Unidad 5 – Retos de la Gestión Empresarial

Contenido

1. Desarrollo Organizacional 1

1.1 Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional 1

1.2 Punto de partida del Desarrollo Organizacional 1

1.3 Desarrollo Organizacional y Cambio 2

1.4 Investigación y Desarrollo 3

1.5 Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico 5

1.6 Escalas de Clima Organizacional 6

1.7 Cultura Organizacional 10

2. Coaching 12

2.1 Las herramientas del Coaching 12

2.2 Tipos de Coaching 14

3. E-business 16

4. Los Sistemas de Información Empresarial 18

4.1 La información como recurso de las organizaciones 19

5. Propiedad Intelectual 22

6. Globalización 23

7. Referencias 25

1. Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

1.1 Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional

La finalidad del DO (Desarrollo Organizacional) es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

1.2 Punto de partida del Desarrollo Organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

La figura 1 muestra las características del desarrollo organizacional.



Figura 1. Características del desarrollo organizacional

1.3 Desarrollo Organizacional y Cambio

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor formar de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, sicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y sicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

1.4 Investigación y Desarrollo

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 elementos permanentes:

1. ENTORNO: Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.

Fortalezas	**Oportunidades**
▪ Capacidad intelectual ▪ Creatividad e innovación ▪ Recursos tecnológico ▪	▪ Mercado creciente ▪ Oportunidad de desarrollo ▪ Economía en los procesos
Debilidades	**Amenazas**
• Empresa nueva • Llegar a que se conozca el producto • Hacernos de una cartera de clientes que otras empresas tienen asegurados.	• Competencia fuerte • Alcance del mercado •

2. EL MERCADO: Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

a) Oferta y demanda

La oferta que tiene nuestro producto es a la par del de la competencia, satisface satisfactoriamente los gustos y preferencia de los consumidores y a un precio por debajo de la media del mercado. La demanda de nuestro producto irá creciendo gracias a la difusión y auge que tienen aplicaciones de este tipo hoy en día.

b) Aspectos macroeconómicos

El nicho del negocio en el que incursiona nuestra empresa nos permite establecernos como una empresa que ofrece un producto que supera en precio al de la competencia, haciendo que la adquisición de éste sea accesible para prácticamente cualquier cliente potencial

c) Orden público

d) Los conocimientos que la gente tiene

Como ya sabemos, la información es poder para quien la posee, es por eso que haremos campañas de mercadotecnia y concientización para que los clientes se acerquen y conozcan los aspectos de nuestro sistema, los costos-beneficios que su adquisición les trae y el empleo que se le puede dar.

e) La legislación.

El sistema será registrado bajo los reglamentos que rigen hoy en día el desarrollo de sistemas, con derechos de autor por parte de la empresa y derechos reservados conforme a la ley establece. También considerando las especificaciones propias que rigen el desarrollo de la ingeniería del software asegurando así la calidad de este.

f) Qué pasa con el producto interno bruto.

Siendo que el sistema se venderá dentro del territorio mexicano, y conforme a las estadísticas de compra de nuestros principales competidores, el sistema asegura una venta exitosa en sus lanzamientos ya que el precio es por debajo de la media de precios ofrecidos por las distintas competencias, y con herramientas de igual calidad y nivel que éstas tienen, así que para el consumidor no habrá mayor problema para adquirir este sistema.

3. LA ORGANIZACIÓN: Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como:

a) ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?

Analizamos lo que sus productos ofrecen y el precio al que están disponibles, para crear desde ahí un producto con características similares, en un desarrollo de

software más económico que reduzca el coste de producción y poder ponerlo en el mercado a un precio más bajo para asegurar una venta masiva en un corto tiempo y hacernos de una cartera de clientes atractiva que después se acrecentara gracias a la producción de versiones posteriores del sistema.

4. INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO: A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

   En este caso, conocemos a la perfección el cliente a tratar, son familias con niños entre los 6 y 13 años que comprarán el sistema para que éstos jueguen y desarrollen capacidades y habilidades por medio del juego interactivo y creativo de la aplicación.

5. INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS: La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

   Aprovechando el auge de los sistemas dinámicos en la actualidad y el constante crecimiento de ellos, consideramos que el sistema contará con un gran apoyo por parte de la redes sociales que están difundiendo información a pasos acelerados de lo que sale en el mercado día a día, con base en eso le auguramos un marketing que nos retribuirá en ventas y pedidos a escalas que nos remuneren el coste de producción y nos proporcione ganancias para su desarrollo y mejora constantes.

1.5 Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico

Dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

1. Investigación Básica.
   Se contarán con expertos en el desarrollo de software y marketing viral que serán capacitados con las últimas tendencias tecnológicas que el mercado impone para el éxito del producto, se invertirá gran parte de los recursos en investigación y planeamiento de estrategias comerciales.

2. Investigación Aplicada.
   Después de la capacitación, es el momento de la aplicación de estos conocimientos, haciendo juntas y debates para saber qué es lo que debe desarrollarse y cómo hacerlo.

3. Desarrollo Tecnológico.
   Lanzaremos al mercado productos vanguardistas e innovadores que le permitan al usuario tener una experiencia enriquecedora en sus sentidos cuando utilice el sistema, haciéndole agradable y satisfactoria el hecho de comprar y utilizar las herramientas que ofrecemos.

1.6 Escalas de Clima Organizacional

1. Desvinculación

   Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

   En este caso, contamos con personas en las redes sociales que pueden aportar ideas al desarrollo de productos por medio de foros que se abrirán o cuestionarios en línea, así como consultores externos que evalúen constantemente el desempeño de las áreas funcionales de la empresa.

2. Obstaculización

   Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

   Se contará con servicio de psicología y orientación laboral para todos los empleados, así como un área especializada para atender y ayudar en los problemas que presenten los empleados haciendo su estancia lo más agradable posible.

3. Esprit

   Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

   Se harán festividades en ocasiones o fechas especiales (aniversario de la empresa, fin de año, días conmemorativos, etc), así como un pizarrón de cumpleaños y eventos programados para los empleados que hagan una convivencia sana entre todos.

4. Intimidad

   Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

   Cada empleado cuenta con su única área de trabajo que deberá cuidar y respetar el mismo y sus compañeros, contando con igual número de recursos para su óptimo desempeño.

5. Alejamiento

   Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

   Siempre se mantendrá la relación jefe-empleado en la empresa, marcando límites de espacios y convivencia entre ellos, por medio de reglamentos que permitan una sana convivencia de respeto y tolerancia pero con restricciones para tener un límite especifico de las relaciones existentes en la empresa.

6. Énfasis en la producción

   Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

   Se llevaran a cabo evaluaciones constantes por medio de pruebas y test por parte de las personas del área y externas para complementar y hacer objetiva la evaluación, siempre con transparencia y mostrando los resultados detalladamente, así como premiar a los empleados más destacados de cada área funcional.

7. Empuje

   Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

   Los directivos serán los primero en respetar los reglamentos que les permeen en su desempeño dentro de la empresa, siendo favorable serán recompensados a la par de su jerarquía y resultados así como también las faltas serán amonestadas apegándonos al 100% a lo estipulado.

8. Consideración

   Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

   Habrá respeto siempre, cualquier conducta de des humanismo, humillación y discriminación por parte de cualquier empleado y jerarquía serán castigados conforme estipulan los reglamentos internos, haciéndose acreedor a dicha amonestación y responsabilizado de reparar el daño moral a la persona públicamente y económicamente hacia la empresa y la persona afectada, en dado caso de que el agresor no cumple con esto, será cesado inmediatamente de sus labores sin goce de liquidación.

9. Estructura

   Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

   En las juntas administrativas en todas las áreas se harán discusiones, lluvias de ideas y análisis de los reglamentos y normas internas para verificar su funcionamiento y vigencia, si es el caso se procederá a cambios para el bien de la los trabajadores de la empresa informando siempre de éstos.

10. Responsabilidad

    El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

    Cada empleado tendrá su capacitación en tiempo y forma, para que sepa todo acerca de su trabajo en la empresa y el papel que desempeña, así como cursos de

actualización y certificaciones en herramientas que le faciliten el trabajo en su área.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Cuando pasen las evaluaciones de cada área, se premiaran públicamente a los mejores empleados en eventos especiales organizados por la empresa y se les otorgarán presentes que destaquen su excelencia empleada, así como promoverlos a puestos de mayor jerarquía.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?

