

134
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA

**LOS MODELOS EDUCATIVOS FACTOR FUNDAMENTAL
PARA LA VITALIDAD ORGANIZACIONAL
DE LAS EMPRESAS**

**TRABAJO-ESCRITO VIA
EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO**

P R E S E N T A:

CARLOS JAVIER ROMERO GRUCETA



**FACULTAD DE
QUIMICA**

MEXICO, D. F.,

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORGAN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Capitulo	Página
INTRODUCCION	1
1. VITALIDAD ORGANIZACIONAL	3
1.1 Obstáculos para la Vitalidad Organizacional.	3
1.2 Procesos Humanos en la Organización.	4
1.3 Patología de la Empresa.	5
1.4 Concepto de Vitalidad Organizacional.	5
1.4.1 Signos de Vitalidad Organizacional.	6
1.5 Diagnostico Organizacional.	9
1.5.1 Areas de Evaluación.	9
1.5.2 Radar Organizacional.	12
1.5.3 Evaluación del Ambiente Laboral.	13
1.6 Frustración vs. Vitalidad.	14
1.7 Calidad de Vida en el Trabajo.	16
1.8 La Persona, Centro de la Vitalidad.	17
2. PRODUCTIVIDAD	18
2.1 Productividad y Modernización en México.	18
2.2 Concertación de los Valores Nacionales del Trabajo.	19
2.3 Conceptos de Productividad.	20
2.3.1 Enfoque Económico.	20

2.3.2 Enfoque Industrial y Operativo.	21
2.3.3 Enfoque Humano-Social.	21
2.3.4 Otras Concepciones de la Productividad.	22
2.4 Evolución del Fenómeno Humano-Organizacional.	23
2.5 Productividad de lo Abstracto a lo Concreto.	24
2.6 Productividad Aparente.	25
2.7 La Estructura Productiva, Economía y Mercado.	26
2.8 Productividad Laboral en México.	26
2.8.1 Antecedentes.	27
2.8.2 Características de la Industria en México.	29
2.8.3 La Educación y la Productividad.	32
3. MODELOS EDUCATIVOS	34
3.1 La Educación, Base del Crecimiento y Realización Humana.	34
3.1.1 La educación en la Empresa.	35
3.1.2 La base cambiante del Conocimiento	36
3.2 Problemática Educativa en México.	38
3.2.1 Educación en Vías de Transformación.	38
3.2.2 Educación y Capacitación en México.	43
3.3 Binomio Capacitación-Productividad.	44
3.4 Empleo y Capacitación.	44
3.5 La Capacitación, Base del Progreso.	46
3.5.1 Naturaleza de la capacitación y del adiestramiento.	46
3.5.2 La capacitación y el progreso empresarial.	48
4. ANALISIS DE VITALIDAD	49

4.1 Análisis de la Vitalidad Organizacional.	49
4.2 Análisis de los Procesos Humanos.	50
4.3 Análisis de la Patología de la Empresa.	51
4.4 Diagnóstico Organizacional. (análisis)	54
4.5 La persona, Centro de Vitalidad (análisis)	58
5. ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD	60
5.1 Análisis de Productividad y Modernización en México.	60
5.2 Análisis de los Valores Nacionales del Trabajo.	61
5.3 Análisis de los Enfoques de Productividad.	62
5.4 Administración por Objetivos.	64
5.5 Como llevar a la Productividad de lo Abstracto a lo Concreto.	65
5.6 Análisis de la Productividad Aparente.	65
5.7 El reto de la Modernización.	65
5.8 La relación entre la Educación y la Productividad.	66
5.9 Análisis del Desempleo.	67
6. MODELO EDUCATIVO DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA MEXICANA	69
6.1 Cultura de Capacitación.	69
6.2 Proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.	70
6.2.1 Detección de Necesidades.	71
6.2.2 Definición de Objetivos.	79
6.2.3 Elaboración y Coordinación de Programas.	81

6.2.4 Ejecucion de Programas.	83
6.2.5 Evaluaciones.	84
7. CONCLUSIONES	87
8. APENDICE	94
9. BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

Nuestro país vive una etapa de cambios en todas sus dimensiones. Este es un momento crucial para que México se incorpore a los mercados mundiales globalizados. La política económica de México busca: consolidar la estabilidad de precios; elevar la productividad y la competitividad; ofrecer mejores apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas; continuar las obras de infraestructura; fomentar el equilibrio regional; enfatizar la reforma social en la educación; continuar la nueva reforma campesina; apoyar al Programa Nacional de Solidaridad; y fortalecer la protección Ecológica y Ambiental. La industria en México se mueve alrededor de tres acuerdos fundamentales, a nivel nacional. El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, y el Pacto para la Estabilidad, el Empleo y la Competitividad, los cuales tienen un objetivo: promover un cambio a fondo en las condiciones educativas y de operación en las unidades productivas del país.

México enfrenta una importante necesidad de formar un espíritu productivo en todos los sectores de la industria, comercio y servicios. La productividad, el reto a que los dirigentes se enfrentan hoy y se enfrentarán en mayor grado en los próximos años. El esfuerzo, debe basarse en la realización de planes de desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida. Dicho esfuerzo debe ser compartido por todos y cada uno de los sectores

corresponsables en función de la necesidad actual, debiendo las instituciones educativas incorporarse preparando un mañana aún más promisorio.

Si México y las empresas que aquí realizan operaciones han de participar en el inminente acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, se debe considerar como punto inicial, que la formación de actitudes productivas sea en todos los ordenes, la plataforma que sustente un nivel digno de competencia y permita lograr un posicionamiento satisfactorio en el corto y largo plazo. Los modelos educativos, es decir, la capacitación y desarrollo humano, así como las estrategias de cambio serán la base para la productividad de nuestras organizaciones tanto en el sector público como en el privado. Debemos atender frontal y compartidamente el problema educativo, que es sin duda alguna, el verdadero fondo de nuestro subdesarrollo. El objeto de este trabajo es el de presentar los modelos que favorecen al cambio evolutivo de una empresa a partir de la concepción dinámica de productividad, entendida ésta, como un fenómeno humano.

En los primeros tres capítulos se estructuran los conceptos más relevantes así como la problemática de la Vitalidad Organizacional, la Productividad y los Modelos Educativos. En el cuarto y quinto capítulo se hace un análisis de los conceptos presentados en los primeros tres capítulos proponiendo que los Modelos Educativos de Capacitación son el criterio de acción a llevarse a cabo en las organizaciones en su búsqueda de la competitividad y crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Por último se hace una síntesis de las conclusiones más relevantes.

1. VITALIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 Obstaculos para la Vitalidad Organizacional.

Lo único constante es el cambio. El cambio tecnologico puede a veces ir en contra del cambio en los valores humanos, surgen así las organizaciones enfermas, cuyos sintomas no les permiten llegar eficazmente a sus objetivos.

En las organizaciones se concentra una serie de características como :

Temor al Riesgo

Problemas de Comunicación

Ausencia de Liderazgo

Falta de Trabajo en Equipo

Mal Manejo del Conflicto

Rigidez en Estructuras y Procesos

Centralización en la Toma de Decisiones

Pocas Oportunidades de Crecimiento Personal

y en general, la Desvitalización del Personal, es decir, baja calidad y productividad en los productos y servicios.

Todas estas características y mas son obstaculos para la vitalidad de las organizaciones.

1.2 Procesos Humanos en la Organización

Los procesos humanos son el factor dinámico, vitalizador eficaz y prioritario al que la organización debe dar atención especial.

Los procesos humanos son:

- La Comunicación
- El Liderazgo
- La Integración y el Trabajo en Equipo
- La Motivación
- La Capacitación
- El Manejo del Conflicto y
- La Toma de Decisiones

Estos factores constituyen la variable independiente y por ello, se convierten en factores determinantes de otros y de los resultados productivos (variables dependiente) en cualquier empresa.

Son cuatro los factores que componen la esencia de toda organización, institución o empresa:

- Los Objetivos
- La Estructura
- Las personas y
- Los Procesos Humanos

1.3 Patología de la Empresa

Lo contrario a la vitalidad y salud de una organización, es la empresa enferma. Existen enfermedades financieras, de comercialización, de operación, organizacionales y de alta dirección. Existe el concepto de medicina preventiva como aquella capacidad de la empresa para diagnosticarse y evaluar oportunamente sus debilidades. La mayor parte de las empresas por lo general, deciden hacerlo únicamente cuando hay crisis. Para que las empresas se mantengan en condiciones saludables es conveniente que se sometan a un examen periódico. Para transformarse de una empresa enferma en una empresa sana depende del esfuerzo de todos los integrantes de la organización para que esta pueda lograr sus objetivos y mejore el ambiente en el que crezcan las personas que la integran.

1.4 Concepto de Vitalidad Organizacional

El concepto de vitalidad aplicado a toda empresa significa la capacidad de esta, no sólo a responder a los requerimientos del mercado, sino fundamentalmente a su capacidad de crecimiento, madurez, consolidación y productividad general que en conjunto manifiestan su nivel o grado de salud organizacional.

Entendiéndose por madurez aquella capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

1.4.1 Signos de Vitalidad Organizacional

Los signos más importantes de la vitalidad de una empresa son:

-Orientación al Futuro

Definirán cual es su misión, y sus objetivos económicos, sociales y productivos de manera tal que estos vayan a proyectarse y permanecer en el futuro.

-Consolidación y Estabilidad

Las empresas deben tomar decisiones que la hagan más estable y por lo tanto más competitiva.

-Un Modelo de Productividad

La productividad auténtica se deriva del potencial humano y no de otros factores o elementos del proceso productivo.

Entendiéndose por productividad la medida del desempeño que comprende eficacia y eficiencia. Siendo eficacia la obtención de una meta y eficiencia la razón entre el esfuerzo real y el que se requiere para conseguir la meta.

-Influencia hacia la Comunidad y Sociedad.

Es muy importante que las empresas estén comprometidas y participen en las necesidades de su comunidad. Es muy importante por esto que las empresas respondan a los graves problemas ecológicos que hoy enfrentamos.

-Capacidad Autocrítica.

Es un requisito indispensable para el crecimiento humano organizacional su capacidad de autocriticarse evaluando tanto las fuerzas como las debilidades de la organización, se debe sistematizar.

-Capacidad de Cambio

Un signo de supervivencia y crecimiento es la capacidad de adaptación al cambio. Existen dos conceptos contrarios que son rigidez y flexibilidad:

Rigidez: es un conjunto de actitudes y/o conductas y hábitos que no permiten libertad, creatividad, ajuste y adaptación al proceso vitalizador cuyo principio lo único constante es el cambio.

La rigidez es un obstáculo al crecimiento.

Flexibilidad: es una capacidad que permite enfrentar, analizar, adoptar y sobre todo adaptarse al cambio.

La flexibilidad se correlaciona con la simplicidad, entendida ésta como la concepción realista, práctica y sencilla en la administración de las organizaciones.

-Orientación al Mercado

Un claro interés por el cliente es un signo de orientación al mercado, a través de calidad y el mejoramiento del servicio.

-Honestidad y Equidad

Para que las organizaciones y empresas logren sanamente su estabilidad, crecimiento y proyección, requieren necesariamente de tener y perfeccionar sus principios éticos de acción, es decir su código de valores derivado de su origen e identidad y proyectado hacia su misión, destino y productividad.

-Búsqueda de una Identidad Empresarial.

La identidad de una empresa está conformada por su historia, misión, valores, productos, servicios, tecnología y su cultura organizacional, entendida esta última como su forma de actuar y el conjunto de costumbres, creencias y actividades. La identidad es la capacidad para autodefinirse y autoconocerse.

-Modelos Educativos y Formación de Líderes.

Los modelos educativos pueden ser la mejor opción para que la empresa logre su consolidación y desarrollo. La estrategia fundamental para la productividad, la sistemática y actualizada capacitación del personal, entendiéndose esta como una de las más prioritarias y rentables inversiones a realizar.

1.5 Diagnóstico Organizacional

Toda la dinámica de una empresa es susceptible de ser evaluada, criticada o diagnosticada. El diagnóstico de una organización dependerá de sus características particulares.

1.5.1 Evaluación de las tres áreas.

Las áreas a evaluar en una empresa de acuerdo con una dimensión genérica son:

tecnológica

humana

administrativa

Estas tres áreas constituyen los tres subsistemas del sistema empresa. Para ser más específico en un completo diagnóstico de una organización se evalúan las siguientes siete dimensiones que abarcan los tres subsistemas:

1. Misión, valores, identidad y cultura

Basada en los siguientes cuestionamientos:

¿Quiénes somos?

¿Que hacemos?

¿Porqué lo hacemos?

¿En que creemos?

2. Estructura organizacional

Basada en los siguientes cuestionamientos:

¿Como dividimos el trabajo?

¿Quién es el responsable de que tarea?

¿Cuántos niveles y cuales son las líneas de mando en la empresa?

3. Procesos humanos

Basados en los conceptos de:

Comunicación

Integración

Trabajo en equipo

Liderazgo

Motivación

Capacitación

Manejo de conflicto

Toma de decisiones

Se presentan los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo nos interrelacionamos en el trabajo?

¿Cómo influimos y tomamos decisiones?

¿Trabajamos en equipo?

4. Sistemas de reconocimiento y compensación

La empresa que pretende la máxima productividad, debe manejar una alta equidad en sus políticas de remuneración, creando incentivos y motivadores adecuados y equitativos.

5. Sistemas administrativos

Basados en la siguiente cuestión:

¿Cuál es la infraestructura administrativa de apoyo a los procesos operativos y de comercialización y cuál es el grado de eficacia?

6. Tecnología y sistemas operativos

En esta dimensión se miden el nivel y actualización de la tecnología aplicada y la eficacia y eficiencia del equipamiento y de los sistemas de producción y operación.

7. Planeación estratégica

Administración estratégica

Esta importante tarea de diagnóstico brinda información a la empresa sobre su capacidad de visualizar y crear el futuro se basa en el siguiente cuestionamiento:

¿Estamos trabajando y planificando para mediano y largo plazo?

1.5.2 Radar Organizacional

El concepto de radar organizacional es aquel en el que una organización de forma permanente debe medir, cuestionar y diagnosticar los diez signos de vitalidad por un lado y las siete áreas de diagnóstico antes señaladas.

Signos de Vitalidad Organizacional

1. Orientación al futuro.
2. Consolidación y estabilidad.
3. Modelo de Productividad.
4. Influencia a la Comunidad y Sociedad.
5. Capacidad de Autocrítica.
6. Capacidad de Cambio.
7. Orientación al Mercado.
8. Honestidad y Equidad.
9. Identidad Empresarial.
10. Educación y Liderazgo.

Areas de Diagnostico

1. Mision, Valores, Identidad y Cultura.
2. Estructura Organizacional.
3. Procesos Humanos
4. Sistemas de Reconocimiento y Compensacion.
5. Sistemas Administrativos.
6. Tecnologia y Sistemas Operativos.
7. Planeacion Estrategica.

1.5.3 Evaluacion del ambiente laboral.

La evaluación del ambiente laboral es de gran utilidad para una empresa y puede hacerse en dos áreas: Clima Organizacional y Moral.

-Clima Organizacional

El concepto de clima comprende lo siguiente:

- a) Se refiere a la suma de actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores de una organización.
- b) Toma en cuenta la cultura y forma de operación de una organización, así como de las costumbres tradiciones y diversos fenómenos que crean la historia de la misma.

c) El clima en una organización tiene que ver con las condiciones ambientales internas y no con las externas.

-Moral

El concepto de moral en una organización se refiere a las actitudes que tienen sus integrantes frente a la empresa.

El factor más importante en la determinación de un clima y moral organizacional es la relación entre el jefe y el subalterno. En una organización pueden existir diversos climas y/o medios ambientes.

1.6 Frustración vs. Vitalidad.

La vitalidad organizacional tiene como tarea fundamental enfrentar el fenómeno de la frustración humana.

