



308923
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 80
24

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LINEAMIENTOS PARA SISTEMATIZAR UNA
CULTURA DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA
DE AUTOPARTES

FALLA DE ORIGEN

T E S I N A

Q U E P R E S E N T A :

R U T H M A R Q U E Z N I C O L I

P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E

L I C E N C I A D O E N P E D A G O G I A

DIRECTOR DE TESINA: LIC. GABRIELA CASTILLO

MEXICO, D. F.

1995



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.

Agradezco al ser que más allá
De todas las estrellas, día a día,
Integra mágicamente a mi vida
los elementos que le dan encanto y
Orden para continuar y seguir
Siendo con él, para él y por él.

A ti mamá porque tu nueva vida
me inspira a ser mejor, por amor
a Dios, a la familia y a uno mismo.

Para ti esposo mío, porque me
has enseñado que realmente
existe el amor.

A ti papá por estar aquí y saber que
de profesión soy lo que tú eres por
vocación, y por todo lo que me has
enseñado, pero sobre todo por ser
congruente entre ideas y acciones;
por ser ejemplo de vida.

A ti hermano y a ti hermana por
crecer conmigo, creer en mí, y por
haber sido y ser partícipes de mi
mundo de felicidad.

A mis amigos, por los buenos y
gratos tiempos.

A la empresa que me dio la oportunidad de madurar y vivenciar la distancia que existe entre la teoría y la práctica; y por apoyarme en todo lo que he requerido para desarrollar este trabajo.

A la Coordinación de Titulación de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Panamericana, por encauzar sus esfuerzos a hacer de esta escuela: La Facultad de Pedagogía.

A mi Asesor y Directora de tesis por orientarme y permitirme ser y hacer lo que dictaba mi interés personal.

Y a todos aquellos que de alguna forma han participado conmigo para elaborar este trabajo y que han sido fuente de inspiración.



CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
I.1. LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO NACIONAL A LAS EMPRESAS.	6
I.1.1. Para adentrarse en la internacionalización de la producción de bienes y servicios.	8
I.2. ¿QUÉ PASA CON EL SECTOR AUTOMOTRIZ?	13
I.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES.	16
CAPITULO II	
II.1. LA EDUCACION: UN MEDIO PARA ALCANZAR UN PERFIL COMPETITIVO.	22
II.2. LA EDUCACION EN LA EMPRESA.	28
II.3. EL PROCESO EDUCATIVO EMPRESARIAL.	29
II.4. EL ESCEPTICISMO HACIA LA CAPACITACION.	33
APARATO CRITICO.	40
RECOMENDACIONES.	57
CONCLUSIONES.	67
BIBLIOGRAFIA.	71
Anexos.	

INTRODUCCION

Implantar un sistema de capacitación, en la empresa donde actualmente me desempeño, a pesar de tener los conocimientos e interés necesarios para lograrlo ha representado una dosis de crecimiento, lucha y frustración. La mayoría de las personas que trabajan dentro de una organización, pero sobre todo los directivos, están acostumbrados a esperar resultados inmediatos y absolutos dentro de períodos de tiempo determinados (especialmente cortos), algo así como vertir material en una máquina y saber que al final del proceso de su transformación se tendrá un producto terminado. La búsqueda por introducir a la dinámica de la empresa el Proceso Educativo Empresarial el cual se podrá conocer más a fondo a lo largo de la investigación, requiere de un ambiente propicio para llevarse a cabo, mismo que indispensablemente es generado por los dirigentes la organización. La información tratada en este estudio está dirigida a una empresa de autopartes, sin embargo se puede generalizar a cualquier otro giro.

La tarea educativa en una empresa, no es un programa o un proyecto que como sus caracteres lo indican tienen un fin, es un proceso -dinámico, flexible, a la disposición de los intereses (de mejora) de la Dirección-, que sí tiene un principio, pero no un final. Mientras haya personas, habrá qué hacer en materia de educación, pero hay que estar alertas, porque cuanto más se haga, aún quedará algo o mucho por hacer.

Esta investigación está inspirada en el interés personal de demostrar el papel trascendente que juegan los directivos de una empresa en la acción educativa, en la que, de alguna manera, reflejo mi experiencia al respecto y mis esfuerzos por hacer que la educación sea, entre los procesos de la organización, parte fundamental de la estrategia de acción que se precisa para permanecer en el mercado, mismo en el que

cada día son más sus exigencias aunque en realidad sean éstos parámetros de desarrollo, lo cual, desde mi punto de vista, forzosamente implica: mejoras.

Actualmente se ha visto que se obtienen mejores resultados en los procesos educativos empresariales que están impregnados de participación activa de todo el personal, pero sobre todo de los directivos, desde el nivel más alto de dirección (Director general) hasta el nivel inferior (supervisores) en términos de jerarquía organizacional no del valor de los ocupantes; por ejemplo: los grupos autodirigidos sistema en el cual los propios empleados administran tiempo y recursos, asesorados periódicamente y que se autoevalúan a partir de metas, objetivos y resultados preestablecidos; otro proceso conocido como multihabilidades el cual tiene entre sus principales características, una canalización previa del personal con mayor potencial hacia donde lo necesite la empresa y de ahí se delimita su desarrollo; la promoción se hace sobre su mismo puesto en categorías que las cubre mediante capacitación y cada vez que cubre una se le certifica elevando así su rango dentro del puesto que ocupa, por su propio desempeño, pero sobre todo, cada trabajador puede ocupar varias funciones y no sólo una; otro ejemplo es al que se le denomina industria-academia que se caracteriza por simular un centro de trabajo en el cual se especializan los propios empleados fuera de horas de trabajo y reciben una remuneración por ello, este tipo de proceso sirve también para potencializar candidatos recién egresados del bachillerato, preparatoria o nivel técnico para ser contratados en un futuro determinado; ahora bien, éstos ejemplos y cualquier otro proceso que se quiera introducir a la dinámica de la empresa, no se da por una decisión repentina y esperando resultados inmediatos, se requieren cimientos, bases sólidas como una decisión inteligente y estratégica.

Para terminar la ejemplificación de procesos educativos existe otro que no es en sí un proceso educativo y sin embargo requiere de un tratamiento de esta índole, se conoce como reingeniería la cual implica la máxima optimización de procesos pero no sólo es reducir costos -tema favorito de los directivos-, sino volver a la organización más

competitiva, ágil y con mayor énfasis en el servicio al cliente, a través de la participación y poder de decisión de todo el personal, para eficientar el trabajo humano.

Todos estos procesos han sido llevados a la realidad; en México, hay empresas que ya los introdujeron a sus sistemas y les han dado buenos resultados, como es el caso del Grupo de Industrias Resistol, S.A., Moresa (industria de autopartes) del Grupo Uniko, Alambres Profesionales, S.A. de C.V., Pinturas Osel, S.A. de C.V. entre otras, sin embargo es necesario subrayar que detrás de estas labores existía algo esencial, que les dió vida y entrada sin pasaporte: *una cultura de apertura al aprendizaje*, es decir, una Cultura de Capacitación -misma que implica adiestramiento y desarrollo- para *todo* el personal.

Este estudio tiene la finalidad (aparato crítico) de clarificar la intervención de los directivos en el proceso educativo empresarial para poder crear una cultura de capacitación, que desde mi punto de vista es la base para cualquier proyecto educativo que se quiera implantar. Además, el no pasar por alto algunas recomendaciones al respecto, entre las que se incluyen algunos lineamientos que sustentan la tarea educativa en una empresa, que en este caso más como ejemplo que como sujeto de estudio, es de autopartes.

Debido a que este estudio va dirigido a una empresa que carece de una cultura de apertura al aprendizaje, me pareció lógico el iniciar con un capítulo de educación, por eso el primer capítulo busca exponer a manera de justificación las características del mercado actual, lo que representa el sector automotriz para la economía nacional y cómo se ha visto afectado este sector por las tendencias mundiales de globalización económica o internacionalización de los productos y la situación del mercado nacional,

llegando a especificar las características de la empresa ejemplo de esta investigación, las que a pesar de estar al margen de la competitividad son sólo papel, debido principalmente al poco interés de los directivos en tomar en cuenta el desarrollo del personal como parte medular para la consecución de cualquier resultado.

El segundo capítulo busca fundamentar que la educación es un proceso que tiene características particulares en el medio empresarial, y que además la tarea educativa ha de ser parte de la dinámica de la empresa porque uno de los recursos que la constituyen es el ser humano, es necesario recalcar que mi labor como pedagoga es velar por la ciencia y el arte de educar y el único ser educable es el hombre, en cualquiera de sus edades y en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve; mientras existan personas con libre voluntad, la educación tendrá cabida pues mediante ésta se busca su mejora tanto individual como grupal; con el desarrollo de este recurso hay mayor garantía de resultados, tanto en la producción de bienes como de servicios.