Una de las características principales de la empresa es que siempre estamos dispuestos a enfrentar riesgos nuevos, evidentemente con estudios que los avalen para ver el beneficio que estos nos traen consigo, apostamos por nuevas tecnologías y nuevos talentos que aporten ideas para el desarrollo de productos de la más alta calidad y con vanguardia en el mercado.

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Los ambientes de trabajo serán iluminados, con colores vivos y con espacios suficientes para que cada empleado se mantenga en su lugar y al mismo tiempo en contacto con los demás, para así promover una cultura de respeto entre ellos en igualdad de condiciones.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Hacer siempre públicos los logros de nuestros empleados para acrecentar la competitividad sana entre ellos y comprometernos con los mejores para el crecimiento constante, y hacer privados las observaciones y amonestaciones a empleados que no tengan un desempeño bueno y alentarnos a mejorar.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Ser explícitos cuando demos a conocer información, normas y estándares a seguir para que a todos los empleados les quede claro el objetivo y el camino a seguir para estar todos en la misma sintonía.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Nunca tratar de tapar el sol con un dedo, hablar de los problemas abiertamente y tener la mente abierta para aceptar los errores e ideas para arreglarlos, aprender escuchar a los demás y permitirnos ser ayudados.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Hacer que los empleados se sientas cómodos en sus lugares de trabajo, para que así tengan un sentimiento de pertenencia y poder sembrarles la semilla del respeto y cariño por la empresa para que posteriormente sientan más que una empresa una familia.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Hacer reuniones especiales para la exanimación exhaustiva de las normas que rigen la empresa, haciendo cuestionarios en todos los niveles de ésta para saber si son conocidas y respetadas, darles "mantenimiento" y llevarlas a cabo.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Detallar siempre lo que se quiere decir, ser explícitos lo más posible para aclarar dudas y que no hayan confusiones en la interpretación de las cosas.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Examinar constantemente las estrategias, planes y proyecciones que se tienen para desarrollar los productos, haciendo pruebas de los procesos y analizar los resultados, hacer pruebas piloto

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Ver más allá que lo físico, analizar las habilidades de los trabajadores y poder evaluarlos lo más objetivo posible, haciendo revisiones del trabajo con personal del

área, fuera del área y externos para tener distintos puntos de vista y poder colocar al empleado en una realidad de su desempeño y que éste mejore.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Los errores tomarlos como oportunidades de crecimiento y no para castigar, sino para hacerle ver a los empleados involucrados que deben mejorar por el bien de todos, analizar las amonestaciones y hacerle ver a la persona en cuestión qué debe reforzar para evitar repetir el error.

1.7 Cultura Organizacional

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

La mitología: Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, raciones, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.



La forma de hablar: La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.

La comida: El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.

Vestuario: Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.

Vivienda: A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.

Sociabilización que tienen las personas: Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

CULTURA OBJETIVA: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

CULTURA SUBJETIVA: Esta dado por:

A. Supuestos compartidos – como pensamos aquí
B. Valores compartidos – En que creemos aquí
C. Significados compartidos – como interpretamos las cosas
D. Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
E. Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de **valores** y **creencias** que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias" (María Elena Mendoza Fung).

Pero ¿qué son las creencias? Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto.

No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

Las manifestaciones culturales se clasifican así:

Manifestaciones conceptuales–simbólicas: Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Manifestaciones conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.

Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se releja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una súper-cultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- Un modelo científico
- Cultura de la medición
- Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.

2. Coaching

Es un proceso interactivo de dos personas (Líder y su empleado). El objetivo es mantener o mejorar la productividad y/ o rendimiento del empleado, y/o alcanzar nuevas metas.

Las Habilidades del coach

- Crear un ambiente de trabajo seguro y confiable.
- Hacer preguntas.
- Escuchar activamente.
- Ser un gran observador.
- Sugerir, no ordenar.
- Compartir el resultado del proceso (dar feedback).
- Ofrecer reconocimiento y estimular los logros, por más que sean pequeños sean.

