

**ECCLA** - **E**xchange and **C**ooperation **C**entre for **L**atin **A**merica

**CECAL** - **C**entre d'**E**changes et **C**oopération pour l'**A**mérique **L**atine

**CICAL** - **C**entro de **I**ntercambios y **C**ooperación para **A**mérica **L**atina



**ECCLA - CECAL**  
**CICAL**

**Las crecientes relaciones económicas entre México y Canadá y sus influencias en  
algunas variables del medio ambiente organizacional mexicano**

**SERIE: RELACIONES INTERNACIONALES**

*José G. Vargas Hernandez*

Centro universitario del Sur, Universidad de Guadalajara

*CICAL agradece la colaboración del autor. Las opiniones expresadas en la presente  
investigación no reflejan necesariamente los planteamientos de CICAL.  
Ginebra, septiembre 2003*

**Apartado Postal 5481 – CH 1211 Ginebra 11 – Suiza**  
**Tel+(4122) 3203556 – Tel +(4179) 4199136 – Fax +(4122) 3292905**  
**E-mail : [contact@cecal.net](mailto:contact@cecal.net) - <http://www.cecal.net>**

## PRESENTACION DE CICAL

CICAL es una institución internacional, organizada en forma corporativa y regida por los art. 60 et sgtes. del Código Civil Suizo. Colabora con las organizaciones internacionales, misiones diplomáticas, empresas y particulares. Cuenta el estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC), la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (CNUCED) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Dispone de tres unidades encargadas de : a) la promoción comercial y financiera; b) la investigación y la formación ; c) la cooperación internacional. Su sede principal se encuentra en Ginebra y reagrupa todas las personas físicas y morales que unen sus esfuerzos para los objetivos siguientes :

- Participar en los proyectos y/o programas de intercambios comerciales y de cooperación en colaboración con las instituciones públicas y privadas de los países latinoamericanos ;
- Promover, orientar y asesorar, en Europa y en el extranjero, las iniciativas individuales y colectivas en todas las esferas de la cooperación y del comercio internacional ;
- Representar las instituciones latinoamericanas ante las instituciones europeas y organizaciones internacionales ;
- Promover todas las investigaciones y estudios útiles en los dominios de la cooperación y/o comercio ya sea por propia iniciativa o en base a mandatos de las instituciones ;
- Promover, apoyar, constituir y dirigir proyectos de instituciones públicas o privadas que se realicen a nivel nacional o internacional ;
- Mantener un servicio permanente de informaciones relativas a las actividades de los países latinoamericanos y europeos ;
- Organizar pasantías de formación, cursos de perfeccionamiento en colaboración con otras instituciones interesadas ;
- Alcanzar todos los otros objetivos, que no expresados en los numerales precedentes, facilitan la promoción y realización de las actividades institucionales de los países.

**Las crecientes relaciones económicas entre México y Canadá y sus influencias en algunas variables del medio ambiente organizacional mexicano**

*José G. Vargas Hernandez*

Centro universitario del Sur, Universidad de Guadalajara

1. El tratado de Libre Comercio de América del Norte como el sepulturero de las organizaciones mexicanas tradicionales.
2. Los cambios macroeconómicos han afectado las culturas organizacionales.
3. Manejo de la administración intercultural
4. Transferencia de tecnología de punta y experiencia administrativa de las organizaciones canadienses a las organizaciones mexicanas.
5. Experiencia en aprendizaje organizacional como cambio cultural.
6. Administración intercultural de las organizaciones de aprendizaje.
7. La efectividad organizacional es el resultado de las diferencias interculturales.

Conclusiones

Referencias

*CICAL agradece la colaboración del autor. Las opiniones expresadas en la presente investigación no reflejan necesariamente los planteamientos de CICAL.  
Ginebra, septiembre 2003.*

## **Las crecientes relaciones económicas entre México y Canadá y sus influencias en algunas variables del medio ambiente organizacional mexicano**

**Jose G. Vargas-Hernandez**

### **1. El tratado de Libre Comercio de América del Norte como el sepulturero de las organizaciones mexicanas tradicionales.**

Este estudio se enfoca desde una perspectiva internacional intercultural al análisis del impacto de las crecientes relaciones económicas entre Canadá y México en tres aspectos claves del desarrollo de México: economía, organizaciones (incluyendo empresas y organizaciones no gubernamentales), y la administración. México ofrece un mercado grande, relativamente penetrado por las empresas canadienses. Sin embargo, ha sido un mercado difícil para las empresas canadienses para penetrar, en gran parte debido a las diferencias culturales entre los dos países.

México ha sido considerado por otras naciones ser como un país privilegiado debido a sus múltiples posiciones geoeconómicas y geopolíticas en todo el mundo. Ya con dos vecinos del Norte, Estados Unidos y Canadá, juntos, ha formado el mercado más grande del mundo bajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.(TLCAN) desde Enero, 1994. Es una conexión entre un sistema económico pequeño y autoritario en comparación con dos economías gigantes y libres tal como fue percibida por Business Week (1993), agregando que es un matrimonio entre el primer mundo y el tercer mundo, sin precedentes y políticamente explosivo. Ocho años después de la implementación del TLCAN, muchas voces provenientes de los tres países socios están clamando y requiriendo una revisión del acuerdo, especialmente en los países en donde los déficits comerciales se han incrementado. Por tanto, en el futuro cercano, los problemas parecen ser cómo sostener la estabilidad contextual de la liberalización económica entre los tres países.

Sin embargo, bajo este esquema de apertura económica, México se está convirtiendo en un país más competitivo en algunos sectores productivos, a pesar de que ha llegado a ser más subordinado a los mercados financieros internacionales también. Algunos estudios recientes argumentan que la apertura económica unilateral de México representa una mayor liberalización económica que la representada por el TLCAN, la cual no tiene un impacto significativo en el crecimiento de importaciones y exportaciones y en la composición entre los diferentes sectores productivos y comerciales liberalizados como lo tuvo el impacto de los efectos de la crisis mexicana. Las exportaciones manufactureras a Canadá y Estados Unidos se han incrementado en la última década principalmente debido al procesamiento de bienes intermedios importados. También, los otros socios del TLCAN se quejan acerca de otras serias consecuencias después de ocho años de operación.