Este capítulo se caracteriza por manejar un estilo ecléctico acerca de lo que es capacitación, adiestramiento y desarrollo tomando como referencia dos autores especialistas del tema: Alfonso Siliceo y Roberto Pinto, con la finalidad de tener diferentes definiciones, y abarcar lo típico que se maneja de cada una de éstas y así poder ofrecer una interpretación personal.

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo han existido siempre, sobre todo si se entiende que son formas de enseñar, y cuestiones específicas de aprender. Que pretenden modificar conductas en forma planeada y conforme a objetivos e intereses particulares de una empresa.

Lo que da origen a este estudio no es ensalzar las tareas educativas, ni trillar más que la educación es la clave del éxito, sino resaltar que aún existe desinterés en el desarrollo del recurso humano; en mi opinión, esta falta de atención está más en la carencia de conocimiento; de cómo sustentar y darle fuerza a dicha labor, que en una auténtica desconfianza de los beneficios que con ella se puedan lograr.

CAPITULO I

CAPITULO I

I.1. LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO NACIONAL A LAS EMPRESAS.

Sostenerse en un medio en el que cada acontecimiento tiene consecuencias que afectan directa e indirectamente a los seres humanos y por lo tanto el desempeño de los mismos en los ámbitos en los que se desenvuelven, implica necesariamente el cumplimiento de una serie de exigencias las que, en su mayoría, tienen como finalidad la mejora.

Hay exigencias para cada ámbito, las cuales aunque son las mismas para todos los países, por cultura, varían en su posibilidad de cumplimiento. Existen casos en los que cumplir una exigencia demanda un cambio cultural. En México, esta demanda de cambio cultural es más urgente, sobre todo si se observa con cuidado el entorno. En el ámbito empresarial, durante el tiempo en el que el país no tenía competencia del exterior, se aceptaba casi todo por parte de las empresas, ineficiencias, negligencias, y una mínima atención a la eficiencia, porque las demandas de ese entonces, eran blandas.

Hoy México abrió sus fronteras, incorporando la competencia -en muchos casos ni siquiera competencia auténtica sino líderes por supremacía- entre los productores, dentro y fuera de las fronteras. Agregando que la sociedad ya no guarda silencio tan fácilmente, su caparazón de indiferencia ha empezado a desquebrajarse, la sociedad se ha vuelto día con día más exigente; los empresarios están sujetos a la productividad de los mexicanos y éstos últimos están sujetos a su capacidad para sobrevivir para que, entre ambas partes se pueda seguir en el mercado. Las demandas del mercado son hoy por hoy el principal patrón de medida de la eficacia.¹

¹ cfr. CARCOBA, Luis German. "Estamos obligados a Invertir permanentemente en la Capacitación". Alto Nivel, Año 6, Num 66., p. 54-55.

México se enfrenta a continuos cambios, los cuales van desde cuestiones tangibles entendiendo por éstas las personas, los lugares y las cosas, hasta intangibles como son la información y el marco de organización nacional y mundial en el que se vive. Unas veces significa una transformación total o la desaparición de modelos anteriores - aunque exitosos-, hasta la creación de algo nuevo, o algunas veces es necesario realizar sólo algunos ajustes.

Desde cualquier punto de vista, con pleno conocimiento de las exigencias de la actualidad y en cualquier parte del mundo, el ser humano, es el actor principal y su participación directa marca rumbos, es decir, trasciende. Por ejemplo, en lo referente a la tan comentada libertad mundial de comercio, en México, este tema ha adquirido diferentes matices, unos positivos y otros negativos, entre los primeros está el estimular el libre flujo del intercambio de bienes y servicios, entre los segundos es una mezcla de temor e incredulidad hacia el cumplimiento de las demandas que ello implica.

Sin embargo, en resumidas cuentas, el mercado exige precio, diseño, calidad y oportunidad en la entrega. Actualmente, además de un producto satisfactorio, los clientes exigen servicio. Piden que no sólo los artículos satisfagan sus necesidades, sino que se les atienda en muchas necesidades intangibles complementarias, derivadas de su actividad y su tendencia a la comodidad. Las empresas que proporcionan productos y servicios en esas condiciones de exigencia, son las empresas exitosas del presente.²

Es momento de ver hacia el futuro, estudiar el impacto del entorno en las empresas. Es preciso recordar que una empresa tiene como objetivos vitales: sobrevivir, crecer y ser rentable. De esto dependerá su nivel de competitividad, es decir, saber lidiar en y por

² idem.

un mercado ³; además en México se debe considerar que la competencia es con mercados sustancialmente diferentes (poblaciones de mayor o menor edad y poder adquisitivo, idiosincrasias y en algunos casos idioma).

Lejos de crear una sensación de pánico, el hecho de participar en el mercado exterior, es alentador pues conlleva forzosa e inevitablemente mejorar.

1.1.1 Para adentrarse en la internacionalización de la producción de bienes o servicios.

La realidad resalta que la internacionalización de la producción de un país no es una moda, sino una tendencia que busca facilitar la organización mundial, el acuerdo entre intereses y desde un punto de vista optimista el beneficio recíproco. Bajo esta perspectiva deben entonces considerarse los siguientes puntos:⁴

1. La elección de los países con los que se van a realizar las operaciones de producción, comercialización y participación en el mercado.
2. Las características y grado de estandarización de los productos y servicios que se van a ofrecer en el mercado mundial.
3. El nivel de utilización de marcas ya registradas.
4. La selección de acciones competitivas.

³ cfr. ESPINOSA, Rene. "La estrategia empresarial ante la globalización".

Competitividad. Año 1 Num 4., p.6-7.

⁴ cfr. JIMENEZ, Hortensia y FERNANDEZ, Héctor J. "El administrador ante el reto de la globalización".

Competitividad. Año 3 Num 7., p.20-21.

5. Tomar en cuenta si la estructura organizacional que se tiene permite satisfacer la demanda internacional, de tal forma que se permita una toma de decisiones oportuna y facilite la adaptación a las diferentes características de cada país.

6. Incluir a todas las personas que participan dentro de la organización y para la organización como son los proveedores.

7. Que los procesos administrativos especifiquen políticas, procedimientos y metas para la empresa.

8. Cuidar y procurar una cultura que promueva valores, prácticas y reglas, mediante la cual se conduzcan los miembros de una organización.

Con el afán de permitir y dar lugar al conocimiento y práctica de lo que representa para una empresa tener un perfil competitivo, se han creado sistemas que permiten evaluar el nivel de eficiencia de una empresa como es el caso del Premio Nacional de Calidad, en México.

Detallando las ideas clave de este premio, resaltan las exigencias del mercado nacional a las empresas para elevarlas a nivel de competencia internacional, pues está basado en teorías y retroalimentaciones de renombrados especialistas en sistemas de calidad como el Dr. Joseph Juran. Tales ideas clave son:⁵

A. Darles a las actividades de una empresa un Valor Agregado real que incluya aspectos subjetivos y objetivos, como la comodidad, el tiempo de entrega, el servicio de post-venta, la disponibilidad de información, las garantías, el manejo de quejas y devoluciones, el servicio, etc.

⁵ cfr. PEON, Escalante Joaquín. "El Premio Nacional de Calidad/Perspectivas". *Calidad Total*. DOS/93., p.30-39.

B. El cliente. Es necesario tomar en cuenta que una organización atiende y sirve a diferentes públicos con necesidades diferentes, por lo que ha de tomar conciencia de personalizar la atención al cliente.

C. Participación inteligente e informada de todo el personal que integra una empresa. Los empleados han de estar totalmente comprometidos, con conocimiento de la empresa y su entorno, además una cultura general básica que le permita desenvolverse a nivel internacional, creativo y eficiente, es decir, con una cultura de trabajo orientada a que siempre dé un valor superior a su empresa y ésta le corresponda con lealtad, dándole calidad de vida y reconocimiento por esfuerzos individuales y grupales.

D. Respuesta rápida. Para lograrlo, todos los procesos incluyen la velocidad para cumplirse. La rapidez es esencial.

E. Calidad por diseño. En procesos, productos y servicios, con la finalidad de reducir costos y errores.

F. Alianzas Estratégicas. Con proveedores, clientes y competencia, pues esto facilitaría la consecución de un perfil competitivo, pues los paradigmas de cada uno son necesarios para lograr una verdadera mejora.