2.1 Las herramientas del Coaching

- Determinar que necesidades y en qué contexto.
  - Tanto del individuo como de la organización.
    Qué es lo que necesitan los empleados para poder desempeñarse al 100% en la empresa.
  - La situación de cambio no siempre es un “problema”.
    El cambio hacia lo nuevo siempre implica tomar riesgos, pero más vale adoptar una postura de optimismo y hacer lo posible por adaptarse y cambiar cuestiones negativas, renovarse o morir
  - En esta etapa hay que reunir toda la información.
    Recabar información de lo que se quiere hacer, los métodos que hay para hacerlo y las personas involucradas, entre más sepamos del entorno más podemos contribuir al crecimiento de la empresa.

- Establecer confianza y expectativas mutuas.

Las expectativas individuales no tienen por qué ser las de la organización. En esta fase es primordial la COMUNICACIÓN:

- Escuchar activamente y sobretodo imparcialmente.
  Mantener a mente abierta a nuevas ideas y aportaciones externas.
- Parafrasear
  Jugar con las ideas y formular soluciones.
- Confirmar la realidad.
  Ser realistas y mantener una visión objetiva y crítica.
- Participar con franqueza.
  Ser asertivos.

- Establecer un acuerdo sobre los resultados.
  - Acordar metas específicas y mensurables.
    Fijar objetivos a corto plazo dentro del objetivo general de largo plazo, divide y vencerás.
  - Evaluar la confrontación.
    Propuestas de solución, evaluaciones y estrategias versus soluciones.
  - Concretar la realidad.
    Saber cuál es el punto terminal y no trabajar de más.
  - Ayudar a atar cabos.
    Reunir las partes del rompecabezas e ir armando soluciones factibles.
  - Trasladar la responsabilidad.
    Delegar responsabilidades de cuestiones al personal más capacitado para llevarlo a cabo.
  - Interrumpir acciones negativas.
    Pensar en positivo, tener un ambiente de trabajo tranquilo para operar con la mayor tranquilidad posible.
  - Mostrar y concretar acciones a seguir.
    Tener claro lo que se quiere hacer, a donde se quiere llegar y cómo hacerlo realidad.

- Trasformar la conversación en acción.
  En esta etapa se trata de convertir los acuerdos verbales en cambios concretos de trabajo, actitud o liderazgo.
  - Ayúdelo a imaginar una lista de alternativas.
    Lluvia de ideas que involucre la creatividad de los integrantes del equipo
  - Visualizar el futuro.
    Tener una visión de emprendedor, siempre pensando en la optimización de los procesos y como se llegara a la meta propuesta.
  - Hacer la visión más real.
    Ser objetivos y realistas para plantearnos escenarios que podamos llevar a cabo y situaciones que podremos controlar.

- Patrocinar los grandes pasos.

- Invertir los roles.
  Hacer que los empleados se involucren no solo en el área de su especialización, sino que conozcan todas las partes que integran el negocio.
- Crear el peor escenario.
  Crear situaciones de riesgo para poder analizar posibles peligros futuros y analizar si funcionan las soluciones propuestas.

- Animar a la reflexión.
  - La reflexión es imprescindible en todo proceso de cambio.
    Crear conciencia de lo que se hace y cómo se ejecuta ayuda a encontrar posibles fugas de información y análisis erróneo.

- Evaluar los progresos a nivel individual y organizacional.

2.2 Tipos de Coaching



En general, se puede catalogar el Coaching de acuerdo a:
- La especialidad
- La modalidad de la sesión

TIPOS DE COACHING POR ESPECIALIDAD

Los campos en los que se puede especializar un coach son infinitos.

La mayoría de los coach aprovechan su formación y experiencia laboral anterior, y esto hace que termine habiendo tantos variedades de coaching como nichos de mercado haya.