Concepto de Frustración Humana

La frustración como concepto, fenómeno, sentimiento y comportamiento del hombre que parte de la necesidad de este para satisfacer en el orden básico-biológico como en el superior-espiritual nuestra realización personal. El ser humano por su misma naturaleza finita y limitada esta exento de poder satisfacer al 100 % sus necesidades tanto de orden biológico como de orden superior. Este fenómeno propio de la naturaleza humana nos lleva frente al concepto de frustración que deriva, desde

luego en diferentes grados, de insatisfacción de las necesidades no cubiertas o satisfechas. Es claro que los sentimientos de agresión y depresión son el resultado inmediato de la frustración humana. Toda frustración se convierte en agresión o bien en depresión.

Algunas manifestaciones de agresión pueden ser:

- Destrucción
- No Compromiso
- Crítica destructiva
- Actitudes y conductas de lucha y antagonismo
- Disminución del afecto
- Pérdida de la integración e identificación hacia la empresa
- Concepción dicotómica, lo mío vs lo tuyo
- Sabotaje
- Corrupción y deshonestidad
- Incumplimiento en tareas

Hay muchas actitudes de este tipo pero lo que es común en todas estas es lo negativo.

Existen también actitudes negativas que se le atribuyen a la depresión como:

- Inactividad
- Baja motivación al logro
- Desvitalización
- Niveles medios y bajos de energía laboral
- Incumplimiento y distracción
- Ausentismo
- Desesperanza
- Inseguridad

La intención de este trabajo no es profundizar en el tema sino mencionarlo para mostrar cual es su relación directa con la vitalidad de las organizaciones y con ello la productividad y calidad de toda organización vital.

1.7 Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad de vida personal, familiar, grupal organizacional y nacional se basa en la vitalidad humana. Se mencionó que la frustración es una actitud y conducta contraria a la productividad y crecimiento de donde uno de los medios para evitar y/o minimizar la frustración, es la satisfacción en el trabajo que necesita un ambiente laboral vitalizador donde el trabajador y empleado viva y funcione de manera tal, que sus sentimientos, actitudes y comportamientos sean de realización personal, y de productividad y de satisfacción laboral.

La calidad de vida en el trabajo es uno de los medidores más fieles de la vitalidad organizacional.

1.8 La Persona, Centro de la Vitalidad

La vitalidad es la energía y motivación que no solo nos mantiene vivos sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse. Es una actitud de apertura, reto, enfrentamiento y superación de todo lo que la vida nos pone por delante.

La vitalidad personal es una condición necesaria para la vitalidad familiar, grupal, y organizacional.(2)

2. PRODUCTIVIDAD

2.1 Productividad y Modernización en México

Para ser auténticamente productivo se requiere, como condición primordial, de una identificación (identidad) con la labor que se realiza, y una conciencia de trascendencia (destino) que dicha labor conlleva.

La modernización en sus diferentes aspectos es sin duda un tema de gran actualidad y polémica. Es una convocatoria que hace el estado para superar realista y racionalmente uno de los problemas mas graves de nuestro momento histórico: la improductividad en el aprovechamiento en los recursos de nuestro país y la baja calidad, mínima competitividad y rentabilidad industrial, particularmente a partir de la apertura comercial. Se señala como problema grave puesto que su adecuada solución depende la generación de la riqueza de un país, lo que se traduce en oportunidades, empleo, tecnología, economía sana, capacidad real de exportación y en general, un desarrollo socioeconómico armónico que haga a un lado las acciones proteccionistas que tanto nos afectan y que han reforzado nuestra dependencia económica, tecnológica, axiológica y cultural.

2.2 Concertación de los Valores Nacionales del Trabajo

La productividad como el requerimiento para la soberanía y desarrollo integral de México es el objetivo común de trabajo de los mexicanos basados en la promulgación y concertación de los valores nacionales de trabajo.

Todo el trabajo que se realiza en México debe tener una misma fuente de inspiración: México. Especialmente en el momento presente no solo por la apertura comercial, sino por las grandes necesidades históricas de cambio político, económico, social, laboral y educativo, requiere que nuestro país tenga uniformidad de criterios, valores y un lenguaje común que integre y de sentido a todo el quehacer nacional. La vida laboral de México ha tenido a lo largo de su historia grandes huecos, fracturas y conflictos: La dicotomía sindicato-empresa, la existencia de empresas mexicanas y transnacionales, las distorsiones y diferencias de los conceptos de productividad, el modelo proteccionista que hizo del trabajo más bien un modo de vivir, la carencia de una filosofía laboral, la ausencia de líderes, la ausencia de principios, criterios y valores del trabajo.

La filosofía y práctica del trabajo requiere ser estudiada y valorada para dar a toda la energía laboral de los mexicanos su mejor encauzamiento hacia una verdadera productividad y trascendencia. Debe crearse a nivel nacional una escala de valores del trabajo que de unidad de criterio y se convierta en un principio de acción para crear una cultura nacional y una mística del trabajo productivo en México.

2.3 Conceptos de Productividad

Diversos enfoques del fenómeno productivo:

2.3.1. Enfoque Econometrico

La economía ha sido la ciencia que mas aplicaciones y conceptos ha hecho respecto de la productividad. Los conceptos economicos y los modelos econometricos fundamentalmente conciben a la productividad como una relación insumo-producto. Como el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y como el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios.

La economía identifica a la productividad con la generación de la riqueza. La productividad de un factor se define como la cantidad de producto que puede obtenerse mediante la aplicación de dicho factor asignando valores fijos a las cantidades empleadas de los otros factores en la función productiva. La productividad total permite definir los conceptos de productividad media y productividad marginal. La productividad media de un factor productivo es la cantidad de producto obtenida por unidad de dicho factor considerado, o sea, la productividad total dividida por la cantidad empleada del factor.

La productividad marginal de un factor productivo es la relación entre las variaciones de su productividad total y la variación de su cantidad aplicada.

2.3.2 Enfoque Industrial y Operativo

El desarrollo de la industria y comercio basándose en modelos econométricos trata de entender al fenómeno productivo a partir de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y producción y del rendimiento genérico o unitario de los instrumentos productivos y de la tecnología y equipamiento utilizados.

2.3.3 Enfoque Humano-Social

Un concepto económico, econométrico e industrial brinda una importante faceta de la productividad, esta, incuestionablemente es un fenómeno humano. Si se alude a la planta industrial se puede hablar de su capacidad instalada, si se hace referencia a un equipo o un instrumento de producción se alude a su rendimiento pero el hombre es quien hace posible que la capacidad instalada de una planta logre resultados a través del rendimiento de los equipos es decir, quien genera el fenómeno productivo. El factor humano es la única causa generadora de la productividad. La causa verdadera o última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos.

2.3.4 Otras Concepciones de la Productividad

Takanaka dice: "La productividad desde un punto de vista semántico es un término muy oscuro, a grado tal que se le ha traducido de diferentes formas de acuerdo al país que se trate". (2)

En Japón se concibe como carácter de producción, en China como poder de producción y en Tailandia como incremento de resultados.

La productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales.

La productividad es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, el flujo de trabajo en la organización, la competencia gerencial y las actitudes de los trabajadores. La productividad en el mundo occidental se mide en términos de resultados por hora de trabajo pagado y una variedad de cocientes derivados de la producción en términos cuantitativos.

La productividad también puede conceptualizarse en términos de valor generado, esto es, una organización puede ser altamente eficiente en la producción de bienes y servicios, pero no asegura que los resultados sean efectivos para satisfacer las necesidades de un mercado.

La productividad se ha convertido en uno de los intereses principales de muchas naciones. La preocupación sobre su incremento es un asunto de gran atención pública, en casi todos los países del mundo.

2.4 Evolución del Fenómeno Humano-Organizacional

La relación entre el hombre, el trabajo y las organizaciones ha sufrido grandes cambios desde sus orígenes hasta los finales de este siglo XX. Para haber llegado a los conceptos modernos relativos al liderazgo, administración por objetivos, sistemas abiertos, desarrollo organizacional y la vitalidad, como base de crecimiento; se ha necesitado de importantes aportaciones científicas y filosóficas entre las que destacan la reacción dialéctica de las relaciones humanas ante el esquema del trabajo deshumanizado y la integración actual entre las dimensiones hombre, trabajo y organización.

De 1900 a 1930 al trabajador se le consideraba como parte de la materia prima y como un engrane más de la máquina de producción, sin tomar en cuenta su opinión y sentimientos.

Durante la segunda guerra mundial se utilizaron los modelos matemáticos que se tradujeron en investigación de operaciones y soluciones de problemas con la física, las matemáticas y otras ciencias exactas. A fines de los 40's y principios de los 50's surgen técnicas de la ciencia administrativa. Se plantea una metodología para la solución de los problemas que se presentan en la mayoría de las grandes empresas. No obstante no se llega a la etapa en que se ocupen debidamente del aspecto humano.

Como una respuesta dialectica ante mas de 50 años de una administración rigida y autoritaria, surge la escuela del humanismo y de las relaciones humanas en la cual el paternalismo, la gran familia y el principio del no conflicto pasan a formar la parte medular de la administración. No obstante, es un enfoque individualista donde el trabajo en equipo es ignorado. En los sesenta surgen las escuelas del comportamiento, generado por una alta psicología en las empresas. Los principios de igualdad en los trabajadores sin importar su nivel jerarquico, los test psicologicos, el compadrazgo y un incipiente liderazgo efectivo se hacen presentes. La ausencia de conflictos y la armonia deberian privar en el ambiente laboral. En esta decada una teoria mas trascendente de la historia de la administracion se da a la luz, la administracion por objetivos de Peter Drucker, que con muy pocas variantes sigue siendo ampliamente estudiada y aplicada.

2.5 Productividad: De lo Abstracto a lo Concreto

Los conceptos de productividad, calidad y excelencia como: Debemos de ser productivos, Nuestra calidad debe de ser la mejor, Debemos brindar un servicio de excelencia, son expresiones que a diario se utilizan en la vida de las empresas y aunque dicen todo, no dicen nada. Utilizados en este sentido, los conceptos no especifican o definen que actividades, acciones o tareas, aplicadas a la realidad del trabajo se necesitan realizar para el logro de esa productividad, calidad y excelencia que la empresa

persigue. Es por ello que se debe de ir de lo abstracto a lo concreto. Es necesario aterrizar y traducir, para entender específicamente que significan los mencionados conceptos.

2.6 Productividad Aparente

La productividad aparente es cuando existen resultados organizacionales que solo en apariencia son productivos.

Directivos y empresarios suelen confundirse con resultados aparentemente productivos, mismos que no lo son en el fondo, pues carecen estos de la fuerza motivadora y del compromiso autentico del personal que los realiza. Este concepto cobra sentido tomando en cuenta la sorpresa que significa para las empresas estar frente a: resultados improductivos, conflictos laborales, decremento en la calidad de productos y servicios, cambios repentinos de actitud, sabotajes y otros resultados que tienen como causa de permanencia y consistencia en el compromiso y capacidad de respuesta (responsabilidad) ante las tareas.

Evaluaciones superficiales de los resultados de las empresas, miopia organizacional con las cifras de producción o de ventas, hacen creer que existen satisfactorios niveles de productividad.

Este fenómeno es particularmente aplicado a la industria, la cual en términos generales, trabaja bajo una alta presión frente a las cuotas de producción, lo cual invierte la escala valorativa, pues se le da prioridad a la cantidad que a la calidad.

El concepto de productividad aparente se relaciona también con la visión a corto plazo que es muy generalizada en nuestra dinámica empresarial. Pensar sólo en términos concretos, tácticos y de miopía gerencial, viendo y valorando sólo los resultados para hoy, impide tener una visión integral, estratégica y de largo plazo, única manera de lograr una productividad real y consistente para el mañana.

La defensividad frente al diagnóstico organizacional que puede ser rechazando o invalidando la autocrítica, es causa también para estar ante el riesgo de la productividad aparente.

2.7 La Estructura Productiva, Economía y Mercado.

La estructura productiva también como fenómeno económico debe de ser vista en función del grado de eficacia del aparato productivo, es decir, de la planta industrial. La modernización y la productividad en nuestro país requiere de un marco macroeconómico que le permita la realización óptima de los procesos productivos.

2.8 Productividad Laboral en México.

Es importante hacer notar que la inquietud por obtener índices competitivos de productividad, de expresar la situación que guarda el sector industrial en México y de manifestar una honda preocupación por el nivel educativo.

Estas preocupaciones son compartidas por un numeroso grupo de empresarios, intelectuales, autoridades oficiales y publico en general, y todos los que creen en el potencial de Mexico. Se debe actuar partiendo de un nuevo concepto de la productividad, a fin de no confundirla con meros instrumentos, siendo esta, la productividad, la punta de lanza que nos permita superar la crisis presente y proyectarnos a un futuro promisorio.

2.8.1 Antecedentes

De 1940 a 1981, Mexico vive una etapa de desarrollo economico autosostenido bajo una estrategia de sustitucion de importaciones y un crecimiento hacia adentro.

En terminos de empleo, el sector industrial se constituyó en la fuente mas dinámica, se puede afirmar que Mexico cambio de ser un país agrario-minero a ser un país industrializado a nivel intermedio y de servicios.

La intensidad de capital permitio un incremento de la productividad de trabajo, pero el sector industrial no es capaz por si solo de solucionar a largo plazo el problema del empleo, ya que su contribucion estratégica se da a través de una eficiente articulacion de los sectores primario y secundario.

El estado como promotor activo del desarrollo tuvo una importante participacion concentrandose en sectores estrategicos tales como petróleo, fertilizantes, industria siderurgica, energia electrica, caminos y agricultura.

Las actividades industriales se consolidaron bajo un patrón de protección, con capacidad ociosa y con una característica muy marcada: la gran industria bajo un uso intensivo de capital y la pequeña y mediana industria con un pobre uso de capital y una mal capacitada mano de obra.

Además, el crecimiento industrial se basó en una demanda interna compleja y una concentración y centralización de plantas industriales.

Desde inicio de los setentas, México había considerado necesario modificar gradualmente la política de protección para superar las condiciones de ineficiencia prevalecientes en diversos sectores de la economía. Sin embargo, a 1977, se consideraba, que la política de protección debería incrementar la eficiencia y la competitividad de la planta nacional y abatir el alza de precios, al mismo tiempo que debería evitar la disminución de la producción y el empleo.

A partir de 1976, la importación de bienes de capital se elevó significativamente, México empezó a depender en gran medida de los ingresos petroleros para reactivar su economía y eso lo condujo a una dependencia externa, al sustituir un proceso y política de industrialización y comercio exterior eficiente, por una política subordinada al petróleo.

En lugar de instrumentar una estrategia de industrialización más avanzada en la sustitución de bienes de capital y de exportación de manufacturas, se siguió una de industrialización

sustitutiva y petrolifera, con lo que se provocó dependencia del sector industrial y un cada vez mas pronunciado desequilibrio del sector externo.

A mediados de los ochentas, el gobierno puso en marcha una estrategia de cambio estructural, haciendo especial énfasis en un despegue de sustitución de importaciones, estímulo a la exportación de productos manufacturados no petroleros y adelgazamiento del sector paraestatal.

El ajuste recesivo tan prolongado que se presentó desde el principio de los setentas, trajo como consecuencia la baja en los salarios reales que deterioraron el poder adquisitivo del trabajador, llegando a estar el salario mínimo a niveles de mas de 4 veces por debajo de países como Taiwan y Corea del Sur.

En los noventa, Mexico ha sustituido drásticamente su antiguo modelo de desarrollo para adoptar el de libre comercio, lo cual significa que debe importar lo que sea antieconómico producir y exportar productos que tengan ventajas competitivas.

2.8.2 Características de la Industria en Mexico

El avance industrial de Mexico en los últimos 50 años ha sido importante, no obstante el sector industrial presenta una gran disparidad. Mientras las innovaciones tecnológicas y altos índices de productividad se presentan en su mayoría en la gran industria, la pequeña y mediana industria en un 92 % trabaja con

tecnología artesanal. De las cien mil empresas del país solo 6500 tienen condiciones adecuadas para afrontar los retos de la modernidad propuestos por el gobierno federal.

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad publicado en 1984, el gobierno reconoció que las pequeñas y medianas empresas se caracterizaban por no producir con eficiencia, carecer de adecuados esquemas organizacionales, no disponer de criterios de productividad, desconocer técnicas para elaborar programas de comercialización, necesitar financiamiento y enfrentar excesivos requisitos para ser considerados sujetos de crédito.