G. Responsabilidad social. Es buscar mejoras en el medio ambiente físico y social en la que está inmersa la empresa.

H. Productividad. La calidad no es un resultado aislado, es el medio por excelencia para lograr la optimización de procesos y procedimientos.

I. Información comparativa referencial de las mejoras prácticas. "Benchmarking": Es estudiar a las empresas que hacen lo mejor de todo en todo, para considerarlo margen de evaluación para la propia empresa, para adaptarlo y/o mejorarlo.

J. Administración de Procesos. considerar la mejora continua. Dicho Premio está sustentado en una metodología y un sistema administrativo que le permite a cualquier empresa participar en su consecución.

En el siguiente cuadro se exponen los criterios y subcriterios del Premio Nacional de Calidad⁶ los cuales representan por sí mismos exigencias -de nivel mundial-:

- 1.0 Calidad centrada en dar valor superior a los Clientes
 - 1.1 Conocimiento Profundo de los Clientes.
 - 1.2 Sistemas para Mejorar el Servicio a los Clientes o Usuarios.
 - 1.3 Sistemas para Determinar los Requisitos Futuros de los Clientes.
- 2.0 Liderazgo
 - 2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo y la Práctica.
 - 2.3 Valores de Calidad.
- 3.0 Desarrollo del personal con enfoque de calidad
 - 3.1 Participación inteligente, Eficaz e Informada del Personal.
 - 3.2 Educación y Desarrollo.
 - 3.3 Desempeño y Reconocimiento.
 - 3.4 Calidad de Vida en el Trabajo.
- 4.0 Información y Análisis
 - 4.1 Fuentes y Datos.
 - 4.2 Análisis de la Información.
- 5.0 Planeación
 - 5.1 Planeación Estratégica.
 - 5.2 Planeación Operativa.
- 6.0 Administración y mejora de procesos
 - 6.1 Diseño de Productos y Servicios.
 - 6.2 Procesos Clave.
 - 6.3 Procesos en las Areas de Apoyo.
 - 6.4 Proveedores.
 - 6.5 Evaluaciones de Calidad.

⁶ *idem*.

7.0 Impacto en la Sociedad

7.1 Preservación de Ecosistemas.

7.2 Difusión y Promoción de una Cultura de Calidad en la Comunidad.

8.0 Resultados de Calidad

8.1 Mejora de Productos y Servicios.

8.2 Mejora de las Operaciones y de la Productividad.

8.3 Mejora de las Áreas de Apoyo y de Proveedores.

8.4 Mejora de los Resultados Financieros por la Calidad.

8.5 Mejora de los Resultados en la Satisfacción de los Clientes.

Estos puntos enlistados no se cubren de manera independiente, son simultáneos y unos llevan a otros, pero es necesario dividir las características que conforman una empresa; como por ejemplo, no se puede pensar en haber cumplido el punto 2.0, si no hay interés en realizar el punto 3.0.

Para participar en el mercado actual, es preciso estar dispuesto a invertir tiempo, dinero y esfuerzo y estar conscientes que cuando un pueblo siente orgullo por lo que produce, se da un salto hacia la sociedad desarrollada⁷. Esto a nivel del Sector Productivo del país, pero desde luego, como expresa el Dr. Carlos Llano, Rector del Insitituto Panamericano en Alta Dirección de Empresa, todo el sistema educativo nacional debe ofrecer una mejor educación en la calidad y una mejor calidad en la educación.⁸

Lo que cuesta no es cumplir con las exigencias del mercado, sino la ausencia de ese cumplimiento. Todas las empresas se ven afectadas, pero como el giro de la empresa de la investigación está orientada a satisfacer las demandas del sector automotriz, es necesario saber que está pasando en él y cómo se ha visto afectado por las tendencias mundiales y del mercado nacional.

⁷ PEON, Escalante Joaquín. "Mitos y Realidades", Expansión, Nov. 18., p. 21

⁸ apud., idem.

I.2. ¿QUE PASA CON EL SECTOR AUTOMOTRIZ, EN MEXICO?

El Sector Automotriz, es uno de los más importantes en el país, manteniéndose generalmente por debajo del sector petroquímico. Está constituido por dos industrias, una es la Industria Automotriz y la otra es la Industria de Autopartes.

Este sector participa con el 3% del Producto Interno Bruto (PIB) y con el 9% del PIB manufacturero, además representa el 22% del total de las exportaciones mexicanas y el 37% de las manufactureras exportadoras.⁹

La Industria Automotriz en México, está constituida -en orden alfabético-principalmente por: Chrysler de México, S.A., Ford Motor Co., S.A. de C.V., General Motors de México, S.A. de C.V., Nissan Mexicana, S.A. de C.V. y Volkswagen de México, S.A. de C.V.; debido a la globalización económica, existen posibilidades de que aumenten las empresas que constituyen tal industria con el posicionamiento en el país de Mercedes Benz y la entrada de BMW.¹⁰

La Industria de Autopartes, como su nombre lo indica son los proveedores de las armadoras, está constituida por más de 800 empresas, de las cuales aproximadamente 350 están formalmente establecidas y el resto son empresas de ocasión, según estima la Industria Nacional de Autopartes (INA). Al mismo tiempo de indicar que las empresas que producen partes mecánicas de gran complejidad técnica, alto valor agregado y con elevadas escalas de producción, son las que realizan las exportaciones más cuantiosas de la industria de autopartes del país y fabrican componentes de motor. Entre las autopartes mexicanas más competitivas están los componentes de motor, arneses, radios, cinturones de seguridad, asientos y sus partes, mofles,

⁹ cfr. GAZCON, Felipe. "Derrotará el bloque automotriz norteamericano al japonés y al europeo".

El Economista, p. 2

¹⁰ cfr. AMIA. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. A.C. "Mercado de Vehículos, dic. 1994".
Órgano informativo de la Asociación, Boletín 349., p. 1-40.

limpiaparabrisas, parabrisas, acumuladores y amortiguadores; éstos artículos representan aproximadamente el 77% del total de las exportaciones mexicanas de autopartes.

En el extranjero existen pequeñas empresas productoras de autopartes que exploran las posibilidades de producción en México, para trabajar en forma contigua a las grandes armadoras para incrementar sus ventas.

Para 1994 la Industria Automotriz en México, reportó la necesidad de hacer crecer el mercado de exportación pues las características del país (del mercado nacional) no permitirían un crecimiento óptimo a esta industria y por lo tanto a la de Autopartes. (ver anexo 1)

En el mismo año la Industria de Autopartes se vió expuesta a un aumento drástico de competidores por importación de autopartes y la instalación de nuevos proveedores extranjeros en el mercado nacional; a una disminución de precios de venta por la globalización de precios, estrategias comerciales de competidores extranjeros en México, importaciones desleales, reacción de proveedores nacionales ante la contracción del mercado nacional y de competencia externa y eficientización y automatización en procesos de producción; y a un aumento en el costo de insumos por devaluación del peso, insumos importados y escasez de materias primas por expansión de economías externas, entre otros.*

* Análisis de 1994. Elaborado por la Dirección de la empresa de la investigación.

Lo sucedido en el Sector Automotriz provocó como consecuencias: un deterioro marcado en resultados, pérdida de pedidos y proyectos y reducción de personal. Sin embargo, ante esto la respuesta no es permanecer estáticos esperando que la corriente indique el camino. De aquí que tanto la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), como la INA (Industria Nacional de Autopartes), están procurando impulsar el desarrollo de este sector, mediante el apoyo en información de las características del mercado nacional e internacional, asesoría técnica y reuniones entre las empresas del ramo para intercambio y análisis de experiencias.

Así como se enlistaron una serie de exigencias generales para cumplir con un perfil competitivo y permanecer en el mercado aplicable para cualquier empresa, existen requisitos específicos para el sector automotriz los cuales son las que conforman la sección no. 2 de las normas QS 9000 (Estándares de calidad):**

1. Validación de cambios de ingeniería y aprobación de las partes.
2. Mejora continua.
3. Capacidad de manufactura.

Además del cumplimiento de las normas ISO 9000 (Organización Internacional de Estándares), las cuales tienen como objetivo principal buscar la globalización de los sistemas de calidad de las empresas y unificar un sistema de evaluación de los mismos.

** Información proporcionada en entrevista al Ing. Jaime Lázaro de Asesoría en sistemas de calidad. Toluca-Edo. de México-Febrero 1995.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES.