Los tipos de especialización son:

1) Coaching personal
   También conocido como Life Coaching, esta rama ayuda a una persona a sobresalir en todos los campos de su vida cotidiana, bien se trate de sus relaciones interpersonales, su carrera, sus sueños o su familia.
2) Coaching empresarial
   El Coaching empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el Organizacional trabaja con las grandes corporaciones.
3) Coaching organizacional
   El Coaching Organizacional, Corporativo o Estratégico está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. Por lo general es promovido por los departamentos de Recursos Humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la compañía
4) Coaching ejecutivo
   El coaching ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa.
5) Coaching para liderazgo

El concepto tradicional de liderazgo, que por muchos años se asoció a lo militar, se ha transformado. Ya no se trata de una persona con alto rango, que comanda, coordina y controla; sino de alguien que irradia e inspira a los demás.

6) Coaching ontológico
   El coaching ontológico trabaja sobre el tipo de observador que somos de la realidad. Supone que cada uno de nosotros tiene una experiencia del mundo que es coherente con nuestra manera de actuar. Es decir: la manera en que interpretamos lo que nos ocurre, incide directamente en el modo en que actuamos. En este contexto, si hacemos una revisión del tipo de observador que estamos siendo, podemos modificar nuestra manera de actuar
7) Coaching de atracción
   El Coaching de atracción está aquí para ayudarte a aplicar la Ley de atracción y la física cuántica en tu vida. Estas disciplinas afirman que creamos nuestra propia realidad a través de los pensamientos. Científicamente hablando, los pensamientos son descargas eléctricas que produce el cerebro. Al emitirlas, las ondas de esta energía son captadas por una energía universal, cuya función es manifestarlas de forma física. En pocas palabras, darnos todo aquello en lo que pensamos.
8) Coaching familiar
   Como su nombre lo indica, esta rama está enfocada en las familias que desean mejorar sus relaciones y potenciar sus capacidades familiares
9) Coaching transformacional
   Además de manejar las técnicas que se manejan en cualquier otro tipo de coaching, esta rama ayuda a lograr un estado permanente de presencia, que permite recibir guía para identificar la oportunidad que hay detrás de cada evento y las infinitas posibilidades que se derivan de él.
10) Coaching de sombra
    Es un tipo de entrenamiento en el que un coach te observa actuar en contextos donde experimentas dificultades.

TIPOS DE COACHING POR MODALIDAD DE LA SESIÓN

El Coaching también se puede catalogar de acuerdo a la forma en la que se desenvuelve la relación con el coach en:

a. Coaching individual
   Permite imponer la agenda de lo que se quiere discutir en la sesión de coaching e interactuar privadamente con un Coach. Es ideal si se quiere realizar un trabajo profundo y obtener resultados más rápidamente.
b. Coaching grupal
   Trabaja apoyando a un conjunto de personas que tienen una misma meta. Tiene la ventaja de que la inversión por persona es más reducida y que cada persona se puede beneficiar del trabajo común.
c. Coaching por email
   Se lleva a cabo con el apoyo de libros electrónicos, email y cursos por entregas entre otros. Es la forma más económica y flexible de descubrir una estructura para alcanzar las metas.
d. Coaching presencial

En esta opción, el Coach y la persona comparten el mismo recinto. Son muy apropiadas tanto si a la persona le gusta tener contacto visual con tu interlocutor, como para desarrollar procesos de Coaching organizacional. El precio de la sesión depende de si se trata de una sesión de coaching individual o de un trabajo grupal.

e. Coaching online
El Coach y la persona están ubicados en lugares distintos y se comunican a través de teléfono, líneas puente o por Internet.
Son ideales si no se cuenta con servicios de coaching en la localidad, si se desea ahorrar tiempo en desplazamientos o si a la persona no le gusta sentirse observada. Otros beneficios adicionales son:

- Ahorro en los costos del transporte y/o del estacionamiento
- Se puede trabajar con un coach que tenga tarifas más bajas que las de la zona.
- Es posible hacerlo desde cualquier sitio, aun si se esta viajando.
- Permite aprovechar las primeras horas del día o las últimas.
- Al no usar medios de transporte, se contribuye a disminuir las emisiones de gases.

Al igual que en las sesiones presenciales, la tarifa se fija en función a el número de participantes.

3. E-business

El E-business o también conocido como negocio electrónico, ha revolucionado todo el mundo empresarial ya las empresas se han visto obligadas a cambiar su estrategia para reforzar la competitividad en el mercado.