Ante una cercana ratificación del acuerdo sobre el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de América, la empresa mediana y pequeña se encuentran en una situación de profunda desventaja por carecer de tecnología y administración. Este grupo de empresas tienen muy baja productividad y pagan muy bajos salarios.

Es en la empresa mediana donde se encuentra el problema principal debido a que los salarios y la productividad son muy bajos, lo cual da como resultado mínimos márgenes de ganancia.

Las empresas pequeñas tienen baja productividad, bajos salarios y esquemas familiares, lo que las hace muy flexibles y adaptables a los cambios.

En ambos casos la baja productividad es el punto débil y no presentan posición favorable en términos de competitividad internacional. En términos de productividad, las empresas grandes tienen altos índices de producción, pero más bajos que los de

Canadá y Estados Unidos. Una característica que no se puede considerar como ventaja, son los bajos salarios que se pagan en México en términos comparativos.

El desarrollo industrial de México fue impresionante en lo cuantitativo, pero pobre en lo cualitativo, y hoy existen muchas empresas incompetentes, por lo que es inminente una transformación profunda.

El diario "El Financiero"(11) hace referencia a comentarios de Canacintra respecto de sus empresas asociadas:

1. Tres cuartas partes de la industria asociada a Canacintra no participa en actividades de exportación o de importación en forma directa.
2. La operación de las empresas asociadas a Canacintra es bastante endeble. Cuatro quintas parte de las industrias y regiones encuestadas reconocieron que su capacidad instalada es subutilizada entre un 40 y 60%. Estas mismas industrias operan un solo turno de producción y sus ventas enfrentan los vaivenes de la demanda local, con lo que no puede minimizar sus estructuras de costos.
3. En la mayoría de los sectores industriales la mano de obra cuenta con una menor calificación que su equivalente en Estados Unidos y Canadá, lo cual revela que la baratura de la fuerza de trabajo ya no es una ventaja competitiva y que debe desarrollarse una intensa actividad en materia de capacitación.

4. Al mismo tiempo, en la mayoría de los sectores de Canacindra se requiere de mejoras en la organización de la producción, o en el manejo de los inventarios, o bien requieren de ciertas innovaciones tecnológicas o apuntalar la calidad de sus administradores y de sus estrategias de comercialización y mercadotecnia.

5. Las debilidades de la industria se han traducido en una mayor participación de los productos importados en el mercado nacional, desde que se inició el proceso de apertura comercial.

2.8.3 La Educación y la Productividad

El tema productividad se debe enfocar como un problema que se refiere a todo lo que nos falta por hacer en el terreno de la cultura y por tanto de la educación.

Aumentar la productividad implica un cambio de mentalidad en empresarios, obreros y gobierno, implica un cambio educativo general, una definición de tareas para el largo plazo, un cambio de cultura laboral.

Pero el problema de obtener incrementos sustanciales de productividad no solo es tecnológico, sino profundamente humano.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1984-1988, se menciona que la capacitación y la productividad deben orientarse no sólo al incremento de la eficiencia de los insumos, sino también a lograr mejores condiciones de bienestar y de trabajo, elevando la calidad de vida, disminuyendo los riesgos de trabajo, posibilitando el desarrollo fuera del ámbito laboral y técnico;

revalorando el trabajo, estimulando la movilidad de los trabajadores y creando mecanismos eficaces para que estos participen en los beneficios que se deriven del incremento de la productividad. Desafortunadamente de 1988 a 1991, los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 1984-1988 relativos a tomar en cuenta en forma significativa al ser humano, quedaron sólo en eso, propósitos. No es sino hasta 1990-1991 que a través de gremios obreros, sindicatos y gobierno, se retoma a través de un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad, la importancia del trabajador para obtener índices de productividad competitivos.(2)

3. MODELOS EDUCATIVOS

3.1 La Educación, Base del Crecimiento y Realización Humana.

El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad.

La etimología latina de la palabra educación: educere, educere, educere estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: obtener lo mejor de alguien, desarrollar la sabiduría interna, alimentar, criar, formar y embellecer, hacer crecer a otro.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos y grupos) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano-sociales vigentes regula la vida del hombre en sociedad.

El momento actual se plantea serios cuestionamientos respecto de la calidad humana de los fenómenos educativos que están formando hoy a nuestra sociedad. Los objetivos y sistemas

escolares, los medios masivos de comunicacion, los antivaleores que se muestran a niños y jovenes en los conflictos de interrelación humana y otros factores, reclaman una revision a fondo y un cambio fundamental en la filosofia y la práctica de la educación.

3.1.1 La Educación en la Empresa

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. Para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos. los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

3.1.2 La Base Cambiante del Conocimiento

La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al desarrollo de la imprenta.

Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, plantea a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa.

Al propio tiempo, están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología.

Finalmente, muchas disciplinas académicas tradicionales se están convirtiendo en estériles, si no en obsoletas. Debemos por tanto entrentarnos a un cambio en lo que aprendemos y enseñamos y desde luego, en lo que entendemos por conocimiento.

Los nuevos medios de comunicación proporcionan elementos de esta nueva cultura. El receptor de televisión y la reproductora de videocasete proporcionan seguramente al niño de hoy tanta información, o probablemente más que la escuela. Pero todavía, solo a través de la escuela, es decir, a través del aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos, esta información puede convertirse en conocimiento y llegar a ser una posesión individual y una herramienta.

Es propio de la verdadera naturaleza del conocimiento cambiar con rapidez. A los diez años o menos, de haber terminado la carrera, los ingenieros se encuentran ya obsoletos sino han refrescado una y otra vez sus conocimientos. E igual sucede con los físicos, los abogados, los profesores, los geólogos, los administradores, etc.

Además existen ininidad de especialidades a elegir. Ni el mejor sistema educativo, con el mayor número de cursos académicos, podría posiblemente preparar a los estudiantes para todas las opciones. Todo lo que se puede hacer es prepararlos para aprender. La sociedad empresarial, la sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje y segundas carreras.

3.2 Problemática Educativa en México

3.2.1 Educación en vías de la transformación.

México tiene actualmente 26 millones de educandos en los diversos niveles, presupuesto ligeramente superior a los 44 000 millones de nuevos pesos (7), el sistema educativo data de 1921 se enfrenta a su primera transformación de forma y de fondo.

Las aristas del prisma educativo que destacan entre otras son:

-El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992, que contempla la descentralización educativa (ya consumada) la profesionalización del maestro mediante la carrera magisterial, independientemente de las modificaciones legislativas constitucionales en materia educativa, que hacen obligatoria la secundaria y para los padres de familia que sus hijos asistan a la escuela, y de la nueva Ley Federal de Educación que enviara pronto el Ejecutivo a la Cámara de Diputados.

-En contraparte, el lado eclipsado y preocupante, espectro sombrío de la educación es el siguiente:

-Un rezago educativo de 6 millones 161 mil mexicanos mayores, que representan el 12.4 por ciento de la población mayor de 15 años de edad que hay en todo el país, y un presupuesto con el que, si bien se eleva de 3.5 por ciento del producto interno bruto a 5.5 por ciento en los últimos cuatro años, no solo limita

los recursos en la educación, sino que no se podrá abatir el analfabetismo ni recuperar el salario magisterial en este sexenio.

Es decir, a la administración de 1994 al 2000 le corresponderá enfrentar un analfabetismo de más de 4 millones de personas, y atender demandas magisteriales para acercar el salario del profesor a niveles cuando menos cercanos a los de 1980.

Para lo anterior bastaría que a los tres salarios mínimos actuales de los maestros se incorporara uno más, lo que significa que se les tendría que aumentar un 25 por ciento a sus sueldos, lo que de acuerdo con las condiciones económicas del país no va a ocurrir si se quiere conservar la meta de alcanzar en 1993 la inflación de un dígito, por lo que los mentores tendrán que conformarse con un 7 por ciento que será anunciado el próximo 15 de mayo, porcentaje otorgado ya a académicos y trabajadores del Instituto Politécnico Nacional y de Educación Media Superior y Superior del Sistema Tecnológico del país, así como de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En las últimas siete décadas, diría en la Cámara de Diputados el Secretario de Educación Pública, Ernesto Cedillo Ponce de León, la escolaridad promedio pasó de uno a más de seis grados, y el índice de analfabetismo se redujo en más del 70 por ciento a aproximadamente el 12 por ciento.

Hoy en día, uno de cada tres mexicanos está en la escuela, dos de cada tres niños en edad preescolar tienen acceso a esta enseñanza, la atención a la demanda de educación primaria- como

la proporción de niños entre seis y 14 años que asisten a la primaria o la han terminado es cercana al 90 por ciento y 4 de cada cinco egresados de primaria continúan la enseñanza secundaria, según el funcionario. (ver apéndice)

Aunado a lo anterior, en la educación se debaten otras dos grandes controversias: la supervivencia o no del sindicalismo magisterial, donde los maestros tienen como principal objetivo no la docencia, sino su propia subsistencia, y con razón; y por otra parte la disidencia, integrada por grupos magisteriales extremistas.

En el primer caso está el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) que encabeza Elba Esther Gordillo Morales, quien supo y pudo cohesionar las fuerzas resultantes del conflicto magisterial del 10 de Enero al 25 de Abril de 1989 que quitó de la dirección a Vanguardia Revolucionaria, de Carlos Jongitud Barrios, quien detentaba el poder desde 22 de Septiembre de 1976, luego que se lo arrebatara a Carlos Ulmos, del grupo caciquil de Jesús Robles Martínez.

Y en el segundo, la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) movimiento magisterial de líderes inéditos (aunque identificados con el comunismo, el socialismo y después de 1989, con el PRD) surgido en 1979 como producto de un conflicto magisterial que estalló en Chiapas, que echo raíces en Oaxaca (entidad donde se presenta quizá el más lacerante rezago educativo de todo el país, pues durante la década las escuelas mantuvieron cerradas sus puertas) y que después de 1988 proliferó en Michoacán y Guerrero, para lograr un año más tarde lo que sus

antecedentes no habían hecho en la historia del país: hacer ganar a la oposición magisterial, en un movimiento en el que los derrotados desplazaron a los triunfadores.

La Secretaría de Educación Pública se apoya en cinco importantes subsecretarías: la de Educación Básica a cargo de Ulac Fuentes Molinar; de Educación Media e Investigación Tecnológica, de la que es titular Raúl Talán Fuentes; Servicios Educativos para el Distrito Federal, con José Ángel Pescador Usuna a la cabeza; Educación Superior e Investigación Científica, en la que se encuentra Antonio Gago Huguét; y Coordinación Educativa, de Esteban Mectezuma Barragán.

Los cuatro subsecretarios coinciden que existen dolorosos rezagos educativos en cada uno de sus niveles, y advirtieron que se deben cumplir los objetivos programados para esta administración como son:

-En Educación Básica esta gran parte de la reforma educativa que ha iniciado ya el gobierno federal. En primer lugar, para el siguiente ciclo escolar 1993-1994 concluirá el primer paso que había demorado ya dos décadas en llegar: la Reformulación de Planes y Programas de Estudio para Primaria y Secundaria y la renovación de los contenidos de 13 libros de texto gratuito para los años noves.

-Estos propósitos implican un proceso difícil que concluyó el 30 de abril de 1993, cuando los jurados emitieron su fallo sobre la mejor propuesta en torno a los libros.

-En Educación Media e Investigación Tecnológica se acaba de producir uno de los eventos de mayor importancia de las últimas dos décadas: la homologación de casi 150 mil maestros y trabajadores de apoyo a la educación con sus similares del Instituto Politécnico Nacional, con lo que muchos de ellos tendrán un ajuste salarial rezagado por muchos años, además del aumento salarial de 7 por ciento y 2.9 por ciento en prestaciones.

-En Educación Superior se evalúa, entre otras cosas, lo que cuesta la formación profesional, lo que deben de pagar los estudiantes, y los alcances educativos en general.

Especial atención merece en este nivel educativo toda la cuestión del Tratado de Libre Comercio. Hasta el momento, el secretario Gago Huguet y otros funcionarios mexicanos se han reunido unas seis veces con sus contrapartes de Estados Unidos y Canadá, con el propósito de definir el papel de la educación de los países firmantes en la apertura económica.

-Los Servicios Educativos para el Distrito Federal, que tiene bajo su responsabilidad una de las tareas de mayor trascendencia. Como consecuencia de la descentralización de la educación, en que la SEP no tendrá injerencia administrativa en el interior del país, esa dependencia se dedicará fundamentalmente al proceso educativo de la capital del país, donde existen rezagos muy profundos. (5)

3.2.2 Educación y Capacitación en México

Reiteradas declaraciones del actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

Recientemente el Presidente Salinas de Gortari, manifestó que modernizar la educación es hacer un México fuerte que nos permita salir del rezago y la dependencia y enfatizo que el la calidad de la educación está la batalla decisiva de México.

Las declaraciones desde luego no se refieren unicamente a aspectos formales y, a la modernización tecnologica de la educacion sino que contemplan los elementos de fondo, filosoficos y de contenido de los planes de estudio desde los niveles primarios, medios, universitarios, de posgrado y especializacion.

La educacion en su sentido mas sano y profundo es la formación del espíritu, es la base de la cultura de un pueblo y esta formacion se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia.

Es necesario destacar que nuestro actual sistema educativo en todos sus niveles, no enseña en ninguno de sus planes de estudio los conceptos de productividad y calidad.

3.3 Binomio Capacitacion-Productividad

México debe dar ya el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del Binomio Educación-Productividad que responda realista y firmemente a los serios requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio es sin duda la clave de desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para hacer, es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para ser y llegar a ser, esta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria.

3.4 Empleo y Capacitación

El problema del desempleo, subempleo y deficiente mano de obra, se ha convertido en uno de los temas más preocupantes en el mundo contemporáneo. La presencia de la tecnología, de la robótica y de otros fenómenos técnico-laborales, de una forma o

de otra están generando y lo harán cada vez más, un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-laborales.

Este problema está afectando por igual a los países en desarrollo y a las potencias industriales. El primer mundo, así llamado enfrenta importantes problemas y conflictos al respecto, Alemania, Japon, Estados Unidos, el Bloque Soviético -dentro de su proceso de profundas transformaciones- y casi todos los países europeos, están todavía en búsqueda de soluciones laborales, sociales y económicas ante este importante problema.

Como es natural, tanto Latinoamérica como Mexico no escapan a este tema preocupante. En nuestro país, diversos sectores de la industria han venido tomando decisiones que si bien son justificadas y racionales por un lado, por el otro está desplazando y dejando sin posibilidades de crecimiento a miles de obreros y empleos. Recortes y ajustes de personal están resolviendo parcialmente problemas de sobrepoblación laboral (rentabilidad y productividad) y se están creando núcleos sociales sin posibilidad alguna o con posibilidades muy limitadas para ser justos para trabajar y desarrollarse individual, familiar y socialmente. En Mexico el problema adopta diversas características preocupantes que obstaculizan el camino del desarrollo y modernización, a saber:

1. Niveles muy pobres de capacitación y adiestramiento del obrero (mano de obra calificada y no calificada).

2. Carencia relevante de estudios formales primarios y secundarios en los niveles de empleado, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes. En estos mismos niveles gran deficiencia en la capacitación y entrenamiento para un desempeño eficaz de los puestos.

3. Un mercado de trabajo a niveles de supervisión y jerarquía que ofrece muy reducidas posibilidades de encontrar personas capacitadas y desarrolladas para un buen desempeño de sus funciones.

4. A niveles ejecutivos y directivos, una lucha a veces leal y otras desleal de búsqueda y selección de ejecutivos con la suficiente preparación como líderes y agentes de cambio. En este aspecto, todos los esfuerzos de desarrollo ejecutivo que se han realizado no han sido suficientes. La empresa mexicana no se ha caracterizado hasta ahora por su compromiso y efectividad en la formación de personal directivo.