Un estudio conducido por el analista Schwanne, del C.D. Institute of Toronto and reportado por Terrazas (1996), después de examinar las relaciones comerciales de productos y servicios liberalizados y no liberalizados entre Canadá y México después de la apertura del TLCAN, el investigador canadiense sostuvo que las importaciones a Canadá provenientes de México se incrementaron en un 44% entre 1993 y 1995, una tasa similar de crecimiento obtenido durante los últimos dos años anteriores al Tratado, mientras que las exportaciones de servicios comerciales de Canadá a México decrecieron en 73 millones de dólares canadienses en 1994, lo cual solamente representó el 1% de las exportaciones canadienses a todos los países del mundo.

De acuerdo a funcionarios de Ernst and Young, reportados por World Trade Executive (1995), ellos dijeron que NAFTA ha afectado las inversiones permitiendo a los inversionistas considerar movimientos a México, lo cual jerarquizó en quinto lugar en la encuesta, justamente después de Bretaña, China, Francia y Alemania. Sin embargo, algunos estrategas consideran que el mercado mexicano tiende a tener influencia cuando el Dow estornuda.

Los flujos de capital a México decrecieron después de la implantación del TLCAN comparado con los crecientes inlujos de los últimos años antes del Tratado. Ahora, las acciones mexicanas en solamente alrededor de diez veces lo estimado las utilidades estimadas en 1997, pero los exportadores tales como la empresa de tubería de petróleo Tamsa y los jugadores de la deregulación como Televisa, consiguen más votos que los detallistas domésticos quienes tienen que esperar un largo tiempo antes que el hartazgo de la recesión abra sus carteras, de acuerdo a una estimación de Warner (1997).

La misma encuesta indica que Canadá cayó al séptimo lugar como el país más popular para la expansión industrial de Estados Unidos en 1994, cuando tres años antes, fue el destino más popular, a pesar de que Canadá mejorará su desempeño debido a sus problemas fiscales crónicos que están siendo rápidamente arreglados, tanto por los gobiernos federal como provincial, en tanto que los programas de bienestar corporativos y sociales del país son recortados. Tal como Warner (1997) considera, a pesar de que las acciones promedian 15 veces las ganancias estimadas no son baratas, inflación dominada y una economía de Estados Unidos saludable que se traga el 80% de las exportaciones canadienses es un buen presagio para futuras utilidades corporativas.

El estudio conducido por Schwanen para explicar como los acuerdos firmados por Canadá han contribuido a establecer altos estándares recíprocos de relaciones comerciales, pero hay algo más que debería ser tomado en consideración, como Terrazas (1996) explica: Cuando se promueven roles más especializados para cada país con sus contribuciones productivas en la economía global, inevitablemente modifican la distribución del ingreso dentro de cada nación, entre los diferentes tipos de empleo, pero ni el capital es suficientemente intercambiable como para confrontar la nueva competencia de los mercados internos y, o para tomar ventajas de los nuevas oportunidades foráneas.

En México, como resultado de la política de cambio estructural, las políticas económicas han estado instrumentando importantes reformas entre las que destaca la privatización de las empresas propiedad del Estado, desplazando al sector gubernamental por el sector privado como la principal máquina de desarrollo y crecimiento económico. Algunas de estas reformas han resultado en mayor libertad para las inversiones privadas y los mercados financieros, la desregulación de las actividades económicas, el control de la inflación, la flexibilidad laboral, la mejora de las finanzas públicas y un sector corporativo grande y consolidado, productividad y competitividad, integración comercial con Estados Unidos y Canadá, etc. Por lo tanto, México se ha convertido en una de las más diversificadas economías del mundo.

El TLCAN representó muchas de las expectativas para los mexicanos y ocho años después de su implementación, los “logros” de las organizaciones mexicanas (ambos, tanto negocios y organizaciones no gubernamentales por igual), ha sido muy relativo. En este tiempo, el balance nos deja muchos de los deseos insatisfechos y tal parece que no es una situación exactamente de ganar-ganar como se propone el TLCAN. El TLCAN ni ha propiciado el empleo masivo y el éxodo de bienes de capital de Canadá y Estados Unidos a México, ni tampoco ha generado espontáneamente inversiones extranjeras directas y empleo en México. La piedra de toque para la creación del empleo es la incapacidad para sostener un medio ambiente macroeconómico inestable más que un patrón de comportamiento comercial.

El proceso que se sigue es muy similar a la experiencia que los canadienses han tenido antes con la apertura del Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá en 1989. Dos años después, en 1991, el Royal Bank de Canadá publicó un estudio “Acuerdo de Libre Comercio, revisión del segundo año el cual reportó que la economía canadiense enfrentó un importante déficit fiscal y presiones en la estructura de costos con las tasas más altas de interés real en su historia y un dólar apreciado. Esto fue seguido por una recesión después de la posguerra, la cual empezó en abril de 1990, cuando el desempleo alcanzó la más alta tasa y los efectos en todos los sectores industriales enfrentaron severos desajustes (Management Today, 1991).

De acuerdo a Schwanen (1997), la evidencia histórica muestra que los cambios promovidos en la liberalización comercial, pueden ser comparados a un largo período de evolución tecnológica, la cual mejora los estándares generales de calidad de vida. Sin embargo, en el corto período de tiempo, claramente estos cambios dividen al mundo en “ganadores y perdedores”. Los perdedores son aquellos cuyas habilidades y destrezas llegan a ser menos mercadeables porque otros hacen su trabajo en una forma más eficiente y barata, mientras que los ganadores son los compradores de abundantes productos y servicios, accesibles a precios muy bajos. Esto parece ser el caso de un acuerdo entre dos economías desarrolladas y otra, geográficamente cercana, pero muy distante con respecto a su nivel de desarrollo.

La apertura del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica, ha tenido efectos diferenciales en las empresas mexicanas a nivel regional, con la región norteña de México recibiendo más oportunidades para la integración que otras áreas del país donde se desparramará tanto como se desarrolle la necesaria infraestructura. La región del Norte de México se ha desarrollado hasta cierto grado, con un producto bruto per capita más alto que otras regiones menos desarrolladas, contrastando los logros de crecimiento entre ellos y mostrando ya los beneficios de la integración del mercado.

Concentrándonos en el principal objetivo de este trabajo, es importante analizar las relaciones entre Canadá y México bajo el marco de referencia del TLCAN. Por su parte, la segunda de las más grandes naciones en el mundo hace alarde de una fuerza de trabajo altamente educada, una economía orientada a las exportaciones que cuenta con el 40 por ciento del producto interno bruto con acceso a los mercados regionales y mundiales a través de la Organización Mundial del Comercio y La Cuenca del Pacífico, y es también miembro del TLCAN.