Pero, ¿qué es el e-business? De forma muy resumida, son el conjunto de actividades y técnicas para gestionar la empresa que aparecieron como resultado del uso de las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación).

Con la llegada de Internet, en los 90, muchas empresas vieron el ciberespacio como una inmensa oportunidad para lanzar sus negocios y, hoy en día gran cantidad de empresas ya han establecido su e-business. Es aquí donde tanto proveedores, como distribuidores, clientes y la misma empresa se ponen en contacto.
Si crees que los conocimientos sobre el E-business son importantes y quieres formarte para pasar del business al E-business, CCC te ofrece un Curso online de E-business con el que podrás aprender desde cuáles son los usuarios del comercio electrónico hasta las características del modelo B2B y el modelo B2C.

Además de este curso, CCC te propone diversos cursos online relacionados con Internet en la empresa, para que tu negocio no se quede atrás en comparación con los demás.

Dentro del modelo tecnológico del e-Business, se definen tres sistemas principales:

- Gestión de recursos tangibles.
  Cómo se está administrando los activos que tiene la empresa y si se están aprovechando al máximo de su capacidad.
- Gestión del conocimiento.
  Tener en cuenta las habilidades y destrezas de la gente que labora en la empresa para delegar responsabilidades adecuadas a la gente adecuada.
- Gestión de la demanda.

Tener en cuenta el mercado que estamos incursionando, que es lo que hay ya presente, quienes son los que lo manejan y que estrategias seguir para el crecimiento del negocio.

En la figura 2 se muestra la arquitectura de las aplicaciones de E-business.

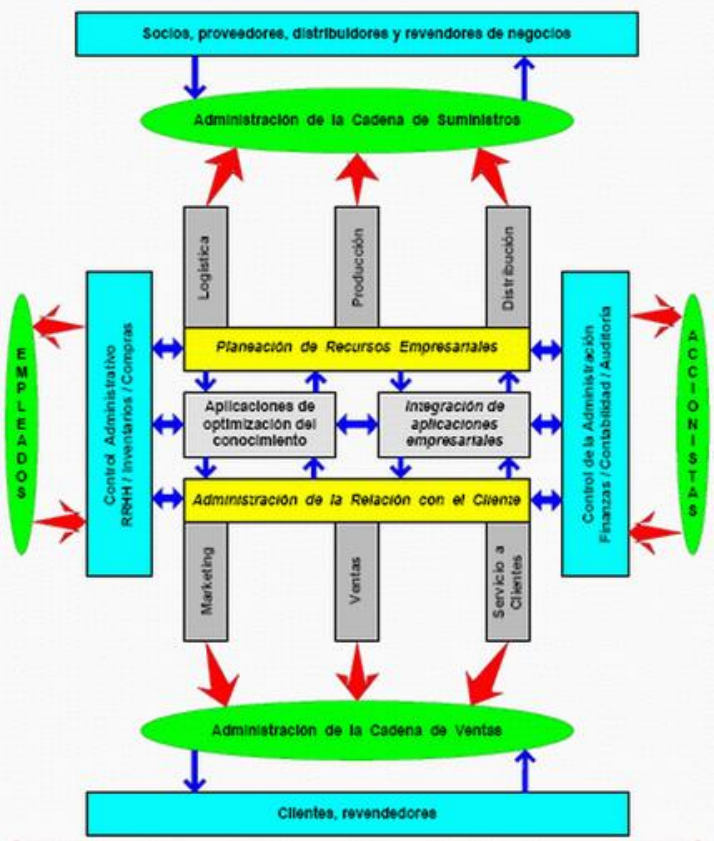


Figura 2. Arquitectura de las aplicaciones de E-business

4. Los Sistemas de Información Empresarial

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma como operan las organizaciones actuales. A través de su uso logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reduce la ventaja de los rivales.

Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.

Los componentes anteriores conforman los protagonistas del desarrollo informático en una sociedad, tanto para su evolución como para su aplicación, además se reconoce que las tecnologías de la información constituyen el núcleo central de una transformación multidimensional que experimenta la economía y la sociedad; de ahí que sea importante el estudio y dominio de las influencias que tal transformación impone al ser humano como ente social, ya que tiende a modificar no sólo sus hábitos y patrones de conducta, sino, incluso, su forma de pensar.

