



318302

19
22)

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración.

Con estudios incorporados a la UNAM.

**La empresa mexicana de servicio y la visión
emprendedora del empresario como factor que permite
optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo
XX para cubrir las expectativas de calidad en las
funciones de personal que exige el TLC.**

TRABAJO DE TESIS QUE PRESENTA:

SANCHEZ DURAN ISABEL MARGARITA

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

ASESOR: M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz

MEXICO, D.F.

Julio 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

DEDICATORIAS

A MI PADRE

**Como un compromiso, por la confianza,
y por la herencia más valiosa.**

A MI FAMILIA

Por el estímulo.

A TI

Antonio: Por tu comprensión y cariño.

A MIS AMIGOS

Por su incondicional afecto.

A MIS ASESORES

**M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz
L.A. Bibián Rodríguez Caballero
Psic. Jorge Anguiano Peña**

**Por su cooperación para la
realización de mi trabajo.**

A MI ESCUELA

Por que gracias a ustedes he logrado obtener el más grande de mis anhelos.

ISABEL MARGARITA

INDICE DE CONTENIDO

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC

I N D I C E

	pag.
INTRODUCCION	X
CAPITULO I. LAS EMPRESAS MEXICANAS DE SERVICIO	1
1.1 DEFINICION DE EMPRESA	2
1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	6
1.3 EMPRESA DE SERVICIO	10
1.3.1 Características	10
1.3.2 Areas Funcionales	12
1.4 RECURSOS HUMANOS	15
1.4.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	15
1.4.2 Definición	21
1.4.3 Características	22

		pag.
1.5	¿QUE ES CALIDAD?	26
1.5.1	Definición y Características	26
1.5.2	Funciones y la calidad Recurso Humano en una empresa de Servicio	29
CAPITULO II.	LA VISION EMPRENDEDORA DEL EMPRESARIO MEXICANO	32
2.1	DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO	33
2.2	DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO EMPRENDEDOR	41
2.3	LA MISION Y OBJETIVOS DEL EMPRESARIO MEXICANO EMPRENDEDOR	45
2.3.1	Características	46
2.3.2	Situación actual	50
2.3.3	Visión y práctica del empresario emprendedor ante el proceso de devaluación	54

	pag.
CAPITULO III.	
EL T.L.C., LA COMPETITIVIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE FINALES DEL SIGLO XX.	62
3.1	EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (EL T.L.C.) 64
3.1.1	Definición 64
3.1.2	Características 65
3.1.3	Funcionamiento 67
3.2	LA COMPETITIVIDAD 74
3.2.1	Definición de Competitividad 76
3.2.2	Competitividad y Servicio 77
3.2.3	Procedimiento de las Herramientas Administrativas de finales del siglo XX. 81
3.3	EFFECTOS DEL T.L.C. EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO 99
CAPITULO IV	CASO PRACTICO 106
4.1	EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO 107

	pag.	
4.2	PROCEDIMIENTO	108
4.2.1	Diseños de la Investigación	109
4.3	SECTUR: ANTECEDENTES, OBJETIVO, FUNCIONES.	110
4.3.1	Antecedentes Históricos.	111
4.3.2	Objetivo y Funciones.	114
4.3.3	Dirección General de Administración Operativa.	116
4.3.4	Manual de Bienvenida.	121
4.4	SECTUR: ESTADISTICA PRETEST, CURSOS DE CAPACITACION.	129
4.5	RELACION DE GRADO ACADEMICO ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL FEMENINO	137
4.6	VARIABLE INDEPENDIENTE DETECTADA EN SECTUR	138

		pag.
4.7	CUANTIFICACION POSTEST	148
4.8	CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO	159
4.9	PROPUESTA DE LA INVESTIGACION	164
CONCLUSIONES GENERALES		XVII
RECOMENDACIONES		XXIX
APENDICE		
	MARCO TEORICO	XXXII
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		
INDICE DE FIGURAS		

INTRODUCCION

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC.

En esta investigación se busca conocer la calidad en el funcionamiento de personal en una empresa que le permita conservar su puesto ante las exigencias que se generan en una empresa que entra al mercado en la competencia establecida por el TLC. Así mismo se busca beneficiar a la empresa en la medida en que esta pueda alcanzar sus objetivos y competitividad en el mercado.

En la investigación se busca mostrar las bondades del uso de la Visión emprendedora del empresario en la Administración, especialmente en el nivel empresarial, ya que este es el contexto práctico del administrador, así la serie de conocimiento que aporta la Administración en cuanto al uso y aplicación del proceso administrativo además de las Herramientas que se utilizan al final del siglo XX en la administración como

son Capacitación, Aprendizaje, Cambio Organizacional, Reingeniería, y Benchmarking; en la definición de calidad y cumplimiento de esta en las funciones del personal, establecer elementos complejos en la aplicación de calidad en el servicio que el empresario necesita conocer en base al fundamento administrativo.

Así que tomando en cuenta lo anterior se analizarón las siguientes alternativas:

Si las expectativas del empresario determinan mejora en el desarrollo de la empresa, por tanto el empresario deberá buscar las mejores oportunidades para asegurar el desarrollo de la empresa, luego entonces al aplicar el enfoque emprendedor administrativo las expectativas del empresario tendrán mayores posibilidades de concretarse así como de mejorar el desarrollo de la empresa y encontrar mejores oportunidades.

Si la calidad de vida del personal depende de la calidad en el desempeño de sus funciones por tanto el empresario deberá capacitar al personal, luego entonces, al capacitar al personal mayor desempeño se logrará en sus funciones, así como mejora en la calidad de vida del mismo.

Si el personal comprende la competitividad existente en el mercado de trabajo, por tanto comprenderá la exigencia de calidad en las empresas, luego entonces a mayor comprensión de la competitividad en el mercado comprenderá la exigencia de calidad del empresario para el desarrollo de la empresa.

Si el empresario emprendedor determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño, a través de la aplicación de Reingeniería y cambios en la Cultura Empresarial, esto permite obtener la calidad en el servicio, por tanto el empresario tendrá las mejores oportunidades para la competitividad en el T.L.C. y asegurar el desarrollo de la empresa y de los empleados, luego entonces al aplicar Reingeniería con cambios en la Cultura Empresarial el empresario emprendedor tendrá mayores posibilidades de obtener la calidad en el servicio así como mayor competitividad en el T.L.C. y posibilidad de mejorar el desarrollo de la empresa y de los empleados.

Si el empresario emprendedor determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño a través de la aplicación de Reingeniería y cambios en la Cultura Empresarial, esto no permite obtener la calidad en el servicio por tanto el

empresario no tendrá las mejores oportunidades para la competitividad en el T.L.C. y asegurar el desarrollo de la empresa y de los empleados, luego entonces al aplicar Reingeniería con cambios en la Cultura Empresarial el empresario emprendedor no tendrá mayores posibilidades de obtener la calidad en el servicio así como tampoco mayor competitividad en el T.L.C. y posibilidad de mejorar el desarrollo de la empresa y de los empleados.

Hipótesis que permiten establecer como objetivos:

Explicar el enfoque empresarial emprendedor como alternativa para que las empresas medianas de servicio mexicanas tengan calidad en el mercado y recuperen su lugar de competitividad en el T.L.C.

Establecer una alternativa para el desempeño de las funciones del personal ante las necesidades de calidad que exige la competitividad en el TLC.

Proponer las herramientas administrativas de finales del siglo XX para dar al empresario emprendedor mayores posibilidades de

mejora en el desarrollo del personal y servicio de la empresa ante la competitividad generada por el T.L.C.

Considerando como objeto de estudio: El enfoque emprendedor y las herramientas administrativas usadas por el empresario mexicano. Este se considera según la clasificación de la epistemología conceptual-simple y conceptual-complejo, ya que se tocan aspectos de calidad que implican a los recursos humanos.

De acuerdo con las características de la investigación se plantea como métodos del conocimiento: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico y como métodos complementarios: Analítico - Sintético - Deductivo.

De acuerdo a la temática implementada se aplicarán métodos de evaluación del desempeño y análisis de la Cultura Empresarial.

Tomando en cuenta las características de la investigación se implementarán: técnicas de fichaje, técnicas de análisis de contenido, técnicas de registro de campo y la entrevista. Acordes a los métodos particulares enunciados.

La presente investigación se llevó a cabo: Del 30 de Enero al 31 de Julio de 1995.

Las instituciones de donde consulte la información fueron: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Biblioteca de la Universidad La Salle, Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, Biblioteca Benjamin Franklin, Biblioteca de México.

En esta investigación se retoman aspectos de los recursos humanos enfocados desde la optimización de calidad en el desempeño de las funciones, por tanto se enmarca la investigación en esta área vinculando la calidad con el contexto empresarial del país, establecido por las características del TLC y la competencia generada por el mismo entorno a la empresa. Destacando Capacitación, Aprendizaje, Cambio Organizacional, Reingeniería, y Benchmarking para establecer condiciones favorables para la empresa de servicio en cuanto a su funcionamiento y su Cultura Empresarial.

En el desarrollo de la misma se considera como un obstáculo la información referente a la empresa objeto de estudio, los

registros de control de calidad generados en cuanto al desempeño de sus funciones en la misma empresa.

CAPITULO I

LAS EMPRESAS MEXICANAS DE SERVICIO.

En la actualidad las empresas se encuentran envueltas en una tormenta de cambios, propiciados por el entorno, en esta situación puede resultar confuso e imprescindible el perfil del directivo requerido para conducirlos, es por esto que en este capítulo daré un panorama general de lo que se requiere para que sobrevivan las Empresas Mexicanas de Servicio.

1.1 DEFINICION DE EMPRESA

La empresa nace para satisfacer las necesidades de la sociedad creando satisfactores, a cambio de una retribución que compensará el riesgo los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

"Acción ardua y dificultosa que se emprende decididamente." ¹

" Es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados para el logro de objetivos" ²

¹ Diccionario de la Lengua Española. ed. Porrúa. México, 1990. pp. 275.

² RODRIGUEZ Caballero, Bibián. Apuntes 7º semestre. Universidad Latinoamericana.

" Es una unidad productiva o de servicio que constituida de acuerdo a aspectos prácticos o legales, se integra por Recursos Humanos, Materiales y Técnicos valiéndose de la Administración para alcanzar sus objetivos." ³

Una Empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

Los objetivos de la empresa constituyen los fines que se pretenden alcanzar, ya sea la empresa en conjunto o por funciones, departamentos o secciones.

Deben representar esperanzas o deseos, deben de ser razonablemente alcanzables. Existen tres categorías de objetivos:

³ Glosario de Términos Administrativos. ed. EDUVEM. México, 1985. pp 70.

Objetivo de servicio:

Consumidores. Ofertas atractivas que satisfagan las necesidades de éstos con los productos o servicios.

Objetivo social:

Colaboradores. Trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa, sus familiares o personas que dependen de ellos.

Gobierno. Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad. Actividades de buen vecino y miembro de la comunidad.

Objetivo económico:

Inversionistas. Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores. Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa. Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el crecimiento de la institución.

Teniendo claros los objetivos de la empresa se puede saber a que rama pertenece, para esto en el punto siguiente proporcionaré la clasificación de las empresas.

1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas tienen tres tipos de clasificaciones ⁴:

a) Por su giro o actividad:

Industriales: Son aquellas que suministran productos intangibles fundamentalmente para el uso de bienes de capital.

Comerciales: Son aquellas que sirven de intermediarias entre productores y consumidores de satisfactores.

De servicio: Son aquellas que venden asesoría, asistencia, transporte, publicidad, implantación de sistemas, etc.

⁴ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Ed. Limusa. 14 edición México 1982. PP 20

b) Por su magnitud ⁵:

Micro empresa:

Son las que cuentan con un máximo de 15 empleados y cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

Pequeña empresa:

Cuentan entre 16 y 100 empleados cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 115 veces el salario mínimo general elevado.

Mediana empresa:

Cuenta desde 101 hasta 200 máximo empleados cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

⁵ La Micro, Pequeña y Mediana Empresa .Nacional Financiera. 1993.

Grande empresa:

Cuenta con mínimo con 201 empleados, no importando sus ventas anuales elevadas al año.

c) Por su propósito:

Públicas: Son aquellas en las que el gobierno participa como accionista mayoritario o tiene la facultad de nombrar a los miembros del consejo de administración junta directiva, gerente, presidente o director.

Privadas: Son las formadas por particulares. Se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es maximizar sus beneficios.

Mixtas: Son aquellas en que el capital es aportado por particulares y el gobierno.

Los problemas inherentes a la iniciación y al desarrollo de cualquier negocio constituyen serias barreras para el

empresario inexperto, comprometen el éxito del negocio ya que con frecuencia inhiben el crecimiento y desarrollo del mismo.

Los problemas pueden ser superados, la iniciación de negocios puede convertirse en un valioso instrumento de desarrollo, siempre y cuando se aplique sistemáticamente para aliviar los problemas económicos.

La redefinición de los recursos disponibles podría mejorar el desarrollo de la empresa de distintas maneras:

- 1 Siguiendo los procesos establecidos para la evaluación de las necesidades del mercado y de las oportunidades en perspectiva.
- 2 Formulando estrategias para hacer frente a la demanda prevista.
- 3 Fundando organizaciones diseñadas para llevar a la práctica dichas estrategias.

Una vez que se han establecido las metas de la empresa y se cuenta con los elementos necesarios para lograr su desarrollo,

se debe proceder a organizarlos. Con la creación de una estructura que encierre las actividades necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Se debe lograr identificar a las personas con la empresa logrando establecer mayor aceptación de los recursos de que dispone, para que el empresario identifique la estrategia a seguir y con ella lograr mayor calidad en el desempeño de las funciones del personal y así poder competir con las empresas que lleven ventaja en el mercado.

1.3 EMPRESA DE SERVICIO

Durante las últimas décadas, las autoridades de los organismos públicos y privados han realizado diversos esfuerzos para generar el desarrollo de las Empresas. el resultado de estos esfuerzos es el fortalecimiento de la misma.

1.3.1 CARACTERISTICAS

Las empresas de servicio son aquellas que venden asesoría, asistencia, transporte, publicidad, implantación de sistemas, etc.

En la década de los 50 y los 60 existía una clara distinción entre la fabricación y promoción de bienes tangibles, con respecto a la desarrollada para los servicios intangibles.

Un producto es la razón para la actividad industrial. Por una parte es el resultado de la manufactura y por la otra, la actividad industrial resulta de la necesidad y deseo de un producto.

Esta idea del producto dió motivo para recalcar la diferencia entre éste y el servicio. Al producto se le ha considerado como un tangible, mientras que el servicio es intangible o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

Dicha clasificación llevó a los economistas a crear el sector servicios, al que se le ha dado gran importancia, misma que ha acentuado la división entre productos y servicios.

El servicio al cliente se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente.

1.3.2 AREAS FUNCIONALES

Toda empresa sea cual sea su capacidad, se dedicará a crear o suministrar productos o servicios (Producción) e insumos que deberán distribuirse (Mercadotecnia) pero para la realización de estas actividades se requerirá de un capital suficiente (Finanzas), así mismo se necesitan las personas que van a hacer que se logren los objetivos de la organización (Recursos Humanos).

Por lo tanto, considero que las áreas funcionales de una empresa son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas, y Recursos Humanos. Estas deberán constituirse en unidades de trabajo o también se pueden llamar secciones o departamentos, y que a continuación se definen.

a) Producción.

Es en el departamento de Producción donde se conjugan la materia prima, técnicas, herramienta, maquinaria y esfuerzo para la elaboración de los productos.

Es la actividad por la cual el hombre se procura nuevos medios para satisfacer sus necesidades transformando la materia prima para ponerla en condiciones de utilizarla.

b) Mercadotecnia.

Es el área funcional de una empresa que representa los esfuerzos que se requieren para satisfacer tanto las necesidades como las carencias del consumidor o comprador. Se encarga de dar a conocer el producto o servicio.

c) Finanzas.

Este departamento se encarga de controlar aspectos tales como la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios de la empresa, así como de la adquisición y

utilización de capital, crédito y fondos de toda clase, empleados en la operación normal de una empresa.

d) Recursos Humanos.

En esta área se llevan a cabo actividades de reclutar y seleccionar al personal de la empresa, colocando a la persona idónea en el puesto adecuado.

- 1.- Producción
- 2.- Mercadotecnia
- 3.- Finanzas
- 4.- Recursos Humanos

Estas áreas definen a los recursos de la empresa, estos pueden ser: materiales, técnicos, financieros y humanos.

A continuación y retomando los puntos anteriores, en el subtema siguiente proporcionaré un panorama general de los Recursos Humanos.

1.4 RECURSOS HUMANOS

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que las metas solo pueden alcanzarse mediante la acción de grupos de personas, sin las cuales la organización no podría desarrollarse ni superarse, estas personas deben contribuir al logro de un desempeño eficiente para lograr los objetivos fijados. En el siguiente punto trataré algunos conceptos para entender que es la Administración de Recursos Humanos.

1.4.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En este subtema tomaré algunos conceptos que tenemos que recordar para ubicar el papel del administrador, ya que la Administración de Recursos Humanos no tendría razón de ser sin la presencia del recurso humano, es necesario recordar como han evolucionado; para llegar a entender la importancia de los Recursos Humanos.

Desde que los líderes empezaron a lograr sus metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas

funciones básicas, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva.

Las raíces de la Administración de Recursos Humanos se pueden encontrar en la Edad Media donde se da el nacimiento al adiestramiento a aprendices y a los sindicatos de uniones obreras.

El sistema de gremios servía para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, son los precursores de las asociaciones patronales de hoy. La falta de capital impedía establecer sus talleres propios, se vieron forzados a trabajar como empleados de otros.

Más tarde esos empleados, conocidos como jornaleros, formaron sus propios gremios llamados de pequeños propietarios, para representar sus intereses y para darse ayuda mutua: se convirtieron en los precursores de los sindicatos contemporáneos.

Durante la Edad Media, el desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción

permitió una fabricación menos costosa de los bienes requeridos, así se dió oportunidad a los trabajadores especializados de tener un empleo y a los que no eran especializados, la oportunidad de adiestrarse para no ser reemplazados.

A los trabajadores no especializados, les faltaban habilidades especiales con que negociar condiciones mejores o que les proveyeran de una fuente de seguridad económica. Podían ser reemplazados por otros individuos que rápidamente podían ser adiestrados para hacer los trabajos.

Algunas naciones promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de las mujeres y los niños, sueldos mínimos para trabajadores masculinos, así como para reglamentar condiciones laborales que afectarán la salud y la seguridad de los empleados, fueron promulgadas leyes de compensación a fin de proveer pago de indemnizaciones por accidentes de trabajo; la legislación de los gobiernos y los beneficios logrados por negociaciones colectivas originaron mejores condiciones de empleo.

Con el sistema de producción masiva hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipos para ahorrar trabajo.

esto condujo a aumentos en los costos generales, también en los sueldos y salarios. lo cual forzó a la gerencia a buscar nuevas maneras de utilizar eficientemente las facilidades de los equipos de producción y la mano de obra, mediante la Administración Científica que constituía un enfoque objetivo-sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos. Con el uso de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas además se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para proveer incentivos económicos.

Frederick Taylor dice que la Administración Científica constituye "La sustitución de la investigación científica exacta y el conocimiento por el antiguo juicio u opinión individual del trabajador o el jefe, en todos los asuntos relacionados con el trabajo en el establecimiento".⁶

De modo que Taylor confiaba en los estudios de tiempos y movimientos como base para establecer los métodos, así como las normas para realizar un trabajo, para entrenar y supervisar a

⁶ RODRIGUEZ Caballero, Bibián. Apuntes 7º semestre. Universidad Latinoamericana.

empleados en el uso de métodos correctos para evaluar su trabajo. La eficiencia dependía de la planeación que era responsabilidad de la dirección.

También ayudó a la filosofía gerencial en cuanto al hecho de que los empleados difieren en su habilidad.

En la época moderna aumentó la atención por la dirección de las relaciones humanas, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana, del desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

Se realizaron estudios para saber que efecto podría generar la fatiga, las horas de trabajo contra los períodos de descanso, en la productividad del trabajador. Durante estos estudios se descubrió que el medio ambiente social podía tener un efecto similar sobre la producción.

Los estudios revelaron la influencia que el grupo informal de trabajo puede tener sobre la productividad, sobre sus reacciones a factores tales como la supervisión y los incentivos económicos. Desde entonces se empezó a oír la opinión de los empleados.

Estos antecedentes, permiten definir lo que es la Administración de Recursos Humanos y abordaré a diferentes autores que la han definido de diversas maneras.

El maestro Fernández Arena la define como: "La disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".⁷

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."⁸

No se podría hablar de Recursos Humanos sin haber mencionado el Derecho Laboral y la Administración Científica, hablamos de Derecho Laboral porque aparece este como una consecuencia de la clase trabajadora, así como los principios de Taylor y Fayol que pusieron las bases de la Administración, a través de la

⁷ IDEM

⁸ IDEM

coordinación, dirección y del empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo.

No fué sino hasta comienzos del siglo XX que las funciones de la Administración de Recursos Humanos, comenzaron a surgir y a desarrollarse como áreas que requieren una atención formal y especializada, por tanto es necesario conocer lo que son los Recursos Humanos.