Por lo tanto, Canadá en una nación exportadora centrada en alta tecnología, las exportaciones de productos forestales representan hasta el 29 por ciento, los bienes industriales representan el 27 por ciento, la maquinaria el 24 por ciento y los autos el 13 por ciento. Canadá tiene una de las economías que crecen más aceleradamente entre los países de la OCDE y ha experimentado uno de los más fuertes crecimientos entre el Grupo de los 7 durante los más recientes años. La razón de exportaciones al producto interno bruto en Canadá es el más alto entre los países del Grupo de los 7. La macroeconomía de Canadá durante 1996 ha sido descrita por Cooper & Madigan (1996) como un acto continuado de balanceo de Canadá.

En un lado, una economía débil con un crónico alto nivel de gente sin empleo y en el otro extremo, la necesidad de tener la rienda en una deuda gubernamental masiva y de sostener al dólar canadiense a niveles donde el capital foráneo se mantenga flotando. Canadá ha hecho grandes avances en la corrección de su imbalance fiscal y en volver a ganar la confianza de los inversionistas. Por lo tanto, el gobierno ha logrado reducir el déficit hasta el 2% del producto interno bruto en el año fiscal 1997-98.

Más específicamente, a nivel de análisis microeconómico, y relacionado con las relaciones bilaterales con México, sin embargo, los empresarios canadienses han empezado desde hace tiempo a penetrar el ondulante mercado mexicano donde las firmas canadienses pueden vender su tecnología y servicios. Por lo contrario, el mercado canadiense merece una reputación por ser un mercado difícil de penetrar para las compañías mexicanas, a pesar del poder de compra del consumidor canadiense que es ligeramente un poco menor que el consumidor de Estados Unidos. Muchas compañías canadienses se están dando cuenta de las bastas oportunidades de negocios que pueden perseguir en México no solo como inversiones directas, inversiones conjuntas con compañías mexicanas o subsidiarias establecidas.

Un buen ejemplo es el hecho que las instituciones canadienses adquirieron propiedades en “buenos” bancos mexicanos bajo un esquema del esfuerzo actual por rescatar el desmantelado sistema bancario mexicano, tal como es reportado por World Trade Executive (1996), donde el quid de la cuestión de tal esquema fue que los accionistas tuvieron que cubrir la mayor parte de los costos de rescate de los bancos comprados. Esto pasó en el caso de la adquisición del Banco Inverlat de por el

Banco de Nova Scotia y el Banco de Montreal que adquirió el 16% de las acciones de Bancomer, el segundo más largo, bien capitalizado y bien posicionado banco mexicano en los estándares mexicanos.

Los canadienses están aprendiendo rápido como ellos pueden beneficiarse de la transformación económica de México y de su mercado estimulante. Sin embargo, hasta ahora, se está llevando a cabo un debate sobre dichos beneficios que resultan de la apertura comercial entre Canadá y México bajo las regulaciones del TLCAN. Tal como Sierra (1996) reporta, hay varias quejas relacionadas con el hecho de que no se han tomado ventaja completa de asumir complementariedad entre la industria mexicana con bajos costos y un mercado grande como Canadá, debido a otros factores, tales como:

- 1).-Resistencias de sindicatos canadienses para aceptar la oferta externa como un medio para eliminar costos y por tanto, para transferir mayor valor a los consumidores.
- 2).-Las estrategias de oferta global han favorecido a los megacomplejos de oferentes instalados en el primer nivel de los proveedores de ensambladoras. El segundo y tercer nivel de los productores han tenido reducciones drásticas en sus utilidades netas marginales y han caído en la órbita del control operativo por políticas de ofertas, bajo innecesaria de capital en asociaciones estratégicas.
- 3).-La negociación del TLCAN y acuerdos similares con países del Centro y Sudamérica se ha hecho bajo la premisa de que la economía nacional estaba creciendo y que era posible exportar parte de la producción a los mercados foráneos. El mercado interno sería la plataforma y la base para las exportaciones y por lo tanto se convierte en menos vulnerable a los ciclos de la economía internacional. México es un productor de bajo costo muy atractivo para las maquiladoras y manufacturas bajo el nuevo esquema de provisión global.

Durante 1995 y 96, el mercado interno tiene una drástica caída que ha obligado a reconsiderar las posibilidades de desarrollo. El nuevo orden de producción invalida todas las premisas bajo las cuales la industria nacional se ha orientado hacia los procesos de globalización y ha obligado a los empresarios a hacerlo también, para buscar nuevas fórmulas de competitividad y eficiencia. Bajo el actual modelo de desarrollo, ni dentro ni entre sí, los grandes sectores manufactureros han alcanzado integración productiva. Sin embargo, esta integración de la producción se ha logrado bajo la influencia de los flujos comerciales internacionales de las manufacturas, las cuales pueden ser identificadas como comercio dentro de las industrias y dentro de las empresas (comercio intrafirma), buscando la complementariedad económica en procesos de producción y distribución entre los diferentes sectores industriales y compañías multinacionales.

Además, esto ha afectado no solamente la creación de los nuevos trabajos necesitados, sino que todavía más, mantener el mismo nivel de empleo. El efecto del TLCAN en la generación de empleo es muy claro: no contribuye, al menos hasta ahora, con mejores oportunidades de empleo para los mexicanos, tal como esperaban. Al final, el TLCAN representa el mayor dilema económico del México moderno. Necesita el TLCAN como estrategia para continuar profundizando los procesos de globalización con una más abierta economía, pero si México necesita mejorar el crecimiento económico y el desarrollo, necesita regular la industria doméstica que apoya la creación del nuevo empleo necesario para la demandante fuerza de trabajo.

México está atravesando por tiempos difíciles tanto en su economía como en su vida política. Las mayores corporaciones mexicanas han tenido algunos problemas para de pagos a sus proveedores, primero por la crisis financiera de 94-95-96 y luego por la recesión económica posterior y la situación ha alcanzado ya niveles críticos en algunas empresas de sectores donde los pagos se han transferido para tiempos posteriores, al menos de un año en promedio, como lo ha reportado el World Trade Executive (1995).