Cada empresa tiene sus características particulares: una misión*, políticas explícitas e implícitas**, valores***, giro****, tamaño***** y forma de administración*****. Sin embargo, vistas desde la perspectiva de las exigencias mundiales todas son iguales y se exponen a lo mismo; de igual manera sucede para las que conforman el sector automotriz un ejemplo de esto es una empresa de la industria de base de esta investigación -misma que se le denominará DURSA con la finalidad hacer uso discreto de la información- y de la cual a continuación se presentan sus principales características, extraídas de su folleto de presentación al público:

HISTORIA.

■ El 18 de octubre de 1965 se fundó en respuesta a las necesidades que tenía Teleindustrias Ericsson, de un proveedor de partes plásticas de alta ingeniería, requeridas para su línea de productos telefónicos. Como resultado de la labor realizada DURSA se convirtió en proveedor de Indetel. De esta forma se conformó como un proveedor confiable para la industria de las telecomunicaciones. Gracias a la imagen que se obtuvo ante estos clientes, en 1972 se decidió por atacar otros tipos de mercados. Incurrió en la Industria Automotriz hasta llegar a ser proveedor digno de confianza para lo cual invirtió en nueva tecnología, remodelación de instalaciones y capacitación del personal. Actualmente su producción es principalmente de filtros de aire y filtros anticontaminantes, que las empresas de la Industria Automotriz necesitan para sus diferentes modelos de autos. DURSA también es manufactura de otros productos de plástico. Su objetivo es permanecer en el mercado con reconocimiento a nivel nacional e internacional, dirigiendo todos sus esfuerzos a la satisfacción oportuna de las necesidades de sus clientes proporcionándoles productos de alta calidad y costos razonables.

* El servicio específico que la empresa quiere prestar. Marca un propósito y sentido pues indica la o las metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros.

** Criterios generales que tienen como objeto orientar la acción determinada por una misión a seguir, las cuales cuando son explícitas son plasmadas a través de normas y reglas y son implícitas cuando la cultura de la empresa (forma en que se conduce la empresa por sus costumbres y tradiciones generalmente no escritas), señala criterios que orientan las acciones.

*** Lineamientos ideales que le deben dar sentido a las acciones que se emprenden dentro de la empresa.

**** El sector o mercado al que enfoca sus esfuerzos una empresa.

***** Puede ser pequeña, mediana, y grande de acuerdo a la cantidad de personal, complejidad de la organización, producción de bienes o servicios, distribución y financiamiento, principalmente.

***** Cómo se toman decisiones y se resuelven problemas, de manera centralizada o descentralizada; o autoritaria o participativa. Es determinada por todos los puntos anteriores.

MISION.

Empresa dedicada a la inyección de plásticos de ingeniería y a la fabricación de productos para la industria automotriz. Su propósito es trabajar a niveles de excelencia y con la más alta tecnología para proporcionar un servicio óptimo al cliente nacional y del extranjero, obteniendo utilidades justas, para propio beneficio, de la comunidad y del país.

PRINCIPIOS Y VALORES.

- Se debe hacer del trabajar con calidad un hábito, una manera de ser.
- La calidad humana refleja la calidad en el producto.
- La comunicación en todas direcciones es primordial para lograr un entendimiento, canalizar los esfuerzos al logro de la misión.
- Actualización y perfeccionamiento del personal como prioritario en el proceso.
- Reconocer logros alcanzados.
- Estimular el deseo de proyección profesional, técnico y de organización de nuestro personal.
- Compartir la responsabilidad, el riesgo y el éxito.
- Cuando existen problemas se buscan soluciones no culpables.
- La calidad del elemento humano que labora en la organización, es la clave del éxito.
- El cliente es la razón de existir, se debe trabajar intensamente para proporcionarle los artículos que solicite en plazo estipulado.
- Los Clientes y proveedores de la empresa juegan un papel esencial para que obtengamos la alta calidad deseada con los productos.
- La disciplina es fundamental para normar la conducta y encaminar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.
- Se debe crecer ante los retos y si algo sale mal insistir hasta alcanzar el objetivo deseado.
- Adoptar permanentemente la actitud de calidad como una forma de vida.
- Mejorar continuamente buscando el desarrollo personal y laboral.
- Utilizar la tecnología moderna para facilitar las tareas del hombre y obtener mayor productividad en beneficio de todos.

- Se desea realizar negociaciones comerciales con clientes y proveedores con alto grado de efectividad y sentido del costo beneficio que proporcione utilidades justas.
- En DURSA se forma un equipo, el trabajo que realiza cada uno de sus integrantes es muy necesario e importante para lograr el objetivo.

CALIDAD TOTAL

DURSA, ha tomado la calidad como parte de los valores y principios que norman la actividad global de la empresa. Se considera la calidad del elemento humano como la clave del éxito. Para mantener la calidad total se llevan a cabo programas de capacitación constantes para el personal de la empresa a todos los niveles con el objetivo de que se adopte la calidad como una forma de vida.

Adicionalmente se proporciona al elemento humano el equipo adecuado para que el desarrollo de su actividad logre total calidad. Además de la capacitación del personal, se ha invertido en equipo y software para poder seguir siendo un proveedor confiable para la industria y en general para la producción de piezas de plástico de precisión para cualquier tipo de industria. ■

A. Reyes Ponce, señala que una empresa mediana tiene una población entre 80 y 500 trabajadores y que para definir por qué una empresa es de esta magnitud es muy difícil, sobre todo porque no tiene ni las características ni los problemas de una empresa pequeña o una grande. Pero para describirla mejor los problemas que la distinguen son:¹¹

1. Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más rápido que una pequeña o una grande. Sobre todo en un país como México en vías de desarrollo, por la ampliación de mercados y crecimiento de población entre otros. Si está bien administrada, suele tender a alcanzar más rápidamente la magnitud de la gran empresa.

¹¹ cfr., REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas, p. 92-93.

2. La toma de decisiones se halla en etapa de descentralización y la prioridad de otorgar funciones más administrativas a niveles de alta y mediana gerencia, además de nuevas relaciones formales e informales entre los departamentos.
3. Los procesos operativos y administrativos cada vez van siendo más complejos y el personal requiere mayor preparación para poder adaptarse a los cambios óptimamente.
4. En cuanto a la preparación y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes nuevas que se requieren para poder seguir en el mercado, existe gran renuencia porque como inicialmente se lograron resultados con la práctica y el cúmulo de experiencia y ocasionalmente ráfagas de capacitación a todo el personal, se cree que ya se es capaz de seguir resolviéndolo todo eficazmente.
5. En relación a lo anterior, comienzan a presentarse a la gerencia, inevitablemente, situaciones por las que se va dando cuenta que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no controla todo, y empieza a perder contacto con la mayoría del personal.
6. Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
7. La dirección y la gerencia de este tipo de empresas va experimentando cómo sus decisiones deben vincularse más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

TAMAÑO.

Con base en todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que DURSA es una empresa mediana, además de poseer en promedio anual 153 personas.

FORMA DE ADMINISTRACION.

Por las características y exigencias del mundo y mercado actual, DURSA se está enfrentando ante la necesidad de hacer que su forma de organización pase de autoritaria (las decisiones y acciones que hayan que emprender se imponen) a participativa (las decisiones y acciones se toman y se llevan a cabo en conjunto) y de una autoridad centralizada (la autoridad no ha sido delegada a los puestos que la requieren) a descentralizada (la autoridad se delega y está distribuida en los puestos que la requieren).

EN RESUMEN,

- Las exigencias del mercado nacional a las empresas.
- ¿Qué pasa con el sector automotriz?
- Características de una empresa de la de industria de autopartes.

Fueron los temas vistos en este capítulo. El artefacto de ellos no es la casualidad, son los hombres y las mujeres que se adentran a acontecimientos cada vez más complejos como actualmente lo es, entre otros, la globalización económica. ¿Por qué hacer énfasis en este suceso?, porque al ser una cuestión generalizada que no sólo ocupa a una persona o un país sino que implica un efecto mundial, trae como consecuencias la necesidad acrecentada de perfilarse bajo preceptos que permitan seguir subsistiendo y si las circunstancias en las que se ven envueltos los seres humanos implican el

cumplimiento de una serie de exigencias para poder seguir adelante, tales demandas requieren de medios para lograrlo. El siguiente capítulo tiene como finalidad presentar a la educación en el ámbito empresarial como un medio que contribuye a la realización de lo podría denominarse "perfil competitivo".

CAPITULO II

CAPITULO II

II.1. LA EDUCACION: UN MEDIO PARA ALCANZAR UN PERFIL COMPETITIVO.

El perfil competitivo de una empresa no es la antigüedad que tiene en el mercado y el número de empleados, sino la madurez que tiene para mantenerse fuerte y lograr continua preferencia dentro de su mercado. Ahora bien, ¿qué hay que entender por madurez?