3.5 La Capacitación, Base del Progreso

3.5.1 Naturaleza de la capacitación y del adiestramiento

Capacitación (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino *cápere* significa dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Adiestramiento (del adjetivo diestro, y este, a su vez, de la palabra latina dexter que significa derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

El uso actual da a ambas palabras dos limitaciones que las distinguen de la enseñanza escolar:

1. Una directa relación con el trabajo organizado y la productividad.
2. Una referencia a los adultos.

Un concepto relacionado de cerca es el de desarrollo. Este término, derivado de rollo, indica el proceso de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud. Expresa, pues, muy bien como la capacitación y la educación en general se basan en potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir tales o cuales contenidos.

3.5.2 La capacitación y el progreso empresarial

Hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas.

El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación.

La gente calificada (la que puede y la que quiere) constituye la mejor riqueza para sí misma y para la empresa. (1)

4. ANALISIS DE VITALIDAD

4.1 Analisis de Vitalidad Organizacional

Se propone un modelo de vitalidad organizacional como una respuesta para adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio, se basa en mejorar cualquier organizacion con un sistema total de cambio planeado. Existe un ciclo vitalizador de la empresa que parte de la situación actual hasta el señalamiento de nuevas metas.

El modelo de vitalidad organizacional se basa en los siguientes principios:

1. La capacidad de una organización para conocerse a si misma y generar un cambio evolutivo. (Diagnostico Organizacional)

2. La permanente preocupación de promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional. (Definir la estrategia educativa de acuerdo a necesidades específicas)

3. La búsqueda, creación, diseño y adaptación de modelos y sistemas de trabajo en equipo y administración avanzada.

4. La puesta en marcha de programas de cambio, desarrollo, innovación y procesos educativos (capacitación) y la evaluación permanente de dichos programas.

5. Todo lo anterior, deberá basarse en la atención prioritaria de los siete procesos humanos que hacen posible la vitalidad organizacional que son: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, capacitación, manejo del conflicto y toma de decisiones.

No hay un modelo ideal, cada organización presenta características únicas, que obligan a los directivos a diagnosticar y diseñar un modelo específico hecho a la medida para el caso concreto de cada organización.

4.2 Análisis de los Procesos Humanos

El hombre es primero persona y después obrero, técnico o directivo. El hombre, en tanto persona, se motiva a partir del afecto, los sentimientos y la involucración que generan su compromiso y lealtad frente a su tarea y la organización.

El modelo de vitalidad organizacional que señala la secuencia del proceso vitalizador a partir de: un diagnóstico inicial, definición de la identidad, señalamiento de objetivos, diseño de un proceso educativo, ejecución del proceso de cambio, evaluación de resultados y estrategia de seguimiento. La base de dicho modelo son los procesos humanos y fundamentalmente la función de liderazgo.

4.3 Analisis de la Patologia de la Empresa.

Existe el concepto de medicina preventiva (2) como aquella capacidad de la empresa para diagnosticarse y evaluar oportunamente sus debilidades. La mayor parte de las empresas por lo general, deciden hacerlo unicamente cuando hay crisis. Para que las empresas se mantengan en condiciones saludables es conveniente que se sometan a un examen periodico. Para transformarse de una empresa enferma en una empresa sana depende de el esfuerzo de todos los integrantes de la organizacion para que esta pueda lograr sus objetivos y mejore el ambiente en el que crezcan las personas que la integran. El estilo, cultura y valores que lleve a cabo la direccion sera fundamental para la vitalidad organizacional.

4.3.1 Analisis de los Signos de Vitalidad Organizacional

Los directivos deberan estar pendientes de llevar a cabo este concepto de vitalidad organizacional asi como de transmitir los signos de esta en toda su organizacion.

Orientación al futuro

Definir mision y objetivos economicos, sociales y productivos.

Consolidacion y estabilidad

Buscar el liderazgo efectivo.

Un Modelo Humanista de Productividad

Las organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido, creativo y vital. La aplicación más importante de la inversión es el establecimiento de modelos educativos referentes a los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal, así como la creación de un ambiente laboral que favorezca la creatividad, motivación y crecimiento del personal dando como resultado alta satisfacción y productividad laboral.

Influencia hacia la Comunidad y Sociedad.

La obligación social de toda empresa es de capacitar para el cuidado de la ecología nacional.

Capacidad Autocrítica.

Las empresas deben sistematizar la práctica de diagnóstico de la organización para conocer a tiempo las debilidades convirtiéndolas en áreas de oportunidad y factores de crecimiento especialmente en el área humana.

Capacidad de Cambio

Las formas y estructuras simples son típicas de empresas que logran niveles de excelencia. Es necesario que las empresas combatan los niveles tan altos de burocracia y de complejidad tanto en el sector público como el privado. La simplificación es el camino para mejorar la capacidad de cambio.

Orientación al Mercado.

Las empresas necesitan crecer rápidamente y con pasos seguros hacia una orientación al mercado a través de calidad y el mejoramiento del servicio.

Honestidad Y Equidad

La equidad en los salarios y compensaciones, los factores y políticas de reconocimiento, la justicia y la igualdad en la participación de empleados y trabajadores respecto a las decisiones, la distribución de los beneficios de la productividad, genera la honestidad en todas las relaciones de trabajo.

Busqueda de una Identidad Empresarial.

La empresa esta compuesta por individuos y grupos humanos que requieren de un proceso de autoconocimiento y autodefinition que los haga como empresa unica e irrepelible para poder ser identificada por la sociedad en general. Esta identificacion

debe generar un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa y de profunda satisfacción por los productos y servicios que genera la empresa.

Modelos Educativos y Formación de Líderes.

El binomio CAPACITACION-PRODUCTIVIDAD es el fundamento del pensamiento directivo de las empresas así como es urgente la capacitación y el desarrollo de líderes sobretodo la formación de ejecutivos en los temas de liderazgo.(9)

4.4 Diagnostico Organizacional

Las empresas tienen un doble reto, por un lado los diagnósticos dejan ver que el compromiso del personal y la capacidad creativa existen pero de alguna manera están neutralizados por el estilo directivo imperante que más bien frustra y va reduciendo gradualmente estas dos fuerzas: El Compromiso y la Creatividad.

Las empresas tienen grandes fallas respecto de los procesos humanos, en particular el proceso de integración grupal que supone la sinergia y el trabajo en equipo es por eso que tanto en los signos de vitalidad organizacional como en las áreas de diagnóstico aparecen. La labor del líder y la estrategia de cambio deben encaminarse a superar, por un lado, la frustración del personal promoviendo su compromiso y creatividad y por el otro, crear las bases del trabajo en equipo.

4.4.1 Análisis de frustración para obtener vitalidad

La frustración puede resolverse de dos maneras únicamente:

1. Evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales del hombre hasta donde sea posible.
2. El manejo mismo de la frustración una vez que esta se apodera del hombre. El ser humano para manejar exitosamente los niveles de frustración deberá primero, aceptar esta, tomar conciencia de la experiencia vivida y fortalecer su yo buscado con ello el mínimo desequilibrio psicoafectivo derivado de los sentimientos de frustración que vivió.

El grado de frustración del hombre, entiendase; obrero, empresario, ejecutivo, guarda relación directa y es causa generadora inmediata de su productividad laboral. El ser humano frustrado no es productivo. La vitalidad del ser humano, así como la vitalidad de los grupos y de las organizaciones, está condicionada en muy buena medida a una minimización y manejo exitoso de la frustración para evitar y substituir actitudes y conductas agresivas y depresivas por comportamientos comprometidos, productivos y de reto y crecimiento.

4.4.2 Calidad de vida en el trabajo

Se menciona que la frustración es una actitud y conducta contraria a la productividad y crecimiento de donde uno de los medios para evitar y/o minimizar la frustración, es la satisfacción en el trabajo que necesita un ambiente laboral vitalizador donde el trabajador y empleado viva y funcione de manera tal, que sus sentimientos, actitudes y comportamientos sean de realización personal y de productividad y satisfacción laboral.

Existen programas de mejoramiento de calidad de vida en el trabajo. Estos programas son un reto a enfrentar por la alta dirección de las empresas en particular los directivos del área de recursos humanos.

Un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identificación con la tarea.
2. El significado de satisfacción, reto y trascendencia de la tarea.
3. Las condiciones físicas y ambientales en que se realizan las tareas tengan las condiciones de salud, higiene, seguridad.
4. Ambiente humano-social de respeto, armonía, solidaridad, apoyo, gratificación y de reconocimiento.
5. Infraestructura de comunicación organizacional donde haya honestidad, claridad y oportunidad de la información.

6. Modelos educativos a través de los cuales se formen y se transformen los seres humanos hacia su crecimiento personal y grupal.
7. Evaluación y diagnóstico de las actitudes y sentimientos del personal frente a su tarea.

Algunas de las dimensiones que deben de ser básicas para cualquier instrumento de evaluación se mencionan a continuación.

A todo trabajador y ejecutivo le satisface:

1. Un ambiente de respeto y trato justo de parte de sus jefes.
2. La posibilidad de participar con ideas y opiniones respecto de las decisiones que se tomen.
3. Tener compañeros de trabajo amistosos, cordiales y que brinden apoyo.
4. Tener un trabajo lleno de retos y estímulos.
5. Tener un ingreso justo.
6. Visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
7. Vivir un alto grado de seguridad respecto de riesgos y accidentes.
8. Vivir un alto grado de seguridad y tranquilidad socioeconómica.
9. Poder crecer a través de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.
10. Sentir a la empresa como un apoyo permanente respecto de sus necesidades de desarrollo integral personal y familiar.

Diez principios para el éxito de todo programa de calidad de vida en el trabajo.

1. Los programas orientados hacia la fuerza de trabajo deben concentrarse en la calidad de vida en el trabajo, y no en la cantidad y calidad del trabajo.
2. La calidad de vida en el trabajo de los gerentes en cualquier nivel debe ser mejorada antes de emprender un programa en el mismo sentido para los empleados.
3. Una vez que se ha atendido a la calidad de vida en el trabajo de los gerentes, el programa deberá ampliarse para que cubra las necesidades de empleados y obreros.
4. Gerentes empleados y obreros deben de ser preparados en estos programas incluyendolos en grupos cooperativos grupales, y esto debe hacerse dentro del horario normal de trabajo.
5. Las medidas correctivas deben de ser orientadas a la eliminación de comportamientos no deseados, antes que a su castigo.
6. Las medidas correctivas para quienes infrinjan las reglas deben aplicarse sin distinción de nivel.
7. Los compromisos adquiridos por cada uno de los participantes en un programa de calidad de vida en el trabajo deben de ser objeto de seguimiento y finalmente deben cumplirse.
8. Las discusiones deben realizarse abiertamente en las reuniones de gerentes y trabajadores hasta donde sea posible.

9. Debe utilizarse una persona de fuera, experta y competente, para facilitar las reuniones conjuntas debe de ser elegida con el consenso de todos los participantes.

10. Los programas de calidad de vida en el trabajo no deben de ser diseñados ni rediseñados por expertos, sino por aquellos que son afectados directamente por tales programas.

4.5 La Persona, Centro de la Vitalidad

La vitalidad organizacional sera posibles en la medida que podamos todos formar un hombre capaz de conocerse, de buscar permanentemente el mejoramiento de su salud fisica y espiritual, que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio, que su quehacer en la vida lo juzgue a traves de la calidad y productividad.

5. ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

5.1 Analisis de Productividad y Modernización en Mexico

La independencia económica de nuestro país y la protección ineludible de la soberanía nacional dependerán de las actitudes básicas de los mexicanos respecto de nuestros valores fundamentales y del sentido de responsabilidad frente a México, frente a la sociedad y frente al trabajo.

Las organizaciones en México necesitan crear un clima de trabajo que permita la actividad productiva: implica una cultura organizacional que debe de ser construida poco a poco. Significa la creación y vivencia de valores, símbolos, normas y criterios de acción que incorporen y compartan cada uno de los miembros de la empresa; requiere fundamentalmente de líderes quienes a través de su influencia formativa, ejemplar, eficaz, entusiasta y congruente, motiven, den seguridad a sus seguidores y sentido a las tareas que estos desempeñan. Para ello, se requiere de un proceso educativo a partir del cual se genere un cambio que vaya capacitando, enriqueciendo, moldeando y desarrollando las actitudes, habilidades y conocimientos en el personal de una organización. La capacitación del personal en este sentido constituye un subsistema fundamental para los resultados eficaces en la empresa, organismo estatal o cualquier otra.

5.2 Análisis de los valores nacionales de trabajo

Debe crearse a nivel nacional una escala de valores del trabajo que de unidad de criterio y se convierta en un principio de acción para crear una cultura nacional y una mística del trabajo productivo en México.

Los valores nacionales de trabajo deberán referirse a:

1. El trabajo es la actividad primaria en que se basa el desarrollo y soberanía del país.
2. El trabajo debe ser la causa del crecimiento personal y familiar de todos los mexicanos.
3. Todo trabajo que se realice en México deberá tomar en cuenta los valores de calidad y de productividad.
4. La salud, seguridad e integridad física y moral de todo trabajador y empleado deben constituirse en uno de los más importantes valores del trabajo.
5. La dignidad del trabajo y del trabajador deben tener como requisito un esfuerzo sistemático para el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Los valores nacionales del trabajo deberán ser concertados con todos los sectores a nivel nacional y divulgados por el gobierno y la iniciativa privada con todos los sectores sociales y productivos, provocará a su vez un principio de acción de una nueva cultura de trabajo y productividad que requiere México.

5.3 Análisis de los Enfoques de Productividad

Enfoque Econométrico.

Las ciencias económicas dicen su verdad respecto a este fenómeno humano laboral, es cierto también que una concepción económica y econométrica por muy válida que pueda ser solo se refiere a un aspecto del fenómeno productivo y su misma limitación científica le impide conceptualizar integralmente a la productividad.

Enfoque Industrial y Operativo.

Este enfoque también resulta parcial al no derivar de una concepción integral del fenómeno productivo.

Enfoque Humano-Social.

Por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, estos no son suficientes para el logro de resultados productivos. Es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer lo mejor la única y verdadera causa de la labor productiva. Aquel ser humano que no acepta libremente una tarea o no es su deseo realizarla, no la realiza y si la realiza, no le imprime la calidad y compromiso que dicha tarea por sí misma reclama.

Otras Concepciones de Productividad

La productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales. En primer término se deben fijar objetivos de la productividad y en segundo esclarecer los aspectos prácticos de como materializarlos.

Una aplicación práctica es la técnica Justo a Tiempo en la que el objetivo básico es la eliminación de desperdicio, el ser humano debe estar plenamente convencido y capacitado para aceptar que en el modelo Justo a Tiempo :

- a) Se debe trabajar en equipo para seguir la meta fijada.
- b) Es una técnica que incrementa considerablemente los índices de productividad.

Los directores y gerentes pueden influir en el medio ambiente laboral. La forma de facilitar el aprendizaje de los trabajadores en relación a su conducta con el trabajo es a través de la capacitación y el desarrollo.

Se asocian tres propósitos con la capacitación:

1. Desarrollar habilidades.
2. Impartir conocimientos (información reglas y conceptos).
3. Influir en las actitudes.

5.4 Administración por Objetivos

Administrar es la actividad más importante, subjetiva e intangible del proceso administrativo. A los ejecutivos se les contrata para tomar decisiones y una buena técnica es la de Administración por Objetivos. Una de las síntesis de las etapas es la determinación de :

1. Objetivos precisos a corto, mediano y largo plazo.
2. Estrategias, planes de acción y metas específicas que deben ser o estar: Definidas, Precisas, Alcanzables, Mensurables.
3. Asignación de responsables.
4. Retroalimentación por parte por los responsables periódicamente.
5. Juntas breves y concretas para la revisión del avance logrado.
6. Establecimiento de nuevas Estrategias, planes de acción y metas para lograr el objetivo principal.
7. Evaluación e Informe final.(10)

5.5 Como llevar la Productividad de lo Abstracto a lo Concreto.

De las funciones y/o actividades concretas que generan productividad en una empresa, se deberá por parte de los directores, realizar una labor de desglose, análisis y definición específica del significado que dicha función o actividad tiene y de como se aplica o aterriza en la dinámica actual de la misma organización.