1.4.2 DEFINICION

En toda organización el Recurso Humano es el de mayor importancia ya que sin él no se podrían llevar a cabo las funciones de la misma, estos pueden mejorar o perfeccionar el empleo y diseño de los demás recursos. En conjunto el Recurso Humano son las personas que trabajan en una organización, que cumplen con diferentes funciones y trabajos.

Además de la actividad humana también tenemos que mencionar otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: como los conocimientos, habilidades, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, potencialidades,

salud, etc. (se definirán algunas en otro punto al igual que la interacción de estos).

Las Relaciones Humanas: Son cualquier interacción de dos o más personas, las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes.

Las Relaciones Laborales: Se emplea generalmente este concepto a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos, se conoce frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo.

Por tanto, los Recursos Humanos son el conjunto de personas con que cuenta una organización y que constituyen con todas sus características, un patrimonio valioso para la empresa, son la parte eminentemente activa encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles.

1.4.3 CARACTERISTICAS

Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de las personas, nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento. No

pueden ser propiedad de la organización, los conocimientos, las habilidades, experiencias, etc. son parte del patrimonio personal.

Si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.

Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna, han sido de menos atención y dedicación la que han recibido en comparación con los demás recursos.

La situación ha empezado a cambiar ya se habla de un capital humano, también de inversiones y costos en los Recursos Humanos.

El total de los Recursos Humanos puede ser en un momento incrementado, para tal fin se debe tratar de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas mediante tests psicológicos, orientación profesional así como de proporcionar mayores conocimientos y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Pero

también pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes y mala alimentación.

Los Recursos Humanos son escasos, no todo el mundo posee la mismas habilidades y conocimientos, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, lo cual plantea las cualidades de estos.

Tomando en cuenta el punto anterior, donde decimos que los Recursos Humanos no son todos iguales y difieren en cuanto a inteligencia, a continuación se detallan las cualidades que entre otras se pueden encontrar en ellos ⁹ :

INTELIGENCIA

La inteligencia de cada individuo es la influencia profunda por la herencia, así como la influencia e interacción del medio ambiente físico y social. Es susceptible de un desarrollo considerable a través de la familia, el trabajo, y en general por el medio de aprendizaje proporcionado por las instituciones sociales.

⁹ SANTOS Gaona, Enrique. Apuntes 8° semestre. Universidad Latinoamericana.

HABILIDAD

Se refiere a las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en un puesto de trabajo.

INICIATIVA

Es la capacidad requerida para la búsqueda de nuevas ideas o acciones que permitan simplificar el trabajo e incrementar su efectividad.

CRITERIO

Es la capacidad que se requiere en el puesto para tomar debidas decisiones y/o solucionar los problemas para el correcto desempeño de sus funciones.

RESPONSABILIDAD

Su esencia es la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiere para que las órdenes y tareas se lleven a cabo. Nace de aceptarse la autoridad, será aplicable siempre y exclusivamente a las personas.

ACTITUDES

Constituyen la predisposición a reaccionar favorablemente o desfavorablemente hacia la información del medio.

Estas cualidades permiten establecer parámetros cuantitativos sobre el funcionamiento del Recurso Humano, así como de la calidad en la ejecución de sus funciones, en este sentido es necesario hablar de calidad.

1.5 ¿QUE ES CALIDAD?

La calidad requiere de tiempo y esfuerzo, cada persona en la organización debe estar involucrado, nuestro compromiso individual para mejorar debe ser continuo y para siempre, lo que implica que busquemos y apliquemos constantemente nuevas formas de mejorar.

1.5.1 DEFINICION Y CARACTERISTICAS

Todo trabajo que hacemos es un proceso, una serie de acciones que producen un resultado. En el trabajo, a menudo creemos que la forma en que se hacen las cosas no es la que deberían hacerse. Con base en las experiencias que se han tenido en las empresas, en cualquier tipo de trabajo, se han adoptado diferentes definiciones de lo que es la calidad para algunos es

excelencia, para otros *lo bueno o lo bello*. Es necesario definirla de manera que signifique lo mismo ya que cualquier producto, servicio o proceso es un producto, servicio o proceso de calidad.

El cual debe cumplir con los requisitos, esto puede observarse y medirse con facilidad, mediante la evaluación o la inspección. Para mejorar la calidad necesitamos políticas y sistemas basados en el principio de la prevención, el cual implica, comunicación, pruebas y trabajo de manera que se eliminen las oportunidades para el incumplimiento.

"La calidad es lo mejor dentro de ciertas condiciones que requiere el consumidor en cuanto a los productos que adquiere"
10

La calidad significa "utilizar las herramientas y las habilidades para hacer las cosas bien a la primera vez y todas las veces subsecuentes." ¹¹, ya que para Deming "Es lo que ayuda a un producto a dar y mantenerse en servicio" ¹², esto es,

¹⁰ Glosario de Términos Administrativos. ed. EDUVEM. México, 1985. pp 70.

¹¹ SANTOS Gaona, Enrique. Apuntes 8° semestre. Universidad Latinoamericana.

¹² IDEM

"Aptitud para el uso" ¹³, uso que permite establecer una competitividad. (de la que hablaré en el capítulo III).

Los procesos de calidad no son exclusivos de las empresas grandes, las micro, pequeñas y medianas también los pueden implementar ya que su principio es hacer las cosas bien desde la primera vez, sin necesidad de implantar nada nuevo.

La calidad se establece como un concepto multiforme y multidisciplinario, presente en todas y cada una de las fases, de la cadena de generación de una empresa.

Desde el punto de vista interno de la empresa la calidad es el entendimiento, aceptación y satisfacción de las expectativas, requerimientos de los clientes, en forma continua. Desde el punto de vista externo es una coordinación en un mismo objetivo y con el óptimo aprovechamiento de los diferentes recursos, elementos que están involucrados en el proceso de producción.

De lo anterior, puedo decir que la Calidad es el resultado de la participación no solo de producción, sino también de las ventas.

¹³ IDEM

abastecimiento, administración y Recursos Humanos. Así en el siguiente subtema mencionaré las funciones que deben cumplir las personas que pertenecen a una organización.

1.5.2 FUNCIONES Y CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

Como he planteado en páginas anteriores existe el Area de Recursos Humanos en una empresa, pero esta se encuentra integrada por personas, es necesario hablar de ellas ya que con frecuencia utilizamos la prevención, acudiendo al médico o al dentista para evitar enfermedades y ayudarnos a mantener nuestra salud. Sin embargo, no utilizamos la prevención en nuestro trabajo ya que nunca nos hemos detenido a pensar que efecto tendrán nuestras acciones dentro de la organización. Si algo no se hace como se debe suponemos que la dirección ha anticipado que los problemas se encontrarán durante el proceso.

Se deben prevenir los errores, cero defectos es un compromiso para cumplir con todos los requisitos de los trabajos la primera vez y para siempre, el incumplimiento no es aceptable. También es un compromiso personal para comprender los requisitos de

nuestros trabajos y hacer lo que sea necesario para cumplir con ellos.

Es necesario tener una forma de medir la calidad que se comprenda con claridad y pueda ayudarnos a manejar los esfuerzos de mejoramiento en las áreas con aspectos que requieren atención inmediata.

El personal de la empresa debe de contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes, esto solo se logrará si comprende a fondo todo lo que tiene que hacer, por qué lo tiene que hacer y cómo debe de hacerlo. Para ello se requiere de una capacitación y entrenamiento continuos, así como un personal motivado, con condiciones dignas de trabajo, posibilidades de desarrollo y sobre todo con una remuneración adecuada a su responsabilidad.

El empresario moderno no puede ya dejar que la calidad de sus servicios o productos dependa del humor de sus colaboradores, la evolución actual del entorno económico orienta a las empresas a mercados especializados, exige una capacidad de respuesta rápida a la innovación inducida por las demandas del cliente, la calidad por tanto es un factor de permanencia clave, siendo la

eficiencia y la flexibilidad las armas en las que se ha de basar
la estrategia para lograr la supervivencia.

CAPITULO II

LA VISION EMPREDEDORA DEL EMPRESARIO MEXICANO.

Las empresas mexicanas se encuentran en una etapa de cambios, es por esto que los empresarios deben asimilar y convertir estos cambios para que este impacto mejore y haga crecer a la empresa.

Los empresarios deben analizar y evaluar si los recursos con los que cuenta son acordes para lograr sus objetivos.

2.1 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

"El empresario es la persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o servicio público ".¹⁴

Un empresario es el dueño de la empresa, el que maneja y organiza con fines de lucro. El dueño puede ser una persona física o una sociedad mercantil.

El empresario es un líder y este cuenta con las siguientes características:

¹⁴ Diccionario de la Lengua Española. ed. Porrúa. México, 1990. pp. 275.

- 1) El empresario debe tener la capacidad de hacer frente a cualquier contingencia que se le presente en cualquier época y cualquier lugar donde estén presentes los intereses de la empresa.
- 2) El empresario debe de tener una amplia visión para darle solución y seguimiento a las oportunidades, perspectivas que se le presenten, que tengan que ver con él y con la empresa.
- 3) El empresario debe tener un alto nivel de comunicación tanto para sus gerentes como para todos los empleados de menor grado que él.
- 4) El empresario es una persona dispuesta al cambio, y la aceptación de nuevas ideas que beneficien al curso de la empresa.
- 5) El empresario debe tener la habilidad y la capacidad para hacer frente a cualquier contingencia, ya sea en el ambiente académico como en el profesional.

- 6) El empresario debe ser por su forma de comportarse, por su forma de vestir, expresarse, etc. un modelo a seguir y a ser superado por las personas que se encuentran a su alrededor.
- 7) El empresario es una persona consciente de su ambiente que lo rodea económico, político y social. Por lo cual siempre está en constante actualización y estudio.
- 8) El empresario es desde sus orígenes una persona dedicada al esfuerzo y superación en forma constante durante toda su vida, por lo cual sus ambiciones son constantemente altas comparadas con las de los demás y por ello se ubica en los lugares número uno de todas las empresas.
- 9) El empresario es un líder nato pero con la diferencia de que él es una persona que tiene la capacidad de ser criticado y abierto al cambio en vez de ser un dictador.
- 10) El empresario trabaja por medio de otras personas.
- 11) Son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados.

- 12) Los empresarios deben pensar en forma analítica y conceptual.
- 13) Son emprendedores.
- 14) Tiene la capacidad de ser mediadores, de ser símbolos y de ser diplomáticos.
- 15) Los empresarios deben saber tomar decisiones claras y oportunas. Es objetivo, preciso y conciso. ¹⁵

Para el desarrollo de la empresa el empresario puede tomar diferentes actitudes en el proceso de evolución de la misma.

Las características de un hombre de empresa son las siguientes:

Actitud individualista. Visión panorámica de los objetivos y cómo llegar a ellos, Agresividad y tenacidad en la prosecución y obtención de objetivos, Obtención de resultados en forma rápida y concreta, El empresario asume por lo general riesgos

¹⁵ CHAVEZ, Marco Antonio. Apuntes 10° Semestre. Universidad Latinoamericana.

moderados. Cuida celosamente su tiempo, características que describiré a continuación.

ACTITUD INDIVIDUALISTA

El hombre de empresa generalmente no acepta el liderazgo y supervisión de otro. Le es imposible trabajar y desenvolverse dentro de un patrón de conducta establecido por un superior. Disfruta enormemente del sentido de independencia que el ser dueño de su propia empresa le imprime a su ánimo.

VISION PANORAMICA DE LOS OBJETIVOS Y COMO LLEGAR A ELLOS

Los dueños y gerentes de negocios tienen un fuerte sentido de empresa que les da a ellos la oportunidad de usar sus capacidades, dotes de gestión y plenitud.

El hombre de empresa encuentra plena satisfacción en el planear, organizar y dirigir una empresa. El poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo, con los recursos previamente asignados, es característica de aquellos empresarios que saben dónde se encuentran y en qué dirección debe moverse la empresa.

El empresario triunfador es aquél que no tiene reparos en trabajar largas y numerosas horas hasta obtener el objetivo que se ha señalado.

AGRESIVIDAD Y TENACIDAD EN LA PROSECUCION Y OBTENCION DE OBJETIVOS.

Son la agresividad y tenacidad dos características personales que a menudo se encuentran en el empresario triunfador. Debido a los múltiples problemas que enfrenta el empresario, el triunfo económico muchas veces tarda en venir. Es usualmente difícil en la mayoría de los casos alcanzarlo y siempre requiere de sacrificios. Es aquí donde la tenacidad, persistencia u obstinación en alcanzar los objetivos programados separa a los empresarios vacilantes y tímidos de aquellos que a la larga pagan el precio requerido y obtienen el triunfo.

La agresión en la conducción de las empresas implica la disposición de aceptar riesgos, una vez identificada la oportunidad, ésta sea aprovechada a plenitud por una actitud acometedora. Esta característica no es solamente aplicada por el empresario en relación al mercado externo, sino también en la

conducción de los asuntos internos de la firma en áreas tales como finanzas, personal, toma de decisiones y otros.

OBTENCION DE RESULTADOS EN FORMA RAPIDA Y CONCRETA.

Es característica del empresario esperar obtener resultados rápidos y concretos de toda inversión, ya sea hecha ésta en tiempo o en dinero. El empresario aspira a recobrar la inversión de capital en un tiempo relativamente corto. Usualmente desecha la planificación a largo plazo como la empleada en las empresas de mayor tamaño.

Hay empresarios que en el deseo de obtener utilidades altas en un año sacrifican posibilidades y oportunidades futuras. En otras ocasiones al tener que seleccionar entre alternativas posibles se escoge aquélla que permite la recuperación del capital invertido rápidamente sin tenerse en cuenta que la alternativa que no se escogió puede generar un mayor volumen de ganancias a largo plazo.

EL EMPRESARIO ASUME POR LO GENERAL RIESGOS MODERADOS.

Contrariamente a lo que algunas personas creen, el empresario no corre usualmente riesgos altos, generalmente escoge riesgos razonables y moderados, esto es resultado del establecimiento de objetivos realistas y alcanzables.

El empresario corre cierto riesgo, pero teniendo en consideración las consecuencias de un fallo o lo que pasaría si no se alcanza el objetivo previamente seleccionado.

CUIDA CELOSAMENTE SU TIEMPO.

Uno de los problemas que usualmente afecta al empresario es la falta de tiempo, es común que se vea envuelto en labores que el cree que son vitales y le toman todo el tiempo, cuando en realidad son labores de carácter repetitivo que bien pudieran ser delegadas, dejándole tiempo a él para las funciones verdaderamente importantes tales como la determinación del rumbo en que la firma ha de dirigirse.

A la larga, el empresario se da cuenta de la importancia de establecer prioridades y comienza a relacionar el tiempo en una

forma que le permite disponer del mismo para aquellos asuntos de mayor importancia.

El resultado es que el empresario se torna extremadamente celoso de su tiempo y cómo éste ha de ser empleado.

De las características aquí expuestas a continuación daré cual es la visión del empresario dada las necesidades de desarrollo y superación de la empresa.

2.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO EMPRENDEDOR

"El empresario emprendedor es aquel que comienza con resolución de acciones o negocios difíciles." ¹⁶

El empresario emprendedor tiende a ser un individuo independiente y autónomo, con la necesidad de ser su propio patrón, porque le es difícil someterse a modelos o procedimientos fijos, tiene cierta aversión a la estructura

¹⁶ Diccionario de la Lengua Española. ed. Porrúa. México, 1990. pp. 275.

jerárquica, experimenta una necesidad de realizarse, esto es, de afirmarse, de vencer los obstáculos, de romper el círculo de rutina, de lograr los objetivos con su propio esfuerzo.

Puede por su propia cuenta dedicarse a resolver un problema, sin embargo reconoce la necesidad de buscar la ayuda exterior, por esto escoge a las personas que le son de ayuda, ya sean sus amigos o expertos a los que él conoce y sabe que no le van a causar aún problemas adicionales. Este tipo de empresario emprendedor será manejado como emprendedor.

El emprendedor posee energía y es capaz de mantener un ritmo acelerado de trabajo durante períodos relativamente largos.

Necesita gozar de buena salud física para soportar el estrés causado por la gestión de la empresa. Tiende a realizar estándares de realización que él mismo se ha fijado. Esta actitud lo conduce frecuentemente a competir consigo mismo para superar sus propias actuaciones le resulta satisfactorio superar sus propias marcas que las de los demás.

Quiénes actúan impulsados por una necesidad de atención, de reconocimiento y de control de los demás, están motivados por el

poder. Su mundo es el de la política o el de las grandes organizaciones. El emprendedor, por lo contrario, más que por el poder está motivado por la necesidad de realización personal, el poder y el reconocimiento pueden derivarse del éxito, mas no constituyen las motivaciones primarias del emprendedor.

El emprendedor tiene una confianza en sí mismo, cree firmemente en sus capacidades y en su habilidad para alcanzar sus objetivos y para vencer desafíos, es capaz de dominar el riesgo inherente a un proyecto. Lo acepta cuando percibe que son elevadas las posibilidades de éxito de donde se desprende que aceptar riesgos es una característica fundamental del ser emprendedor. Puede elegir un proyecto en el que las oportunidades de éxito sean 1 sobre 3, si cree que tiene las habilidades y la experiencia necesarias para salir adelante.

Por consiguiente esta inclinado a trabajar sobre un problema, evitará todas las situaciones en las que los resultados dependen del azar o del esfuerzo de otros.

El emprendedor es una persona optimista y positiva, que se concentra en sus oportunidades de éxito que en las de fracaso, prefiere riesgos moderados y calculados, en los que las

oportunidades de éxito ni son pequeñas ni son grandes. También es consciente de que puede ocurrir un fracaso o un revés, que aprovecha para adquirir experiencia.

El emprendedor está motivado por su necesidad de realización personal, que por dinero, el prestigio y el poder. Considera las ganancias como un medio para evaluar su actuación y la realización de sus objetivos, para juzgar la situación general de la empresa e identificar sus fuerzas y sus debilidades. Las ganancias son vistas además como una fuente de capital que permite la expansión de la empresa.

Tomar correctas decisiones, producir un bien o un servicio de calidad a costos razonables son elemento clave del éxito de cualquier empresa, y las preocupaciones prioritarias para toda organización, experimenta dificultades cuando su empresa crece, pues no está suficientemente interesado por la Administración. Prefiere las ocasiones de crear y hacer cosas nuevas.

Por lo tanto, el emprendedor no es necesario que tenga todos estos rasgos para su éxito, ya que el conoce bien la empresa, sus fuerzas, sus objetivos, motivaciones y debilidades es uno de los factores importantes para tener éxito.

2.3 LA MISION Y OBJETIVOS DEL EMPRESARIO MEXICANO EMPRENDEDOR

Las empresas deben definir su misión, si pretenden subsistir, crecer y tener utilidades.

El emprendedor es obsesivo, ansioso de llevar a cabo a como de lugar su proyecto, a veces se siente aislado, solo en el mundo, nadie lo comprende, todos tratan de perjudicarlo, cuando triunfa sigue sintiendo que lo envidian.

El empresario emprendedor debe encontrar factores comunes en las actividades que le gustan, estas pueden ser: el centro de atracción y tener interés por ayudar a la gente. Debe también definir sus objetivos y estrategias orientadas a alcanzar la misión de la empresa, esto lo logrará resolviendo ¿cual es la finalidad de la empresa?, la finalidad de un negocio se mide en términos monetarios, pero rara vez se consideran los factores claves como: clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, supervivencia, crecimiento, utilidades, filosofía, concepto de sí misma, preocupación por imagen pública y calidad inspiradora.

Generalmente la misión de una empresa, tiene relación con los valores de las personas que la dirigen y las implicaciones sociales resultantes de la existencia de la organización dentro de una comunidad determinada.

La misión de una empresa muestra lo que a *largo plazo quiere hacer la empresa*. Describe lo que se propone, a quien desea servir, con que productos o servicios, a que mercados, su filosofía y su tecnología, la misión de la empresa es una tarea realmente creativa, por lo tanto es necesario hablar de las características de la empresa.

2.3.1 CARACTERISTICAS

Un verdadero emprendedor es aquel que toma la decisión de lanzarse a la aventura, de iniciar una empresa sin más recursos en la mayoría de los casos que sus deseos de hacer realidad sus sueños que ha tenido durante tiempo atrás.

Un emprendedor es un raro espécimen de la naturaleza, debe estar dispuesto a afrontar largas horas de trabajo, las cuales a veces no tendrán retribución alguna ya que en un principio éste debe

demostrar el valor de su artículo o servicio, antes de poder pensar siquiera en recibir una compensación por él.

Debe estar consciente que existirán presiones que generan incertidumbre de no saber en que terminará la aventura iniciada, tendrá que afrontar la cruda realidad de saber que inicia un nuevo día en donde tendrán que tocar puertas que tal vez la mayoría no se abrirán.

El empresario emprendedor tiene la satisfacción que proporciona el saber que esta luchando por alcanzar lo que siempre deseó, un verdadero empresario emprendedor siempre alcanzará lo que se ha propuesto, buscará alternativas y caminos a seguir.

Las características de los empresarios emprendedores, es mentira que solo puedan ser aquellos que cuentan con grandes capitales para respaldar sus acciones.

Pienso que pueden existir empresarios emprendedores sin contar con grandes capitales, pero deben pensar que existe ahora mayor dificultad en el camino de lo que fué en el pasado.