"Madurez es la capacidad que tiene una organización para competir satisfactoriamente en el mercado a través de: proporcionar los bienes y servicios que demandan los clientes, desarrollar al personal (...) y alcanzar resultados de negocio sanos para satisfacer a los accionistas".¹² Es responder ante las exigencias actuales bajo la característica principal de una economía abierta en la cual la competencia es más acentuada. La madurez no se da de un momento a otro, de aquí que requiere de varias etapas de progreso. La siguiente pregunta sería ¿cuáles son esas etapas?

Las etapas de maduración por las que atraviesa una empresa que tenga interés en permanecer en el mercado, de acuerdo a la herramienta de diagnóstico de competitividad organizacional proporcionada por el Centro de Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN y el CONSULTING CLUB (club de respaldo ejecutivo en México) son:

Etapas 1. Control de Calidad Convencional.

- Carencia de sistemas operativos y administrativos.
- La calidad es un departamento.
- La organización no se sabe en donde está, ni a donde va.
- La capacitación es mínima o nula.
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

¹² ALVAREZ TORRES, Martín G., et. al. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL, p.1

Etapa 2. Normalización.

- Se administra por objetivos e indicadores.
- La calidad es una función.
- Existe un programa agresivo de capacitación, para el desarrollo del personal y de los proveedores.
- Se empiezan a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos.
- Se inicia la cultura de cliente-proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

Etapa 3. Mejora.

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.
- La calidad es una estrategia.
- La capacitación es efectiva.
- El personal se autocontrola.
- Los problemas se resuelven en equipo.
- La competitividad es reconocida por los clientes.
- El desperdicio disminuye.
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

Etapa 4. Excelencia (Mejora Continua).

- La mejora continua es un hábito.
- La organización es líder en su mercado.
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación.
- La calidad es una forma de vida.
- La productividad se da a su más alto nivel.
- El desperdicio es casi nulo.
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.

El interés de responder ante exigencias actuales, de desarrollar una empresa, por perfilarla competitiva, se sitúa a partir de la segunda etapa, porque en la primera se refleja que no existen los cimientos y la cultura adecuados para fructificar.

Hasta ahora, se ha dado por sentado que el concepto de empresa es conocido por todos, sin embargo, para poder continuar es necesario definir qué es lo que se entiende por empresa.

Empresa "(...) es la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado".¹³ De aquí que el desarrollo de ésta no se solicita sólo por circunstancias, sino partiendo de los elementos esenciales que la integran, mismos a los que se les conoce generalmente como recursos, los cuales son:¹⁴

A. Recursos Materiales.	Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas. Tecnología en general.
	Materias primas, materias auxiliares, componentes, productos terminados.
	Dinero = Capital.

¹³ REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. teoría y práctica, p. 78

¹⁴ cfr. ibidem., p. 72-74.

B. Recursos Formales.	Relaciones y procedimientos.
	Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas (movilización del capital).
	Sistemas de organización y sistemas de administración. Estructura de la empresa. Niveles jerárquicos, grado de centralización o descentralización de la autoridad.
C. Recursos Humanos.	Recurso de máximo valor. Por el cual se aprovechan todos y cada uno de los recursos anteriores.
	Todas las personas que colaboran en y para la empresa, desempeñando una función específica complementaria a todas las demás, persiguiendo un objetivo común.
	A pesar de ser denominado "recurso", difiere en mucho de los anteriores, pues para empezar éste es un ser vivo, con dignidad, naturaleza racional y emocional, comportamiento y necesidades específicas que van desde físicas, afectivas hasta intelectuales y de trascendencia.
	La forma como se desempeñe este recurso constituye la prueba decisiva del éxito continuo. ¹⁵

Sería irónico pensar que el desarrollo de una empresa se logrará sólo invirtiendo en los dos primeros recursos, que aunque así fuera sólo lo lograría a través del tercer tipo de recurso. Ahora bien, ¿por qué si el ser humano no es una cosa, porque se puede insistir en denominarle "recurso"?; porque si por recurso se entiende como "aquello

¹⁵ GARFIEL, Charles. Los empleados son primero, p.5

que constituye la riqueza o la potencia de una nación que en este caso sería de una empresa, y por sus características surge la necesidad de recurrir a él para lograr algo -alcanzar un fin predeterminado-.¹⁶ Además de que representa entre los recursos el más valioso porque hasta ahora ha sido y será inagotable, todos los demás pueden terminarse, sobre todo si se analiza que quien los origina o les usa para llevar a cabo una acción, es este mismo.

Es preciso aclarar que sólo es recurso lo útil, aquello con lo que se puede contar, pero dicha utilidad implica que se dé en la cantidad, calidad y lugar (oportunidad) adecuados para lograr un fin.

El ser humano -partiendo de la definición clásica de Boecio (sustancia individual de naturaleza racional)-, es una unidad de cuerpo y alma indivisible y perfectible de sus facultades cognoscitivas, psicomotrices y afectivas (actitudinales), es recurso cuando desarrolla dichas facultades y participa actuando correctamente para los fines predeterminados de la empresa en la que colabora.

En cuanto a las ideas de cantidad, calidad y lugar considerando al ser humano como recurso, se pueden ejemplificar de la siguiente manera: para llevar a cabo un proceso o sistema se requiere cierta cantidad de seres humanos; la calidad de la persona se reflejara en la calidad del producto, sea tangible (bien) o intangible (servicio); el lugar donde tenga que producir sea el adecuado, sobre todo que a parte de que le permita satisfacer necesidades básicas como el ingreso económico, sea el escenario en el que pueda desarrollar sus capacidades humanas, incluso que le permita la autorrealización.¹⁷ Todo esto llevará a la persona a buscar una relación directa entre los fines preestablecidos (misión, valores y principios, objetivos de corto, mediano y largo plazo...) y sus acciones.

¹⁶ cfr., LAROUSSE. Diccionario pequeño Larousse ilustrado., p.1166.

¹⁷ cfr., PLAZA & JANES., La empresa. Dirección y Administración. VII., p. 2

En un sentido más completo, una empresa puede progresar si tiene Recurso Humano, pero sobre todo, si procura que su personal: **pueda** (sea apto), **haga** (desarrolle las habilidades que requiere para desempeñar sus funciones), **sepa** (tenga los conocimientos especializados y generales necesarios) y **quiera** (tenga el entusiasmo, participación, perseverancia, entrega, dedicación, disponibilidad, interés e iniciativa indispensables).

En pocas palabras que procure su educación. Pero la educación es sólo un medio que facilita el camino para el perfeccionamiento del actuar humano, de aquí que representa una vía para que la empresa consiga un perfil competitivo.

Víctor García Hoz, indica que la educación es el perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas, en el medio empresarial, considerando que su principal objetivo no es el mejoramiento del recurso humano, sino la producción de un bien o servicio para obtener ganancias económicas, la educación podría entenderse como: la suma de los esfuerzos orientados a la mejora de las características del elemento humano procurando que éstos abarquen tanto los aspectos psicomotriz, afectivo-emocional, volitivo-intelectual como de trascendencia, mismos que se requieren de manera indispensable pues no es exagerado afirmar que una empresa incapaz de desarrollar y formar a su propio personal, está condenada al fracaso ya que es parte fundamental para conseguir los objetivos de la organización.¹⁸

La educación es por excelencia el medio a través del cual se impulsa o promueve a una persona para que transforme voluntariamente el ambiente en el que se desenvuelve, hacia la consecución de objetivos predeterminados, que en este caso además de ser movido por exigencias del entorno, es para lograr el perfil competitivo de una empresa.

¹⁸ *cfr.*, *ibidem.*, p. 21, 61.

II.2. LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA.

Pensar que una persona tiene características de "producto terminado", es decir, que ya cubre completamente todas las peculiaridades que le corresponden como ser humano, es pensar equivocadamente, porque el hombre, es un ser inacabado, sin límites de perfeccionamiento, de aquí que requiera contar con el sentido de mejora continua en todas las edades de su vida, en la multiplicidad de las situaciones y de las circunstancias de su existencia.

A diferencia de una escuela en la que su función principal y única es la actividad educativa tanto en su sentido de sociabilización(*), como de individualización(**); en la empresa, la actividad educativa ha de ser contemplada entre otras tantas que hay que cumplir, además de tomar en cuenta aspectos económicos y jurídicos. Otra diferencia importante es que la educación escolar va en función de la formación y el desarrollo de la personalidad de manera general y la educación en la empresa va en función del buen desempeño de una persona en la labor que le corresponde siempre en la mira del logro de los objetivos y misión preestablecidos, es decir, de manera específica.