Se han agrupado en siete áreas dichas actividades:

- I Dirección
- II Potencial Humano
- III Tecnología
- IV Informática y Comunicación
- V Producción y Planta Operativa
- VI Finanzas
- VII Comercialización y Ventas

5.6 Análisis de la Productividad Aparente.

Unas de las tareas más importantes de los directivos para no tener una apreciación miope de la productividad es la de ser autocrítico, es decir evaluar sistemáticamente el clima de trabajo a través del radar organizacional, estando así en posibilidad de tomar decisiones preventivas y correctivas que sean columnas sólidas por las cuales se construya y consolide el ambiente sano y de satisfacción laboral que genere, de manera permanente, un espíritu productivo entre todo el personal de la empresa.

5.7 El Reto de la Modernización

El reto urgente de la economía mexicana es la modernización y productividad donde son importantes los siguientes puntos:

1. No al proteccionismo
2. Reconversion del parque industrial
3. Libre competencia
4. Formulacion de politicas fiscales y monetarias que alienten un crecimiento del producto sostenido y estable.
5. No a la participacion directa y/o indirecta del gobierno en las actividades productivas.
6. Recuperacion de la estabilidad macroeconomica y la continuacion del crecimiento.
7. Instrumentación de reformas de politica e institucionales necesarias para el cambio estructural.

5.8 La Relacion entre la Educacion y la Productividad.

El futuro de México se esta basando fundamentalmente en la educacion, se deben por lo tanto inaplazablemente incrementar los niveles academicos en que se encuentra la poblacion.

Esta toma de conciencia de darle a los fenomenos educativos, a la capacitacion, al adiestramiento, al entrenamiento, a la educacion para la empresa, la importancia para que sea pilar basico para la productividad que Mexico reclama, deben ser no un mero proposito conyuntural, sino un programa continuo a traves del cual se llegue a hacer de Mexico un pais autosuficiente, exportador, competitivo y capacitado.

Se debe de tomar la educacion y la capacitacion como base para obtener indices competitivos de productividad.

La verdadera raíz de la productividad esta en la creación de un espíritu productivo en el personal de la empresa a todos los niveles y en todas las áreas. El único medio para formar este espíritu productivo es la educación, que va desde el seno de la familia hasta los programas de capacitación formal, tomando desde luego en cuenta, la formación técnica y profesional.

Este es el modelo de capacitación, educación y productividad que se debe adoptar para alcanzar el desarrollo requerido por nuestro país y que la actitud productiva de sus habitantes vaya de la mano con una filosofía de trabajo y un estilo de vida definidos y aceptados, con plena conciencia de la meta que se quiere alcanzar.

5.9 Análisis del desempleo

El problema del desempleo no tiene una sola solución, es un problema complejo que deberá analizarse desde cada una de sus dimensiones, social, económica, laboral, política, productiva, educativa, etc.; sin embargo, la fundamental es la que plantea su solución bajo la estrategia de un modelo educativo que tiene como eje a la capacitación. Lo que se quiere decir es que en realidad el desempleo no existe como tal, lo que existe la imposibilidad de empleo de miles de seres humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y/o capacitación y/o entrenamiento. No existe gente desempleada o subempleada, más bien existe gente incapacitada o subcapacitada situación que

combinada con la carencia de fuentes de trabajo -derivada a su vez de una falta de inversión, promoción y desarrollo de empresas- esta generando el fantasma del desempleo.

En forma práctica las organizaciones de hoy deben tener como filosofía directiva darle a la capacitación el más alto significado de inversión a corto como a largo plazo.

6. MODELO EDUCATIVO DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA MEXICANA

6.1 CULTURA DE CAPACITACION

Debe crearse una cultura, de capacitacion. Es necesario el aspecto legal de la capacitacion, pero no es la base de la funcion educativa eficaz. Lo que hace que en una organizacion exista la capacitacion, es que el directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben de ser el modelo para crear una cultura de capacitacion. No por decreto se va a dar la capacitacion, ni por su caracter de obligacion constitucional; se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con el y lo haga realidad y este personaje es el lider formal de la empresa.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitacion debe visualizarse esta funcion como:

1. Una filosofia de trabajo; la capacitacion debe ser verdadera filosofia de trabajo.
2. Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnostico.
3. Debe tener tecnologia avanzada, todavia en Mexico se tienen bastantes retos a este respecto, se debe avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitacion.
4. Todos, sin excepcion, deben estar involucrados en la capacitacion.

5. La capacitación debe de ser permanente o continua.
6. Debe ser para todos, desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en Mexico es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación a ejecutivos, por lo que se tiende a olvidar a los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal.(2)

6.2 Proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo: El directivo de cada área es el responsable de asegurar que se lleven a cabo programas de capacitación y se obtengan resultados esperados.

Los Principales Beneficios de la Capacitación Sistemática son:

- Asegura la permanencia ante los cambios.
- Facilita la asimilación de los valores.
- Incrementa la productividad personal y laboral.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad de desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Reduce la rotación de personal.
- Disminuye los índices de desperdicios.

Cada organización debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas-actividades de acuerdo a su situación particular.

Se habrán de analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación a la luz de los planes operativos y estratégicos, y asignar prioridad a aquellos que requieren mayor atención.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

- a) Detección de necesidades.
- b) Definición de objetivos.
- c) Elaboración y coordinación de programas.
- d) Ejecución de programas.
- e) Evaluaciones.

6.2.1 Detección de necesidades

- a) Concepto.

La palabra necesidad significa carencia o falta. Es decir, cualquier diferencia cuantificable entre lo que es y lo que debe ser, entre el rendimiento exigido en un puesto y el de las personas que lo ocupan.

Es la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan.

Sirve para elaborar un programa efectivo de capacitación.

b) Clases de necesidades.

Las clases de necesidades son muy diversas y heterogeneas.

De acuerdo a su amplitud:

Necesidades de la Empresa

Necesidades de un Area

Necesidades de un Trabajador

De acuerdo a su perspectiva en el tiempo:

Necesidades Urgentes

Necesidades a Corto Plazo

Necesidades a Largo Plazo

De acuerdo a su origen:

Necesidades de Conocimientos, de Habilidades, de Actitudes

Necesidades por Carencias en las Estructuras y Politicas de la Empresa.

Necesidades por Carencias en el Equipo Material

Necesidades en Salarios

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

Necesidades de Capacitación Humanística y de Capacitación Técnica.

c) Propósitos y Tareas.

La detección de necesidades lleva a :

Proporcionar las bases para nuevos planes y programas.

Proporcionar las bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.

Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero y equipo.

Justificar o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Las tareas constan de tres partes:

Parten de la descripción de las tareas de cada puesto, y siguiendo con la evaluación del desempeño de los titulares de los puestos, para identificar diferencias entre lo que debe de ser y lo que es.

Lo anterior se define:

Si las necesidades son de capacitación o de adiestramiento.

Las prioridades de acuerdo con la importancia y urgencia de

las necesidades.

Quiénes son las personas involucradas en diferentes modos y grados.

d) Metodología y Técnicas.

Se parte de los síntomas porque no se conocen los verdaderos problemas.

A continuación se localizan áreas críticas donde reflejan las enfermedades de la organización, luego se seleccionan las fuentes de información.

Para identificar estas necesidades, las fuentes de información serán:

- Datos diversos obtenidos del personal.
- Problemas de calidad.
- Actitudes.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de las modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.

b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.

En todos estos casos es básico contar con un análisis actualizado del puesto a comparar.

c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; algunas de ellas son:

- Expansión
- Nueva legislación
- Trabajos y asignaciones especiales
- Transferencias y retiros
- Variaciones estacionales
- Nueva administración

e) Métodos de detección.

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados los siguientes:

Inventario de recursos humanos: puede tenerlos la dirección de la empresa.

Inventario de habilidades de los distintos sujetos.

Registros de observación directa.

Tarjetas de opinión.

Se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega la serie a una muestra previamente determinada de entre el personal de la empresa. Cada sujeto debe ordenar las tarjetas por prioridad de importancia, de acuerdo con su propio criterio. Así se determina la necesidad de capacitación en la empresa.

Encuestas a través de cuestionarios.

Sondean los puntos de vista de algunos elementos del personal solicitando sus respuestas a preguntas específicas.

Corrillos: Son grupos de empleados y/o ejecutivos a quienes se invita a proponer y examinar algunos aspectos de la problemática de la empresa, y eventualmente a opinar sobre las necesidades de capacitación. Pueden reunirse de 5 a 12 personas designando un secretario que registre y un moderador.

Listas checables que ofrecen una variedad de aspectos de la vida de la empresa, pidiendo a los sujetos que señalen con una cruz los puntos que crean pertinentes.

Registros de quejas.

Registros de experiencias de la empresa.

Examen de ambiente laboral físico: Estado de los edificios en cuanto a funcionalidad, espacio, limpieza, clima, luz.

Examen de las normas de seguridad y del modo en que se observan en los diferentes sectores y niveles.

Para la aplicación de las herramientas, se presentan dos modelos:

1. El proceso centrado en los niveles directivos.

Basado en:

Entrevistas a los jefes.

Cuestionarios a los jefes sobre las necesidades de capacitación de sus subalternos.

Análisis de las descripciones de puestos.

Análisis de las estadísticas de rendimiento

2. El proceso participativo.

Se basa en pláticas con todo el personal y en las asambleas promovidas con el fin de investigar los problemas, las actitudes y las opiniones del mayor número de personas.

f) Recolección e interpretación de datos.

Conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos que se consideran más importantes.

Las posibilidades de clasificación son muy variadas y pueden ser algunas:

Estructuras afectadas

Personal afectado

Actividades que exigen capacitación

Problemas de fácil solución y problemas difíciles

La operación desembocará naturalmente en un diagnóstico que pondrá de relieve la brecha existente entre los estándares ideales y la realidad en la empresa en el momento de que se trata y se concluirá con un cuadro de necesidades de capacitación.

La conclusión planteará lo siguiente:

¿Dónde se requiere la capacitación?

¿En que puntos precisos?

¿Quiénes la requieren?

¿Cuándo, con qué urgencia?

g) Informe Final

Se somete a la Dirección General para su ratificación o su rectificación.

El informe deberá cubrir los siguientes puntos:

1. Introducción
2. La problemática

- a) enumeración de los problemas
- b) tipificación de los mismos
- c) análisis causal
- d) jerarquización
- e) ámbito de repercusión: población afectada; resultados afectados.

- 3. Actividades que piden capacitación
- 4. Plan general de la capacitación: objetivos, insumos, (instructores, locales, equipo...), costos, etc.
- 5. Expectativas de mejoramiento como fruto de la capacitación

Formatos para el vaciado de datos pueden usarse hojas como las siguientes:

6.2.2 Definición de objetivos

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa.

La fijación de metas y objetivos del programa se basa en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización.

Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se busque establecer la relación costo-beneficio, como sucede en cualquier otra de las áreas de la empresa.

En esta etapa se diseñan también los instrumentos de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa en base a las metas y a los objetivos fijados.

a) Redacción de Objetivos.

Consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones.

Hay que distinguir bien:

Las áreas del aprendizaje:

Objetivos cognoscitivos

Objetivos de habilidades

Objetivos de actitudes

Objetivos de conductas externas

Los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos:

Nivel umbral

Nivel actualización

Nivel de promoción: lograr un mínimo para que el trabajador pueda funcionar en un nuevo puesto.

El ámbito:

Objetivos generales

Objetivos particulares

Objetivos específicos

La proyección en el tiempo:

Objetivos a corto plazo

Objetivos a mediano plazo

Objetivos a largo plazo

Además de precisos y claros conviene que tengan las siguientes características:

1. Redactados en forma inteligible para todos y cada uno de los interesados.
2. En términos de las acciones del participante
3. En términos de conductas observables
4. Expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes.

6.2.3 Elaboración y Coordinación de Programas.

En esta etapa, que constituye el paso de la detección de necesidades a la solución del problema descrito, requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea

interno o externo, quien pondra en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Esta etapa de planeacion implica:

- La involucracion de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicacion entre todos ellos.
- Clasificación de las necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:

a) Niveles organizacionales:

- Directivo-Ejecutivo
- Mandos intermedios
- Técnicos
- Operativos

b) Tipos de necesidad:

- Técnicas
- Humanas
- Administrativas

c) Metas que impacta:

- Corto
- Mediano
- Largo plazo
- Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso.
- Definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
- Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipos y materiales.

6.2.4 Ejecución de Programas.

Esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

Existirá en beneficio del programa un mecanismo de detección permanente, que debe constituirse en punto de atención del responsable del plan, pues solo esto le permitirá proponer y/o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitadas solo las personas que lo requieren y justamente en las áreas que necesitan.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc., y de sustitutos en cada caso dado, proporciona al menos el cincuenta por ciento del éxito del evento aun antes de que este se inicie.

Siempre será recomendable la presencia de un alto directivo en la ceremonia de apertura y/o de clausura de cada evento. Este aspecto debe ser preparado con anticipación al igual que los señalados anteriormente.

6.2.5 Evaluaciones.

Conocer los resultados de cada paso del programa nos permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al resto del plan.

Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultados. Los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

Hay que evaluar 4 puntos:

Conocimientos

Habilidades

Conductas

Actitudes

El mas difícil de evaluar es el de las actitudes. Los instrumentos de evaluación deben incluir:

Instrucciones : explicación de lo que tiene que hacer el sujeto y del modo en que debe anotar sus respuestas.

los reactivos:

Las actividades, contestar preguntas, resolver problemas, operar maquinas; etc...

La clave: es la lista de respuestas esperadas o la descripción de los estándares de desempeño requerido.

Existen 3 perspectivas de las evaluaciones:

Evaluación inicial o diagnóstica.

Evaluación formativa o de retroinformación.

Evaluación final o de dominio.

Es importante tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar el aprendizaje.

Repertorio de instrumentos de evaluación:

Pruebas de practica: para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices. Una hoja de registro señalara el nivel minimo de eficiencia requerido en los diversos renglones:

Rápidez.

Calidad de ejecucion.

Número de errores.

Seguridad.

Escalas estimativas: para evaluar actitudes y conductas. Tal vez las mas fáciles son las que intentan colocar al sujeto en un continuum en el que señalan 5 puntos o momentos para cada reactivo:

Nunca

Rara vez

Con frecuencia

Casi siempre

Siempre

Pruebas verbales; las hay de muchas formas:

Selección de falso o verdadero.

Selección múltiple.

Correspondencia de reactivos colocados en columnas paralelas pero no frente a frente.

Complementacion (llenar espacios en blanco).

Frases incompletas y Preguntas abiertas.(1)

7. CONCLUSIONES

Para fomentar altos niveles de productividad en la planta industrial es importante la conjunción de una amplia gama de mecanismos determinados principalmente por las problemáticas tecnológica como de fuerza de trabajo y consciente de que elevar la productividad es un factor básico para competir.

Como primera etapa es necesario el establecimiento de prioridades, existen tres campos donde las empresas tienen que poner especial atención para estar al día en las tendencias que marca el desarrollo económico global: la formación y capacitación de recursos humanos, la renovación de equipos y el desarrollo de tecnologías de proceso.

La primordial responsabilidad es del empresario y la política industrial debe apoyar los siguientes aspectos:

1. Incrementar la calidad de la fuerza de trabajo y el desarrollo de capacidades y actitudes ante el trabajo de acuerdo con una filosofía de productividad mediante programas de capacitación en las empresas.
2. Promover el desarrollo científico y tecnológico, única vía de garantizar futuros niveles aceptables de competitividad.
3. Promover la modernización tecnológica a través de mecanismos que favorezcan y faciliten el flujo de la oferta tecnológica.

4. Concertar la redefinición del esquema de las relaciones laborales, en función del objetivo de la elevación de la productividad.

El incremento de productividad debe integrarse a los mecanismos de concertación.

Es de vital importancia el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad ya que su objetivo es señalar los parámetros básicos que permitan a las empresas vencer los obstáculos al incremento de su productividad.

Los problemas de productividad son el resultado de todas las deficiencias que arrastra el sistema educativo.

La definición de una nueva política educativa tiene que pasar por la transformación de estructuras organizativas, financieras, empresariales y mentales, para dar forma a una cultura tecnológica y empresarial que sea capaz de hacer frente a los retos que impone la productividad.

En una concepción moderna, crecimiento de la productividad debe entenderse como la mayor o mejor producción con los mismos recursos.