La características que requieren los empresarios emprendedores en la actualidad para tener posibilidades de éxito en la aventura emprendida son:

- 1) El punto de partida es estar totalmente convencido de que la decisión tomada es la correcta y que no hay posibilidades de regresar. Esto obliga al emprendedor a pensar siempre en soluciones para los problemas que se van presentando sin importar el trabajo que esto implique. Así mismo esto no significa que no vayan a existir momentos desesperados como de depresión, pero no debe desistir.
- 2) El empresario emprendedor necesita conocer perfectamente la actividad que va a iniciar ya sea a través de estudios profesionales, un oficio o el conocimiento que proporciona la experiencia de la práctica al cabo del tiempo. En la actualidad ya no funcionan los improvisados.
- 3) En esta década la práctica comercial, obligará al empresario emprendedor a tratar a proveedores y posibles

clientes de diferentes nacionalidades; por tanto este deberá dominar al menos el idioma inglés.

- 4) El producto a fabricar o servicio a proporcionar tiene que ser tal que permita aprovechar algún espacio del mercado no atendido.
- 5) Aprovechar las economías de escala o sea manejar productos que resultan rentables.
- 6) Desarrollar una mentalidad del empresario emprendedor totalmente abierta a las oportunidades de tal manera que le permita aprovechar todo aquello que se presente.
- 7) Fomentar sus relaciones interpersonales. En un mundo como el actual no se puede salir adelante estando encerrado en una cueva. Aquí existe una desventaja para aquellos emprendedores con tendencias hacia las operaciones, contra aquellos que toda su vida han permanecido en el área comercial.
- 8) El empresario emprendedor necesita ser un ejecutor nato, en ocasiones planea demasiado sus actividades, sin

menospreciar esta actividad. Nadie paga por lo que se puede hacer sino por lo que se hizo. Lo importante son los resultados. ¹⁷

En la vida existen gentes conformistas, el empresario mexicano emprendedor debe atravesarse a ser diferente, a arriesgarse, siempre queda tiempo para ser diferente, en la actualidad frente a la situación que se vive en México es necesario entender que no se puede ya improvisar en la empresa, hay que cubrir los riesgos.

2.3.2 SITUACION ACTUAL

Las empresas mexicanas de servicio han tenido que frenar sus proyectos de crecimiento y modificar sus programas de trabajo para adecuarlos a una nueva realidad.

El marco presentado por las nuevas realidades de la globalización económica y de negocios proporciona pautas para

¹⁷ CHAVEZ, Marco Antonio. Apuntes 10° Semestre. Universidad Latinoamericana.

precisar los principales atributos que deben tener los empresarios.

Uno de estos atributos es prioritario y básico: la actitud mental para enfocar las recientes situaciones, los actuales problemas y eventos.

Esta capacidad es la que permite imaginar, producir ideas, abstraer y generalizar la realidad, para llegar a la síntesis de una situación y con ello, lograr soluciones y acciones satisfactorias.

Bajo el entorno actual, los principales problemas que tendrán que enfrentar los empresarios en 1995 son:

- Una menor demanda en el mercado interno, resultado de la recesión.
- Encarecimiento de los insumos nacionales e importados por la devaluación y el ajuste en los precios internos.
- Un sustancial incremento de sus costos financieros, por la misma devaluación y el aumento de la tasa de interés.

En este sentido, cabe reconocer que de igual forma que en otras crisis, la manera en que afectará ésta a las empresas y sectores económicos del país, no será homogénea.

Las organizaciones que tengan capacidad de vender sus productos en los mercados internacionales o estén indirectamente relacionados con alguna actividad exportadora, podrán sortear las consecuencias de la depreciación del peso y la contracción del mercado interno.

Las empresas que dependen directamente del mercado interno y que no hayan logrado hacer eficientes sus procesos productivos, se verán en serios aprietos, ya que con la crisis se reducirán aún sus oportunidades de desarrollo.

Para mantenerse adelante en los cambios, de la competencia cada vez creciente y de la complejidad de estos tiempos, se requiere una nueva y total forma de pensar, que sea radicalmente diferente a la que se ha utilizado. Los líderes que abrazan las fórmulas convencionales no sólo perderán oportunidades, sino que encontrarán que sus organizaciones están retrocediendo.

A pesar de la importancia que tiene la misión en la vida real de las empresas, estas han descuidado su enunciado formal no obstante que ese concepto marca las pautas para la formulación de estrategias, para la integración del personal, para orientar las decisiones del empresario.

La misión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de productos a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos.

Dicha expresión se plantea como una declaración que trata de distinguir a una empresa de las demás, por eso mismo también llega a contener la descripción de los productos, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y aún la tecnología básica utilizada o que domina.

El enunciado de misión por lo regular se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal. Sin embargo por el significado competitivo que tiene la calidad de servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de servicio. Esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente.

Estos logros producirán clientes satisfechos, diferenciarán a la empresa y sus servicios, por consecuencia, se traducirán en ventajas competitivas.

En la actualidad nos encontramos con problemas tales como la devaluación por ejemplo, que ha dado a los empresarios la necesidad de buscar alternativas para salvar a sus negocios de la crisis, que enfrenta el emprendedor en las empresas mexicanas ante la devaluación.

2.3.3 VISION Y PRACTICA DEL EMPRESARIO EMPRENDEDOR ANTE EL PROCESO DE DEVALUACION

Es necesario dejar asentado que las circunstancias actuales de devaluación, derrumbe económico, recesión, de incremento brutal de pagos por intereses sobre créditos tanto en moneda nacional como en extranjera, de incertidumbre, de lucha por la supervivencia de las empresas consideradas como comunidades humanas, como centros de producción, rentabilidad y como fuentes de trabajo, resultan claras. Este papel se presenta contextualizado por las situaciones macroeconómicas a la empresa ya enunciadas, al igual que las circunstancias internas de la

empresa mexicana por lo tanto, a continuación hablaré sobre esta.

Algunas empresas mexicanas al devaluarse la moneda, vieron incrementados en forma directamente proporcional los costos por importación de todos sus productos reflejándolos en los precios de una cantidad de artículos.

Un alto porcentaje de empresas tenían contratado algún tipo de crédito, en moneda extranjera o en pesos, tomando en cuenta que las perspectivas manejadas durante casi todo el año pasado eran de un crecimiento sostenido de los mercados.

Para contrarrestar los efectos las empresas estarán obligadas a diseñar programas de contingencia para reducir sus costos. Las medidas irán desde recorte de personal, hasta ahorros administrativos. Las expectativas que se tenían de un crecimiento para 1995 pasaron a menos de la mitad de los que se esperaba.

Toda empresa, al decidirse a participar en el contexto socio-económico de los negocios, tiene un propósito implícito

relacionado con lo que ofrece a sus receptores del medio en que participa.

Empresas, empresarios y directivos tienen la responsabilidad de solidarizarse con su Recurso Humano para asegurarles una conducta favorable ante las circunstancias de adversidad.

Toda empresa requiere de Recursos Humanos para el desempeño de sus actividades y el logro de sus objetivos. toda acción encaminada a asegurar que los Recursos Humanos con que cuenta sean adecuados, para garantizar la supervivencia de la empresa. No sólo las acciones deben en todo momento cumplir con los requerimientos, sino que en las presentes circunstancias la empresa debe asegurar acciones encaminadas a fortalecer a sus Recursos Humanos con capacitación apropiada que tendrán como consecuencia que la empresa sobreviva ante las oportunidades de desarrollo comercial internacional.

El director de empresa de nuestros días vive en un mundo de *cambios*, que suceden con rapidez y que culminarán en los próximos años.

De no mantenerse a la altura requerida será probable que quede rezagado o no pueda crecer su organización a un nivel superior, una empresa que no crece y se conforma con objetivos sólo de supervivencia, no pasará nunca de la mediocridad.

Las empresas mexicanas se han enfrentado a nuevas condiciones, ya no son empresas protegidas sino que se encuentran en un mar competitivo, esencialmente riesgoso y se requieren líderes con capacidad de aprendizaje.

Aprender es la energía esencial para el empresario y eso exigen los tiempos difíciles por los que atraviezan las organizaciones mexicanas; es la fuente de energía que los mantiene siempre listos para ser creativos y enfrentar los nuevos desafíos que se presentan en el entorno de 1995.

Las organizaciones podrán contratar el tiempo de los empleados, sus movimientos corporales, lo triste es que también podrán hacerlo con su presencia física en el lugar de trabajo; pero no podrán comprar su lealtad, su entusiasmo, su entrega, su dedicación, éstos se tienen que ganar.

Urge que los empresarios compartan y reconozcan la incertidumbre con sus subordinados y colegas, en las reuniones de trabajo diario, utilicen sus errores como experiencias de aprendizaje, que se comprometan con objetivos medibles, que sean capaces de reexaminar las prioridades, costumbres, ya aceptadas para ponerlas a prueba, que utilicen sus habilidades interpersonales para animar a otros a que se comprometan con pensamientos creativos así como practicar constantemente la autocrítica en sus propias carencias y prejuicios comparándolos con diferentes puntos de vista de carácter actual.

Los empresarios emprendedores con mayor éxito y competitivos lo han logrado con la conjunción de las siguientes habilidades:

- 1) Mejorar el conocimiento de sí mismo.
- 2) Tener capacidad en la relación interpersonal.
- 3) Saber cómo enfrentar el futuro.
- 4) Aceptar el error.
- 5) Reconocer y compartir la incertidumbre.

Si el empresario llega a consolidar las anteriores habilidades en su empresa, ambos serán capaces de sobrevivir a cualquier crisis.

A través de estos procesos de aprendizaje, las empresas obtienen y utilizan un conocimiento nuevo, conductas, instrumentos, valores que suceden en todos los niveles organizacionales, tanto en grupos como en individuos, sobre todo, en los sistemas.

Se logra que los individuos hagan parte, día a día, del proceso de aprendizaje entre sí y con el entorno exterior, que les permita anticiparse a los recientes cambios, los prepara con nuevos objetivos, expectativas, procesos y medidas de éxito.

Es importante que los empresarios que deseen aplicar los conceptos para enfrentar la crisis por la que atravieza México, deben de ser seguidores del aprendizaje de carácter innovador, de dificultad, ya que se centra en preparar a las empresas para enfrentar situaciones nuevas, exigiendo anticiparse a circunstancias aún por venir.

Esta característica de aprendizaje innovador presenta las siguientes situaciones que en la investigación representan las

Herramientas Administrativas que considero facilitan al administrador emprendedor su tarea en la empresa mexicana a finales del siglo XX:

EXPERIMENTACION

Lograr que las empresas puedan probar constantemente nuevas hipótesis en la dirección del cambio estratégico. Esto es probar y controlar.

BENCHMARKING

Aprendizaje de organizaciones análogas mediante las experiencias de éxito comprobado.

ANALISIS ESTRATEGICO

Las organizaciones tendrán que concentrarse en la ardua tarea de encontrar y reconocer los hechos, las circunstancias concernientes al mercado, tecnología, aspectos relevantes y cambiantes.

ROMPER CON PARADIGMAS

Superar el desafío de romper o complementar sus tradiciones para enfrentarlas a una nueva realidad y ser capaz de competir.

CAPACITACION

De una vez y para siempre tomar el compromiso de entrenamiento, educación formal para todos los componentes de la organización.

REINGENIERIA

Trata de cómo reinventar la estrategia y el trabajo mismo en las empresas. Su fin es la competitividad.

Herramientas que la crisis actual requieren los empresarios comprometidos con el aprendizaje en todos los niveles de la sociedad mexicana y en todas las empresas que la componen, por lo tanto, urgen hombres, mujeres, sobre todo, jóvenes mexicanos que asuman este compromiso por el bienestar y estabilidad de nuestro país. Si lo logramos, México será competitivo ante cualquier situación que se le presente, y nuestras empresas lograrán sobrevivir ante la competitividad que exige el mercado internacional.

CAPITULO III

**EL TLC., LA
COMPETITIVIDAD
DEL PERSONAL DE
LA EMPRESA DE
SERVICIO Y LAS
HERRAMIENTAS
ADMINISTRATIVAS
DE FINALES DEL
SIGLO XX.**

La apertura de nuestras fronteras al comercio internacional constituye un cambio radical para los industriales empresarios y administradores mexicanos.

Cada uno de los sectores que conforman la estructura industrial del país se verán afectados de una manera u otra. El significado de la apertura comercial es el mismo para toda la industria y para todas las empresas. Todas deben enfrentar la competencia internacional.

No sólo las empresas exportadoras tendrán que competir con los mercados en el exterior, también las empresas que se dedican a comercializar en el mercado doméstico tienen que enfrentar la competencia de los productores extranjeros.

Se han mejorado las condiciones en que se desarrollan aquellas industrias y empresas que han sabido aprovechar los recursos con los que cuenta nuestro país, para aumentar su competitividad.

3.1 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (EL T.L.C.).

El T.L.C. celebrado por México, Estados Unidos y Canadá es el fruto de las negociaciones entre grupos de individuos de los tres países, apoyados cada uno, por empresarios y académicos interesados en el tema.

Este acuerdo requiere que la población en general lo conozca, porque a todos nos cambia la vida, ya que genera una competencia internacional que se agudiza, así los países se agrupan para sumar esfuerzos y los que no lo hagan se atrasarán.

3.1.1 DEFINICION

Es un tratado en el que se establecen lineamientos generales sobre el comercio entre los países firmantes, además, se definen reglas en temas que son de importancia económica como la Inversión.

Los fines del Tratado son coadyuvar a mantener una tasa de crecimiento en forma sana y sostenida; lograr mayor participación de los productos mexicanos en los mercados de

América del Norte y sobre todo crear empleos productivos, mejor remunerados, como consecuencia elevar el nivel de bienestar de todos los mexicanos.

Es un acuerdo entre dos o más países cualesquiera para eliminar barreras comerciales entre ellos.

3.1.2 CARACTERISTICAS

El T.L.C. respetará irrestrictamente el texto Constitucional y guardará congruencia con todas sus disposiciones. La fortaleza económica que se logrará permitirá cumplir con los fines básicos de la Constitución: consolidar la soberanía, promover el desarrollo y alcanzar la justicia.

Entra en vigor en forma paulatina para evitar traumas a la planta productiva mexicana y establecerá mecanismos para la solución de diferencias.

Las leyes laborales y las disposiciones para la protección del medio ambiente se harán cumplir a las plantas industriales en México.

Las principales características del T.L.C. son las siguientes:

- La eliminación de barreras al comercio que permite aumentar las exportaciones, las inversiones, los empleos y los salarios.
- Creará la zona de libre comercio más amplia del mundo.
- Elevará el nivel de vida de los mexicanos.

El objetivo primordial es hacer libre el comercio entre los países reponsables, es de particular importancia el determinar si un bien está hecho en Norteamérica o no. Las reglas de origen sirven precisamente para reglamentar esta situación. Si no se establecieran reglas de origen, un país no signatario podría utilizar a otro que si está en el acuerdo como plataforma de exportación a los otros dos países y con esto hacer uso de los privilegios que el T.L.C. otorga a sus firmantes.

En lo que se refiere a comercio de bienes se le debe dar al extranjero el mismo trato que a cualquier nacional.

3.1.3 FUNCIONAMIENTO

Para analizar el funcionamiento del T.L.C. sobre las empresas es necesario identificar tres puntos clave de una empresa:

1. Una empresa está restringida por el medio ambiente, no puede invertir en todo lo que quisiera, o no puede cubrir sectores del mercado que le podrían parecer interesantes.
2. La empresa toma decisiones sobre variables propias de la estrategia, no todo es decidible, existen factores que la empresa no puede determinar a su gusto.
3. La empresa va a tener variables que se obtienen como residuales del proceso.

Utilizando estos puntos clave identificaré los efectos del T.L.C. sobre las empresas. El tratado modifica de manera importante las restricciones de la empresa: Instituciones, capital y tecnología se verán fuertemente afectados. El T.L.C. representa un anclaje de una reforma total en las relaciones entre nosotros, todo el esquema jurídico ha resultado afectado, el sindicalismo ya no es lo que era para México de 1940 a 1990.

También el capital ha sufrido modificaciones importantes, otorga a los inversionistas extranjeros un trato nacional, esto implica una competencia fuerte en la disponibilidad y calidad del capital accesible, además permite la instalación de compañías extranjeras en los Servicios Financieros, aumento de capital, barato, con plazos largos. Todo esto ocurrirá en algunos años.

Otra restricción importante es la tecnología, que obligará al uso respetuoso de Marcas, Patentes y Procesos que ahora utilizamos de manera liberal en México, donde se determinan las reglas de origen, afectarán tanto al producto como a los insumos productivos.

El esquema de restricciones empresariales cambiará de manera sustancial: Instituciones acordes con el ambiente internacional, capital abundante y barato, mejor control de la tecnología, de la propiedad industrial. Un ambiente propicio para el crecimiento empresarial de México.

Por la parte de los residuales la situación también mejora, la reducción arancelaria de nuestro país privilegia el consumo de bienes intermedios, esto es, insumos norteamericanos. Al proporcionar mejores precios, mayores cantidades de estos

bienes, las opciones del empresario crecen y ésto significa mejores condiciones para producir.

Nos falta entonces, aquellos puntos en los que la empresa, o el país, pueden influir para desarrollar competitividad: Trabajo y estrategia.

Los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado los patrones de producción y comercialización a nivel mundial. Estos cambios han generado una interdependencia creciente entre las naciones que permiten hablar de globalización de la economía. Se han incrementado las corrientes de comercio e inversión propiciando mayores niveles de competitividad, factor decisivo en el desarrollo económico contemporáneo.

De ahí la pertinencia de negociar un Tratado de Libre Comercio en América del Norte que incrementará los intercambios entre los tres países, gracias a que se establece un conjunto de reglas claras, estables que paulatinamente eliminarán las barreras existentes, que incluye mecanismos sencillos y expeditos para solucionar las diferencias.

Aún cuando el trabajo es un residual para una empresa, no lo es para el país, ni para la comunidad empresarial. Para ellos es un factor estratégico, de mayor importancia.

Donde las empresas, individual y colectivamente, van a tener que desplegar creatividad, trabajo, etc. es en la selección de mercados, productos, estrategias para competir.

Pero claramente el problema principal se encuentra en el Recurso Humano y en la capacidad estratégica de nuestros empresarios: hacia allá deben ir las propuestas sobre competitividad.

Richard Beckhard introduce el concepto de cultura empresarial, para explicar que la única manera viable de cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

Otra definición es: "Cultura empresarial significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización." 18

¹⁸ HAMPTON, David R. Administración. 2da. Edición. ED. MacGrawhill. 1981. PP 98

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe cambiar la respectiva cultura empresarial.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características únicas, con su propia cultura con un sistema de valores que determinan los sistemas de informaciones y los procedimientos de trabajo.

Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para que redunden en productividad y motivación óptimas. A fin de que permita capacidad innovadora, la estructura organizacional debe tener las siguientes características:

a) Adaptabilidad.- es la capacidad para resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. La organización debe:

- Ser flexible, para poder adaptar e integrar nuevas actividades.

- Ser receptiva y permeable a nuevas actividades.

- b) Sentido de identidad.- el conocimiento y la comprensión del pasado, del presente de la organización, así como la comprensión de los objetivos de la misma por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del participante.

- c) Perspectiva exacta del medio ambiente.- una percepción realista unida a una capacidad de investigación, de diagnóstico y de comprensión del medio ambiente.

- d) Integración entre los participantes.- de tal forma que la organización se pueda comportar como un todo orgánico.

La cultura empresarial son los factores que influyen favorable o desfavorablemente en el comportamiento de las personas, como consecuencia en su desarrollo laboral. Estos factores son diversos, incluyendo las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios de tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo de los empleados, las condiciones ambientales, etc.

Por otro lado el comportamiento humano también es afectado por tres factores:

- a) Factores externos: son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento.

- b) Factores directivos internos: son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medios sucesivos, es decir, los factores directivos internos son del individuo, así como, las experiencias recibidas y/o adquiridas durante su vida.

- c) Los factores dinámicos internos: son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso de registro de la información.

Así se puede comprender cuales son los factores que influyen al individuo y la falta de alguno de éstos factores afectará favorable o desfavorablemente al desempeño del trabajador.

La cultura empresarial puede ser de confianza, autonomía y apertura o de miedo o represión. En la primera podemos encontrar autocontrol informal, en la última sistemas de control impuestos en forma externa y formales por asegurar que el desempeño está dentro de los estándares.

3.2 LA COMPETITIVIDAD

En un ambiente altamente competitivo por la apertura y globalización comercial, la capacitación resulta emblema de calidad y liderazgo.

Es así como la capacitación al encargarse de desarrollar y perfeccionar las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del hombre; la calidad de obtener lo mejor dentro de ciertas condiciones de productos y servicios que exige el consumidor; así como la competitividad al buscar oportunidades estratégicas; es así como esta relación se convierte en un círculo virtuoso que todas las empresas desean abordar.

"La capacitación es indispensable pero no suficiente para alcanzar la calidad. Se debe complementar con la información y participación intensa y convencida del trabajador" 19

"La calidad total es volver a las empresas competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad mundial, incrementar la participación en los mercados y lealtad a los clientes, así como una revaluación del trabajo humano" 20

Debido a que en toda rutina donde interviene el elemento humano en la posición de trabajo no hay motivación o ésta no ofrece retos, surge la necesidad de mantener un continuo cuidado de todo aquel procedimiento conectado con el servicio e igualmente, de las relaciones sostenidas entre el personal de la empresa y el cliente.