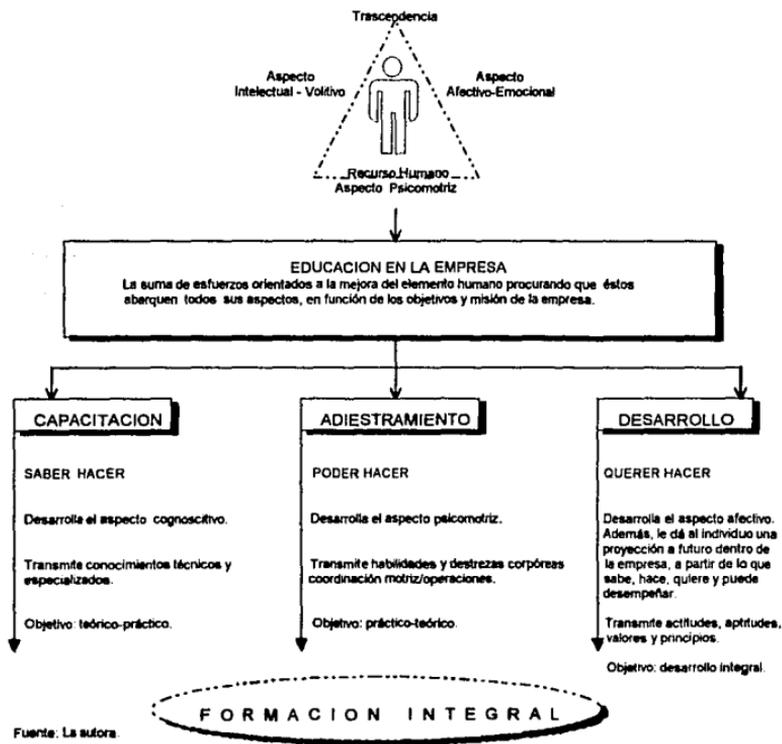
Por lo anterior, a la educación en el medio empresarial se le hace referencia como continua o permanente. Es difícil aplicar el sentido completo de la educación en donde lo que se requiere es la mejora de y en cuestiones específicas, de aquí que en una empresa no se aplica como tal sino a través de capacitación, adiestramiento y desarrollo. Pero sólo si se dan juntos se puede considerar que hay proceso de mejora auténtico, pues ellos conforman: **EL PROCESO EDUCATIVO EMPRESARIAL.**

* Acción de atender la naturaleza social del ser humano, para ayudarlo a desarrollar sus relaciones interpersonales, mayor adaptabilidad a la sociedad, en función del bien común.

** Acción de atender las características individuales de cada persona para ayudarlo a desarrollar sus propias potencialidades que le distinguen de los demás.

II.3. El Proceso Educativo Empresarial.

En realidad dentro de una empresa, por uso común, a la educación se le identifica como: *capacitación*. Pero es importante reconocer que la tarea de educar no es simplemente capacitar. Como ya se había dicho en el subtema anterior el Proceso Educativo Empresarial está conformado por la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, es necesario definir a qué se refiere cada uno de éstos y su relación con la educación.



Una vez que se tiene el panorama completo, de acuerdo al tipo y giro de empresa, se requiere estudiar qué es lo que más se necesita, para desarrollar a su recurso más valioso: el ser humano. De cualquier forma aunque fuera menester dar más capacitación que adiestramiento o viceversa, no es recomendable descuidar completamente alguno de los aspectos que caracterizan a la persona ya que ésta es una unidad de cuerpo y alma, no sólo de cuerpo y no sólo de alma.¹⁹

El Recurso Humano es quien se encarga de hacer todo; aún si un trabajo o función es por medio de un robot, de una máquina o de automatización es del hombre de quien provienen todas estas ideas y la optimización de cualquier proceso, el Proceso Educativo Empresarial tiene como finalidad desarrollarle, por lo tanto de acercarle al desempeño ideal en la función que le corresponda.

Cualquier objetivo, meta o misión requiere de la participación de las personas para lograrlos, pero esta participación conlleva mejores resultados (como podría ser la productividad),²⁰ si es voluntaria. La educación, a través de la enseñanza o instrucción y el aprendizaje, no modifica conductas si de antemano a quien se va a educar no tiene la voluntad de hacerlo, paradójicamente -y quizá metafóricamente-, la educación puede iluminar el camino del libre albedrío para que tome una decisión y si los objetivos de la empresa no van en contra de su bienestar, lo más seguro es que haya una resolución hacia la modificación requerida.

La educación es un una inversión. El éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber desarrollar acertadamente a las personas, para que ejecuten correctamente los trabajos que una empresa precisa para su buen funcionamiento.²¹

¹⁹ cfr., CAMPBELL, Keith. Cuerpo y mente. p.

²⁰ cfr., SILICEO AGUILAR, Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. p.171.

²¹ cfr., PLAZA & JANES., op.cit., VI., p.21

El argumento que más se utiliza en una empresa para convencer acerca de la utilidad de la educación es decir que es una inversión porque mediante ella se obtendrán ganancias, pero aún así hay escepticismo al respecto.

¿Cómo demostrar los beneficios de la capacitación, adiestramiento y desarrollo en resultados observables? a corto y largo plazo podrán ser los siguientes:²²

- * Identificación del personal con su empresa.
- * Identificación del compromiso del personal respecto a su trabajo.
- * Actitudes de calidad tanto en la producción como en el servicio.
- * Preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- * La habilidad responsable en el manejo de máquinas y equipos.
- * La adopción de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan la sinergia y encauzamiento de las acciones de los demás.
- * La optimización de procesos.
- * Ahorros.
- * Seguridad.
- * Calidad.
- * Productividad.
- * Rentabilidad.
- * Adaptación.
- * Innovación.
- * Crecimiento y Expansión.

Ahora bien, sería conveniente aclarar porqué al proceso educativo empresarial se le identifica como capacitación, la razón radica en lo específico de la tarea educativa en este ámbito, pero además en que no es el único proceso que haya que atender en una empresa.

²² *cf.*, SILICEO AGUILAR, Alfonso, *op. cit.*, p.179

Por lo tanto, a partir de este momento, se entenderá por tarea educativa como capacitación. Todas las empresas están llamadas a convertir el desarrollo del personal como una de las variables más importantes para medir su grado de madurez como organizaciones generadoras de productos y servicios de alta calidad.²³

Aunque la tarea educativa en la empresa es para fines específicos, como operar una máquina, llevar un control estadístico de producción o solucionar problemas en equipo, se ha de planear, realizar, controlar, evaluar y darle continuidad partiendo de necesidades detectadas para que sea parte de la resolución de cuestiones corporativas y estratégicas de la organización.

La capacitación reditúa ganancias como parte de la dinámica de la empresa, mismas que por ser específicas no significan resultados aislados sino que debe perseguir como principales propósitos:

1. Reforzar continuamente los valores, principios y misión de una empresa.
2. Clarificar, apoyar y consolidar, cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Proyectar al individuo a una promoción.
6. Integrar y orientar al personal de nuevo ingreso.
7. Actualizar conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.

Es seguro que con lo dicho hasta aquí el escepticismo de considerar la capacitación como una inversión no haya desaparecido, pero mucho se debe en gran medida en cómo se fue dando en México, desde los años setenta, cuando que se consideró como 'el paradigma' para el mejoramiento de las empresas.

²³ *cf. idem.*

II.5. EL ESCEPTICISMO HACIA LA CAPACITACIÓN.

Si la capacitación, deja ver un buen panorama, ofrece tantos beneficios y aún más bajo la perspectiva que plantean las exigencias del entorno, podría caber la pregunta: ¿por qué aún no se cree en la capacitación?

En el subtema anterior se dice que el problema del escepticismo hacia la capacitación inició en México desde que se consideró "el paradigma" del mejoramiento de una empresa.

Joel A. Barker, define que paradigmas son una serie de reglas y reglamentos que tienen dos finalidades: establecer límites (qué patrones deben seguirse) y explicar cómo resolver problemas dentro de esos mismos límites, es decir cómo aplicar los patrones o modelos a seguir para tener éxito. Y establece que el problema surge cuando se considera "el paradigma", es decir, la única forma de hacer las cosas.

En 1977 y 1978, se incorporan a la Ley Federal del Trabajo, las disposiciones relacionadas con la capacitación y el adiestramiento, lo cual llevó a varias empresas a introducir sin ton ni son tareas "educativas", más por disposición legal que como un auténtico sistema de educación, es decir, haciendo a un lado su verdadero sentido: mejorar al elemento humano y elevar su nivel de vida en función de los intereses de la compañía. Bajo tales circunstancias ese "el paradigma" desaparece, dando lugar a un nuevo "el paradigma": *la capacitación no sirve*.