El reto de la productividad es de tal magnitud que requiere una auténtica revolución cultural, tecnológica y organizacional, capaz de trascender a todas las instituciones económicas, sean públicas o privadas.

Una educación de calidad es, junto con la tecnología, el factor clave de la competitividad de las naciones.

La vitalidad organizacional es una respuesta al cambiante medio ambiente en que vivimos.

La vitalidad organizacional supone un modelo educativo que genere un cambio y aprendizaje hacia nuevas actitudes de vida personal y laboral.

Cada organización presenta características únicas por lo cual se debe diseñar un modelo específico para el caso concreto de cualquier organización.

La base de todo modelo son los procesos humanos.

Para que las empresas se mantengan en condiciones saludables es conveniente que se sometan a un examen periódico. Para transformarse de una empresa enferma en una empresa sana depende del esfuerzo de todos los integrantes de la organización para que esta pueda lograr sus objetivos y mejore el ambiente en el que crezcan las personas que la integran. El estilo, cultura y valores que lleve a cabo la dirección será fundamental para la vitalidad organizacional.

El binomio CAPACITACION-PRODUCTIVIDAD debe ser el fundamento del pensamiento directivo de las empresas así como es urgente la capacitación y el desarrollo de líderes sobretodo la formación de ejecutivos en los temas de liderazgo.

Las empresas tienen un doble reto: El Compromiso y la Creatividad.

La vitalidad del ser humano, así como la vitalidad de los grupos y de las organizaciones, está condicionada en muy buena medida a una minimización y manejo exitoso de la frustración para evitar y substituir actitudes y conductas agresivas y depresivas por comportamientos comprometidos, productivos y de reto y crecimiento.

La vitalidad organizacional será posible en la medida que se pueda formar un hombre capaz de conocerse, de buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física y espiritual, que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio, que su quehacer en la vida lo juzgue a través de la calidad y productividad.

Las organizaciones en México necesitan crear un clima de trabajo que permita la actividad productiva: implica una cultura organizacional que debe de ser construida poco a poco.

La capacitación del personal en este sentido constituye un subsistema fundamental para los resultados eficaces en la empresa, organismo estatal o cualquier otra.

Los valores nacionales del trabajo deberán ser concertados con todos los sectores a nivel nacional y divulgados por el gobierno y la iniciativa privada con todos los sectores sociales y productivos, provocará a su vez un principio de acción de una nueva cultura de trabajo y productividad que requiere México.

La productividad debe ser vista desde un marco conceptual y práctico para fines empresariales. En primer término se deben fijar objetivos de la productividad y en segundo esclarecer los aspectos prácticos de como materializarlos.

Se asocian tres propósitos con la capacitación:

1. Desarrollar habilidades.
2. Impartir conocimientos (información, reglas y conceptos).
3. Influir en las actitudes.

A los ejecutivos se les contrata para tomar decisiones y una buena técnica es la de Administración por Objetivos.

De las funciones y/o actividades concretas que generan productividad en una empresa, se deberá por parte de los directores, realizar una labor de desglose, análisis y definición específica del significado que dicha función o actividad tiene y de cómo se aplica o aterriza en la dinámica actual de la misma organización.

Evaluar sistemáticamente el clima de trabajo a través del radar organizacional, estando así en posibilidad de tomar decisiones preventivas y correctivas que sean columnas sólidas por las cuales se construya y consolide el ambiente sano y de satisfacción laboral que genere, de manera permanente, un espíritu productivo entre todo el personal de la empresa.

Se debe de tomar la educación y la capacitación como base para obtener índices competitivos de productividad.

La verdadera raíz de la productividad está en la creación de un espíritu productivo en el personal de la empresa a todos los niveles y en todas las áreas. El único medio para formar este espíritu productivo es la educación, que va desde el seno de la familia hasta los programas de capacitación formal, tomando desde luego en cuenta, la formación técnica y profesional.

El desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad de empleo de miles de seres humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y/o capacitación y entrenamiento. No existe gente desempleada o subempleada, mas bien existe gente incapacitada o subcapacitada situación que combinada con la carencia de fuentes de trabajo -derivada a su vez de una falta de inversión, promoción y desarrollo de empresas- esta generando el fantasma del desempleo. Las organizaciones de hoy deben tener como filosofía directiva darle a la capacitación el mas alto significado de inversión a corto como a largo plazo.

Un modelo educativo de capacitación en las empresas puede ser llevado a cabo la creación de una cultura de capacitación y seguir el siguiente proceso:

Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben de ser el modelo para crear una cultura de capacitación.

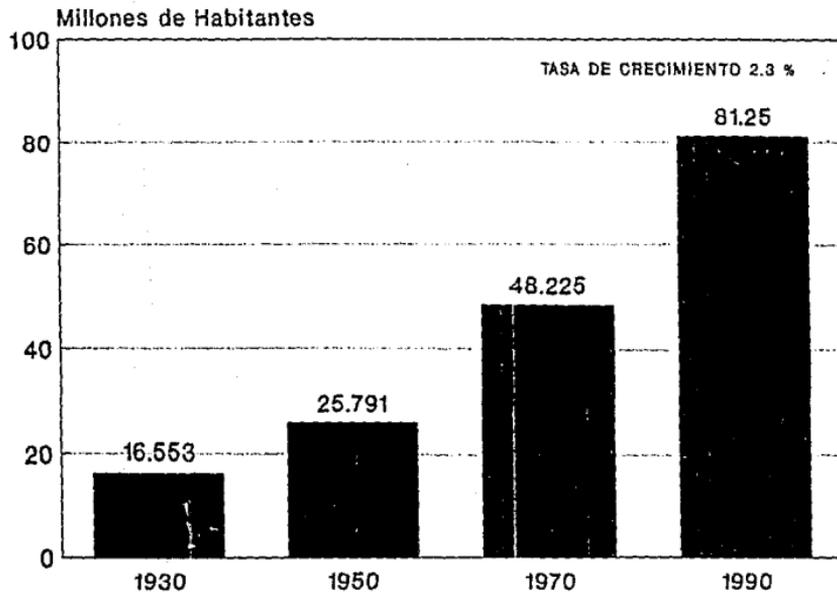
La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo: El directivo de cada area es el responsable de asegurar que se lleven a cabo programas de capacitación y se obtengan resultados esperados.

Un modelo educativo de capacitación en las empresas puede ser llevado a cabo la creación de una cultura de capacitación y seguir un siguiente proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo el cual, deberá satisfacer las siguientes etapas:

- a) Deteccion de necesidades.
- b) Definicion de objetivos.
- c) Elaboracion y coordinacion de programas.
- d) Ejecucion de programas.
- e) Evaluaciones.

"La vitalidad organizacional empieza con educacion y termina con educacion".

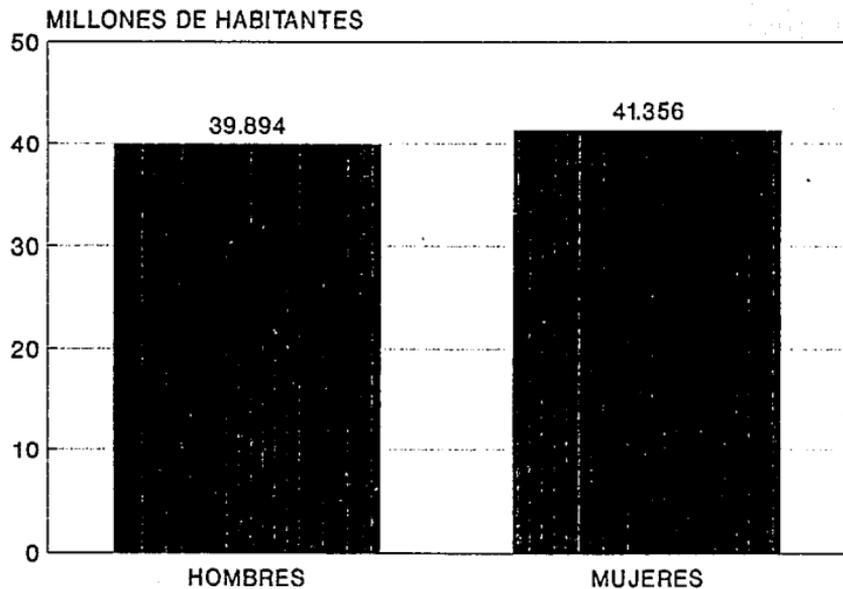
EVOLUCION DE LA POBLACION EN MEXICO 1930-1990



B. APENDICE

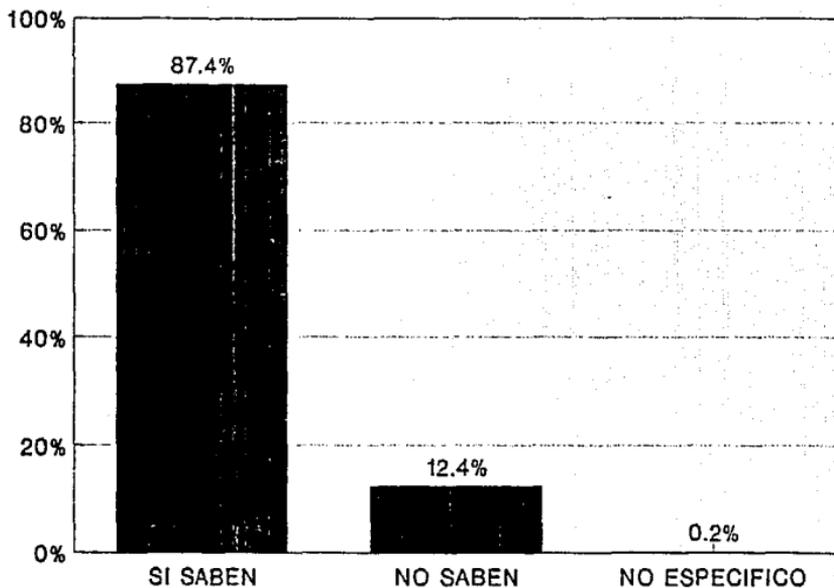
Fuente: INEGI, 1990

POBLACION TOTAL EN MEXICO POR SEXO 1990



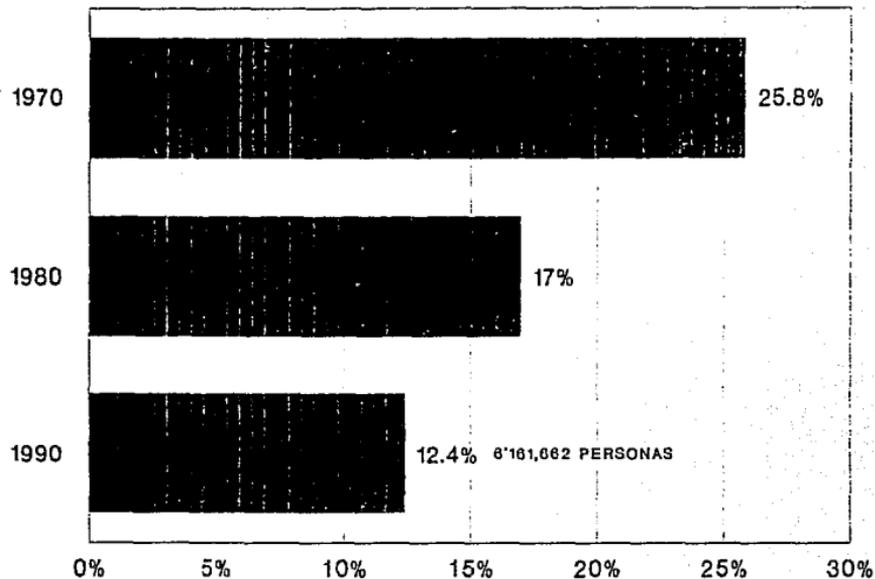
Fuente: INEGI, 1990.

HABITANTES DE 15 AÑOS Y MAS QUE SABEN LEER Y ESCRIBIR



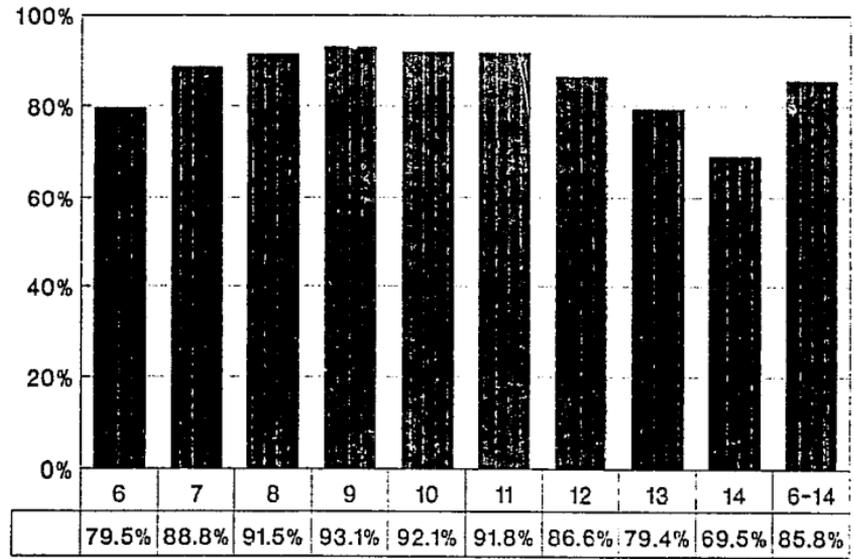
Fuente: INEGI, 1990

ANALFABETISMO. POBLACION DE 15 AÑOS Y MAS (1970-1990)



Fuente: INEGI, 1990.

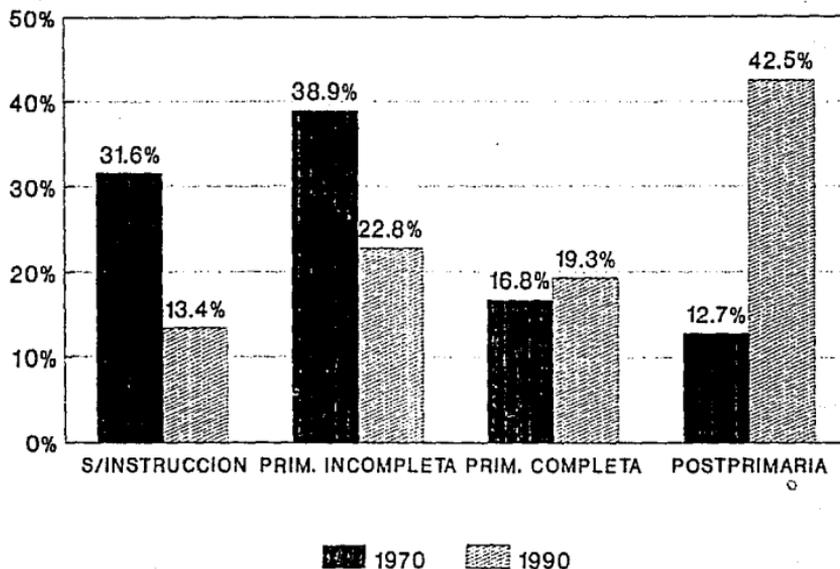
% DE LA POBLACION QUE ASISTE A LA ESCUELA POR EDAD (6-14 AÑOS)



17 976 238 (85.8%)

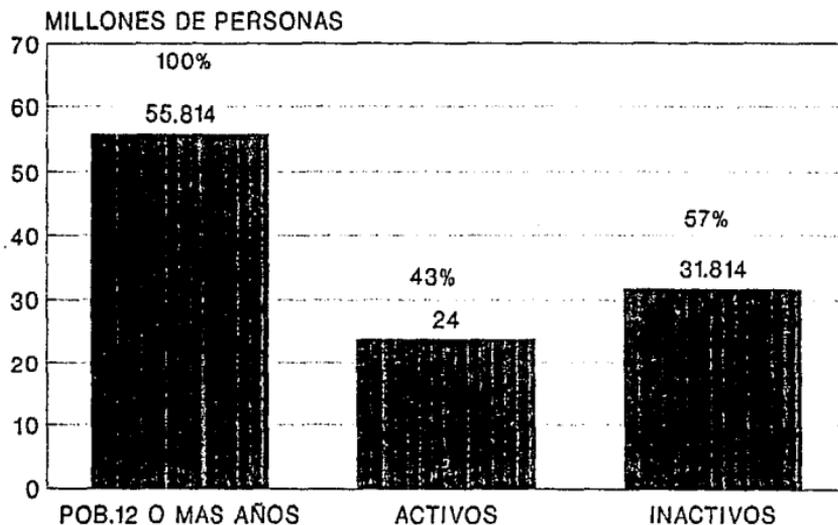
Fuente: INEGI, 1990.