Por lo tanto, la estrategia económica y política se dirige hacia la recuperación de la crisis financiera, la cual derivó y propagó en rezago social e inestabilidad política y hacia la modernización de instituciones para lograr la inmersión en este mundo en proceso de globalización. El “dinero

caliente” reemplazó a la denominada “Guerra Fría” (Rosner, 1996) como la principal causa de inestabilidad, claramente demostrada por el caso de México, lo cual es un buen ejemplo de estos fenómenos.

Y el reto todavía permanece: cómo diseñar y desarrollar un modelo económico capaz de tomar ventaja de una economía más abierta bajo los procesos de globalización y cómo reconciliar la protección de la industria doméstica la cual genera empleo. El libre mercado y la exposición a la competitividad foránea no necesariamente conducen a la industrialización exitosa, a menos que las organizaciones nacionales y los agentes económicos hagan acercamientos estratégicos al mercado internacional. Tal estrategia debe de ser apoyada por infraestructura física, humana y tecnológica.

Por tanto, la primera proposición es: El TLCAN tomó a muchas de las organizaciones mexicanas sin preparación alguna para enfrentar los retos que representaba y hasta ahora, 8 años después, han sido incapaces de manejar su vulnerabilidad a la competencia y con problemas de elecciones estratégicas que han sido el resultado de su nueva exposición ambiental.

## **2.- Los cambios macroeconómicos han afectado las culturas organizacionales.**

Las organizaciones e instituciones tradicionales mexicanas están sufriendo una transformación. Las organizaciones sobrevivientes de la implementación del TLCAN son aquéllas que han sido capaces de manejar cambios tecnológicos y han adquirido nuevas habilidades organizacionales y administrativas para conseguir adaptarse al nuevo sistema de valores emergentes el cual está siendo compartido por la mayoría de las organizaciones de los tres países. A pesar de que la tecnología ha contribuido a cerrar las brechas entre las distancias y a abrir fronteras y barreras espaciales, demostrando lo pequeño que es el mundo, todavía cada nación tiene su propia cultura y tradiciones las cuales no son fáciles de influenciar, para romper y para cambiar a fin de homogeneizar sociedades y con ellas organizaciones, bajo un simple conjunto de valores, demostrando la grandeza de la cultura humana.

La nación es definida por The American Heritage Dictionary (1986) como las personas que comparten tradiciones comunes, orígenes, historia, y frecuentemente lenguaje, nacionalidad. Cultura ha sido definida por Kroeber & Kluckhohn (1952) como un término que “consiste de patrones, explícitos e implícitos de y por conducta adquirida y transmitida por símbolos, constituyendo el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos. In el concepto de Hofstede, las culturas nacionales pueden ser usada para sugerir metas económicas, ideológicas (moral) y otras, con conexiones posibles a los cambios sociales, tal como concluyó Pheysey (1993) quien pasa a sugerir que desde la perspectiva de cada una de las culturas de Hofstede, cómo son percibidas las organizaciones que existen en una sociedad.

Por tanto, debido a diferencias en las culturas las cuales influyen las organizaciones, las inversiones conjuntas de riesgos compartidos pueden estar plagadas por el choque de culturas organizacionales, en variables tales como los estilos administrativos, formulación e implementación de estrategias, etc., y más precisamente, es factible que existan algunas diferencias culturales organizacionales en estas inversiones entre una gran compañía extranjera y una pequeña organización emprendedora dominada por un simple inversionista mexicano.

Hay varios casos reportados en la literatura donde los problemas son un cuento precautorio para las compañías multinacionales que planean invertir en México sería un mordisco bajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, tal como es el caso reportado por Smith and Weber (1997), en el cual un fuerte socio extranjero de una compañía mexicana se tropieza con lo que es todavía un golfo basto en culturas de negocios, a pesar de que los reportes van más allá para explicar que esta compañía extranjera fue lenta en reconocer el cambio en México de un gobierno corporativo en sus relaciones de negocios lo que garantizaba el éxito de negociaciones unidas a un sistema constreñido por el escrutinio público.

Por lo tanto, la adquisición de técnicas para manejar el multiculturalismo organizacional y la adversidad cultural parece ser el común denominador para entender como las formas organizacionales tienen diferentes manifestaciones sociales y conductuales, como una forma de acercamiento a organizaciones más efectivas y eficientes y hacia la necesaria implementación del cambio organizacional para lograr metas de crecimiento y desarrollo económico y nacional. En este sentido, Early and Singh (1995) recomendó examinar sistemas completos más que sus componentes y definió el sistema como la ocurrencia natural de un conjunto de individuos, organizaciones, e instituciones que coexisten y son independientes. Sin embargo, cuando se constriñen diferentes culturas, es necesario manejar el resultante interculturalismo que tiene relevancia no solamente con la administración internacional sino también con la administración intercultural.

De acuerdo con Early and Singh (1995), el interculturalismo trata con el sistema de un grupo dado de personas (internacional) relevante a la organización del trabajo y los valores característicos, creencias y maneras de actuar compartidos por un grupo de personas (intercultural) y por tanto, la dimensión internacional de la administración comprende el examen de una cultura o un sistema nacional (desde el punto de vista gestáltico), donde la dimensión intercultural administrativa (desde una reducida perspectiva) abarca las relaciones componentes dentro del sistema cultural.

Ciertamente, las diferencias culturales entre los tres países que son miembros del TLCAN pueden señalar contribuciones importantes hacia un mejor entendimiento de las expectativas. Los recientes eventos de Chiapas en México y en Quebec en Canadá han dado oportunidad a analizar expectativas y sus implicaciones con el otro socios del TLCAN, Estados Unidos. A pesar de que estados Unidos y Canadá tienen una cultura similar, todavía las diferencias culturales entre Canada y México son abundantes. Canadá tiene una población multicultural más pequeña que la población del Estado de California y dispersa en todo el segundo país más grande en extensión geográfica del mundo, gozando de un confortable estilo de vida mientras que México es también un país multicultural pero tiene un territorio más pequeño con una población mayor, con más del 50 por ciento en pobreza en una sociedad muy desigual.

Cruzando de una cultura a otra cultura puede ser muy frustrante y no necesariamente significa un mejor entendimiento común y una comprensión humana si no hay esfuerzos importantes para vencer los obstáculos y barreras. La diversidad cultural impone restricciones en la efectividad organizacional, pero también, hace posible la realización de los pagos sinérgicos organizacionalmente más orientados a los retos as Gupta and Govindarajan (1991) argumentan en la misma forma que puede ser esperada que las restricciones impuestas por cualquier otro factor tales como, por ejemplo, la distancia geográfica, las diferencias lingüísticas y las demandas conflictivas de gobiernos.