Debo precisar que la visión y objetivo central de un administrador emprendedor es crear clientes satisfechos.

19 SANTOS Gaona, Enrique. Apuntes 8° semestre. Universidad Latinoamericana. 1994

20 Idem

teniendo como punto de referencia al consumidor final que percibe el valor, los beneficios del producto y del servicio.

3.2.1 DEFINICION DE COMPETITIVIDAD

"Se refiere a que cuando en el mercado existen dos o más productos o servicios semejantes, sus productores y consumidores buscan lograr que su producto o servicio sea el de mayor aceptación en el mercado, esto lo consiguen mejorando su calidad, distribución, etc." ²¹

Para mantenerse adelante en los cambios, de la competencia cada vez creciente y compleja en estos tiempos, se requiere de una nueva y total forma de pensar, que sea radicalmente diferente a la que se ha utilizado. Los líderes que abrazan las fórmulas convencionales no sólo perderán oportunidades, sino que encontrarán que sus organizaciones están retrocediendo.

Prácticamente todos los países han comprendido que para lograr mayores niveles de competitividad es necesario abrir sus economías y vincularse a espacios económicos ampliados tomando

²¹ PICAZO Manriquez, Luis R. Ingeniería de Servicios, Ed. Mc Graw Hill. México 1991

en cuenta su situación geográfica, la naturaleza, monto de sus intercambios la complementariedad económica así como el potencial de desarrollo.

México no podía permanecer al margen de este proceso de vinculación a mayores espacios comerciales para elevar su competitividad.

3.2.2 COMPETITIVIDAD Y SERVICIO

Las negociaciones internacionales requieren de preparación, conocimientos, habilidades para afrontar los retos del comercio exterior. Esto da pie a desear producir un bien o servicio con inteligencia, información y buen gusto, en respuesta a lo que el consumidor solicita, para seguir mejorándolo continuamente.

Así de tal suerte que los empresarios mexicanos no quieren verse rezagados ni quedar fuera de las oportunidades de invertir tiempo, dinero y esfuerzo para capacitarse y así acrecentar la competitividad de su negocio.

El servicio como factor de competencia debe ser objeto de controlar su calidad en función de los atributos que satisfacen

plenamente al cliente pero, debe ser un control dirigido a evitar clientes insatisfechos que se conviertan en desertores de la empresa. La falta de calidad en el servicio se traduce en la pérdida de un potencial de utilidades futuras.

El empresario constantemente debe buscar mejorar el servicio al cliente, así como producir innovaciones. En un proceso continuo que no se pueda detener, por que a partir del mismo se conservan y superan los logros así como ventajas competitivas.

La calidad en el servicio debe concentrarse en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia.

El empresario debe involucrar a su personal, haciéndole ver el compromiso que tiene como mexicano, como persona, pero sobre todo, como prestador de servicios, que tiene la obligación moral de brindar un servicio de calidad con el fin de que el cliente regrese. Si el cliente sale contento, tiende a regresar, además de recomendar a la empresa, aumentar las ventas también aumentaran los ingresos personales.

El servicio es un tema vasto y complejo que cobra importancia creciente en las economías modernas, ya que es un complemento básico de los flujos comerciales de mercancías.

Aún cuando se han registrado avances sustantivos en la normatividad del comercio de servicios a nivel multilateral, se carece de un marco legal que incorpore principios de aplicación general.

En la tercer área de negociación del Tratado de Libre Comercio encontramos la referente a servicios que en sus principios generales nos habla del establecimiento de reglas para el intercambio de servicios y la eliminación de las restricciones para impulsar su comercio en los cuatro modos de presentación:

- a) Movilidad transfronteriza del servicio: El servicio se desplaza a otro país y ahí lo compra el consumidor.
- b) Del consumidor: El consumidor se desplaza al otro país y ahí recibe el servicio.
- c) Del personal: El personal se desplaza a ofrecer el servicio al otro país.

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

d) Presencia comercial: Se instalan oficinas en el otro país para ofrecer el servicio.

Si el empresario no cuenta con los recursos para capacitar a su personal contratando un servicio externo, debe transmitir a sus empleados sus conocimientos, que vean que los toma en cuenta, que son importantes para la empresa. Deberá remarcar siempre la oportunidad que tienen de servir y demostrarles que el empresario también lo disfruta, también debe reconocer su trabajo e incentivarlos. El personal capacitado y motivado dará mejores resultados así, en consecuencia: calidad en el servicio.

En el grupo de trabajo responsable del sector productivo se ha propuesto consolidar así como alcanzar las condiciones mayormente eficientes para que las empresas puedan con agilidad, certidumbre y permanencia tener acceso a las mejoras tecnológicas que consideren pertinentes, lo cual se traducirá en aumentos sustanciales de la competitividad en la zona.

3.2.3 PROCEDIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE FINALES DEL SIGLO XX.

La Administración ha sido un tópico que ha inquietado al hombre desde tiempos remotos. La eficiencia del trabajo también ha sido una preocupación constante y no sólo en el presente con motivo de la actual crisis económica.

A través de la historia se han generado principios administrativos que buscan la eficiencia del esfuerzo colectivo de los miembros de las organizaciones. Algunos de tales principios han rebasado las fronteras del tiempo. A principios de siglo Henry Fayol ²² difundió 14 principios administrativos que actualmente son revisados y cuestionados a fondo por la reingeniería:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina.

²² HERNANDEZ Y Rodriguez, Sergio Administrate Hoy. Grupo Gasca, México 1995
pp 59

- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Remuneración al personal.
- 8.- Descentralización vs centralización.
- 9.- Jerarquía.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad del personal.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de grupo o unión del personal.

Estos 14 principios han actuado a lo largo de casi todo este siglo como paradigmas incuestionables. gracias a ellos ha funcionado la empresa, según la reingeniería, también han sido obstáculos para el crecimiento sano de la misma.

Este proceso está siendo objetado como tal por la reingeniería de procesos. Los principales exponentes de esta nueva corriente administrativa sostienen que la división del trabajo al estilo clásico detiene el avance de las organizaciones productivas y que, por estar actuando este principio como paradigma inamovible, es urgente replantearse la organización del trabajo

por unidades amplias e incluso que el trabajador y/o grupo de trabajadores se les adiestre en el manejo del proceso completo, lo que implica el desarrollo de multihabilidades que le permitan efectuar tareas diversificadas y enriquecidas.

Además de incrementar la eficiencia organizacional, busca aumentar el nivel de satisfacción del trabajador al ofrecerle un trabajo menos monótono por lo diversificado y enriquecido al permitirle tomar decisiones, tanto individuales como grupales, dentro de su nivel de actuación.

Fayol en general señaló que todos los principios administrativos son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

La sobre-especialización dió como resultado el trabajo monótono, lo que hizo que el ser humano experimentara aburrimiento por lo mecánico de su actividad.

Otro problema que genera la división del trabajo es la limitación de la creatividad y la innovación del trabajador, ya que al centrarse en una fase tan reducida del proceso forma

patrones mentales y de comportamiento estrechos, inamovibles o difíciles de cambiar.

Estos patrones dificultan la comunicación, cada quien ajusta el mensaje recibido a su paradigma y si este no es el correspondiente a su forma de pensar lo rechaza o lo interpreta de otra manera.

La reingeniería dice que el principio de la división del trabajo como paradigma inamovible, requiere de revisión y cuestionamiento a la luz del postmodernismo industrial que se vive actualmente, así poder enfrentar la situación que se presenta en las empresas mexicanas, logrando cambiar la cultura de ellas por bien y mejora del país.

Estos cambios implican dolores tanto al obrero como al supervisor, ya que soltarle tareas a los operativos tiene riesgos por la posible pérdida de la calidad, si no ha sido debidamente preparado, si no ha experimentado nuevas formas de trabajo y actividades.

Hay dificultades en el vencimiento de su resistencia, el obrero considerará que la empresa está pretendiendo sacarle más

provecho incrementando la intensidad del trabajo, lo que provocará incremento de esfuerzo y fatiga.

Los cambios requieren de técnicas para lograrse y éstas deben contemplar una etapa de sensibilización vía capacitación a los directivos, empresarios y a todos los niveles, en riguroso descenso por la jerarquía organizacional. Esta sensibilización debe atacar estilos de dirección tradicional, buscando que éstos sean participativos, orientados a fomentar la creatividad y el enriquecimiento del trabajo.

Lo que se propone es romper los modelos ya no funcionales, sustituyéndolos con esquemas dinámicos, flexibles menos atomizados y que rompan con las barreras que le quitan al hombre el orgullo de la realización de su trabajo.

Hay que tener cuidado en los recortes de personal, pues ello no es hacer reingeniería. Si desaparecen las personas pero no lo hacen las operaciones, lo que va a suceder es una sobre carga de trabajo en el personal restante y si éste corresponde al grupo de supervisores que toman decisiones, como consecuencia la toma de decisiones será lenta y detendrá la marcha, pues se detendrá la producción deteriorando la calidad del servicio.

APRENDIZAJE

A fin de entender cómo ocurren los cambios en las personas es esencial captar los diversos principios de aprendizaje. Los gerentes pueden diseñar un programa sólido en teoría y no lograr ninguno de los resultados previstos debido a que pasaron por alto la importancia de ofrecer reforzamiento o retroalimentación continua a los empleados. Estos principios de aprendizaje, se deben hacer a la medida de las necesidades del grupo al cual atañe el programa.

Reforzamiento y retroalimentación.- Este principio sugiere que cuando las personas reciben recompensas, informaciones o sentimientos positivos por haber hecho algo, lo más probable es que hagan eso en la misma o similar situación. El otro lado es el impacto del castigo por una respuesta particular. Se supone que el castigo disminuirá la probabilidad de hacer la misma cosa u otra similar en otra ocasión. Implica que sería más fácil de obtener el cambio exitoso mediante el uso de recompensas positivas.

Para algunas personas, el dinero o el elogio es un reforzador eficaz, mientras que otras responden mejor a una experiencia de entrenamiento de tipo de repaso.

El concepto de retroalimentación es similar al principio de reforzamiento, los empleados suelen desear conocer lo que hacen y cómo lo hacen, el suministro de información en cuanto al adelanto de una unidad o grupo de tareas cuando hay retroalimentación, que cuando no la hay.

La retroalimentación suministrada tiempo después de haber ocurrido la acción personal, quizá no sea tan eficaz como suministro inmediatamente después de la acción. Las personas difieren en su receptividad a la retroalimentación relacionada con sus acciones. La reciben de modo favorable los empleados que tienen motivación para mejorarse ellos mismos a su unidad.

La gerencia se debe proteger contra la posibilidad de que lo aprendido en un sitio de entrenamiento se pierda al transferir a la persona al sitio de trabajo real. Si todo ha marchado correctamente, sólo se perderá una cantidad mínima en esta transferencia necesaria. Una posible estrategia para tener mínima pérdida es hacer que la situación para el entrenamiento sea similar al sitio de trabajo. Otro procedimiento consiste en

recompensar los conocimientos recién adquiridos. Si los colegas y supervisores aprueban los conocimientos y habilidades adquiridos, actuando en la nueva forma.

Si tienen una conducta negativa, desistirán en sus intentos por usar lo que han aprendido. Esta es una de las razones por las cuales se ha sugerido entrenar a los superiores antes que a los subordinados. Si está entrenado y motivado, puede servir como reforzador y fuente de retroalimentación para el subordinado que ha dejado los confines del entrenamiento y está ya en su puesto.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se ha prestado considerable atención a la necesidad que las organizaciones tienen de adaptarse a las condiciones cambiantes.

Es popular hacer hincapié en la importancia del cambio, sin reconocer la necesidad de estabilidad y mantenimiento del sistema. Cualquier organización debe mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente, y no obstante no permitirse a sí misma el volverse estática, ultraconservadora, o abstraerse a la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio organizacional

reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

Existe, por tanto, un reconocimiento de la necesidad de aprender cómo construir, cómo adaptar, cómo cambiar la organización, hacia una manera adecuada a las aspiraciones humanas. Cómo organizar el esfuerzo humano con eficiencia en estructuras complejas, especializadas dentro de un medio rápidamente cambiante, y que al mismo tiempo se mantenga la integridad del sistema, es la preocupación principal de nuestro tiempo.

REINGENIERIA

Alcanzar la competitividad es el objetivo de la reingeniería, pero ello no implica necesariamente la reducción del personal.

La reingeniería trata de cómo reinventar la estrategia y el trabajo mismo en las empresas. Su fin es la competitividad y sus medios son:

- Rediseñar horizontalmente los procesos fundamentales de una organización, desde el cliente o consumidor hasta el último proveedor.

- Volver plana la estructura organizacional.
- Dignificar las relaciones entre los jefes o directores y subordinados.
- Y, sobre todo, redistribuir el poder y el manejo de la información en toda la estructura.

Se ha pensado que se trata de un método para reducir la planta de personal. Pero si bien éste es uno de los medios que utiliza no es su fin.

Su base teórica se encuentra en la investigación de operaciones y en la teoría de los sistemas abiertos y sociotécnicos, pero también tiene una notable influencia del desarrollo organizacional, del enfoque de calidad total y de lo que podrían ser las nuevas relaciones industriales.

La reingeniería de procesos implica el rediseño de toda una organización con el fin de incrementar su capacidad competitiva para que pueda servir mejor y dar un valor superior a sus clientes. Ello se obtiene a través de eliminar departamentos, niveles y funciones innecesarias, de optimizar sensiblemente la calidad, y la productividad de los procesos prioritarios del negocio o institución. Es por lo tanto, un concepto de cambio

radical, verdadero e íntegro que parte de entender y escuchar con cuidado a los clientes.

Busca afanosamente la destrucción de cualquier burocratismo y sus objetivos son los siguientes:

- Reducir la deserción de clientes
- Enfrentarse mejor a la competencia
- Recuperar o aumentar la participación en los mercados
- Incrementar la rentabilidad
- Evitar el cierre del negocio
- Aumentar los márgenes de operación
- Redimensionar en forma inteligente toda una empresa o parte de la misma.

Según la urgencia o gravedad de la situación se aplicará un enfoque de reingeniería suave o duro, estratégico u operativo, parcial o total. En cualquier caso lo que se busca es:

- Reestructurar los procesos completos, desde el proveedor hasta el cliente, al eliminar las barreras funcionales que impiden servir mejor al mercado.

- Integrar velozmente procesos rutinarios de calidad total.
- Aligerar la estructura obsoleta o pesada de una organización.
- Reducir los ciclos de tiempo en la manufactura, el diseño del servicio.
- Desarrollar nuevas formas de trabajo notablemente productivas.
- Crear grupos multidisciplinarios que analicen y resuelvan de una forma integral, no departamental, los problemas u oportunidades de la empresa.
- Incrementar en forma dramática y permanente la satisfacción de los clientes.

Hay quienes aseguran que la calidad total y reingeniería son la misma cosa y que sólo ha cambiado el nombre. En realidad, se trata de dos conceptos diferentes que, en el largo plazo resultan complementarios. Si en algo son idénticos es en que requieren el apoyo directo, visible, informado y comprometido de la alta dirección.

Fundamentalmente la reingeniería busca dar marcha atrás a la Revolución Industrial: La división del trabajo, las economías de

escala, el control jerárquico etc. etc. En la reingeniería la tradición no cuenta. Debemos empezar todo de nuevo. Los puestos evolucionan de algo reducido a algo amplio, multidimensional.

Los empleados se centran en atender a sus clientes que en agradar a sus jefes, se da un cambio de actitudes y valores. Entre las cuales se muestran las siguientes:

Corporación Horizontal.- Se trata de organizar toda la empresa alrededor de procesos (no de tareas), de hacer planos los niveles jerárquicos, de administrar todos los procesos con base en equipos y en que los clientes definan el desempeño.

Facultamiento.- Juntos, directivos y empleados estudian, analizan cuáles son los problemas, juntos toman decisiones y juntos resuelven las dificultades de la organización. Se otorgan facultades a todas las personas que tienen trato directo con los clientes para que tomen decisiones conforme a los valores de la empresa, así como a otros principios de acción previamente determinados.

Multihabilidades.- La calidad y la productividad óptimas se dan cuando los empleados utilizan todas las capacidades y están

aptos para cubrir varias tareas, desde la planeación hasta el autocontrol de sus responsabilidades, de forma tal que conforme a un entrenamiento previo, tengan varias funciones y no sólo una. Esto hace que los miembros de uno u otro departamento o equipo puedan sustituirse o complementarse con gran flexibilidad a partir de las demandas del mercado.

Equipos Autodirigidos.- Se organizan bajo un esquema de multihabilidades por producto, servicio o clientes, y se les delega una responsabilidad amplia. Es conveniente que sean coordinados por facilitadores. En la medida en que una empresa utiliza tecnologías avanzadas, dichos equipos se vuelven convenientes.

Si el proceso de reingeniería no ésta incorporado estos esquemas y cambiando radicalmente la forma de compensación y reconocimientos, sólo se están realizando cambios técnicos, no rearquitectura o rediseño de fondo en la organización.

BENCHMARKING

El benchmarking es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las

organizaciones prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Los modelos del proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

Un modelo de proceso se puede diseñar a la medida para que se ajuste a los requerimientos específicos de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo utilizan.

Cualquier tipo de modelo del proceso benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación del mismo.

Además debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

Idealmente, los modelos proporcionan mapas de acción y de comportamiento que cualquier persona de la organización puede entender. Estos mapas especifican secuencias lógicas de actividades que, si se siguen, producen el resultado deseado, en

este caso, una exitosa investigación de benchmarking, sirven para varias funciones. El modelo puede ayudar a interpretar cualquier terminología que se requiera para el empleo del proceso.

Las etapas del proceso de benchmarking son las siguientes:

- 1.- Determinar a que se le va hacer benchmarking
- 2.- Formar un equipo de benchmarking
- 3.- Identificar los socios del benchmarking
- 4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking
- 5.- Actuar

Recomendaciones para llevar a cabo el benchmarking.

1.- Busque el cambio y orientese a la acción. El benchmarking no es un ejercicio pasivo. Este proceso no está hecho para los que andan a la pesca de ideas ni para los que no estan resueltos a cambiar. La información de benchmarking apoya la acción. Es en el contexto del cambio proyectado donde el proceso tiene el máximo valor.

2.- Sea abierto a nuevas ideas. El benchmarking es una búsqueda de nuevas ideas. Es un intento por estimular el que una organización se salga de la caja en que se halla. Si se tiende a inventar explicaciones, a justificar o a negar ante nuevas ideas o medios alternativos de hacer las cosas, tal vez el benchmarking no sea lo apropiado.

3.- Conozcace a usted mismo antes de intentar conocer a otros. El benchmarking comienza con una comprensión total de sus propios productos y procesos organizacionales. En la mayoría de los casos, someter a benchmarking las actividades de otros cuando usted mismo no se entiende, es una pérdida de tiempo. Si usted va a compararse con otra persona, más vale que antes se forme un buen juicio de su propio desempeño.

4.- Concéntrese en la mejora de las prácticas. No se centre la atención en el proceso, más bien que en el objeto. Las cosas tienden a ser estáticas, mientras que los procesos tienden a ser dinámicos.

5.- Introduzca y mantenga la disciplina. Estructure su proceso de benchmarking y proporcióneles a los equipos de

benchmarking el suficiente apoyo. Los atajos son una indicación segura de dificultades futuras y de fallas en el proceso.

6.- Coordine bien sus recursos para hacer que el trabajo se realice correctamente.

- Haga que los gerentes de alto nivel tomen parte en el proceso. Desaliente los estudios de benchmarking comisionados por el personal ejecutivo sin un compromiso de este en el cambio o en la acción.
- Asegúrese de asignar suficiente tiempo para hacer el trabajo correctamente.
- Cerciórese de que la provisión de recursos financieros este presupuestada para las actividades de benchmarking del próximo año.
- Haga que participen en el proceso los mejores y más brillantes miembros de su personal.
- Recompense a los que participen en el proceso.
- Asegúrese de que su organización comunique adecuadamente la información acerca del proceso de benchmarking, su propósito, sus empleos y sus resultados.

Así haciendo uso de las herramientas propuestas llegaré a lograr que se capacite a los empleados y se obtengan mejoras en su desempeño laboral, de esta manera en el siguiente punto trataré los efectos que tendrán las personas en cuanto al T.L.C. y la aplicación de dichas herramientas.

3.3 EFECTOS DEL T.L.C. EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

El Tratado modifica de manera importante las restricciones de la empresa: Instituciones, Capital y Tecnología se verán fuertemente afectados.

El T.L.C. representa un anclaje de una forma total de las relaciones entre nosotros: ya no es un sindicalismo lo que era México de 1940 a 1990. Todo el esquema jurídico ha resultado afectado por el T.L.C.

El esquema de restricciones empresariales cambiará pues, de manera sustancial: instituciones acordes con el ambiente internacional, capital abundante y barato, control de la

tecnología y de la propiedad industrial. Un ambiente propicio para el crecimiento empresarial de México.

La reducción arancelaria de nuestro país privilegia el consumo de bienes intermedios, esto es, insumos norteamericanos. Al proporcionar mejores precios y mayores cantidades de estos bienes, las opciones del empresario crecen, ésto significa mejores condiciones para producir.

A lo anterior surge la pregunta ¿que nos falta algo? precisamente los puntos en los que la empresa, o el país pueden influir para desarrollar la competitividad: Trabajo y estrategia.