Dentro de las tecnologías de la información también debemos contemplar algunos conceptos y/o metodologías que merecen estar clasificadas como de alto impacto, ya sea para nuestra organización, el individuo o la sociedad misma.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN?

Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo en la práctica se utiliza como sinónimo de "sistema de información computarizado"

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas:

- Entrada de información: proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, diskettes, cintas magnéticas, código de barras, etc.

- Almacenamiento de información: es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardad en la sesión o proceso anterior.

- Procesamiento de la información: esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general en un año base.

- Salida de información: es la capacidad de un SI para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, graficadores, cintas magnéticas, diskettes, la voz, etc.

4.1 La información como recurso de las organizaciones

Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos como la mano de obra y las materias primas.

La información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de la toma de decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.

Si deseamos maximizar la utilidad que posee nuestra información, el negocio la debe manejar de forma correcta y eficiente, tal y cómo se manejan los demás recursos existentes. Los administradores deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización. Aunque la información se encuentra a nuestro alrededor, debemos saber que ésta no es gratis, y su uso es estrictamente estratégico para posicionar de forma ventajosa la empresa dentro de un negocio.

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente.

ACTIVIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN UNA EMPRESA

Un sistema de información realiza las siguientes actividades:

Entradas:

- Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente, etc.
- Políticas de créditos: límite de crédito, plazo de pago, etc.

- Facturas (interfaz automática).
- Pagos, depuraciones, etc.

Proceso:

- Cálculo de antigüedad de saldos.
- Cálculo de intereses moratorios.
- Cálculo del saldo de un cliente.

Almacenamiento:

- Movimientos del mes (pagos, depuraciones).
- Catálogo de clientes.
- Facturas.

Salidas:

- Reporte de pagos.
- Estados de cuenta.
- Pólizas contables (interfaz automática)
- Consultas de saldos en pantalla de una terminal.

Tipos y Usos de los Sistemas de Información

Los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

1. Automatización de procesos operativos.

2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.

3. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc.

Los tipos y usos de los Sistemas de Información se muestran en la figura.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

- Sistemas Transaccionales
    - Ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
    - Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.
    - Son recolectores de información, pues a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.

- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables.

- Sistemas de Apoyo a las Decisiones
  - Se introducen después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que éstos constituyen su plataforma de información.
  - La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.
  - Son intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.
  - Son Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.
  - Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivos y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.
  - Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.
  - Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, etc.

- Sistemas Estratégicos
  - Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistema Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos en un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir sus puertas al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.

- Apoyan el proceso de innovación de productos y proceso dentro de la empresa debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo es innovando o creando productos y procesos.

Un ejemplo de estos Sistemas de Información dentro de la empresa puede ser un sistema MRP (Manufacturing Resoure Planning) enfocado a reducir sustancialmente el desperdicio en el proceso productivo, o bien, un Centro de Información que proporcione todo tipo de información; como situación de créditos, embarques, tiempos de entrega, etc. En este contexto los ejemplos anteriores constituyen un Sistema de Información Estratégico si y sólo sí, apoyan o dan forma a la estructura competitiva de la empresa.

5. Propiedad Intelectual

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

La propiedad intelectual se divide en dos categorías:

- la propiedad industrial: invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de origen;

- el derecho de autor: obras literarias y artísticas. Los derechos relacionados con el derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes o ejecutantes sobre sus interpretaciones o ejecuciones, los derechos de los productores de fonogramas sobre sus grabaciones y los derechos de los organismos de radiodifusión sobre sus programas de radio y de televisión.