DISTRIBUCION DE 15 AÑOS Y MAS POR NIVEL DE INSTRUCCION (1970-1990)



Fuente: INEGI, 1990.

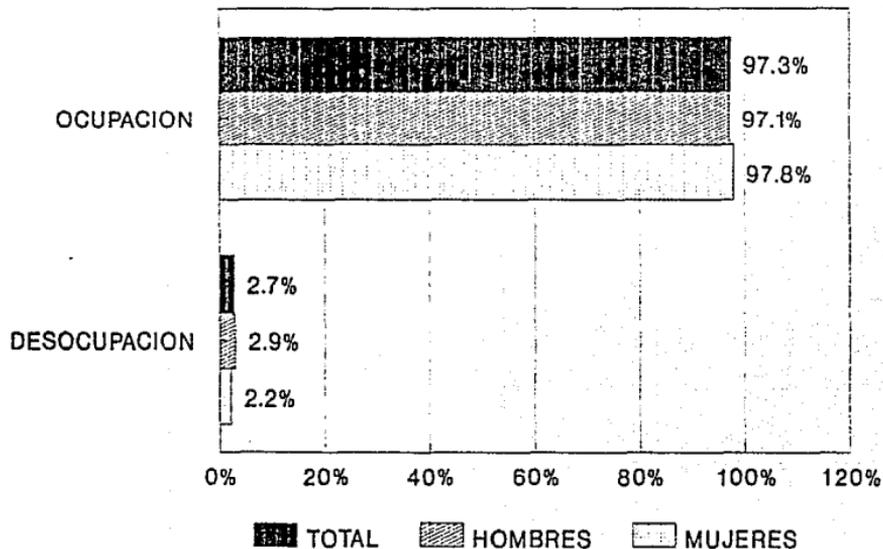
CONDICION DE ACTIVIDAD ECONOMICA, 1990
24 MILLONES DE PERSONAS
ECONOMICAMENTE ACTIVAS (12 AÑOS O MAS)



Fuente: INEGI, 1990

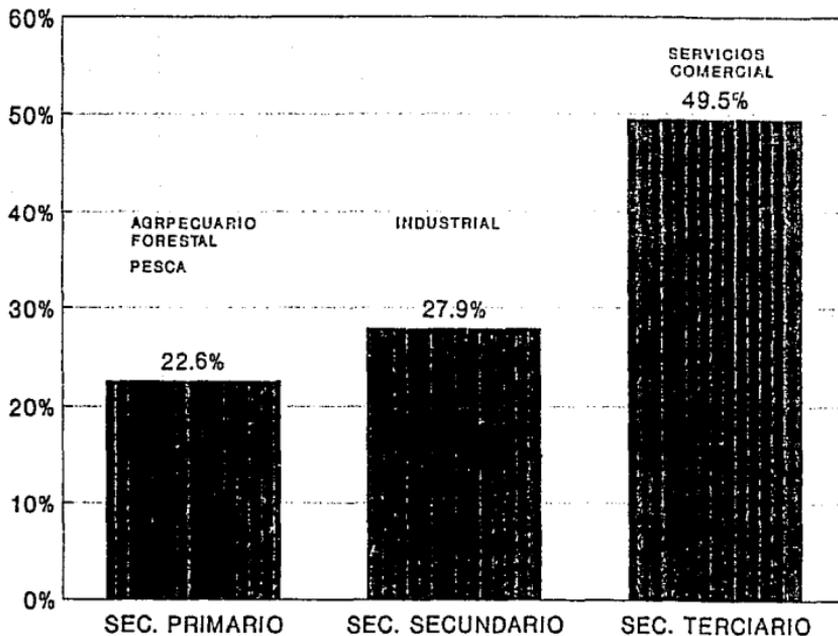
TASAS DE OCUPACION Y DESOCUPACION POR SEXO, 1990

24 MILLONES DE PERSONAS ECONOMICAMENTE ACTIVAS



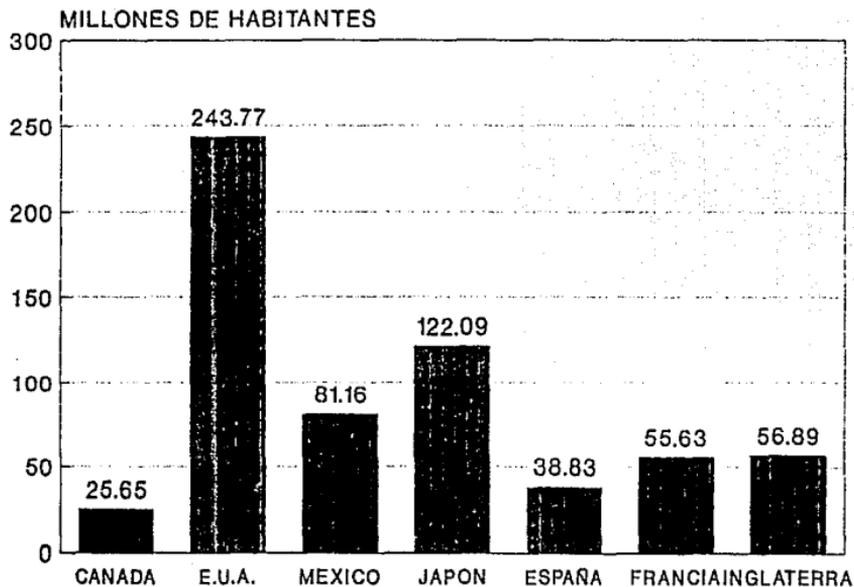
Fuente: INEGI, 1990

OCUPACION POR SECTORES ECONOMICOS



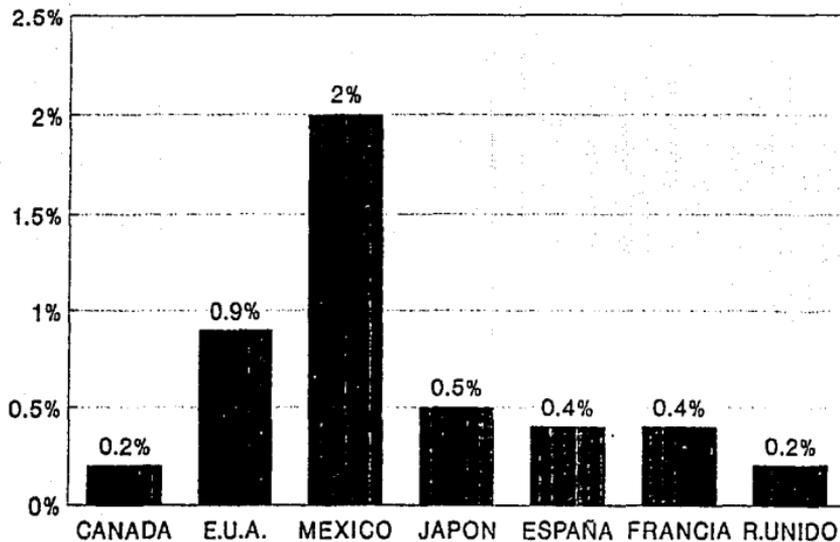
Fuente: INEGI, 1990.

POBLACION TOTAL PARA ALGUNOS PAISES DE AMERICA, ASIA Y EUROPA. (1987)



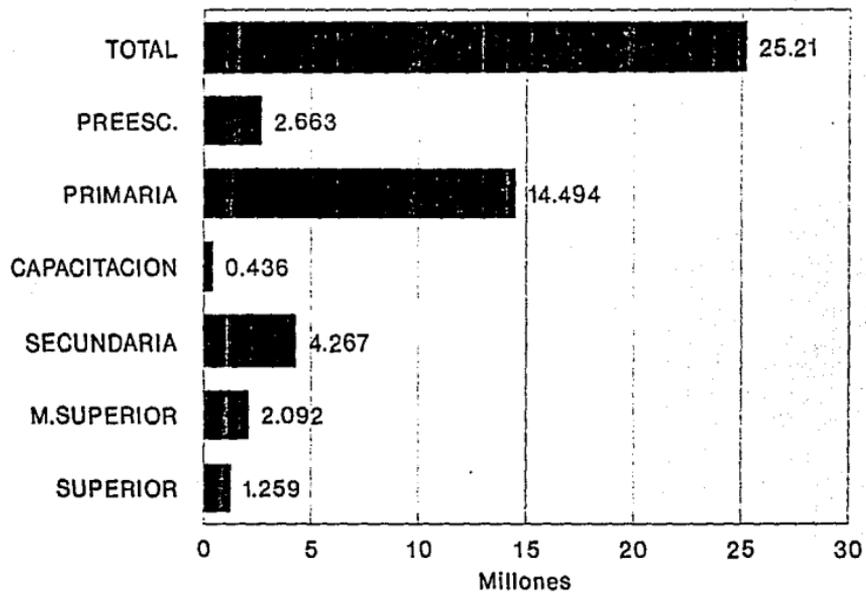
Fuente: (3)

TASA ANUAL DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION PARA ALGUNOS PAISES (1986-1987)



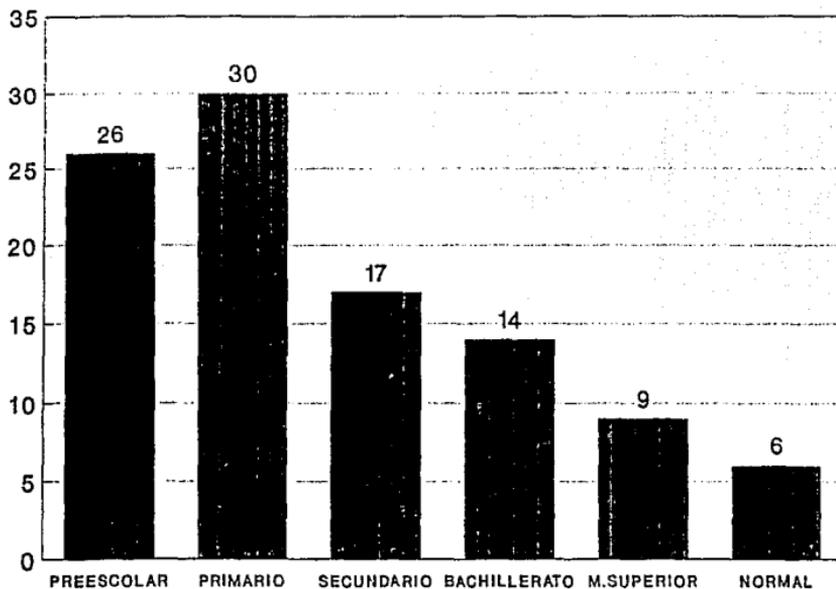
Fuente: (3)

MATRICULA TOTAL POR NIVELES 1989-1990



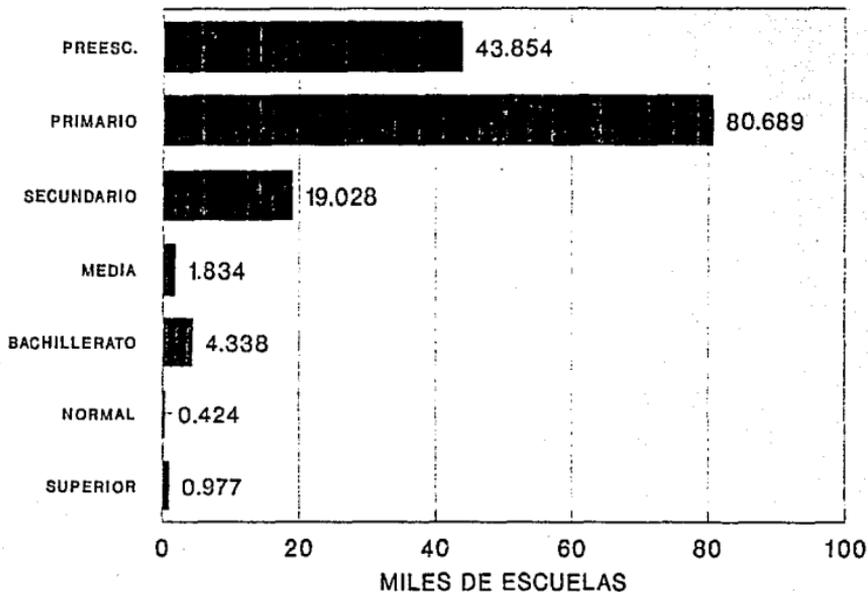
Fuente: (3)

RELACION ALUMNO-MAESTRO POR NIVEL (1989-1990)



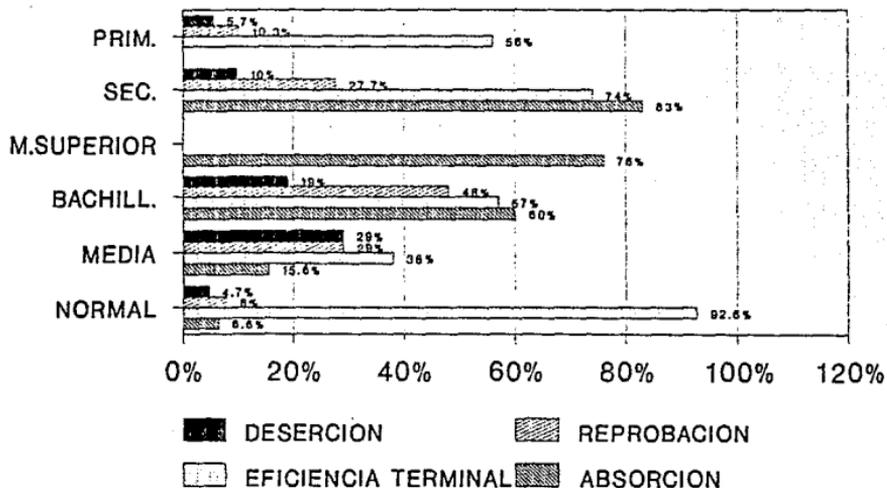
Fuente: (3)

ESCUELAS POR NIVEL (1989-1990)



Fuente: (3)

TASAS DE DESERCIÓN, REPROBACIÓN, EFICIENCIA TERMINAL Y ABSORCIÓN. (1989-1990)



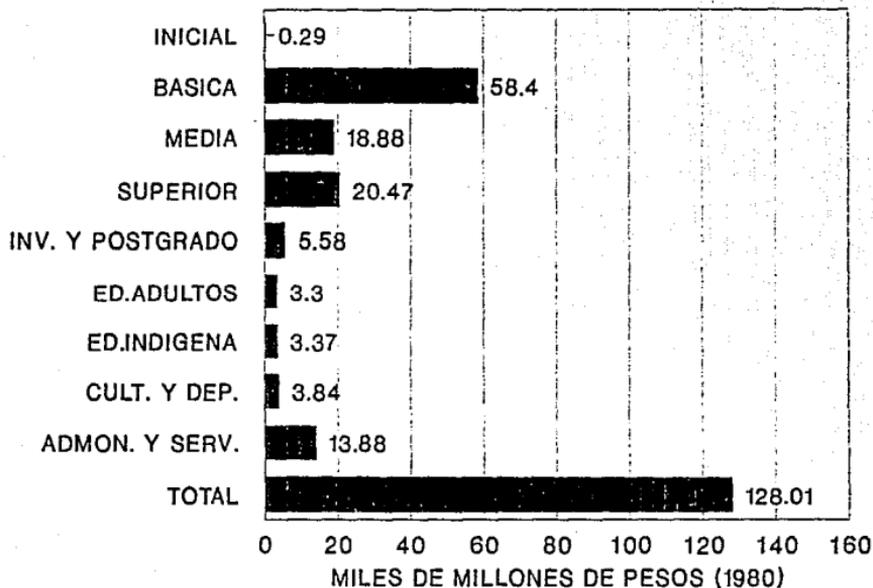
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y TECNOLÓGICOS 8791

% EFICIENCIA 48.2

DESERCIÓN 52%

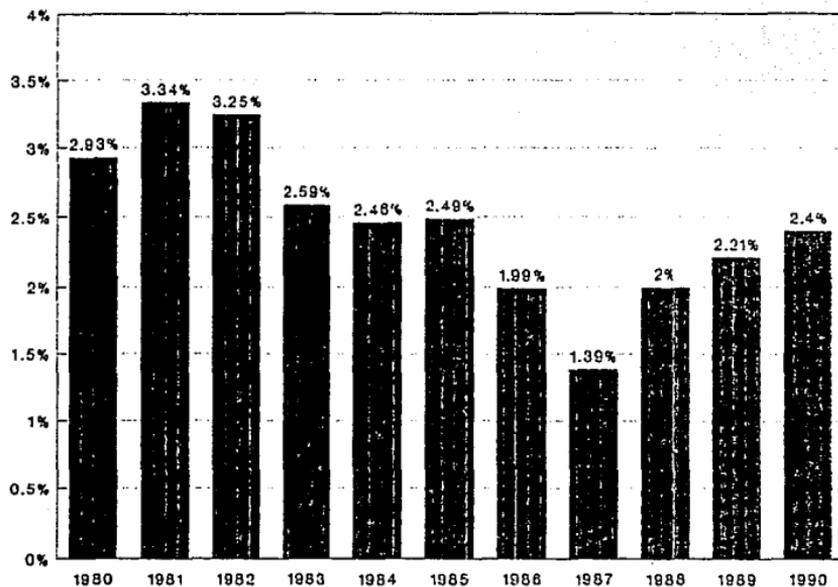
Fuente: (3)

GASTO FEDERAL EJERCIDO POR NIVEL EDUCATIVO (1989)



Fuente: (3)

PORCENTAJE DEL PIB DESTINADO A LA EDUCACION 1980-1990



Fuente: (3)

MODELO DE VITALIDAD ORGANIZACIONAL

PROCESO DE CAMBIO EVOLUTIVO EN LA ORGANIZACION.