El efecto del T.L.C. sobre las empresas es difícil de conocer. Se pueden arriesgar algunas consecuencias del acuerdo internacional sobre grupos de empresas que son parecidas.

Frente a un proceso de tanta significación como este que nos ocupa, que conlleva ventajas y supone riesgos, los trabajadores consideramos que es indispensable profundizar las medidas tendientes al equipamiento de la planta productiva y la adaptación de las instituciones de la República, integrándolas

en un Programa General que incluya las acciones que se citan enseguida:

- a) El fortalecimiento del proceso de diversificación de las relaciones económicas y comerciales del país.
- b) El impulso a los programas de reconversión del aparato productivo tendientes a su inserción en los circuitos de producción internacionales, la aceleración del aprendizaje tecnológico, comercial, así como la elevación de su eficiencia y productividad.
- c) El consentimiento por parte de los obreros, campesinos y empresarios, a un Acuerdo Nacional para la Productividad.
- d) La incorporación en las negociaciones y ejecución de los compromisos resultantes del T.L.C., de los sectores público, social y privado, con el fin de evitar desequilibrios en la estructura económica así como concentración de la riqueza en detrimento de las condiciones de vida de las clases populares y de la

capacidad del estado para conducir la vida económica del país.

e) El impulso de políticas de apoyo al sector agropecuario para recuperar sus niveles productivos y reducir la dependencia alimentaria.

f) El fomento a la educación del pueblo.

g) La garantía plena y justa distribución de los beneficios que se deriven del T.L.C., entre países, entre empresas nacionales y extranjeras, entre empresas y trabajadores así como también el resto de la población.

Finalmente, el elemento clave del proceso de reconversión de la planta productiva del país reside en el fomento decidido a la educación integral, la formación técnica y profesional de los trabajadores, así como la elevación de la capacidad de gestión empresarial, conducente, todo ello, a la creación de una nueva y necesaria cultura de la productividad en el centro de trabajo, como punto de partida para la instauración de una cultura nacional de productividad.

La industria y el salario mexicanos constituyen los ámbitos visibles de la disparidad en el grado de desenvolvimiento de los países que negocian el T.L.C.

Sin llegar a su homologación, es posible anticipar que los salarios de los trabajadores mexicanos tenderán a equipararse con los salarios de los trabajadores estadounidenses y canadienses, así como las prestaciones y garantías sociales de que disfrutan éstos se inclinarán a igualarse con las de los mexicanos, que son superiores.

A plazo mediano, ello resultará benéfico para los trabajadores y la industria de los tres países, porque evitará competencias ruinosas y desleales o movilidad excesiva de la mano de obra.

La incorporación de los trabajadores al proceso de negociación aporta tres ventajas:

- Fortalece la posición del gobierno mexicano frente a los deudores.
- Se convierte en el pivote y el elemento de enlace que son indispensables para acelerar la

modernización del aparato productivo.

- E introduce la perspectiva social de mayor vinculación económica.

Los avances científicos y tecnológicos que han tenido lugar en los últimos años han modificado sustancialmente los patrones de producción y comercialización a nivel mundial.

Estos cambios han generado una interdependencia creciente entre las naciones que permiten hablar de globalización de la economía. Se han incrementado las corrientes de comercio e inversión propiciando mayores niveles de competitividad, factor decisivo en el desarrollo contemporáneo.

Todos los países han comprendido que para lograr mayores niveles de competitividad es necesario abrir sus economías y vincularse espacios económicos así como competitivos ya que con la mejora en el servicio, cada vez se obtendrá mejoría en la producción, comercialización y cambios en la cultura de nuestros empleados.

Así es como el caso práctico que presento a continuación será para evaluar que tan competitiva es una empresa mexicana de

servicio en cuanto el desarrollo del personal de mandos medios y como se podrá si existiera lograr una mejoría en los procesos.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Las características de la investigación me permiten seleccionar dentro del ámbito empresarial a una empresa en donde predomina el servicio, en este sentido he tomado en cuenta a la Secretaría de Turismo (Sectur).

En tal medida, dicha Secretaría es considerada como expresión del objeto de estudio en cuanto al vínculo con el servicio.

4.1 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

El servicio que brinda la Sectur es propiamente el producto y/o bien intangible que va a satisfacer las necesidades del usuario, puedo decir que dicho servicio proporciona a la Sectur una razón de ser en cuanto a la relación costo beneficio, por tanto implica el elemento que le permite o no mantenerse en competitividad ante la serie de empresas que con el T.L.C., han manifestado su presencia en México, por lo tanto han generado las condiciones para que la Sectur tenga la necesidad de actualizarse y mantenerse dentro de dicha competencia.

En este sentido considero que la Sectur es una empresa idónea para hablar del servicio y la forma en que este podría reflejar el enfoque emprendedor en la competitividad de la empresa.

4.2 PROCEDIMIENTO

- 1.- Establecer el lugar en donde se lleva a cabo la investigación, que en este caso corresponde a la Sectur.

- 2.- Establecer el universo y sus características. Este se encuentra definido por la población de personal que forma parte de la Sectur, el cual se encuentra caracterizado por ocupar un puesto de mando medio y superior.

- 3.- Establecimiento de la muestra, se trabajará con un 33% de la población total de un universo, para tal efecto se utilizará un muestreo de tipo estratificado, el cual consiste en este caso el ser categorizado como mando medio.

4.2.1 DISEÑOS DE LA INVESTIGACION

En este caso se utilizará un diseño de investigación de tipo pretest-postest, en este se implementará como: O X O

O₁.- Se implementará un análisis estadístico que permita observar la tendencia-opinión sobre la forma de optimizar el servicio y la competitividad de la empresa en base a:

- a) Los cursos de capacitación implementados en la Sector de 1991 a Mayo de 1995. Ya que sólo se obtuvo información de este período.
- b) El nivel académico del personal de la Sector en el área de Recursos Humanos.

Variable Independiente

El registro del uso de las técnicas, por parte de los mandos medios como herramienta que permita incrementar el desempeño del personal en cuanto a la prestación de sus servicios.

Oz.- Se implementará un cuestionario del cual se presenta el formato en el postest, el cual describiré con la matriz de variables en la sección correspondiente.

A continuación presento la información que plantea las características de la empresa objeto de estudio, en este sentido hablaré de sus Antecedentes, Objetivo y Funciones. Así como, de los cursos de capacitación que el personal operativo de esta empresa ha llevado en un periodo de 4 años, también proporcionaré la base estadística del grado académico que corresponde al personal femenino de esta institución, ya que considero que este es un factor convergente sobre el tema de investigación en el caso práctico.

4.3 SECTUR: ANTECEDENTES, OBJETIVO, FUNCIONES.

En esta sección me refiero a los antecedentes, objetivo, funciones de la Sectur mencionando información que se publicó en el Diario Oficial el 29 de Abril de 1994, así como el Manual de la Dirección General de Administración Operativa y de Bienvenida, ya que estos muestran los lineamientos referentes al

servicio, que se vinculan con el objeto de estudio de la investigación.

4.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

1989

El 15 de Febrero se publicó en el Diario Oficial de la Federación, un nuevo Reglamento Interior en el cual se determinó la siguiente estructura de organización: Una Secretaría; Dos Subsecretarías, una de Operación y otra de Promoción y Fomento; Una Oficialía Mayor; 8 Direcciones Generales; Una Unidad de Comunicación Social; El Centro de Estudios Superiores de Turismo; 31 Delegaciones Federales y 13 Representaciones en el Extranjero.

1992

El 1º de Diciembre fué dictaminada favorablemente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la modificación a la Estructura básica de la Oficialía Mayor, creándose una nueva

Dirección General y modificandose la denominación de la existente a esa fecha quedando de esta manera autorizadas la Dirección General de Programación y Presupuesto y la Dirección General de Administración Operativa.

El objetivo de estos cambios era facilitar y proporcionar un apoyo administrativo más eficiente a las Unidades Administrativas de la Secretaría, las demás áreas continuaban con la misma Estructura Orgánica autorizada en 1989.

1993

El 30 de Enero entra en vigor la nueva Ley de Turismo, publicada el 31 de Diciembre de 1992.

La Secretaría a fin de estar en posibilidad de cumplir con las nuevas funciones que le son encomendadas, elabora un proyecto de reestructuración, enviándolo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su revisión y autorización.

1994

La dependencia globalizadora dictamina favorablemente la Estructura presentada y se expide el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 22 de Febrero, así como, el acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las Unidades Administrativas de la Secretaría la nueva Estructura Orgánica básica que es la siguiente:

Oficina del C. Secretario de Turismo, de la cual dependen: la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Unidad de Comunicación Social y el Centro de Estudios Superiores de Turismo; la Subsecretaria de Turismo Interno, a la cual se adscriben cuatro Direcciones Generales a saber: de Turismo Interno, Coordinación y Enlace, Información y Auxilio al Turista, y Educación y Capacitación Turística; la Subsecretaria de Promoción y Fomento con tres Direcciones Generales adscritas denominadas: de Promoción para Norteamérica y Asia, de Promoción para Europa y Latinoamérica, y la de Fomento, así como, las Representaciones de Turismo en el Extranjero.

Finalmente, la Oficialia Mayor con dos Direcciones Generales: de Programación, Organización y Presupuesto, y de Administración Operativa.

Independientemente de lo previsto en el Reglamento Interior, y lo derivado del dictamen antes citado, se publica el 7 de Marzo un acuerdo secretarial por medio del cual se adscriben como puestos homólogos específicos a la Oficina del C. Secretario, la Unidad de Política Turística y a la del Subsecretario de promoción y Fomento, la Unidad de Eventos.

4.3.2. - OBJETIVO Y FUNCIONES

OBJETIVO

Coadyuvar al desarrollo económico del país, regulando, fomentando e impulsando la actividad turística, contribuyendo a su vez dentro del ámbito social, al incremento de las fuentes de trabajo en el territorio nacional.

FUNCIONES

Establecer y dirigir la política de la Secretaría, así como, coordinar, en los términos de la legislación aplicable a la del sector a su cargo.

Someter a la consideración del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos los asuntos encomendados a la Secretaría y a las entidades paraestatales del sector y desempeñar las comisiones especiales que el mismo le confiera.

Proponer al Titular del Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativa de Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Ordenes sobre asuntos de la competencia de la Secretaría y del sector respectivo.

Dar cuenta al H. Congreso de la Unión, luego de que esté abierto el periodo de sesiones ordinarias, del estado que guarden la Secretaría y el sector correspondiente y, siempre que sea requerido para ello, informar a cualquiera de las cámaras que lo integran cuando se discuta una iniciativa de Ley o se estudie un asunto con el ámbito de su competencia.

Refrendar para su validez y observancia constitucionales los reglamentos, Decretos, Acuerdos y Ordenes expedidos por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, cuando se refieran a asuntos de la competencia de la Secretaría.

Aprobar el proyecto de Programa-Presupuesto anual de la Secretaría y el de las entidades paraestatales del sector que coordina, a efecto de que sean representados a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos de la legislación aplicable.

Para efectos de la presente investigación, tomaré el objetivo y las funciones, solamente de la Dirección General de Administración Operativa.

4.3.3.- DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION OPERATIVA

OBJETIVO

Promover el desarrollo y el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos que integran la Secretaría, a través de la implantación de mecanismos de capacitación y la prestación de

servicios socio-culturales y deportivos que coadyuven a la superación integral de los trabajadores, logrando un eficiente suministro de los servicios generales para el adecuado funcionamiento de las Unidades Administrativas que integran la Secretaría.

FUNCIONES

Planear programar e instrumentar el sistema integral de Administración de Recursos Humanos de la Secretaría.

Estudiar y proponer políticas y normas para satisfacer las necesidades que en materia de personal requieran las Unidades Administrativas con base en las disposiciones vigentes.

Establecer y atender los sistemas de Administración del Personal relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, nombramiento, reubicación y control de personal, así como, del servicio social y la integración de la bolsa de trabajo de la Secretaría.

Efectuar el pago de las remuneraciones correspondientes al personal de la Secretaría así como tramitar y controlar las incidencias del mismo.

Determinar el pago que les corresponda a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a la representación sindical de la Secretaría y a terceros de las cantidades retenidas y descontadas al personal de la Secretaría.

Definir las estrategias para la integración y verificación conjuntamente con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, anual autorizado en materia de servicios personales a las Unidades Administrativas.

Elaborar e instrumentar los programas de formación, capacitación y desarrollo del personal, promover y difundir los correspondientes a servicios sociales y a la educación que se imparta al personal de la Secretaría, evaluando periódicamente su ejecución.

Planear, coordinar y proporcionar, en su caso, las prestaciones y servicios de carácter social, cultural, deportivo y recreativo para el personal de la Secretaría.

Aplicar los acuerdos de la Comisión Mixta de Escalafón y asegurar su cumplimiento.

Establecer las normas a seguir en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo y participar en la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

Aplicar, reducir y revocar sanciones administrativas y conceder licencias al personal de la Secretaría de acuerdo con las Condiciones Generales de Trabajo y otras disposiciones aplicables.

Difundir las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría vigilando su cumplimiento.

Participar en al atención de los asuntos planteados por los representantes sindicales a las autoridades de la Secretaría.

Certificar documentos que obren en sus archivos relativos al personal de la Secretaría.

Fijar y aplicar las normas para proporcionar los servicios generales necesarios para el adecuado funcionamiento de las Unidades Administrativas de la Secretaría.

Proponer las políticas para la atención y supervisión del servicio de vigilancia e intendencia en cuanto a los valores y a las áreas comunes de los edificios e instalaciones de la Secretaría.

Instrumentar las medidas de mantenimiento preventivo, correctivo y de conservación de los bienes de la Secretaría.

Administrar, conservar y mantener los bienes inmuebles destinados a la Secretaría, normando la seguridad del personal dentro de los mismos.

Establecer la coordinación que sea necesaria con las dependencias competentes de la Administración Pública Federal en materia de normatividad relativa a los recursos materiales.

Normar, coordinar, controlar y supervisar los servicios de administración distribución de documentos oficiales, así como el sistema de archivo.

Aplicar las medidas dictadas por el Oficial Mayor, en relación con el establecimiento, mantenimiento y operación del programa interno de protección civil para el personal, instalaciones, bienes e información de la Secretaría.

Atender la coordinación que se requiera con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes en materia de servicio civil, administración y desarrollo del personal, prestaciones y servicios sociales.

Instrumentar y verificar la aplicación del sistema de premios, estímulos y recompensas conforme a las disposiciones legales aplicables.

4.3.4 MANUAL DE BIENVENIDA

El turismo, es una actividad dinámica y compleja, cuyo ritmo de crecimiento requiere del apoyo oportuno de otros sectores productores de bienes y servicios que son indispensables, al mismo tiempo que es el propio turismo el complemento de todas las acciones que, en conjunto, nos ofrece opiniones realizables

para la solución de los problemas que estamos viviendo los mexicanos.

Así pues, un primer aspecto de coordinación en que se han dado pasos, pero no los suficientes, se refiere a la vinculación que debe existir entre la política turística y la de los transportes. El turismo es un fenómeno real que debe existir e implica el movimiento masivo de personas, pero ninguna promoción en este sentido puede ser efectiva, sino contamos con un sistema bien estructurado de transportación aérea, carretera, marítima o ferroviaria que facilite el flujo de turistas, tanto nacional como extranjero.

La Secretaría de Turismo siendo una dependencia gubernamental tiene a su cargo 5 objetivos básicos:

Planear, programar y conducir la política turística nacional;
Promover, fomentar hacia México, desarrollar el turismo; regular y controlar los servicios turísticos; proteger y auxiliar a los turistas; Coordinar las entidades paraestatales dentro del sector.

Para cumplir con sus objetivos a la Secretaría se le han conferido, a través del art. 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de la Ley Federal de Turismo, diversas atribuciones:

Formular y conducir la política de desarrollo en la actividad turística nacional.

Promover el establecimiento y consolidación de desarrollo turístico.

Opinar sobre la inversión extranjera que concurra en nuestro país en materia de turismo.

Diseñar programas para el acceso de grupos mayoristas o alternativas recreativas de bajo costo.

Llevar las estadísticas turísticas nacionales y realizar estudios e investigaciones sobre el comportamiento de la actividad turística.

Participar en el mejoramiento de la educación que en materia turística imparten instituciones educativas de nivel medio superior.

Proporcionar el servicio de auxilio turístico (Angeles verdes).

Registrar a los prestadores de servicio turísticos y otorgarles cedula turística o credencial.

Practicar visitas de verificación a los establecimientos en los que se presten servicios turísticos.

LO QUE SECTUR OFRECE A SUS EMPLEADOS

Pago oportuno de su salario: Todo trabajador tiene derecho a la justa retribución económica a cambio de la labor desempeñada.

Gratificación de fin de año: Corresponde al equivalente de 40 días de sueldo sin deducción alguna o la parte proporcional según días trabajados.

Quinquenios: Prestación que el Gobierno Federal otorga por cada cinco años de servicios que el trabajador le haya dedicado.

Estímulos y recompensas: Propicia la motivación y eleva la eficiencia de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Los estímulos consisten en 10 días de vacaciones extraordinarias y las recompensas; premios en efectivo.

Sistema Escalafonario: Es el satisfacer las naturales expectativas de ascenso de los trabajadores de base, que les permita mejorar el nivel de puesto y percepciones, cuando se generan vacantes. Todo esto es en consideración de los factores de conocimientos, aptitudes antigüedad, disciplina, puntualidad y asistencia.

Capacitación y educación abierta: La primera para desarrollar y mejorar las aptitudes y actitudes para un mejor desempeño de su puesto. La segunda da alternativas a los trabajadores para continuar su formación académica a niveles de primaria secundaria y preparatoria.

Vacaciones: A partir de seis meses consecutivos de trabajar se tiene derecho a 10 días hábiles de vacaciones semestrales.

Días de descanso obligatorios: Estos días no se cuentan en las vacaciones regulares puesto que estas son en días hábiles.

Licencias: Después de un año de haber ingresado se tiene derecho a gozar de licencias hasta por seis meses, sin goce de sueldo, y hasta por tres días en un mes, con goce de sueldo sin exceder de 9 días por año. Al contraer matrimonio se otorgan cinco días hábiles con goce de sueldo.

Prima Vacacional: Los trabajadores que disfruten de uno o de los dos períodos vacacionales anuales, recibirán una prima adicional, que consistirá en un 30% sobre su sueldo salario, que corresponda en dichos períodos.

Régimen de seguridad social: El ISSSTE otorga diversas prestaciones como licencias médicas, pensiones u jubilación, prestamos a corto plazo, asistencia médica, maternidad y servicio de guardería para los hijos de las trabajadoras. En el Centro de Desarrollo infantil se cuenta con los servicios: médico, psicológico, pedagógico, de nutrición y trabajo social.

Fonac: Fondo de Ahorro Capitalizable de los Trabajadores al Servicio del Estado. Creado por Acuerdo Presidencial el 5 de diciembre de 1989, teniendo como aportación inicial de N\$ 100.00 y cuyo propósito es, fomentar el ahorro de cada trabajador, quienes se inscriben voluntariamente, con una aportación equivalente al 75% de un salario mínimo burocrático vigente en el Distrito Federal. Además el Sindicato contribuirá con importes quincenales del 25% de las cuotas sindicales percibidas, dicha suma se dividirá entre el número de plazas base ocupadas. Y como estímulo a su ahorro, el Gobierno Federal aportará quincenalmente el equivalente a un 100% de un salario mínimo burocrático diario vigente en el Distrito Federal.

Sar: Prestación creada por el gobierno para aumentar y asegurar los recursos de los trabajadores al momento de su retiro.

Otros beneficios: Se tienen actividades sociales, culturales y recreativas, se obtienen algunos descuentos en diversos establecimientos en bien de la economía familiar.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

- Hable con su jefe inmediato
- Asista puntualmente a sus labores
- Mantenga la imagen institucional
- Cheque su tarjeta de asistencia
- Pida autorización para abandonar su lugar de trabajo
- Presente las declaraciones de situación patrimonial
- Informese de los avisos
- Colabore con la limpieza de su área de trabajo
- Use racionalmente el telefono
- Contribuya a las prácticas de evacuación del edificio
- Haga caso de los señalamientos y no los destruya
- Portar su credencial de identificación

La información planteada nos permite conocer el marco institucional que determina el funcionamiento de la Sector. pero como he mencionado este no es posible sin el material humano. veamos a continuación cuales son las características de dicho material en la empresa objeto de estudio, en este sentido me referiré específicamente a dos aspectos como son: Los cursos de

capacitación que ha recibido dicho material y el nivel educativo que presentan estos elementos.

4.4 SECTUR: ESTADISTICA PRETEST. CURSOS DE CAPACITACION.

En esta parte se muestran los oficios y estadísticas referentes a los cursos de capacitación implementados desde 1991 a 1993.

Así como, algunas observaciones sobre los cursos de 1994 y 1995.

ESTADISTICA DE CURSOS DE CAPACITACION IMPARTIDOS EN LA
SECTOR DURANTE LOS AÑOS 1991 A MAYO DE 1995.

ANO	No. DE CURSOS	OPERATIVOS	DIRECTIVOS	PARTICIPANTES
1991	14	8	6	266
1992	41	31	10	1135
1993	31	20	11	425
1994	54	52	2	825
1995	6	6	0	93
TOTAL	146	117	29	2744

Figura Número 4.1. Estadística de cursos de capacitación impartidos en la Sector durante los años 1991 a Mayo de 1995.