Las organizaciones más exitosas en el creciente medio ambiente competitivo internacional como resultado de las relaciones comerciales bilaterales entre Canadá y México, son aquellas que tienen formas dominantes de organización del trabajo más identificado con el post-taylorismo, el cual rompe la tendencia de una profunda división técnica y social del trabajo con serias transformaciones culturales –un nuevo modelo tipo de símbolos y un sistema de signos – No es solamente el problema de la construcción de un marco de referencia para el nuevo sistema cultural de la organización, de acuerdo a los requerimientos de la competitividad global y productividad, pero expresa la práctica y vive el significado de un nuevo conjunto de valores, creencias, sinos y símbolos.

Las tareas operativas y manipulativas son divididas a fondo para incorporar las tareas de inspección de calidad sin perder la velocidad en la línea de producción, como en el caso reportado por Palomares Esquivel y Mertens (95) donde los investigadores encontraron que las funciones de la organización bajo los conceptos de líneas y cuentas depuradas altamente robotizadas en soldadura, mientras que las siguientes fases – chasis, pintura y ensamble – son manuales. En estas operaciones manuales, el número de tareas para cada estación fueron reducidas y la velocidad del trabajo se incrementó. Incluso, este problema puede agravarse como resultado de la competitividad, tal como puede ser la situación emergente entre las organizaciones mexicanas y canadiense cuando compiten por el mercado de Estados Unidos. Las organizaciones canadienses tienen ventajas por sobre las mexicanas, debido q que

tienen tendencias muy similares en la conducta del consumidor y por tanto, un conocimiento mejor del mercado.

Por lo tanto, la segunda proposición es: Las instituciones económicas, organizaciones y sus prácticas administrativas son fundamentalmente diferentes en sus culturas y climas organizacionales y en el ámbito nacional.

### **3.- Manejo de la administración intercultural**

A fin de entender mejor cómo los cambios macroeconómicos entre las relaciones comerciales de México y Canadá han afectado las culturas organizacionales de las firmas mexicanas, es necesario concentrarse solamente en los intercambios bilaterales porque ambos países, junto con los Estados Unidos, son socios del TLCAN, es obligado dejar a este Tratado como el campo común para las referencias compartidas. Los acuerdos bilaterales parecen ser más estratégicos hacia la integración económica y la consolidación de los procesos de la apertura comercial. También, incluso antes de la implementación del TLCAN, la historia de las relaciones económicas entre México y Canadá enfatizan las diferentes conductas como consecuencia de las diferencias culturales (De Loach, 1991). Por un largo período de tiempo, ambos países se han opuesto a las políticas económicas: Mientras Canadá ha promovido el libre comercio y una economía abierta, México promovió hasta 1982 una economía cerrada con regulación gubernamental.

La intensificación de las relaciones económicas entre México y Canadá, en tales áreas como comercio, inversiones, migración, transferencia de tecnología, etc., y la expansión de flujos comerciales entre empresas industriales entre ambos países, ha tenido un impacto en la cultura nacional de México y por tanto, en la promoción de algunos cambios en la cultura de las organizaciones mexicanas. Un buen ejemplo ha sido la propuesta para armonizar las normas textiles para compartir más fácilmente la información entre países, usando abreviaciones para nombres de fibras y símbolos para el país de origen en las etiquetas de productos textiles, los cuales pueden ser útiles no solo para los manufactureros e importadores sino también para los consumidores. Sin embargo, esta relación entre los dos países ha sido compleja y multivariada, principalmente debido a diferencias.

Un buen indicador de estas diferencias es la tasa de desarrollo humano calculado por la Organización de las Naciones Unidas tomando en consideración las expectativas de vida, alfabetismo, ingreso real per capita y educación, lo que ha resultado, de acuerdo al Reporte Mundial de Desarrollo Humano de 1995, en 0.842 para México, siendo el número 53 entre todos los 116 países, y el más alto de todas las naciones es 0.95 para Canadá. El promedio mundial de esta variable es 0.67. Se han realizado pocos estudios de las diferencias de cultura organizacional entre las organizaciones de Canadá y México.

Sin embargo, la cultura organizacional canadiense, bajo el supuesto de similitud (Adler, et al, 1987) puede ser comprimida bajo el encabezado norteamericano, porque Canadá y Estados Unidos comparten una cultura similar, tal como ha sido afirmado también por la investigación de Condon (1980) quien discute las diferencias culturales entre las culturas organizacionales norteamericana y mexicana. La investigación de Adler et al (1987) confirma las diferencias entre los estilos de negociación de los mexicanos y americanos previamente descritas por Condon (1980), Schmidt (1980), and Copeland and Griggs (1985). Algunos resultados de su estudio afirman que las relaciones parecen ser más importantes para los negociadores mexicanos. Ellos hacen un poco menos de utilidades (aunque las diferencias en utilidades fueron estadísticamente significantes), sin embargo, alcanzan altos niveles de la meta de satisfacción y atracción interpersonal. Estos últimos dos conceptos son la clave para relaciones comerciales duraderas.

Por tanto, la proposición número tres establece que las diferencias culturales deben ser vistas como una oportunidad para aprender de la tecnología creada por un socio específico, no tanto como un obstáculo para transferir conocimiento.

#### **4.- Transferencia de tecnología de punta y experiencia administrativa de las organizaciones canadienses a las organizaciones mexicanas.**

La transferencia de tecnología de punta y de experiencia administrativa de naciones desarrolladas a menos desarrolladas es una forma de eliminar las desigualdades y disparidades. Canadá está bien posicionado para ser un fuerte agente en tecnología de punta y experiencia administrativa, mientras que México es todavía un jugador débil en este medio ambiente afectado por la innovación. Por ejemplo, Canadá es uno de los más fuertes jugadores del mundo en innovación de tecnología en telecomunicaciones, donde las inversiones en investigación y desarrollo se basan en las capacidades tecnológicas y por tanto, Canadá es también uno de los más sofisticados mercados para sus productos y servicios. Las compañías canadienses están también muy avanzadas en el estudio, la medición y preservación del medio ambiente y tienen el potencial para ofrecer sobre la base de asociacionismo organizaciones mexicanas, tecnología y servicios para proyectos del medio ambiente

Sin embargo, el crecimiento experimentado por industrias de uso intensivo de tecnología en la última década, como Rosthschild (1996) contiene, es casi cierto que para ser empujado por lo que será experimentado en la próxima década, principalmente debido a factores interrelacionados. Primero, la información del sector de tecnologías de telecomunicaciones está casi cerca de la etapa de madurez, no solamente en el occidente industrializado y en la Cuenca del pacífico, donde la penetración de la computadora que converge con la industria de la comunicación es más pronunciada.