"Continuamente se escuchan comentarios como: ¿Para qué quieres tecnología si la gente no está capacitada?; sin un buen programa de capacitación no se puede acceder a los mercados internacionales; capacitación, productividad y calidad van de la mano.

Sin embargo, se percibe un ánimo de frustración en estas aseveraciones, producto quizá de que la capacitación no ha tenido el impacto que se esperaba".²⁴

Cierto es que ese sentimiento de frustración se ha convertido en escepticismo y además que no surge de la nada. Existen motivos para pensarlo y sentirlo así, se ha ganado a pulso, es necesario exponer cuáles son tales motivos, mismos que son resultado de un diagnóstico elaborado para establecer el Programa Estatal de Capacitación en Puebla.²⁵

- La capacitación y el adiestramiento, aunque han cubierto lo dispuesto por la ley, poseen una efectividad cuestionable, pues no reflejan si lo que se hace es lo conveniente y lo necesario.
- Todo el personal de una empresa, pero principalmente los directivos, se caracterizan por tener muy poca sensibilidad sobre los beneficios que representa la capacitación, por lo que ésta se identifica como un trámite burocrático ante la ley y actualmente ante las auditorías de los clientes.
- Se necesitan recursos poco rentables, que más bien generan costo a la empresa como es papelería, pago de instructores, etc.
- Se han tenido malos resultados, tanto de parte de quienes coordinan e imparten esta labor, como de quienes reciben la capacitación.
- Al mismo tiempo, no hay buenos resultados porque no se asignan más recursos.

²⁴ RUGARCIA TORRES, Dr. Armando., "Capacitación: mito o posibilidad". Contaduría Pública, p.14-33

²⁵ cf., apud., idem.

- Falta de precisión de lo que se busca con la capacitación. Falta de objetivos y metas claras y resultados observables.
- Falta de evaluación objetiva de aspectos cualitativos como las actitudes y habilidades ya que aunque éstas últimas sean operacionales no hay quien las califique.
- Hacer más énfasis en capacitación como tal -sólo conocimientos- que en un plan integral.
- La inoportunidad de la capacitación: cuando se imparte sin necesitarse y sin determinar previamente su utilidad (lo que se quiere obtener con ella). En pocas palabras, sin planeación y por lo tanto sin objetivos.
- Falta de seguimiento: en primer lugar por la persona que recibe la capacitación, pues no se preocupa o interesa en buscarle aplicación y mucho menos en dejar saber la utilidad obtenida. En segundo lugar, porque el directivo inmediato tampoco evalúa y controla la capacitación que reciben sus colaboradores directos; y en tercer lugar el director general no ha percibido que la capacitación es necesaria para poder desarrollar algún proyecto, proceso o nueva función.
- Y por último, porque "no puede medirse", este suele ser de los argumentos más comunes para evitar la capacitación.

Todo esto deja muy atrás la idea de que el objetivo de la capacitación es que la gente aprenda a comprender, integrar, resolver problemas, decidir y valorar por sí misma en función de las metas y objetivos de la empresa las acciones a seguir, demeritándola a una tarea aislada sin razón, y desperdicio de tiempo y dinero.

Las consecuencias de ésto son funestas, provocando la indiferencia hacia tan valioso medio de mejora. Esta indiferencia o escepticismo se manifiesta sobre todo a nivel de dirección en el que los comentarios suelen ser: "sólo los que tienen tiempo libre pueden recibir capacitación", "en esta empresa no se puede planear nada, no se sabe lo que va a pasar... un programa o plan de capacitación no se puede cumplir", "capacitar a una persona para que ascienda de puesto toma tiempo que no se tiene disponible, además el candidato ya llegó hasta donde puede...", "me interesa más vender que capacitar al personal", "¿por qué se fué a curso si tiene que estar haciendo su trabajo?", "no se puede, la gente no aprende más", "¿para qué los capacitamos si en un mes termina su contrato?", "¿para qué difundimos la misión de la empresa, los valores y los principios, si estamos corriendo gente?", "no hay presupuesto, se reduce el presupuesto para capacitación", "se ve bien el proyecto de capacitación de este año, pero aumenta el costo porque tengo que invertir en tiempo, dinero y gente", "es deducible de impuestos, pero de cualquier forma hay que desembolsar", "no se puede ver si realmente sirvió", "¡se fué a recibir un curso y llegó peor!", "¿estamos gastando o invirtiendo en capacitación?", "¿el departamento de capacitación es necesario en esta empresa?"...

Más que falta de interés, es reflejo de la falta de "una concepción más sana, más de fondo, más estratégica de lo que esta función significa, en los directivos de una empresa".²⁶

"La capacitación como proceso efectivo, contínuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de una organización, como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados; así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa".²⁷

²⁶ SILICEO AGUILAR, Alfonso., *op.cit.*, p.182

²⁷ *ibidem.*, p.183.

En realidad, no hay vuelta de hoja, dentro de una empresa, es del nivel directivo, entendiéndolo por éste, aquel que tiene cierto número de personal a su cargo, de quien emana el ambiente propicio para que la capacitación sea un proceso de primer orden, por todo lo que implica. Pero sobre todo, es tarea de la dirección general. Porque su función es un proceso global, es decir, dirigir de forma integrada todos los recursos que afectan a la eficacia de la empresa. El dirigente debe abrir paso a todas las acciones que lleven a potenciar a las personas consiguiendo que éstas lleguen, mediante el trabajo, a su plena madurez, es decir, a su realización integral como individuos. Para que la capacitación tome o retome sentido es preciso mantener coherencia entre las finalidades básicas de la organización y el desarrollo de su personal en sus dimensiones de saber, hacer, querer y poder, para que ambas partes tengan, hagan y sigan siendo, tanto empresa como colaboradores.²⁸

La capacitación va más allá de la función de un departamento, es una estrategia institucional concebida y aceptada por todo el personal de los diferentes niveles de la organización. Desde la dirección general "que debe ser el verdadero líder de la capacitación y su primer promotor".²⁹

La capacitación lejos del escepticismo busca resultados reales agrupados en tres dimensiones determinadas por Alfonso Siliceo:

²⁸ *cf.*, PLAZA & JANES., *op.cit.*, VI., p.81.

²⁹ SILICEO AGUILAR, Alfonso., *op.cit.*, p.182

DIMENSIONES DE LA CAPACITACION.**TECNICA**

responder a las necesidades del puesto y mejorar el desempeño del ocupante.

ADMINISTRATIVA

proporcionar a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de la empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Para que identifique su papel dentro de la organización.

HUMANA

permitir que conozca, practique y viva los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación compromiso y manejo de conflictos.

Estas dimensiones resaltan la actividad educativa, realmente tiene un sentido útil y benéfico para la empresa.

Se puede decir que es necesaria la creación de una atmósfera y actitud de apertura al aprendizaje; por lo tanto, se precisa de una filosofía de carácter educativo, pero sobre todo de una Cultura de Capacitación.

Este capítulo toca un tema "del que se habla mucho, desgraciadamente se hace poco", comenta el C.P. Gabriel Barragán Alatorre, resaltando que debería ser considerado como el elemento de la empresa para lograr los resultados esperados.

El entorno nacional, las exigencias del sector automotriz, y lo que la empresa de autopartes hace notar en su misión, valores y principios, es la necesidad de tener un perfil competitivo, es decir estar en posibilidades de competir en ligas mayores. Pero "no basta que se tengan los recursos materiales, tecnológicos y financieros (formales) en condiciones óptimas, se requiere personal capacitado".³⁰ En el siguiente cuadro resultan más gráficos los beneficios de la inversión en el desarrollo del Recurso Humano:

Recursos Materiales	+	-	+	-	+
Recursos Formales	+	-	-	+	+
Recursos Humanos	-	+	+	+	+
	<hr/>				
RESULTADO	-	+	++	++	+++

³⁰ COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C. "Veritas". Num.1473., p.38-41.

APARATO CRITICO

APARATO CRITICO

Los seres humanos por tener la peculiaridad de poder perfeccionar sus facultades mediante el aprendizaje continuo, precisan verse expuestos a medios que les faciliten el acceso a su desarrollo; su participación en un medio empresarial no les exenta de ese posible perfeccionamiento el cual puede lograrse mediante la implantación de un Proceso Educativo en ese ámbito. Pero este proceso requiere de una base especial: un espíritu de capacitación.