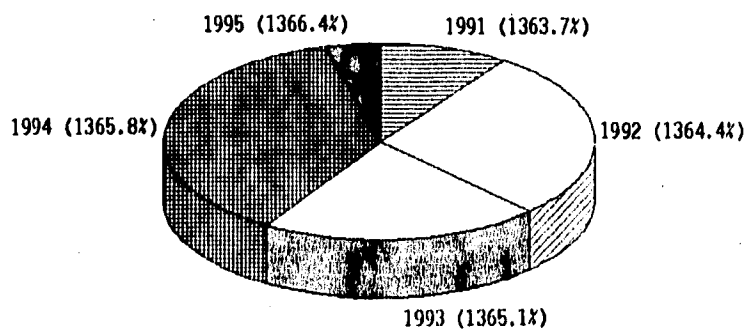


Figura Número 4.2. Gráfica de Estadística de cursos de capacitación impartidos en la Sector durante los años 1991 a Mayo de 1995.

ESTADISTICA DE CURSOS IMPARTIDOS A OPERATIVOS Y DIRECTIVOS DE 1991 A MAYO DE 1995

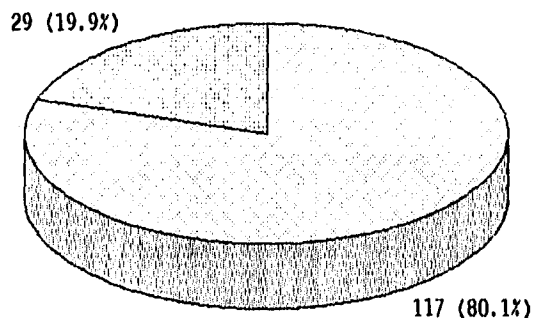


Figura Número 4.3. Gráfica de cursos impartidos a operativos y directivos de 1991 a Mayo de 1995.

En esta gráfica observamos que el porcentaje favorece ampliamente al personal operativo con 117 participantes y le corresponde un 80.1% con lo cual se esperaría un incremento en su productividad, recordando que esta sería enfocada a servicio.

**PARTICIPANTES POR AÑO EN LOS CURSOS IMPARTIDOS DE 1991
A MAYO DE 1995**

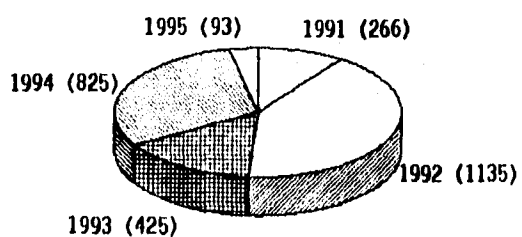


Figura Número 4.4. Gráfica de Participantes por año en los cursos impartidos de 1991 a Mayo de 1995.

**PARTICIPANTES EN LOS CURSOS IMPARTIDOS PARA SERVICIO AL
CLIENTE DURANTE 1991 A MAYO DE 1995**

AÑO	CURSOS	PARTICIPAN
1991	5	110
1992	13	471
1993	12	230
1994	I.N.D	
1995	I.N.D	
TOTAL	30	811

Figura Número 4.5. Participantes en los cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.

I.N.D = No hay Información Disponible.

Como podemos observar entre el año 1991 y 1995 se aplicaron a un total de 811 elementos, 30 cursos que les permitiría a los miamos orientar su actitud de servicio al cliente.

**CURSOS IMPARTIDOS PARA SERVICIO AL CLIENTE DURANTE 1991
A MAYO DE 1995**

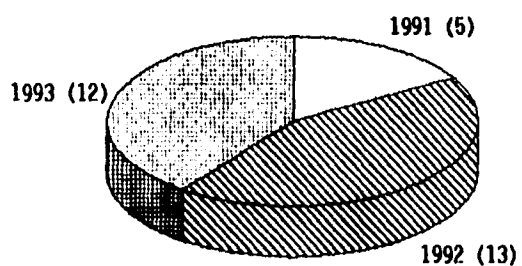


Figura Número 4.6. Gráfica de cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.

NOTA: EN 1994 Y 1995 NO HAY INFORMACION DISPONIBLE.

**PARTICIPANTES EN LOS CURSOS IMPARTIDOS PARA SERVICIO AL
CLIENTE DURANTE 1991 A MAYO DE 1995**

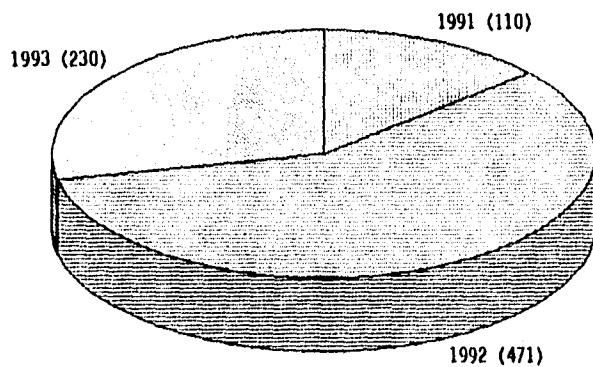


Figura Número 4.7. Gráfica de participantes en los cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.

NOTA: EN 1994 Y 1995 NO HAY INFORMACION DISPONIBLE.

Las gráficas anteriores permiten establecer a la capacitación como una herramienta fundamental utilizada por la Sectur para generar cambios en el elemento humano que labora en dicha institución, la misma información nos permite observar que el contenido de estos cursos: se encuentran orientados al servicio al cliente pero la mayoría de ellos presentan contenido en donde el personal operativo fundamentalmente se integra a partir de estos cursos a sus actividades funcionales que cubren las necesidades de la empresa en términos mecánicos (taquigrafía, informática, etc.).

Esto último me llamó la atención en la medida en que el recurso operativo por ciertas características inherentes a su funcionamiento recibían este tipo de cursos, así, consideré como factor primordial la educación.

4.5 RELACION DE GRADO ACADEMICO ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL FEMENINO

En esta sección se presenta una relación estadística de los aspectos académicos y de antigüedad que presenta el personal femenino activo en la Sector. ²³

NUMERO DE PERSONAL	ESTUDIOS ACADEMICOS AÑOS PROMEDIO	ANTIGUEDAD AÑOS PROMEDIO
734	3	3

Figura Número 4.8. Aspectos académicos y de antigüedad que presenta el personal femenino activo de la Sector.

²³ La información sobre dicho personal fué proporcionada por la Subdirección de Ingreso y Control, la estadística refiere al sexo femenino porque en el momento de la investigación era la que se encontraba disponible.

4.6 VARIABLE INDEPENDIENTE DETECTADA EN SECTUR

En la información anterior encontré que el promedio de estudios del personal activo de la Secretaría de Turismo es de 3 años. Notando así que tiene la empresa un bajo nivel escolar, ya que en el extremo superior estarían los rangos académicos más altos, siendo los menores en proporción e inversamente, esto es, la dispersión puede ir de Primaria a Doctorado pero no indicar con ello el predominio de los extremos enunciados.

Así como, también encontré que en promedio el mismo personal tiene un antigüedad de 3 años al servicio de esta dependencia.

Estos datos permiten contrastar el porque de los cursos de capacitación están orientados en forma predominante a la integración del operativo a su función institucional, pero dichos cursos no cubren las características de los objetivos y misión de esta empresa y más aún no reflejan la visión emprendedora de los mandos medios de dicho personal, hay que recordar que de 1991 a 1995 el personal directivo ocupa el 19.9% (29 participantes).

En relación a lo primero o sea la integración del operativo creo necesario destacar que el servicio en producto y/o actitud según el desarrollo capitular de esta investigación va más allá de la integración a nivel funcional del operativo al puesto, sobre lo segundo es decir la visión emprendedora de los mandos medios es necesario destacar que la visión emprendedora de los mismos tiene una relación con el uso de las herramientas necesarias para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal, por lo tanto se habla de una visión de estos la cual se necesita conocer estableciendo como herramientas de investigación para ello el cuestionario con su respectiva matriz de variables.

Este cuestionario se le aplicó a 20 mandos medios, presentandose una mortalidad de 3 cuestionarios, cabe destacar que por el tipo de organización administrativa las personas que podemos encontrar en mando medio no necesariamente presentan una formación académica de tipo administrativo, ya que en esta institución predomina la selección y/o promoción por razgos de parentela.

Factor que tratará de controlarse mediante el proceso de cuantificación requerido para dar sentido a los datos, este consta de:

- * Cédula de Cuantificación
- * Cuadros de Interpretación
- * Cuadro de Elementos
- * Cuadro Diagnóstico

Teniendo los tres últimos su representación gráfica correspondiente.

Por otro lado el muestreo estratificado permite definir como criterios de las preguntas filtro trabajar como mando medio en una empresa mexicana de servicio.

Matriz de Variables:

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC.

ELEMENTO PREGUNTA	V.I	V.D	H.C	H.N	P.F	P.D
1					X	
2	X					
3					X	
4		X				
5		X				
6		X				
7	X					
8	X					
9			X			
10				X		
11		X				
12						H.C.
13						H.N.
14	X					
15		X				
16				X		
17	X					
18			X			

Figura Número 4.9. Matriz de Variables

Criterio de la PF1 Trabajar como Mando Medio

Criterio de la PF2 Empresa Mexicana de Servicio

V.I = Variable Independiente

H.N = Hipótesis Nula

V.D = Variable Dependiente

P.F = Pregunta Filtro

H.C = Hipótesis Central

P.D = Pregunta Diagnóstico: H.C, H.N.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC.

INSTRUCCIONES: Por favor conteste sinceramente las siguientes preguntas marcando con una "X" su respuesta y donde sea necesario con letra clara y legible.

1.- ¿Ud. tiene en su puesto subordinados?.

SI _____ NO _____

2.- Considera que los servicios que presta una empresa mexicana son suficientes para competir en la apertura del TLC. (su empresa otras empresas).

3.- Un jefe o responsable de personal siempre busca obtener calidad en el servicio de los subordinados a su mando.

Figura Número 4.10. Cuestionario Pretest.

4.- La visión del empresario mexicano ante la situación económica actual del país permite:

- a) Cubrir con las expectativas de calidad
- b) Establecer patrones de superación
- c) Mantenerse dentro del mercado
- d) Establecer condiciones para mantener su personal

5.- A finales del siglo XX podemos decir que existen métodos y procedimientos para elevar la calidad en las funciones de personal. ¿Usted que opina de estos?.

6.- Usted ¿cuál de estos procedimientos podría recomendar? (mencione tres)

7.- La empresa mexicana de servicio se ha considerado que puede incrementar su calidad bajo la visión emprendedora del empresario. ¿usted que opina?

Figura Número 4.10. Continuación.

8.- Como emprendedor usted considera que una forma para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de su personal es:

- a) Incrementando la capacitación
- b) Aplicando reingeniería
- c) Usando benchmarking
- d) Estableciendo patrones de aprendizaje

9.- Si el empresario determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño de su personal, es necesario:

- a) Aplicar reingeniería
- b) Plantear cambios en la cultura empresarial
- c) Mejorar las oportunidades de competencia en el TLC
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

10.- Para que una empresa incremente su calidad en el servicio usted considera que es necesario:

- a) Mantener la visión del empresario
- b) Continuar con el funcionamiento y políticas de la empresa
- c) Mantener el nivel de calidad en el servicio de personal
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

Figura Número 4.10. Continuación.

11.- Una forma que usted recomienda para que las funciones del personal a su cargo se mantengan y/o incrementen sería:

12.- Si el empresario en la actualidad integra a su visión emprendedora la reingeniería con cambios en la cultura empresarial, esto le permite incrementar la calidad en el servicio.

SI _____ NO _____

13.- Si se incrementa la capacitación al personal junto con el uso de la reingeniería y los cambios en la cultura empresarial, esto le permite optimizar el desempeño de su personal.

14.- Las empresas medianas de servicio necesitan para cubrir sus expectativas de calidad en las funciones de su personal:

- a) Una visión emprendedora
- b) Incrementar los incentivos a su personal
- c) Adherirse a la misión y políticas de su empresa
- d) Recortar a su personal

Figura Número 4.10. Continuación.

15.- La opinión que tienen los subordinados sobre la calidad del servicio que prestan en la empresa es:

- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Otros _____
-

16.- La mejor forma de incrementar la calidad en las funciones de personal para cumplir los compromisos contraídos en el servicio que ofrece una empresa mexicana es:

- a) Mantener la misma política que a la empresa le ha dado resultado hasta hace tres años.
- b) Establecer la calidad en el servicio sin tomar en cuenta la competitividad.
- c) Mantener el desarrollo de la empresa y de los empleados
- d) Ninguno de los anteriores

17.- Usted como responsable de personal podría mencionar que técnicas ha utilizado para mejorar el desarrollo de su personal en cuanto a la prestación de los servicios.

Figura Número 4.10. Continuación.

18.- Una definición de calidad en el servicio debe tomar en cuenta solamente:

- a) Cumplir con las funciones establecidas
- b) Tomar en cuenta las expectativas del usuario y tratar de cubrirlas
- c) Entregar el producto al usuario
- d) No tomar en cuenta las opiniones del usuario
- e) Solo preocuparse por el producto y la satisfacción de los objetivos de la empresa.

¡ GRACIAS !

Figura Número 4.10. Continuación.

4.7 CUANTIFICACION POSTEST.

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC.

No CUEST APLICADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	FREC ABS.	FREC REL%
CATEGORIA																			
1																			
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17	100
NO																			
2																			
SUPERAR TECNOLOGIA	X			X													X	3	17.64
NO ESTA PREPARADA		X																1	5.88
NO			X							X							X	3	17.64
DEPENDE DEL CAPITAL					X													1	5.88
SI						X					X			X	X			4	23.52
SUPERACION TECNICA							X											1	5.88
SE NEC. CAPACITACION								X										1	5.88
FALTA CONCIENCIA TRABAJO									X									1	5.88
NO REUNEN REQUISITOS												X						1	5.88
DEPENDE DE CALIDAD													X					1	5.88
3																			
SI	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	13	76.47
NO SIEMPRE			X	X	X													4	23.52
4*																			
A																		-	5.88
B											X			X				2	17.64
C	X	X		X	X	X	X	X		X			X		X	X		11	70.58
D																		-	5.88
5																			
LLEVARLOS A CABO	X																	1	6.95
INVERTIR EN ELLOS		X																1	6.95
ADAPTARLOS A MEXICO			X															1	6.95
NO DESCUIDAR FAC HUM				X														1	6.95
ELEVAR LA CALIDAD					X												X	2	12.83
ES POSIBLE						X												1	6.95
FALTA DIFUSION							X			X					X			3	18.71
NO EN TODOS ASPECTOS								X										1	6.95
ESTAR VANGUARDIA											X							1	6.95
SI													X					1	6.95
ESTIMULOS CAPACITAR												X				X		2	12.83

Figura Número 4.11. Cédula de Cuantificación.

No CUEST APLICADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	FREC. ABS.	FREC. REL%
CATEGORIA																			
6° CAPACITAR PERSONAL	X					X	X	X					X		X		X	7	47.05
ACTUALIZAR TECNOLOGIA																			
MOTIVAR PERSONAL																			
CAPACITACION TECNOLOGIA		X			X					X	X		X					5	35.29
CALIDAD																			
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL			X	X														2	17.65
7																			
NO	X			X						X				X		X		5	29.41
SI		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X		X	X		10	58.82
8°																			
A	X	X			X	X	X	X	X					X	X	X	X	12	77.93
B																		-	7.35
C																		-	7.35
D																		-	7.35
9																			
A		X				X	X			X								-	2.35
B																		4	25.87
C																		1	8.23
D			X	X	X		X	X	X		X	X	X			X		10	61.17
E																		-	2.35
10										X								1	7.06
A																		-	1.18
B	X					X	X							X		X	X	6	36.47
C		X			X			X	X	X			X		X			7	42.35
D			X	X														2	12.94
E																			
11°																			
CAPACITACION	X	X		X	X			X	X	X			X		X		X	9	52.92
MOTIVACION			X				X		X		X	X		X		X		7	41.16
RESPONSABILIDAD						X												1	5.88
12																			
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	16	94.11
NO																		1	5.88
13°																			
SI	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	16	99.99
14°																			
A	X		X	X	X			X	X	X			X	X	X		X	11	67.64
B																X		1	8.82
C		X					X											2	14.66
D						X												1	8.82
15°																			
A		X	X	X			X			X	X	X	X	X		X	X	1	8.82
B																		11	67.64
C				X		X		X										3	20.58
D																		-	2.94

Figura Número 4.11. Continuación.

No CUEST APLICADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	FREC. ABS.	FREC. REL%		
CATEGORIA																						
16*																						
A																					-	1.47
B									X											X	2	13.23
C		X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X				13	77.94
D				X																	1	7.35
17*																						
CAPACITACION		X	X				X		X		X		X		X	X	X	X	X		10	60.77
MOTIVACION																						
ACTUALIZACION																						
DESARROLLO ORGAN.				X	X	X															3	19.61
CAPACITACION								X				X		X							3	19.61
REINGENIERIA																						
18*																						
A																					2	15.29
B		X																			12	74.11
C					X	X		X	X		X		X	X	X	X	X				-	3.53
D																					-	3.53
E																					-	3.53

Figura Número 4.11. Continuación.

* PREGUNTAS CON ABSTENCIONES PRORRATEADAS

**CUADRO DE INTERPRETACION
HIPOTESIS CENTRAL**

CATEGORIA	H.C. %	H.N. %	F.R. %	ABST.
No. 9			100%	
A	2.35			
B	25.87			
C	8.23			
D	61.17			
E		2.35		
ABSTENCIONES				2
TOTAL	97.62			
No. 18			100%	
A	15.29			
B	74.11			
C	3.53			
D	3.53			
E		3.53		
ABSTENCIONES				3
TOTAL	96.46			
TOTAL	194.08	5.88	200%	5

En este cuadro observamos que es necesario aplicar reingeniería para lograr cambios en la cultura empresarial y así mejorar las oportunidades de competencia en el TLC, cubriendo las expectativas del usuario. Tomando en cuenta 200% se comprueba la H.C. con un 194.08 % y la H.N. con un 5.88%.

Figura Número 4.12. Cuadro de Interpretación Hipótesis Central

CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL

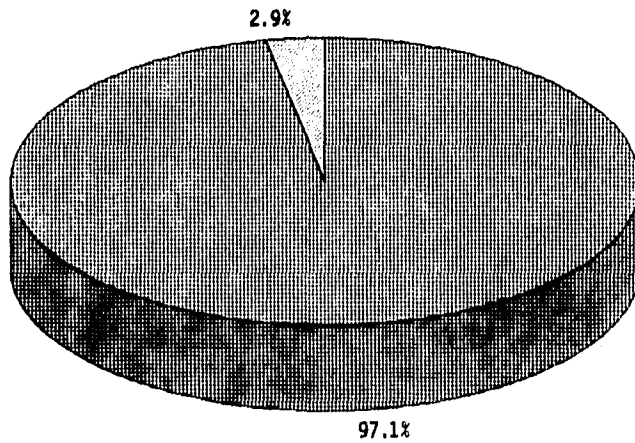


Figura Número 4.13. Gráfica de Cuadro de Interpretación Hipótesis Central.

Son porcentajes convertidos a una nominación del cuadro de interpretación partiendo de 0 de 100 % para mayor claridad.

**CUADRO DE INTREPRETACION
HIPOTESIS NULA**

CATEGORIA	H.C.%	H.N.%	F.R. %	ABST.
No. 10			100%	
A	7.06			
B	1.18			
C	36.47			
D	42.35			
E		12.94		
ABSTENCIONES				1
TOTAL	87.06			
No. 16			100%	
A	1.47			
B	13.23			
C	77.94			
D		7.35		
ABSTENCIONES				1
TOTAL	92.64			
	H.C.	H.N.		
TOTAL	179.7	20.29	200%	2

Figura Número 4.14. Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula.

En este cuadro **observamos** que predomina la necesidad de incrementar la calidad en el servicio y en las funciones del personal. Tomando en cuenta 200% se comprueba la H.C. con un 179.7% y la H.N. con un 20.29%.

CUADRO DE INTREPRETACION HIPOTESIS NULA

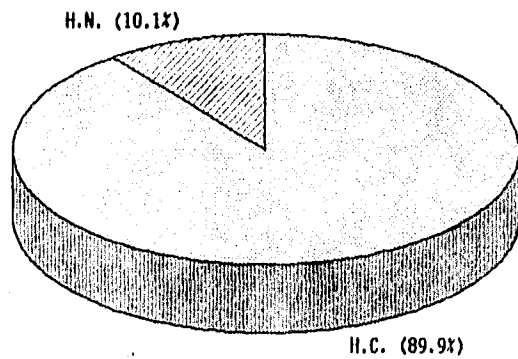


Figura Número 4.15. Gráfica de Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula.

Son porcentajes convertidos a una nominación del cuadro de intpretación partiendo de 0 de 100 % para mayor claridad.

CUADRO DE ELEMENTOS

CATEGORIA	F.R. %
H.C.	373.78
H.N.	26.17
TOTAL	399.95

Podemos observar que se apoya y comprueba la Hipótesis Central en un 373.78%. Esto es se destaca la necesidad de aplicar las Herramientas Administrativas de finales del siglo XX.