Segundo, el desarrollo dramático en "infomedio" y redes afectará casi todos los otros sectores de la economía global. Esto será especialmente pronunciado en las industrias del cuidado de la salud (genómica, avanzada, equipo diagnóstico y telemedicina), educación (entrenamiento de idiomas, entrenamiento técnico y educación a distancia), materiales y recursos. La prosperidad económica será para aquellos que compitan en estos campos de alto crecimiento, y la competitividad y la competitividad será dependiente de las capacidades tecnológicas.

Las inversiones canadienses en actividades productivas en México pueden ser evaluadas como un proceso económico el cual beneficia a las organizaciones mexicanas para tener acceso a tecnología de punta y a la experiencia administrativa. Ambas, organizaciones canadienses y mexicanas están convencidas de la importancia y significado del cambio tecnológico y de las capacidades tecnológicas. En ambos países, el gobierno y las comunidades de negocios están convencidas de que el crecimiento económico y el desarrollo social viene con el empleo en industrias intensivas en tecnología. Estos cambios en las relaciones económicas entre Canadá y México han afectado el conocimiento y la tecnología administrativa de las organizaciones y los métodos de organización del trabajo. Mediante la internalización de la tecnología y el conocimiento administrativo, los recursos de las materias primas, etc., las organizaciones pueden ser agentes más eficientes para la transferencia de recursos a los mínimos costos de transacción.

Por lo tanto, para que las organizaciones realicen esto, necesitan desarrollar una red de capital, productos, tecnología y conocimiento administrativo. Estos flujos de capital, productos y conocimientos a través de las organizaciones involucradas, llegan a ser significantes al grado de modelar las transferencias de las compañías matrices a las subsidiarias y dentro de ellas mismas como una red de transacciones, de acuerdo a Gupta and Govindarajan (1991), que ayuda a delimitar las formas específicas, tales como la magnitud y direccionalidad de las transacciones, en las cuales los contextos estratégicos de varias subsidiarias pueden diferir.

Por lo tanto, la capacidad de algunos mexicanos para canalizar la producción hacia los mercados externos y para promover los procesos de internacionalización, no solamente han sido el resultado de

los factores del medio ambiente sino también de elementos intrínsecos de estas organizaciones como por ejemplo, el desarrollo de algunas habilidades y destrezas organizativas, tal como Godínez (1995) ha contendido. Considerando ambos tipos de factores organizacionales para lograr efectividad es importante estimar la adaptabilidad de las organizaciones a su entorno y a sus potencialidades internas para el futuro crecimiento y desarrollo bajo condiciones de extrema competitividad. También, en la consideración de estos factores, los investigadores han identificado algunas tendencias en cambios estructurales. Solamente como ejemplo, Godínez and Velázquez (1995) trazó tres tendencias básicas.

- 1).- Procesos de producción más flexibles con menos tareas rígidas y una rápida adaptación.
- 2).- Incorporación de sistemas de control numérico para reducir tareas y operaciones intermedias que requieren recursos humanos con alto nivel de entrenamiento.
- 3).- Buscar las mejores relaciones entre productividad-calidad y competitividad.

En relación a la primera tendencia, una producción más flexible, la especialización flexible como una alternativa a la producción masiva Piore and Sabel (1984), la definen como una estrategia permanente de innovación basada en equipos flexibles de usos múltiples, trabajadores calificados, y creación a través de políticas de una comunidad industrial que restringe la forma de competir para aquellos que favorecen la innovación. A pesar de las relaciones económicas y las conexiones necesarias para ser desarrolladas y fortalecidas más completamente entre Canadá y México bajo acuerdos comerciales bilaterales, hay algunas oportunidades y potencial para las inversiones de riesgo compartido (joint ventures) e iniciativas en industrias de alta tecnología entre organizaciones de Canadá y México.

Por lo tanto, la cuarta proposición es: Las organizaciones canadienses ofrecen experiencia tecnológica y administrativa las cuales muchas compañías en México, particularmente pequeñas y medianas empresas, no han sido capaces de desarrollar. Sin embargo, las empresas mexicanas tienen el conocimiento del mercado nacional, las estructuras y las personas.

## **5.- Experiencia en aprendizaje organizacional como cambio cultural.**

Bajo la ola de la información que privilegia el conocimiento, un nuevo modelo de cultura organizacional está emergiendo en la sociedad mexicana. A pesar de que la revolución industrial ha hecho irrelevante el poder del caballo y la economía postindustrial, basada en la cibernética y las telecomunicaciones está resultando en hacer innecesario el trabajo humano, tal como el Premio Nobel Wassily Leontier ha dicho antes, sin embargo, los pocos individuos todavía empleados son requeridos para estar actualizados, bien entrenados en las últimas técnicas y en tecnología de punta. En las economías industrializadas, la cantidad de trabajo humano necesario disminuye cuando la producción de bienes y servicios se incrementa.

Así, la propuesta de modernización de las instituciones y organizaciones mexicanas significa cambio cultural. Una forma de facilitar este cambio en las organizaciones es mediante la transferencia de tecnología y conocimiento administrativo, el cual a su vez, requiere inversiones en capital humano, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos, como un factor esencial para el logro del desarrollo económico y el crecimiento. Hay varias estrategias para la transferencia del conocimiento entre y dentro de las organizaciones.

Una de tales estrategias es la investigación y desarrollo de asociacionismo entre organizaciones de los dos países, dada la situación de que las dos compañías que participan en asociaciones lo deben hacer como si fuera verdaderamente una estrategia de suma positiva que puede tener beneficios mutuos no solamente para las compañías, sino también entre las economías nacionales. En la situación específica de Canadá y México, estas alianzas ofrecen oportunidades para establecer relaciones cercanas entre empresas canadienses y mexicanas. Algunos de estos beneficios son:

- El establecimiento de una fuerte y duradera relación y conexión basada en asuntos fundamentales para el futuro y carácter de cada compañía, la cual continúa más allá de los proyectos específicos.