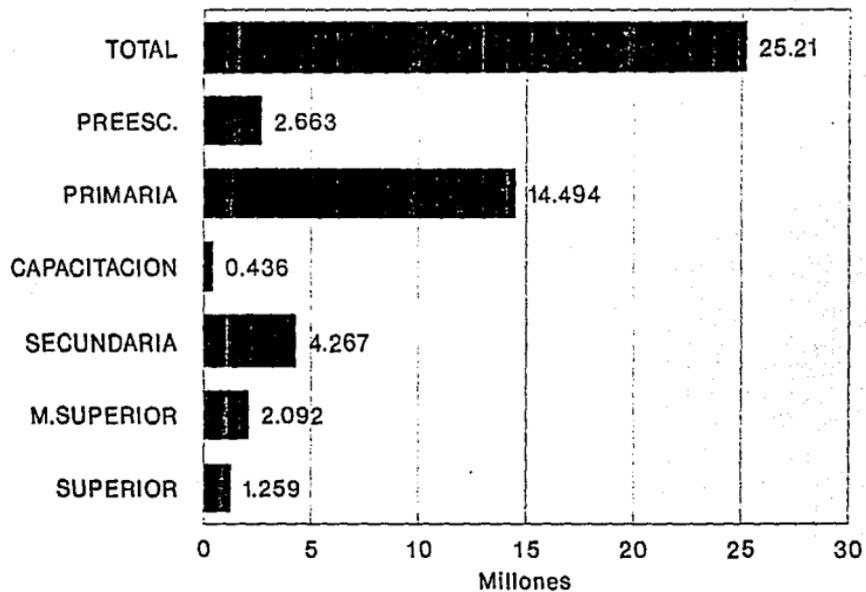
1	2	3	4	5	6	7
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION HUMANOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS	DEFINICION REDEFINICION DE LA IDENTIDAD DESTINO Y VALORES DE LA ORGANIZACION	SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LO HUMANO TECNICO ADMINISTRATIVO COMERCIAL	DISEÑO DE UN PROCESO EDUCATIVO DE CAMBIO EN CONGRUENCIA CON LA IDENTIDAD DESTINO Y VALORES	EJECUCION DEL PROCESO DE CAMBIO A TRAVEZ DE PROGRAMAS PLANES, SISTEMAS Y MODELOS ADMINISTRATIVOS AVANZADOS	EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO Y APLICACION DE UN SISTEMA PERMANENTE DE DIAGNOSTICO	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CAMBIO

PROCESOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

COMUNICACION, LIDERAZGO, INTEGRACION, EQUIPO, MOTIVACION,
CAPACITACION, MANEJO DEL CONFLICTO, TOMA DE DECISIONES

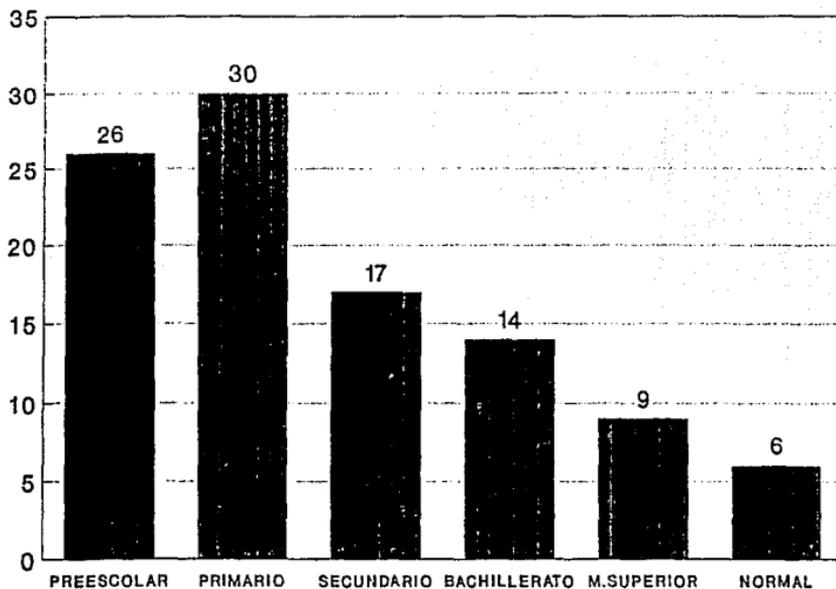
Fuente: (2)

MATRICULA TOTAL POR NIVELES 1989-1990



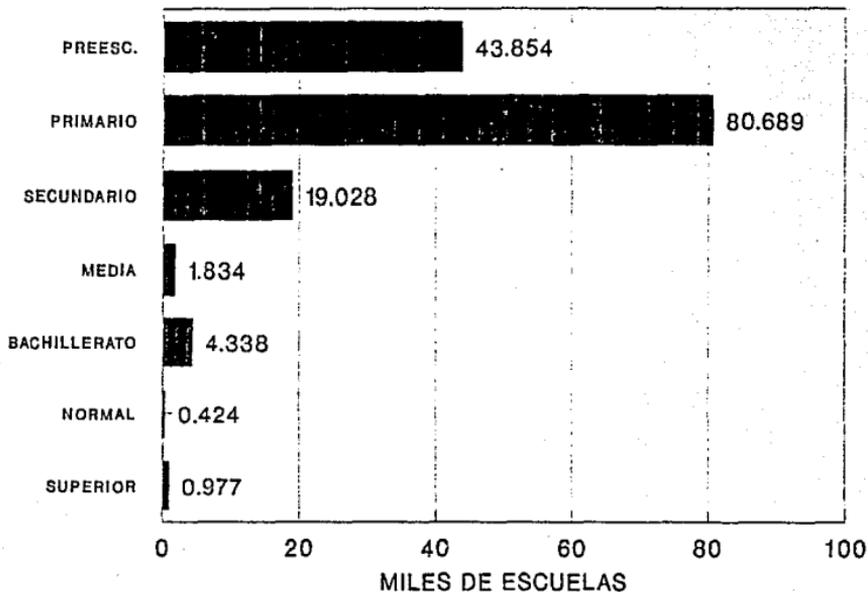
Fuente: (3)

RELACION ALUMNO-MAESTRO POR NIVEL (1989-1990)



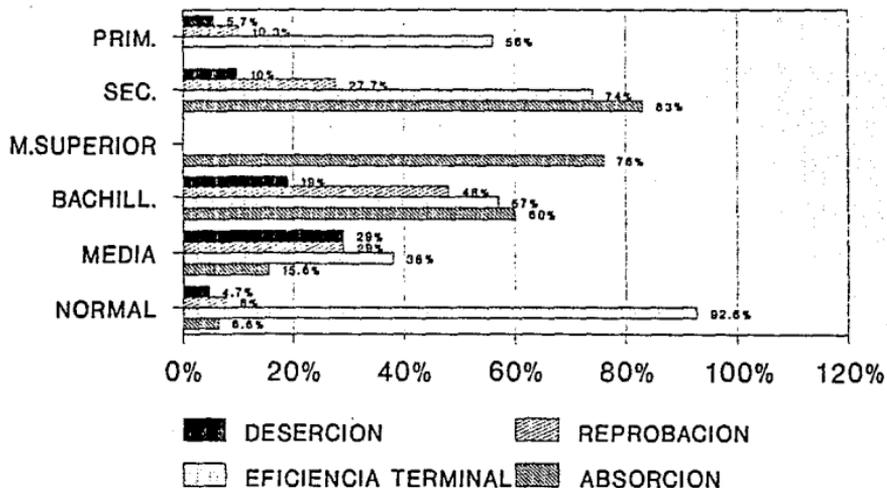
Fuente: (3)

ESCUELAS POR NIVEL (1989-1990)



Fuente: (3)

TASAS DE DESERCIÓN, REPROBACIÓN, EFICIENCIA TERMINAL Y ABSORCIÓN. (1989-1990)



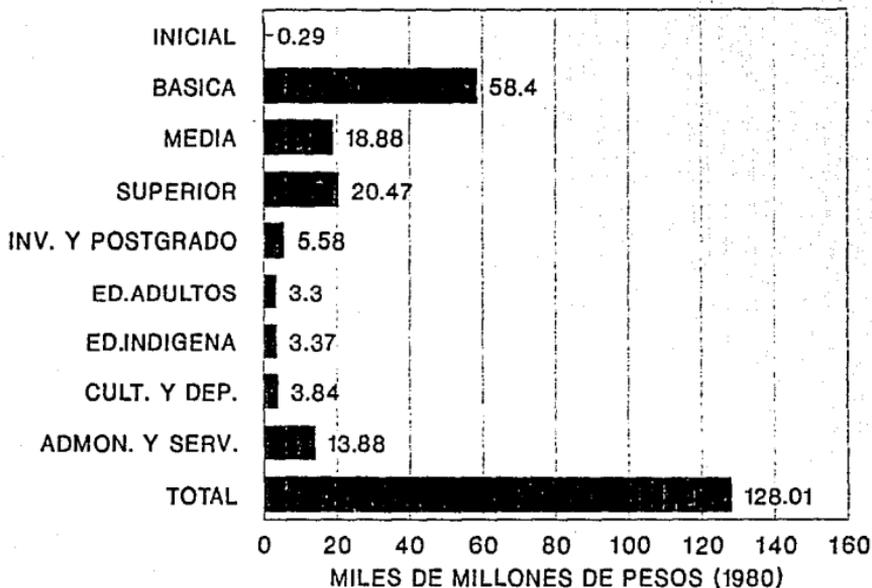
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y TECNOLÓGICOS 8791

% EFICIENCIA 48.2

DESERCIÓN 52%

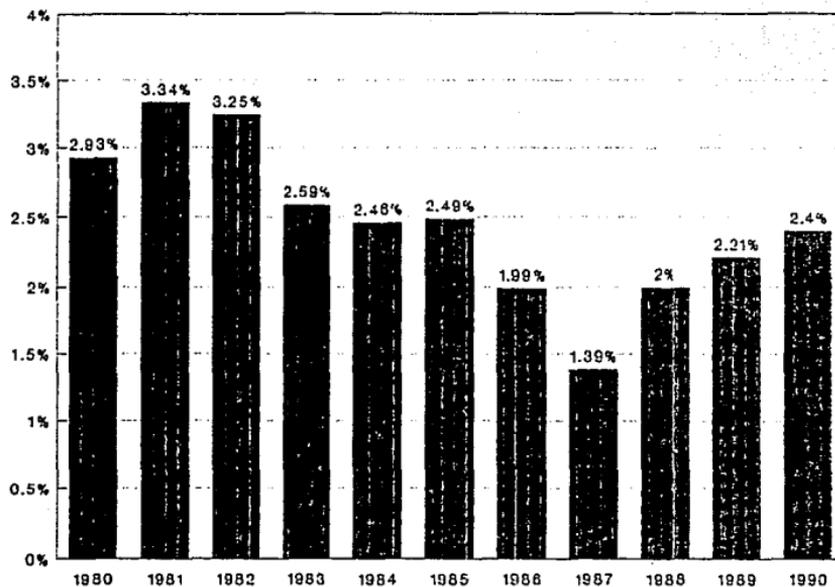
Fuente: (3)

GASTO FEDERAL EJERCIDO POR NIVEL EDUCATIVO (1989)



Fuente: (3)

PORCENTAJE DEL PIB DESTINADO A LA EDUCACION 1980-1990



Fuente: (3)

MODELO DE VITALIDAD ORGANIZACIONAL

PROCESO DE CAMBIO EVOLUTIVO EN LA ORGANIZACION.

1	2	3	4	5	6	7
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAMBIO EN LA ORGANIZACION HUMANOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS	DEFINICION REDEFINICION DE LA IDENTIDAD DESTINO Y VALORES DE LA ORGANIZACION	SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LO HUMANO TECNICO ADMINISTRATIVO COMERCIAL	DISEÑO DE UN PROCESO EDUCATIVO DE CAMBIO EN CONGRUENCIA CON LA IDENTIDAD DESTINO Y VALORES	EJECUCION DEL PROCESO DE CAMBIO A TRAVEZ DE PROGRAMAS PLANES, SISTEMAS Y MODELOS ADMINISTRATIVOS AVANZADOS	EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO Y APLICACION DE UN SISTEMA PERMANENTE DE DIAGNOSTICO	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CAMBIO

PROCESOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

COMUNICACION, LIDERAZGO, INTEGRACION, EQUIPO, MOTIVACION,
CAPACITACION, MANEJO DEL CONFLICTO, TOMA DE DECISIONES

Fuente: (2)

9. BIBLIOGRAFIA**LIBROS**

- 1. Rodriguez Estrada Mauro y Ramirez Buendia Patricia**
CAPACITACION EFECTIVA
Vol. 2 Administracion de la Capacitacion
McGraw Hill
Mexico (1991)
- 2. Siliceo Aguilar Alfonso**
Liderazgo para la Productividad en Mexico
LIMUSA
Mexico (1992)
- 3. Hayashi Martinez Laureano**
La Educacion Mexicana en Cifras
El Nacional
Mexico (1992)
- 4. Prawda Juan**
Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo
Mexicano
Grijalbo
Mexico (1989)

REVISTAS

5. Rodriguez Lozano Javier, "Educación en vías de la Transformación". Nuevo Siglo. 2/59/4-6 (1993)
6. Martinez Peniche Roger, "El Estancamiento en las Empresas". EXCELLENTIA. 2/17/25-30 (1992)
7. Pescador Osuna José Angel, "Acuerdo Nacional para la Modernización Basica: una Vision Integral". El Cotidiano. 8/51/3-11 (1992)
8. Gutierrez Ramirez Ma Trinidad, "El Mercado de la Educacion ante el T.L.C. un Enfoque Mercadologico". Emprendedores. 6/19/28-30 (1993)
9. Cevallos Gomez Jesus, "Educacion y Productividad, Fundamentos de la Competitividad Industrial". INDUSTRIA . 5/47/8-15 (1993)
10. Morán Morán Rosa Isabel, "Capacitación: un Medio para Crecer". CONTADURIA PUBLICA . 20/241/66-72 (1992)
11. "El Financiero", Escenarios, agosto 15, 1991. Mexico, D.F.