CUADRO DIAGNOSTICO

CATEGORIA	F.R. %
P.D.H.C. No. 12	
SI	94.11
NO	5.88
	99.99
P.D.H.C. No. 13	
SI	99.99
TOTAL	299.97

En este cuadro vemos que nuestra muestra en total mayoría considera que es necesario lograr el cambio en la cultura empresarial. Se comprueba la H.C. con un 194.1%.

NOTA: Por las características de la población objeto de estudio, se implementó otra pregunta Diagnóstico H.C. En este sentido el porcentaje de NO equivale a la pregunta Diagnóstico H.N.

Figura Número 4.16. Cuadro de Elementos y Cuadro Diagnóstico.

CUADRO DE ELEMENTOS Y CUADRO DIAGNOSTICO

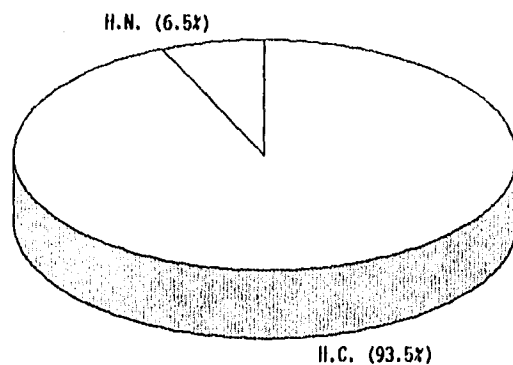


Figura Número 4.17. Gráfica de Cuadro de Elementos.

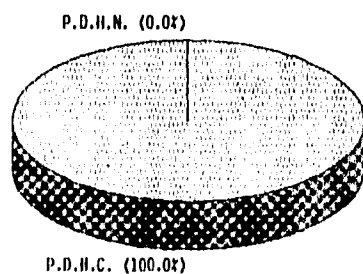


Figura Número 4.18. Gráfica de Cuadro Diagnóstico.

Son porcentajes convertidos a una nominación del cuadro de interpretación partiendo de 0 de 100 % para mayor claridad.

Las opiniones de como mejorar el desarrollo de la empresa así como, la calidad en el desempeño de su personal nos permitirá observar que existe una tendencia del 2.35% para aplicar la reingeniería, de 25.87% para plantear cambios en la cultura empresarial, 8.25% para mejorar las oportunidades de competencia en el TLC, un 61.17% aplicaria todas las anteriores y un 2.35% ninguna de las anteriores.

Sobre el concepto de calidad en el servicio se registró que un 15.29% lo define por el cumplimiento de las funciones establecidas.

Un 74.11% toma en cuenta las expectativas del usuario y trata de cubrirlas. Un 33.53% considera que consiste en entregar el producto al usuario.

Un 3.53% considera el no tomar en cuenta las opiniones del usuario.

De lo anterior se desprende que existe divergencia en el concepto de calidad que manejan los mandos medios en donde el 74.11% toma en cuenta las expectativas del usuario y trata de cubrirlas.

Lo anterior permite registrar lo que los mandos medios consideran para incrementar su calidad en el servicio:

- a) Un 7.06% matener la visión del empresario, un 1.18% continuar con el funcionamiento y políticas de la empresa.
- b) Un 36.47% mantener el nivel de calidad en el servicio de personal.
- c) Un **42.35%** todas las anteriores, lo cual indica una **tendencia a mantener esto es no cambiar políticas, funcionamiento y visión empresarial.**

Por otro lado los mandos medios consideran que la mejor forma de incrementar la calidad en las funciones de personal y de cumplir los compromisos contraídos por la institución es:

- d) 1.47% mantener la misma política que a la empresa le ha resultado hasta hace 3 años, 13.23% establecer la calidad en el servicio sin tomar en cuenta la competitividad, **77.94% mantener el desarrollo de la empresa y de los empleados**, este último porcentaje

marca la intención de mantener el desarrollo de la empresa y de los empleados lo cual nos lleva a observar la intención pero no la necesidad de cambiar, tal vez porque se considera el mecanismo actual como óptimo para dicho desarrollo o en su caso porque es el único que se conoce (recordaré el dato de los cursos de capacitación tanto a operativos como a directores).

4.8 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

Una vez que he mostrado el fundamento legal y administrativo de la Sectur como empresa objeto de estudio, y he establecido los cuadros estadísticos referentes a:

- a) Cursos de Capacitación
- b) Estadísticas del Personal Femenino Activo y formación académica de este, al igual que antigüedad del mismo.
- c) Así como, la cuantificación de resultados sobre el instrumento posttest aplicando a personal de mandos medios en la empresa objeto de estudio.

Es necesario establecer algunas observaciones adicionales sobre la Visión empresarial y las condiciones que podrían fundamentar el proceso de competitividad que se expresa en dicha empresa:

- 1.- Encuentro que el Manual de Bienvenida está hecho con copias y los datos que son del año 1989, lo cual plantea la no actualización del mismo, recordando que el TLC entra en vigor en el año de 1993.
- 2.- Se carece del material necesario y del equipo para realizar los trabajos o tareas asignadas en tiempo y calidad requerido; así como también de las instalaciones los elevadores son inseguros, el mantenimiento y limpieza no son eficaces.
- 3.- Los cursos de capacitación que se imparten son en la mayoría para el personal operativo, para directivos opino que se deberían aumentar ya que las relaciones entre los trabajadores y los directivos por el nivel educativo del personal generan la imposibilidad de tener un ambiente sano en el trabajo. En este sentido se detecto que existen un total de 146 cursos de los

cuales 117 estan dirigidos a los operativos y solo, 29 de ellos a los directivos.

4.- Por otro lado el número de cursos que tienen la finalidad de preparar al personal para cumplir con el servicio al cliente son un total de 30, los cuales se aplicaron entre 1991 y Mayo de 1995 (fecha en la cual se terminó el seguimiento sobre la información).

5.- En relación al grado académico se observó lo siguiente:

NUMERO DE PERSONAL	ESTUDIOS ACADEMICOS AÑOS PROMEDIO	ANTIGUEDAD AÑOS PROMEDIO
734	3	3

Figura Número 4.19. Aspectos académicos y e antigüedad que presenta el personal femenino activo de la Sector.

6.- Sobre la necesidad de usar herramientas que permitan elevar la competitividad del personal de servicio esto es en cuanto a su calidad, se registraron datos divergentes en cuanto a la opinión de los mandos medios ya que:

- 1) Un 7.06% maneja la necesidad de una visión empresarial pero no emprendedora.
- 2) Un 36.47% reconoce la necesidad de mantener el nivel de calidad en el servicio del personal.
- 3) Un 42.35% marca la tendencia de no cambiar políticas funcionamiento y visión empresarial, lo cual contrasta con un,
- 4) 77.94% que indica la tendencia a mantener el desarrollo de la empresa y de los empleados.

Lo último permitió detectar de acuerdo a las estadísticas proporcionadas que:

- 1.- El principal recurso que utilizan los mandos medios para elevar la calidad del servicio es la capacitación.
- 2.- Existe la capacitación pero esta no cumple los requerimientos generados por el Manual de Bienvenida de la empresa objeto de estudio.
- 3.- La visión del empresario es empresarial pero no emprendedora esto es: Se encuentran integrados en una actitud de inercia.
- 4.- La actitud de inercia implica una ausencia de motivación posiblemente determinada por:

- a) Falta de preparación académica.
- b) Condiciones laborales no satisfactorias.
- c) Imposibilidad de utilizar otras Herramientas que sean diferentes a la capacitación.

4.9 PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

Lo anterior se tomó como base para establecer como propuesta dirigida a los mandos medios destacar y mostrar como las Herramientas de: Capacitación, Aprendizaje, Cambio Organizacional, Reingeniería y Benchmarking, funcionan para integrar y/o establecer una visión que permita la solución de la serie de factores mencionados en este caso práctico, los cuales repercuten en la calidad del servicio que ofrece la empresa, en este sentido se observa que la propuesta en específico trabaja sobre la visión emprendedora de los mandos medios y/o la creación de esta, para enfrentar las condiciones del TLC y cambiar la visión de los mandos medios y/o subordinados sobre su función y condiciones operativas en la medida de lo posible, ya que esto permitirá obtener la calidad en el servicio necesaria para elevar la competitividad de la empresa objeto de estudio.

A.- CAPACITACION

Seguir implementandola, pero estableciendo en esta un enfoque que tenga como base el enfoque emprendedor descrito en el capítulo II de esta investigación.

Esta investigación propone aplicar una serie de procedimientos que actualmente en la Administración de una empresa permiten el desarrollo de la misma los procedimientos que reflejan las herramientas administrativas estudiadas en la investigación para lograr obtener mejoras en el desarrollo laboral y reforzar la mentalidad emprendedora del empresario ante la competitividad que genera el TLC en la situación actual que vive México.

B.- APRENDIZAJE

Los cinco puntos siguientes indican la posibilidad de optimizar la experiencia del macro-ambiente que rodea en este caso a la Sector como un elemento que orilla al cambio.

- 1.- **AMBIENTE:** Nos sirve para adaptarnos y dominar nuestro ambiente. Al ajustar nuestro comportamiento a las

condiciones cambiantes, nos convertimos en ciudadanos responsables y empleados productivos.

Las condiciones establecidas por el TLC y la participación de capital extranjero en este giro empresarial junto con la devaluación económica permiten establecer una serie de experiencias en cuanto a la necesidad de optimizar los recursos para generar un cambio favorable en la medida en que se optimicen dichas experiencias y desfavorable en la medida que se niegue la existencia de estas.

2.- LEY EFECTO: El aprendizaje se constituye sobre la Ley efecto que no es otra cosa que una función de sus consecuencias. Cuando el comportamiento es favorable tiende a ser repetido cuando es desfavorable tiende a ser evitado.

Es necesario marcar que el comportamiento de la institución en su interior es desfavorable en la medida en que se marca la tendencia a conservar el funcionamiento del sexenio anterior por otro lado este puede ser favorable si los mandos medios profundizan en el conocimiento de la visión emprendedora con las

características que todo emprendedor debe de tener para enfrentar situaciones de crisis.

- 3.- FORMACION: Es cuando el aprendizaje se realiza en pasos graduales. los administradores moldean el comportamiento de los empleados al reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo se acerca al empleado al comportamiento deseado mediante estímulos.

Se considera que el aprendizaje puede ser útil si, efectivamente se lleva a cabo en forma gradual tanto por los mandos medios como por su personal subordinado.

- 4.- MODELAJE: El modelaje puede producir cambios complejos en el comportamiento con mucha rapidez.

Es necesario que se aplique prioritariamente a los mandos medios como en el personal subordinado cuando los primeros se hayan enriquecido en su experiencia por las situaciones de aprendizaje que plantea la capacitación así como, otras Herramientas que se apliquen a estos.

5.- COMPORTAMIENTO: Es probable que cambiemos nuestro comportamiento permanente para reflejar lo que hemos visto que funciona para otros.

C.- CAMBIO ORGANIZACIONAL

En cuanto al Cambio Organizacional es necesario destacar que la empresa objeto de estudio, al tener una dependencia del gobierno, los cambios y/o modificaciones que se generan en ella presentan características vinculadas con un organismo central, que en todo caso define las funciones y políticas que se siguen en ella (ver Manual de Bienvenida). Acorde a esto se observa que el Cambio Organizacional que se propone a los mandos medios radica en la posibilidad de que estos tomen en cuenta:

- 1.- Prestar considerable atención a la necesidad que las organizaciones tienen de adaptarse a las condiciones cambiantes.

Es necesario destacar que existe un desfase entre las necesidades de su organización y las condiciones del medio socio-económico que le rodea.

- 2.- Hacer hincapié en la importancia del cambio, sin reconocer la necesidad de estabilidad y mantenimiento del sistema.

Se propone concientizar a los mandos medios mediante cursos de capacitación y aprendizaje que tengan por contenido el conocer la importancia de las actitudes y la necesidad del cambio necesaria para enfrentar las exigencias del TLC y del mercado al cual satisfacen sus necesidades. (ver porcentajes de las estadísticas proporcionadas en el punto 4.3 y 4.4 de este caso práctico).

- 3.- Mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente, la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio organizacional reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

Es necesario optimizar las condiciones de funcionamiento en cuanto al conocimiento que se tenga de estas (ver condiciones de funcionamiento según conclusiones caso práctico) según el diagnóstico establecido por esta investigación. Esto es

fundamentar el Cambio Organizacional en base a la estabilidad que tiene la empresa, para proyectar acorde a la misma el cambio necesario para el crecimiento organizacional que se requiere para satisfacer las demandas del mercado.

- 4.- Reconocer la necesidad de aprender cómo construir, cómo adaptar, cómo cambiar la organización, hacia una manera adecuada a las aspiraciones humanas. Cómo organizar el esfuerzo humano con eficiencia en estructuras complejas, especializadas dentro de un medio rápidamente cambiante, y que al mismo tiempo se mantenga la integridad del sistema, es la preocupación principal de nuestro tiempo.

Propongo desarrollar el programa de autodiagnóstico que se ha implementado en la Sectur, optimizando sus resultados en cuanto a la implementación de los programas de capacitación y aprendizaje antes mencionados. De esto se desprende que las aspiraciones de los mandos medios serán retroalimentadas por:

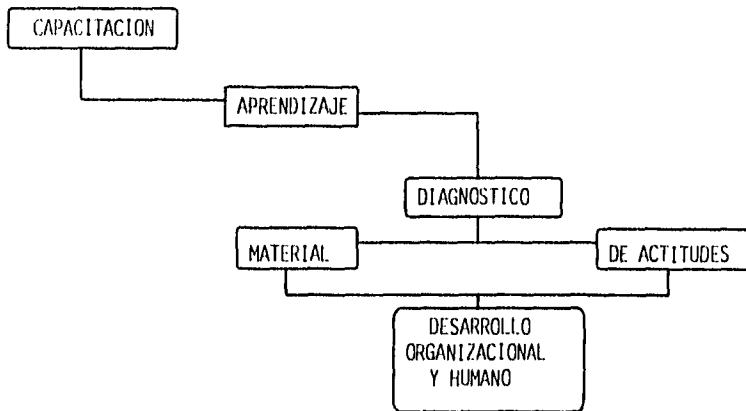


Figura Número 4.20. Retroalimentación de programa de autodiagnóstico.

Retroalimentación que permite incrementar el conocimiento sobre el como organizar el esfuerzo humano con eficiencia en un medio rápidamente cambiante.

Lo anterior genera como posibilidad el uso de la Reingeniería como Herramienta complementaria que le permita a los mandos medios establecer estrategias que generen un cambio en la actitud y organización de los subordinados y de ellos mismos.

D.- REINGENIERIA

Como estrategia para mejorar el desarrollo y el desempeño del trabajo en cuanto a las tareas asignadas propongo implantar un sistema de capacitación tanto para mandos medios como para el personal operativo, el cual consta de lo siguiente tomando en cuenta el fundamento teórico de la investigación, la Reingeniería presenta el procedimiento siguiente para efectos de la misma:

1.- La reingeniería trata de cómo reinventar la estrategia y el trabajo mismo en las empresas. Su fin es la competitividad y sus medios son:

- Rediseñar horizontalmente los procesos fundamentales de una organización, desde el cliente o consumidor hasta el último proveedor.
- Volver plana la estructura organizacional.
- Dignificar las relaciones entre los jefes o directores y subordinados.
- Y, sobre todo, redistribuir el poder y el manejo de la información en toda la estructura.

En este punto se propone a la Dirección General de Administración Operativa implementar un programa que permita optimizar la recolección de datos e información, tanto del personal como de la misma organización, para lograr simplificar las tareas y el desempeño de las funciones en tiempo y calidad requeridos, para esto es necesario que el personal de la organización cuente con capacitación periódica que también permita mejorar las relaciones entre los jefes y subordinados. Cabe hacer mención que no es posible modificar la estructura de la organización ya que depende de la estructura del Gobierno Federal.

2.- Busca afanosamente la destrucción de cualquier burocratismo y sus objetivos son los siguientes:

- Reducir la deserción de clientes
- Enfrentarse mejor a la competencia
- Recuperar o aumentar la participación en los mercados
- Incrementar la rentabilidad
- Evitar el cierre del negocio
- Aumentar los márgenes de operación
- Redimensionar en forma inteligente toda una empresa o parte de la misma.

Para poder destruir el burocratismo podemos evitar el desechar al personal pasivo que contamina a la organización y capacitarlo en los aspectos en los que le son requeridos ya sea con cursos académicos básicos o de actualización que permitan la superación de dichos empleados. También es necesario facilitar los materiales, herramientas y equipo de trabajo mínimo necesario para que los empleados puedan realizar sus labores satisfactoriamente para ellos y la organización, esto para evitar que no se tomen en cuenta a los grupos de trabajo que no cuentan con dichos recursos.

3.- Según la urgencia o gravedad de la situación se aplicará un enfoque de reingeniería suave o duro, estratégico u operativo, parcial o total. En cualquier caso lo que se busca es:

- Reestructurar los procesos completos, desde el proveedor hasta el cliente, al eliminar las barreras funcionales que impiden servir mejor al mercado.
- Integrar velozmente procesos rutinarios de calidad total

- Aligerar la estructura obsoleta o pesada de una organización.
- Reducir los ciclos de tiempo en la manufactura, el diseño del servicio.
- Desarrollar nuevas formas de trabajo notablemente productivas.
- Crear grupos multidisciplinarios que analicen y resuelvan de una forma integral, no departamental, los problemas u oportunidades de la empresa.
- Incrementar en forma dramática y permanente la satisfacción de los clientes.

Se deben buscar los obstáculos que impiden a la organización servir mejor tales como la situación académica del personal femenino de la empresa objeto de estudio, ya que esto impide a dicho grupo de personas desempeñar sus funciones optimamente en perjuicio de la organización. Así como también simplificar el trabajo esto es deshacerse de procedimientos que vician el ambiente.

4.- Multihabilidades.- La calidad y la productividad óptimas se dan cuando los empleados utilizan todas las capacidades y están aptos para cubrir varias tareas, desde la planeación hasta el autocontrol de sus responsabilidades, de forma tal que conforme a un entrenamiento previo, tengan varias funciones y no sólo una. Esto hace que los miembros de uno u otro departamento o equipo puedan sustituirse o complementarse con gran flexibilidad a partir de las demandas del mercado. Y de las necesidades de la empresa objeto de estudio.

5.- Equipos Autodirigidos.- Se organizan bajo un esquema de multihabilidades por producto, servicio o clientes, y se les delega una responsabilidad amplia. Es conveniente que sean coordinados por facilitadores. En la medida en que una empresa utiliza tecnologías avanzadas, dichos equipos se vuelven convenientes.

Lo anterior permitirá que la Dirección General de Administración Operativa supere los cambios a los que se enfrentan las empresas

en este tiempo, ya que al rediseñar los procesos de una Dirección lo podrán sugerir a toda la organización.

E.- BENCHMARKING

Lo último nos permite establecer como Herramienta alternativa complementaria en la actitud de los mandos medios el Benchmarking el cual presenta diferentes etapas como son:

1.- Las etapas del proceso de benchmarking son las siguientes:

- 1.- Determinar a que se le va hacer benchmarking
- 2.- Formar un equipo de benchmarking
- 3.- Identificar los socios del benchmarking
- 4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking
- 5.- Actuar

2.- Recomendaciones para llevar a cabo el benchmarking.

A) Busque el cambio y orientese a la acción. El benchmarking no es un ejercicio pasivo. Este proceso no está hecho para los que andan a la pesca de ideas ni para los que no están resueltos a cambiar. La información de benchmarking apoya la acción. Es en el contexto del cambio proyectado donde el proceso tiene el máximo valor.

B) Sea abierto a nuevas ideas. El benchmarking es una búsqueda de nuevas ideas. Es un intento por estimular el que una organización **se salga de la caja** en que se halla. Si se tiende a inventar explicaciones, a justificar o a negar ante nuevas ideas o medios alternativos de hacer las cosas, tal vez el benchmarking no sea lo apropiado.

C) Conozcarse a usted mismo antes de intentar conocer a otros. El benchmarking comienza con una comprensión total de sus propios productos y procesos organizacionales. En la mayoría de los casos, someter a benchmarking las actividades de otros cuando usted mismo no se entiende, es una pérdida de tiempo. Si usted va a compararse con otra

persona, más vale que antes se forme un buen juicio de su propio desempeño.

D) Concéntrese en la mejora de las prácticas. No se centre la atención en el proceso, más bien que en el objeto. Las cosas tienden a ser estáticas, mientras que los procesos tienden a ser dinámicos.

E) Introduzca y mantenga la disciplina. Estructure su proceso de benchmarking y proporcioneles a los equipos de benchmarking el suficiente apoyo. Los atajos son una indicación segura de dificultades futuras y de fallas en el proceso.

En la Sector existen procedimientos y normas para llevar a cabo la mejora del desempeño del personal tanto operativo como directivo, pero estos pertenecen al año de 1989. Careciéndose de actualización.

3.- Coordine bien sus recursos para hacer que el trabajo se realice correctamente.

- Haga que los gerentes de alto nivel tomen parte en el proceso. Desaliente los estudios de benchmarking comisionados por el personal ejecutivo sin un compromiso de este en el cambio o en la acción.
- Asegurese de asignar suficiente tiempo para hacer el trabajo correctamente.
- Cerciorese de que la provisión de recursos financieros esté presupuestada para las actividades de benchmarking del próximo año.
- Haga que participen en el proceso los mejores y más brillantes miembros de su personal.
- Recompense a los que participen en el proceso.
- Asegurese de que su organización comunique adecuadamente la información acerca del proceso de benchmarking, su propósito, sus empleos y sus resultados.