-El aliento al comercio como resultado de una mayor conciencia de las oportunidades del mercado en la compañía socia.

-Ventajas competitivas sobre terceros mercados que pueden resultar en una comercialización conjunta en otros países o regiones diferentes a las que tienen ambos países socios.

La internalización de la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones puede ser el resultado de las inversiones extranjeras directas tal como Gupta and Govindarajan (1991) reconoce como la principal tesis la cual establece claramente que el conocimiento puede ser transferido más efectiva y eficientemente a través de mecanismos organizacionales internos más que a través de mecanismos externos del mercado. Las imperfecciones del mercado juegan un importante papel para desviar los medios y los fines de la transferencia del conocimiento, incluyendo los problemas en el reconocimiento y exposición del conocimiento y las externalidades negativas, tales como el riesgo de crear a un nuevo competidor. Por tanto, las organizaciones canadienses pueden tomar ventaja de la fuerza de trabajo mexicana, como ya lo ha reconocido Business Week (1993) señalando que alrededor de diez millones de trabajadores mexicanos bien entrenados y semientrenados no solamente están deseosos de trabajar, sino que son también baratos para contratar y también son “pan comido” para entrenar. El pago a una tarifa de \$2 a \$3 la hora, las empresas pueden proporcionar meses de adoctrinamiento y entrenamiento a los trabajadores con los sistemas de manufacturas de apoyo y de la más alta calidad.

También, la experiencia de aprendizaje tiene importancia en las inversiones conjuntas entre las organizaciones canadienses y mexicanas. En general, las compañías canadienses que hacen negocios en México han perdido tiempo, dinero y recursos, aprendiendo la forma mexicana, de otra manera, han confrontado un choque de culturas organizacionales, en situaciones específicas como cuando los expatriados que son insensitivos a las diferencias culturales, y las contrapartes mexicanas fallan en comunicar, resultando rápidamente en un choque Cultural.

Por lo tanto, la proposición número cinco establece que mientras las organizaciones ponen la mayor parte de sus esfuerzos en el aprendizaje en la transferencia de tecnología, con frecuencia son hechos caso omiso por la cultura y las diferencias del mercado.

## **6.- Administración intercultural de las organizaciones de aprendizaje.**

Las compañías canadienses que hacen negocios en México, como cualquier otra organización extranjera, enfrenta varios problemas derivados de la cultura, el medio ambiente, las diferencias políticas, económicas, sociales y culturales. De acuerdo a Gupta and Govindarajan (1991), los antecedentes nacionales cuentan por las diferencias en administración de organizaciones interculturales. Es más factible que los administradores nacionales tengan un entendimiento comprensivo más cercano de la sociocultural local, la política y el medio ambiente económico, en contraste con los administradores expatriados quienes es más probable que tengan un entendimiento comprensivo más cercano de las MNC's bajo una estrategia global.

Sin embargo, los expatriados tienen en su ventaja sus prácticas organizacionales para eliminar la debilidad el hecho de ser extranjeros, como la sugerido Zaheer (1995) basado en teorías que apoyan que las subunidades multinacionales tratarán de eliminarlo mediante la importación de capacidades materializadas en las prácticas organizacionales de sus empresas matrices , particularmente si las unidades están compitiendo en mercados de productos diferenciados en los cuales otras fuentes de ventajas competitivas importadas, tales como el nombre de la marca, una tecnología superiores, o ventajas basadas en el factor costo, tienen un pequeño papel que jugar.

Por lo tanto, la sexta proposición es: las diferencias culturales entre las organizaciones mexicanas y canadienses no constituyen un impedimento per se, sino más bien una oportunidad para identificar la ausencia de similitudes, crear disonancias y usar esto como plataforma para mejorar to el conjunto de habilidades de las organizaciones.

## **7. La efectividad organizacional es el resultado de las diferencias interculturales.**

Hoy conocemos más acerca de las diferencias culturales entre Canadá y México que acerca de las estrategias para la administración intercultural. Una importante estrategia de las organizaciones mexicanas en un mundo globalizado es construir una red de operaciones extranjeras a través de inversiones extranjeras directas en México mediante subunidades y subsidiarias de manufacturas y mercadotecnia, caracterizadas no solamente como dominadas por capital o por productos pero permitiéndoles enfocarse en flujos multidireccionales de tecnología y también de conocimiento administrativo

Pero invertir en México, tal como el economista North ha demostrado, los flujos del capital extranjero dependen no solamente de las expectativas de los agentes económicos sino también de los sistemas derechos de propiedad vigentes en esta nación. Sin embargo, formas de organización más desarrolladas están entrando a México procedentes de Canadá como resultado de los flujos de capital, y por tanto, contribuye a la transformación organizacional del trabajo, lo que a su vez, cambia la naturaleza del trabajo humano y las bases de la administración y políticas de recursos humanos. Pero a fin de implementar el cambio organizacional, es necesario cambiar el actual sistema cultural y sus valores, creencias, signos y símbolos, etc., como un requerimiento del cambio de conducta administrativa y experiencia y finalmente, cambios tecnológicos en la organización, procesos de producción y tecnología, etc.

Todos estos cambios organizacionales son necesarios para sobrevivir en un medio ambiente más competitivo tal como es el creado por los crecientes intercambios comerciales entre las organizaciones de México y Canadá.

Por lo tanto, la última proposición, la número siete, establece que las culturas incompatibles raramente explican los resultados pobres, mientras que la administración cultural inefectiva de los procesos de colaboración es más probable que sea la responsable.

## **Conclusiones**

Las incompatibilidades entre el TLCAN –el acuerdo multilateral comercial entre Canadá, Estados Unidos y México- y las relaciones comerciales bilaterales entre Canadá y México han puesto en urgencia la propuesta de una revisión de los diseños institucionales de la regionalización. Al menos, hay una percepción positiva y entendimiento entre algunos sectores y organizaciones de México y Canadá, lo cual incrementa el comercio, el capital, la tecnología y las trasferencias del conocimiento administrativo, etc.

El reto para las organizaciones mexicanas todavía permanece: Deben enfrentar los costos del cambio cultural bajo los factores del medio ambiente global, no solamente como una condición para la sobrevivencia, sino también como una necesidad para lograr alcanzar la competitividad y la productividad. Por lo tanto, las culturas organizacionales deben necesitar ser revisadas, analizadas y modificadas. Algunos mitos culturales organizacionales , creencias, artefactos, etc., necesitan ser destruidos y sustituidos por otros, sobretodo aquellos que son apoyados por una nueva ideología hegemónica en los mercados.