Registro de marcas, dibujos y modelos industriales

De récord cabe calificar las 36.471 solicitudes internacionales de registro de marcas recibidas en 2006 por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) con arreglo al Sistema de Madrid para el Registro Internacional de Marcas, cifra que representa un aumento del 8,6% en relación con 2005. Por decimocuarto año consecutivo, los solicitantes de Alemania encabezaron la lista de usuarios principales (con 6.552 solicitudes, el 18,0% del total), seguidos de los de Francia (3.896, el 10,7%) y Estados Unidos de América (3.148,el 8,6%). El "Sistema de Madrid" es un servicio fácil de utilizar y eficaz en función de los costos que permite a particulares y empresas obtener y renovar la protección internacional de sus marcas en los mercados de exportación. A finales de 2006, figuraban inscritos en el Registro internacional 471.325 registros internacionales de marca

También están registrados 1,933,813 de dibujos o modelos industriales registrados.

Asimismo, cada año se producen un millón de libros y 5,000 películas de largometraje, además de 3,000 millones de discos y cintas que son vendidos.

El papel de la OMPI

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) fue establecida para velar por la protección de los derechos de los creadores y los titulares de propiedad intelectual a nivel mundial y contribuir a que se reconozca y se recompense el ingenio de los inventores, autores y artistas. La protección internacional estimula la creatividad humana, ensancha las fronteras de la ciencia y la tecnología y enriquece el mundo de la literatura y de las artes. Al crear un marco estable para la comercialización de los productos de la propiedad intelectual, también facilita el comercio internacional.

6. Globalización

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

La globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

La globalización está compuesta por tres factores interrelacionados: la proximidad, la ubicación y la actitud. Estas 3 facetas enmarcan una composición y complejidad, hasta ahora inédita, de las relaciones que enfrenta un administrador global.

Proximidad.

En este caso los gerentes de las organizaciones están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Esta proximidad permite a la gente de todo el mundo compartir información oral, en video o copia facsimilar en cuestión de minutos. El aumento de capacidad tecnológica y administrativa de la gente de todo el mundo es otro aspecto de proximidad.

Ubicación.

La ubicación y la integración de las operaciones de una organización realizadas a través de diversas fronteras internacionales que forman parte de la globalización.

Actitud.

La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo en que se encuentra allende a las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.

LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS.

En un mundo que tiende a la globalización, cada empresa y actividad económica debe competir con sus similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para sobrevivir, deben transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas. Por ello, los países que se abran al comercio exterior deben diseñar una serie de medidas macroeconómicas que permitan a las empresas privadas desarrollar ventajas competitivas sin restricciones. Luego, la apertura siempre viene acompañada de desregulación de los mercados, entre ellos: factores productivos (laboral y de capitales), de productos (materias primas, productos intermedios y finales), y servicios (incluyendo los de comunicaciones y de transporte).

Las ventajas Competitivas son pasajeras, van cambiando en la medida que los competidores cambian sus estrategias, los países sus regulaciones y los bloques su organización interna.

DIFERENCIA ENTRE EMPRESA MULTINACIONAL Y EMPRESA GLOBALIZADA.

Empresa Multinacional:

Es una sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada desde una oficina central o una casa matriz. Se puede añadir que es una empresa o grupo industrial, comercial o financiero cuyas actividades y capitales se distribuyen entre varios países.

Empresa Globalizada:

Es aquella sociedad que tiene sus operaciones o realiza sus negocios con un enfoque global, es decir, que concibe el mundo entero como un solo mercado.

Empresa Multinacional	**Empresa Globalizada**
Efectúa sus operaciones con diversos países.	Efectúa sus operaciones con todos los países.
Entiende que cada país es un mercado controlado por la matriz.	Concibe el mundo como un solo mercado

COMO HACER LAS EMPRESAS GLOBALES

Si la organización posee una estrategia auténticamente global, se puede decir que está en condiciones de competir tanto local como regionalmente, y en cualquier mercado en el que se interese y ponga al servicio sus productos. Lo que debe realmente poseer la empresa para lograr introducirse a este mercado es:

- Poseer un producto.
- Adquisición de nuevos activos y no solo de los insumos básicos para su producción.
- Condiciones óptimas para penetrar el mercado. Poder financiar la infraestructura.
- Poseer la capacidad de competir tanto en activos como en productos.
- Dotar a las funciones de orientación global, aunque su alcance sea local.

7. Referencias

[1]http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.html

[2] http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml

[3] http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html

[4]http://www.monografias.com/trabajos36/e-business-e-commerce/e-business-e-commerce2.shtml