La organización existente en cuanto a función y ejecución presenta carencias y/o lagunas ya que:

- 1) Existe una laguna sobre la información referente al año 1994 en cuanto a la capacitación que ha recibido el personal.
- 2) En el año de 1995 no existe información disponible sobre dichos cursos.
- 3) El Manual de Bienvenida corresponde al año de 1993.
- 4) En ese Manual se encuentra una Estructura Orgánica de la Sector planteada en el año de 1989-1992.

En relación al personal operativo y de mando medio se registra una actitud de no pertenencia a la institución y sí por el contrario una actitud de seguridad laboral.

La serie de elementos enunciados confirman la actitud de rechazo al proceso de actualización y preparación en cuanto a un nivel académico superior.

Cabe mencionar que esta Herramienta técnica se propone como un elemento de cierre dirigido a los mandos medios ya que tanto la Capacitación como el Aprendizaje y el Cambio Organizacional serán elementos facilitadores que permitan a los mandos medios resolver la serie de resistencias al cambio que se presentan en toda organización y como he indicado se han detectado en los resultados del postest aplicado a los mandos medios. Esto considero facilita el desarrollo del procedimiento de la Reingeniería la cual implica cambios estructurales y funcionales que generan las resistencias al cambio.

CONCLUSIONES GENERALES

En la actualidad las empresas se encuentran envueltas en una tormenta de cambios, en la presente investigación presento un panorama general de lo que se requiere para que sobrevivan las Empresas Mexicanas de Servicio.

Las empresas nacen para satisfacer las necesidades de la sociedad.

El empresario debe intensificar la estrategia a seguir para con ella lograr mayor calidad en el desempeño de las funciones del personal y así competir con las empresas que lleven ventaja en el mercado.

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que las metas solo pueden alcanzarse mediante la acción de grupos de personas, deben contribuir al logro de un desempeño eficiente para lograr los objetivos fijados.

En la época de Taylor la eficiencia dependía de la planeación que era responsabilidad de la dirección.

En la época moderna surgieron investigaciones en el campo de la conducta humana, con respecto al desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

Si los objetivos de la organización concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.

La situación ha empezado a cambiar ya se habla de un capital humano, También de inversiones y costos en los Recursos Humanos. A estos se les debe de proporcionar mayores conocimientos y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

El empresario moderno no puede ya dejar que la calidad de sus servicios o productos dependa del humor de sus colaboradores, la evolución actual del entorno económico orienta a las empresas a mercados especializados, exige una capacidad de respuesta rápida a la innovación inducida por las demandas del cliente, la calidad por tanto es un factor de permanencia clave, siendo la eficiencia y la flexibilidad las armas en las que se ha de basar la estrategia para lograr la supervivencia.

Los empresarios deben asimilar y convertir estos cambios para que este impacto mejore y haga crecer a la empresa.

Debe analizar y evaluar si los recursos son acordes para lograr sus objetivos.

El empresario se da cuenta de la importancia de establecer prioridades y comienza a relacionar el tiempo en una forma que le permite disponer del mismo para aquellos asuntos de mayor importancia.

Un empresario emprendedor experimenta la necesidad de lograr los objetivos con su propio esfuerzo, tiene la satisfacción que proporciona saber que esta luchando por alcanzar lo que siempre deseó, un verdadero empresario emprendedor siempre alcanzará lo que se ha propuesto, buscará alternativas y caminos a seguir.

El empresario mexicano emprendedor debe atreverse a ser diferente, a arriesgarse, en la actualidad frente a la situación que se vive en México es necesario entender que no se puede ya improvisar en la empresa, hay que cubrir los riesgos.

Uno de los principales atributos que deben tener los empresarios emprendedores es la actitud mental, que permite imaginar, producir ideas, abstraer y generalizar la realidad, para llegar a la síntesis de una situación, con ello lograr soluciones y acciones satisfactorias.

Estos logros producirán clientes satisfechos, diferenciarán a la empresa y sus servicios, por consecuencia, se traducirán en ventajas competitivas.

En las presentes circunstancias la empresa debe asegurar acciones encaminadas a fortalecer a sus Recursos Humanos con capacitación apropiada que tendrán como consecuencia que la empresa sobreviva ante las oportunidades de desarrollo comercial internacional.

En la actualidad los empresarios comprometidos con el aprendizaje requieren Herramientas Administrativas para lograr mexicanos que asuman este compromiso por el bienestar y estabilidad de nuestro país, México será competitivo ante cualquier situación que se le presente, y nuestras empresas lograrán sobrevivir ante la competitividad que exige el mercado internacional.

La apertura de nuestras fronteras al comercio internacional constituye un cambio radical para los industriales empresarios y administradores mexicanos.

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, se debe cambiar la respectiva cultura empresarial.

Es urgente replantearse la organización del trabajo por unidades amplias e incluso que el trabajador y/o grupo de trabajadores se les adiestre en el manejo del proceso completo, lo que implica el desarrollo de multihabilidades que le permitan efectuar tareas diversificadas y enriquecidas.

Los cambios han generado una interdependencia creciente entre las naciones que permiten hablar de globalización de la economía. Se han incrementado las corrientes de comercio e inversión propiciando mayores niveles de competitividad, factor decisivo en el desarrollo contemporáneo.

Las Herramientas Administrativas estudiadas en esta investigación son una propuesta para lograr que el desempeño en

las funciones del personal mejoren así como también el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El fundamento teórico mencionado permite comprobar a:

La HIPOTESIS CENTRAL que dice:

Si el empresario emprendedor determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño, a través de la aplicación de Reingeniería y cambios en la Cultura Empresarial, esto permite obtener la calidad en el servicio, por tanto el empresario tendrá las mejores oportunidades para la competitividad en el T.L.C. y asegurar el desarrollo de la empresa y de los empleados. Luego entonces al aplicar Reingeniería con cambios en la Cultura Empresarial el empresario emprendedor tendrá mayores posibilidades de obtener la calidad en el servicio así como mayor competitividad en el T.L.C. y posibilidad de mejorar el desarrollo de la empresa y de los empleados.

Comprobación que se fundamenta en el caso práctico en donde se obtuvieron los resultados siguientes:

Es necesario aplicar Reingeniería para lograr los cambios en la cultura empresarial y así mejorar las oportunidades de competencia en el TLC cubriendo las expectativas del usuario.

Predomina la necesidad de incrementar la calidad en el servicio y las funciones del personal.

La muestra en total mayoría considera que es necesario lograr el cambio en la cultura empresarial.

Sobre la necesidad de usar herramientas que permitan elevar la competitividad del personal de servicio esto es en cuanto a su calidad, se registraron datos divergentes en cuanto a la opinión de los mandos medios ya que:

- 1) Un 7.06% maneja la necesidad de una visión empresarial pero no emprendedora.
- 2) Un 36.47% reconoce la necesidad de mantener el nivel de calidad en el servicio del personal.
- 3) Un 42.35% marca la tendencia de no cambiar políticas funcionamiento y visión empresarial, lo cual contrasta con un.

- 4) 77.94% que indica la tendencia a mantener el desarrollo de la empresa y de los empleados.

Lo último permitió detectar de acuerdo a las estadísticas proporcionadas que:

- 1.- El principal recurso que utilizan los mandos medios para elevar la calidad del servicio es la capacitación.
- 2.- Existe la capacitación pero esta no cumple los requerimientos generados por el Manual de Bienvenida de la empresa objeto de estudio.
- 3.- La visión del empresario es empresarial pero no emprendedora esto es: Se encuentran integrados en una actitud de inercia.
- 4.- La actitud de inercia implica una ausencia de motivación posiblemente determinada por:
 - a) Falta de preparación académica.
 - b) Condiciones laborales no satisfactorias.
 - c) Imposibilidad de utilizar otras Herramientas que sean diferentes a la capacitación.

Lo cual permite establecer el cumplimiento del objetivo general de la investigación ya que se explicó el enfoque empresarial emprendedor como alternativa para que las empresas medianas de servicio mexicanas tengan calidad en el mercado y recuperen su lugar de competitividad en el T.L.C.

En cuanto al objetivo particular se logro establecer una alternativa para el desempeño de las funciones del personal ante las necesidades de calidad que exige la competitividad en el TLC.

Así el objetivo específico se logra obtener ya que la información permite proponer las Herramientas Administrativas de finales del siglo XX como opción para dar al empresario emprendedor mayores posibilidades de mejora en el desarrollo del personal y servicio de la empresa mediana ante la competitividad generada por el T.L.C.

Los métodos Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico permitieron desarrollar las técnicas de recopilación de datos en donde se consideraron: técnicas de fichaje, técnicas de análisis de contenido, técnicas de registro de campo y la entrevista.

Así como, las Herramientas Administrativas de Capacitación, Aprendizaje, Reingeniería y Benchmarking.

El conocimiento que aporta la presente investigación a la Administración es la necesidad de difundir el uso y aplicación del Proceso Administrativo y Herramientas Administrativas para así poder cambiar las situaciones estáticas encontradas en los mandos medios de la empresa objeto de estudio, ya que esto implica la necesidad de construir un enfoque emprendedor en los mismos, enfoque que en ocasiones se menciona pero no se aplica a nivel empresarial.

En esta investigación se retoman aspectos de los recursos humanos enfocados desde la optimización de calidad en el desempeño de las funciones, por tanto se enmarca la investigación en esta área vinculando la calidad con el contexto empresarial del país, establecido por las características del TLC y la competencia generada por el mismo entorno a la mediana empresa. Destacando Reingeniería, Benchmarking, Aprendizaje y Capacitación; para establecer condiciones favorables para la empresa de servicio en cuanto a su funcionamiento y su Cultura Empresarial.

Por otro lado las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación considero son: la información referente a la empresa objeto de estudio, los registros de control de calidad generados en cuanto al desempeño de funciones.

RECOMENDACIONES

El directivo debe tener la visión de ser emprendedor así poder llevar a cabo sus ideas de cambio para ello al valerse de las herramientas necesarias para el logro del objetivo, alcanzar la competitividad deseada para toda organización. Con ayuda de los miembros de toda la organización.

La empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario.

Los empresarios y administradores de este tiempo debemos de diseñar programas y estrategias que no solo sean sólidos en teoría sino también en la práctica para ello es necesario tomar en cuenta la importancia de ofrecer a los empleados la retroalimentación necesaria, así al lograr que el trabajador aprenda su tarea y realice su trabajo con eficiencia. Es necesario que el trabajador sepa que trabajo hace y como lo hace.

Las organizaciones así como las personas debemos adaptarnos al cambio radical que está teniendo nuestro país la necesidad de aprender persiste, el cambio de la organización debe tener su base hacia una adecuada manera de las aspiraciones humanas, al mismo tiempo se debe mantener la integridad del sistema.

Al haber logrado la competitividad deseada es necesario evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones con el propósito de realizar mejoras en estas.

APENDICE

MARCO TEORICO

NOMBRE

La Empresa mexicana de servicio y la visión emprendedora del empresario como factor que permite optimizar el uso de las herramientas de finales del siglo XX para cubrir las expectativas de calidad en las funciones de personal que exige el TLC.

IMPORTANCIA SOCIAL

En esta investigación se busca conocer la calidad en el funcionamiento de personal en una empresa que le permita conservar su puesto ante las exigencias que se generan en una empresa que entra al mercado en la competencia establecida por el TLC. Así mismo se busca beneficiar a la empresa en la medida en que esta pueda alcanzar sus objetivos y competitividad en el mercado.

IMPORTANCIA TEORICA

En la investigación se busca mostrar las bondades del uso de la Visión emprendedora del empresario en la Administración, especialmente en el nivel empresarial, ya que este es el

contexto práctico del administrador, así la serie de conocimiento que aporta la Administración en cuanto al uso y aplicación del proceso administrativo además de las Herramientas que se utilizan al final del siglo XX en la administración como son Capacitación, Aprendizaje, Cambio Organizacional, Reingeniería y Benchmarking; en la definición de calidad y cumplimiento de esta en las funciones del personal, establecer elementos complejos en la aplicación de calidad en el servicio que el empresario necesita conocer en base al fundamento administrativo.

HIPOTESIS ALTERNAS

Si las expectativas del empresario determinan mejora en el desarrollo de la empresa, por tanto el empresario deberá buscar las mejores oportunidades para asegurar el desarrollo de la empresa, luego entonces al aplicar el enfoque emprendedor administrativo las expectativas del empresario tendrán mayores posibilidades de concretarse así como de mejorar el desarrollo de la empresa y encontrar mejores oportunidades.

Si la calidad de vida del personal depende de la calidad en el desempeño de sus funciones por tanto el empresario deberá capacitar al personal, luego entonces, al capacitar al personal mayor desempeño se logrará en sus funciones, así como mejora en la calidad de vida del mismo.

Si el personal comprende la competitividad existente en el mercado de trabajo, por tanto comprenderá la exigencia de calidad en las empresas, luego entonces a mayor comprensión de la competitividad en el mercado comprenderá la exigencia de calidad del empresario para el desarrollo de la empresa.

HIPOTESIS CENTRAL

Si el empresario emprendedor determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño, a través de la aplicación de Reingeniería y cambios en la Cultura Empresarial, esto permite obtener la calidad en el servicio, por tanto el empresario tendrá las mejores oportunidades para la competitividad en el T.L.C. y asegurar el desarrollo de la empresa y de los empleados, luego entonces al aplicar

Reingeniería con cambios en la Cultura Empresarial el empresario emprendedor tendrá mayores posibilidades de obtener la calidad en el servicio así como mayor competitividad en el T.L.C. y posibilidad de mejorar el desarrollo de la empresa y de los empleados.

HIPOTESIS NULA

Si el empresario emprendedor determina mejorar el desarrollo de la empresa así como la calidad en el desempeño a través de la aplicación de Reingeniería y cambios en la Cultura Empresarial, esto no permite obtener la calidad en el servicio por tanto el empresario no tendrá las mejores oportunidades para la competitividad en el T.L.C. y asegurar el desarrollo de la empresa y de los empleados. luego entonces al aplicar Reingeniería con cambios en la Cultura Empresarial el empresario emprendedor no tendrá mayores posibilidades de obtener la calidad en el servicio así como tampoco mayor competitividad en el T.L.C. y posibilidad de mejorar el desarrollo de la empresa y de los empleados.

OBJETIVOS

General

Explicar el enfoque empresarial emprendedor como alternativa para que las empresas mexicanas de servicio tengan calidad en el mercado y recuperen su lugar de competitividad en el T.L.C.

Particular

Establecer una alternativa para el desempeño de las funciones del personal ante las necesidades de calidad que exige la competitividad en el TLC.

Específico

Proponer las herramientas administrativas de finales del siglo XX para dar al empresario emprendedor mayores posibilidades de mejora en el desarrollo del personal y servicio de la empresa ante la competitividad generada por el T.L.C.

OBJETO DE ESTUDIO

El enfoque emprendedor y las herramientas administrativas usadas por el empresario mexicano. Este se considera según la clasificación de la epistemología conceptual-simple y conceptual-complejo, ya que se tocan aspectos de calidad que implican a los recursos humanos..

METODOS

a) **Generales.**- De acuerdo con las características de la investigación se plantea como métodos del conocimiento: Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico y como métodos complementarios: Analítico - Sintético - Deductivo.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

a) **Generales.**- Tomando en cuenta las características de la investigación se considera que en esta se implementarán: técnicas de fichaje, técnicas de análisis de contenido, técnicas de registro de campo y la entrevista.

- b) Particulares.- Acordes a las técnicas de Capacitación, Aprendizaje, Cambio Organizacional, Reingeniería y Benchmarking.

UBICACION

- a) Temporal.- Del 30 de Enero al 31 de Julio de 1995.

- b) Espacial.- Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Biblioteca de la Universidad La Salle, Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, Biblioteca Benjamin Franklin, Biblioteca de México.

DELIMITACION TEORICA

En esta investigación se retoman aspectos de los recursos humanos enfocados desde la optimización de calidad en el desempeño de las funciones, por tanto se enmarca la investigación en esta área vinculando la calidad con el contexto empresarial del país, establecido por las características del

TLC y la competencia generada por el mismo entorno a la mediana empresa. Destacando Reingeniería, Benchmarking, Aprendizaje y Capacitación; para establecer condiciones favorables para la empresa de servicio en cuanto a su funcionamiento y su Cultura Empresarial.

LIMITACIONES

En el desarrollo de la misma se considera como un obstáculo la información referente a la empresa objeto de estudio, los registros de control de calidad generados en cuanto al desempeño de funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

Diccionario de la Lengua Española. Ed. Porrúa. México, 1990.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. Introducción a la Administración.
Ed. UNAM. México, 1963.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. 99 Principios Administrativos.
Ed. Diana. México, 1983.

GIBSON, James L. Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso.
Ed. Interamericana. México, 1983.

Glosario de Términos Administrativos. Ed. Eduvem. México, 1985.

HAMPTON, David R. Administración. 2da Ed. Mc Graw Hill. 1981.

JOHANSSON, Henry J. Reingeniería de Procesos de Negocios. Ed.
Limusa. México, 1995.

KAST, Fremont E. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc
Graw Hill. México, 1983.

NACIONAL FINANCIERA. Guía para la formación y el desarrollo de su negocio. Ed. Imef. México, 1992.

PICAZO Manriquez, Luis R. Ingeniería de Servicios. Ed. Mc Graw Hill. México, 1991.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Ed. Limusa. México, 1982.

ROBBINS, Stephen P. Administración teoría y práctica. Ed. Prentice Hall. México, 1987.

SCHETTINO, Macario. TLC ¿Qué es y como nos afecta? Ed. Iberoamericana. México, 1994.

SERRA Puche, Jaime. Hacia un Tratado de Libre Comercio en América del Norte. Ed. Miguel Angel Porrúa. México, 1991.

SIDNEY, Weintraub. Matrimonio por conveniencia TLC: ¿Integración o divorcio de economías? Ed. Diana. México, 1994.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Ed. Norma. Bogotá, Colombia, 1994.

APUNTES

CHAVEZ Arellano, Marco Antonio. Apuntes 10° Semestre.
Universidad Latinoamericana.

RODRIGUEZ Caballero, Bibián. Apuntes 7° Semestre. Universidad
Latinoamericana.

SANTOS Gaona, Enrique. Apuntes 8° Semestre. Universidad
Latinoamericana.

REVISTAS

Administrare Hoy. Grupo Gasca. México, D.F. 1995. Número 12.

Alto Nivel. Ed. Zuma. México, D.F. 1995. Número 79.

Capacitación enlace al futuro. Grupo Holbein. México, D.F. 1994.
Número 11.

Ejecutivos de Finanzas. Ed. Imef. México, D.F. 1988. Número 10.

Ejecutivos de Finanzas. Ed. Imef. México, D.F. 1995. Número 3.

Ejecutivos de Finanzas. Ed. Imef. México, D.F. 1995. Número 4.

Emprendedores. Ed. Multidiseño Gráfico. México, D.F. 1991.
Número 9.

Epoca. Recesión con Inflación. Ed. Epoca de México. México, D.F.
1995. Número 187.

Inversionista. Ed. Video Visa Publicaciones. México, D.F. 1995.
Número 98.

Manufactura. Reingeniería la herramienta del momento. Ed.
Expansión. México, D.F. 1995. Número 5.

¿Qué es el TLC?. Ed. Secofi. México, D.F. 1992.

INDICE DE FIGURAS

	pag.
Figura Número 4.1	130
Estadística de cursos de capacitación impartidos en la Sectur durante los años 1991 a Mayo de 1995.	
Figura Número 4.2	130
Gráfica de Estadística de cursos de capacitación impartidos en la Sectur durante los años 1991 a Mayo de 1995.	
Figura Número 4.3	131
Gráfica de cursos impartidos a operativos y directivos de 1991 a Mayo de 1995.	

pag.

Figura Número 4.4

132

Gráfica de Participantes por año en los cursos impartidos a operativos y directivos de 1991 a Mayo de 1995.

Figura Número 4.5

133

Participantes en los cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.

Figura Número 4.6

134

Gráfica de cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.

	pag.
Figura Número 4.7	135
Gráfica de participantes en los cursos impartidos para servicio al cliente durante 1991 a Mayo de 1995.	
Figura Número 4.8	137
Aspectos académicos y de antigüedad que presenta el personal femenino activo de la Sector.	
Figura Número 4.9	141
Matriz de Variables.	
Figura Número 4.10	142
Cuestionario Pretest.	
Figura Número 4.11	148
Cédula de Cuantificación.	

	pag.
Figura Número 4.12	151
Cuadro de Interpretación Hipótesis Central.	
Figura Número 4.13	152
Gráfica de Cuadro de Interpretación Hipótesis Central.	
Figura Número 4.14	153
Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula.	
Figura Número 4.15	154
Gráfica de Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula.	
Figura Número 4.16	155
Cuadro de Elementos y Cuadro Diagnóstico.	

	pag.
Figura Número 4.17	156
Gráfica de Cuadro de Elementos.	
Figura Número 4.18	156
Gráfica de Cuadro Diagnóstico.	
Figura Número 4.19	161
Aspectos académicos y de antigüedad que presenta el personal femenino activo de la Sector.	
Figura Número 4.20	171
Retroalimentación de programa de autodiagnóstico.	