## Referencias

- Adler, Nancy J.; et al (1987). "Business negotiations in Canada, Mexico and the United States", Journal of Business Research 15.
- Banamex-Accival (1995). "Reflections on development", Review of the economic situation of Mexico, volume LXXI, number 836, July.
- Belejack Barbara (1997). "Privatization in Mexico, a speed limit", World Business, Jan -Feb.
- Business Week (1995). "The Mexican worker", April 19, 1993.
- Condon, J. C., (1980). "Interact: guidelines for Mexicans and North Americans, Intercultural Press, Chicago.
- Copeland, L., and Griggs, L. (1985). Going international. Random House, New York.
- Copper, James C. & Madigan, Kathleen (1996). "Even with easing, lots of unease", Business Week, February 12.
- Cox, R. (1987). Production, power, and worlds order, New York: Columbia University Press.
- De Loach, Stan (1991). "El Tratado de Libre Comercio y la sociedad mexicana: nuevas fronteras sociales." Management Today en español, noviembre.
- Early P. Christopher and Singh Harbir (1995). "International and intercultural management research: What's next?", Academy of Management Journal, vol. 38, number 2.
- Fleischer Lowell R. (1996). "NAFTA round-up", North American Free Trade and Investment Report, World Trade Executive, Vol. 6, Number 2.
- Godinez Enciso, J. Andrés (1995). "Algunas tendencias en la reestructuración productiva reciente de los grupos económicos de México", en Sánchez Dasa, Alfredo y González
- García, Juan (coords.), Reestructuración de la economía mexicana, Universidad de Colima y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Godinez, A. y L. Velázquez (1995). "Reestructuración productiva y estrategias de internacionalización de los grupos del Norte de México 1984-1992", en Garrido, C. y A. Gutiérrez (coords.) Grupos financieros: nuevas tendencias y viejos problemas. Grijalvo, Mexico.
- Gupta Anil K., and Govindarajan Vijay (1991). "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", Academy of Management Review, Vol.16, No. 4.
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Ling L.H.M. (1996). "Hegemony and the internalizing state: a post-colonial analysis of China's integration into Asian corporatism", Review of International Political Economy 3:1 Spring.
- Management Today en Español (1991). "La economía canadiense: impactos del T.L.C. con U.S.A.", Agosto.
- Nulty, Peter (1997). "Savants and gurus. Constructive demolition", World Business, Jan -Feb.
- Palomares Esquivel, Laura and Mertens Leonard (1995). "Acercamiento conceptual para estudiar los cambios de la gestión y actitud empresarial hacia la organización del trabajo y las relaciones laborales en América Latina", Quórum, segunda época, año IV, No. 34, mayo-junio.
- Phesey, Diana C. (1993). Organizational cultures. Types and transformations. Routhledge, London.
- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel. (1984). The second industrial divide, New York: Basic Books.
- Porter, Michael (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
- Rosner, Jeremy D (1996). "México, el Congreso estadounidense y las nuevas tendencias en la política exterior de Estados Unidos", Este País, número 59, febrero.
- Rothschild, Henri (1995). "Innovative relationships", Link, Volume VI No. 43, January.
- Schmidt, K.D. (1980). Doing business in Mexico. SRI International, Menlo Park, Calif.
- Schwanen, Daniel (1997). "El impacto de la creciente integración comercial en el continente, inversiones y empleos en Canada", C. D. Howe Institute, Toronto.

- Sierra Arenas, Lourdes (1996). "Frustran EU-Canadá complementariedad de sus industrias con la mexicana: INA", Uno más uno, 11 de enero.
- Smith, Geri and Joseph, Weber (1997). "A Mexican morass for Bell Atkantic", Business Week, January 20.
- Stevenson, Mark (1996). "Mexico. Maquiladora industry booms". Latin American Finance & Capital Markets, World Trade Executive, January 29.
- Terrazas, Ana Cecilia (1996). "En el corto plazo, la liberalización comercial divide al mundo en "ganadores y perdedores", afirma un estudio canadiense", Proceso 1052, 29 de diciembre.
- Warner Joan (1997). "Glabal markets. Where on earth you can turn", BusinessWeek, January 6.
- World Trade Executive (1996). "Canadian institutions acquire stakes in Mexico's 'good' banks", North American Free Trade & Investment Report, Vol. 6, No. 4, February 29.
- World Trade Report (1995). "Canada loses favor as site for U.S. industrial expansion", North American Free Trade & Investment Report, December 22, Vol. 5, Nos.21-22.
- Zaaher, Srilata (1995). "Overcoming the liability of foreignness", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2.

## **FICHA DESCRIPTIVA**

Centro de Intercambios y Cooperación para América Latina – CICAL  
Institución creada en junio de 1997, organizada según los artículos 60 y siguientes  
del Código Civil Suizo

### **Organigrama**

Unidad de promoción comercial y financiera  
Unidad de investigación y formación  
Unidad de cooperación internacional

### **Dominios y/o sectores de aplicación**

Programas de organizaciones internacionales  
Proyectos de pequeñas y medianas empresas  
Proyectos de particulares

### **Relaciones inter institucionales**

- Estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC)
- Estatuto consultivo ante la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (CNUCED)
- Estatuto observador ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Organización Mundial del Comercio (OMC)
- Misiones diplomáticas
- Agencias de promoción económica

### **Sede principal**

15, rue des Savoises - CH-1205 Ginebra - Suiza  
(Casa de las Asociaciones)

### **Dirección para la correspondencia**

Apartado postal 5481 - CH-1211 Ginebra 11 - Suiza  
Website : [www.cecal.net](http://www.cecal.net) - E-mail : [contact@cecal.net](mailto:contact@cecal.net)  
Tel +4122-320 35 56 - Tel + 4179-419 91 36 - Fax +4122-329 29 05

### **Relaciones bancarias**

Cuenta N°240-691233.00A  
UBS SA Ginebra - Suiza

### **Responsable**

Michel CELI VEGAS (Presidente)

ASOCIACIONES – REPRESENTACIONES

PROMOCION INSTITUTIONAL

REALIZACION DE PROYECTOS

ASESORIA JURIDICA-ECONOMICA

FORMACION CONTINUA

INVESTIGACIONES – PUBLICACIONES

COOPERACION INTERNACIONAL