Sin un espíritu de capacitación, el Proceso Educativo Empresarial no puede darse. No basta una decisión repentina -más visceral que racional- para introducir a la dinámica de la empresa la tarea educativa de capacitar, adiestrar y desarrollar al personal, se requiere de un ambiente que es propiciado desde la cabeza estratégica y generadora de apertura hacia el aprendizaje continuo en los demás niveles. En palabras más claras lo que se necesita es una 'Cultura de Capacitación'³¹.

¿Por qué se le ha denominado Cultura? Porque por cultura se entiende el conjunto de maneras de vivir y pensar en un grupo humano particular. Algo que se construye pues no es parte de su naturaleza. Lo que determina el diario actuar, de tal manera que se arraiga y pasando a ser el modo de actuar continuo.³²

Una Cultura de Capacitación es algo que se tiene que construir porque la tarea educativa no es parte de la naturaleza de una empresa.

Las exigencias del mercado y del sector en el que la empresa esté integrada no son sólo recomendaciones, implican una verdadera concientización de las mismas, es decir, actuar de tal forma que se arraiguen y de esta manera sea el modo de actuar continuo.

³¹ SILICEO AGUILAR, Alfonso., op. cit., p.191

³² cfr., GRIJALBO, S.A., Diccionario Enciclopédico Grijalbo. p.

Cuando en la empresa se viva día a día con una clara mentalidad educativa, cuando existan los valores y los conceptos llevados a la práctica, respondiendo al compromiso del desarrollo del recurso humano, entonces puede decirse que existe una Cultura de Capacitación.

Por ejemplo, lograr que el personal haga suya la idea de hacer las cosas bien desde la primera vez, entendiéndolo por hacer suya que lo lleve a la práctica, es reflejo de que existe un ambiente que permite ejercer ese acto de calidad, pero este tipo de decisiones generalmente no se dan por autoconvencimiento, sino por un convencimiento externo, es decir, por el énfasis que hacen en palabras y acciones los líderes de la empresa. ¿Por qué ellos?, porque parte de su descripción de puesto, generalmente no explícita, indica como una de sus responsabilidades: *dar el ejemplo*.

No es necesidad responsabilizar a los directivos, ni mucho menos se pretende que sean ellos los que lleven a cabo el proceso educativo empresarial, su papel es permitir que la tarea educativa sea considerada un proceso más entre los que se requieren en la empresa para producir los bienes y servicios que proporciona a los clientes. Es pocas palabras, de los directivos se espera su compromiso e involucramiento en este proceso, por el papel que desempeñan, son quienes deben facultar la Cultura de Capacitación.

Es necesario -aunque resulte algo obvio- aclarar que las funciones entre niveles de directivos son diferentes; está el Director General, las Direcciones Departamentales, las Gerencias, las Jefaturas y los Supervisores, sin embargo son sólo los primeros niveles los que habilitan la Cultura de Capacitación para poder llevar a cabo proyectos educativos, que en el caso de la empresa de la investigación en lugar de direcciones departamentales son las gerencias. Nuevamente cabría la pregunta ¿por qué ellos?

La respuesta no es sencilla, pero se debe principalmente a que son éstos niveles los que formulan la estrategia de acción para lograr algo, y con mayor razón una posición competitiva. Otro motivo es que ellos son los que organizan el trabajo de otros y les impulsan para realizarlo.³³ Incluso los puntos que marca el Premio Nacional de Calidad hay uno especial para evaluar el papel de los líderes de la empresa en todos los procesos de mejora.

El director general es quien ha de desarrollar las capacidades organizativas necesarias para poder llevar a término con éxito la estrategia y así poder anticiparse y reaccionar ante los cambios del entorno empresarial o iniciarlos.³⁴

La relación que guardan los demás directivos con la dirección general, e incluso todos los demás empleados es que éstos últimos, prestan una disposición especial para llevar a cabo las ideas y los valores que se enfatizan y emanan del alto directivo. Debiéndose principalmente a que se tomarán mejores decisiones y líneas de acción, pues dispondrán de un marco de referencia de lo que es relevante e importante para la dirección general.

Compartir una idea, aumenta la identificación y por ende el compromiso, facilitando el aumento de la productividad. En los inicios de IBM, su dirección general creó unos valores que se generalizaban en tres principios:

1. Todos los empleados han de ser respetados y tratados con dignidad, por eso su desarrollo es cuestión de primer grado.
2. La empresa ha de proponerse que cada tarea se consiga en forma superior.
3. Al cliente se le ha de brindar el mejor servicio posible.

Tales principios se constatan en la realidad pues IBM, seguirá siendo un buen ejemplo del valor que representa el compromiso auténtico de su dirección general.

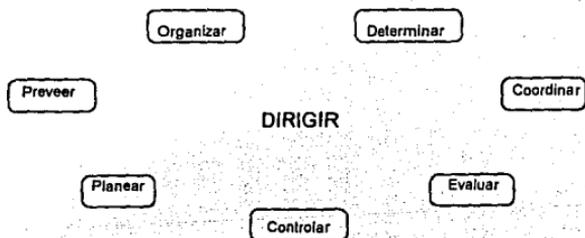
³³ *cf.* PLAZA & JANES., *La dirección general*, VI., p.22

³⁴ *ibidem.*, p.2

La dirección general puede fomentar unos determinados valores si su comportamiento es congruente con las normas y los valores que desea enfatizar. Crear una cultura organizacional es su labor principal, pero en esa cultura está la de capacitación, misma que puede ser creada si un tipo de actitud o comportamiento que desea fomentar, lo reconozca positivamente. Por último, la comunicación de ideas y de los valores de la empresa es una tarea que la dirección general ha de hacer suya y llevarla a término".³⁵

Toda la responsabilidad no recae en el alto directivo, sino que ha de ser distribuida en todos aquellos que ejercen una función directiva. Pero ninguna de las actividades específicas como es fabricar partes para automóviles, prestar un servicio, llevar bien las cuentas, manejar adecuadamente el capital de la empresa, reclutar y desarrollar al personal, motivarlo, vender los productos, se producirá o llevará a cabo en el momento oportuno si no se realiza la función de dirección.

H. Fayol, ya había estudiado la función directiva a la cual clasificó como: administración y esta se incrementa conforme crece el nivel jerárquico de un puesto, pero sobre todo si este último tiene que impulsar los esfuerzos individuales y grupales de otros. Adaptando la teoría de Fayol, el siguiente esquema refleja la función directiva:



³⁵ ibidem, p. 19

Este esquema permite ver de manera general qué acciones son las que se requieren para ejercer una función directiva, sin embargo según Mintzberg son tres los cometidos de un directivo:

Relación interpersonal.

Es el enlace con lo que está fuera de la organización y tiene que conducir y motivar al personal de la empresa.

Transmisión de la información.

Recibir información, seleccionarla y dirigirse hacia donde corresponde, ya sea hacia dentro de la empresa o hacia afuera.

Toma de decisiones.

Iniciar y proponer cambios para mejorar la situación de la empresa. Tomará en cuenta oportunidades y amenazas de la dinámica interna de la empresa o del entorno de la misma.

Existen dos tipos de directivos según la clasificación que hace Barto Roig, miembro de la European International Business Association de Bruselas: los que tienen a otros directivos a quienes reportarles y los que no tienen a quien reportarle formalmente, estos últimos de alguna forma le reportan a la sociedad en general a través de los elementos más próximos, como los clientes, los proveedores, los propios empleados, su familia, etc.

Como puede verse el papel que los directivos juegan dentro de sus empresas es como un espejo, es decir, el personal a su cargo y sobre todo el desempeño de este será reflejo de lo que su directivo es y hace. Si éste se interesa por potenciar a las personas, éstas responderán de igual modo, impulsarán los procesos a realidades que eleven a la empresa a un perfil competitivo.

La figura del directivo es de tal relevancia para cualquier proyecto que incluso su forma de dirigir determina ventajas competitivas para generar una buena respuesta por parte del personal. El siguiente esquema sintetiza la dificultad que representa para un directivo ejercer una determinada forma de dirección y cuáles de esas formas de dirigir le ayudarán obtener resultados competitivos, tomando en cuenta su grado de interés en el desarrollo del recurso humano.

Poca		DIFICULTAD PARA EL DIRECTIVO			Mucha
Dirección por autoridad					
Dirección por objetivos					
Limitadas		VENTAJAS COMPETITIVAS			Importantes
Dirección autocrática. Por órdenes, no se dirige, se manda. Indiferencia al desarrollo de todo el personal.	Dirección autoritaria. Se dirige con políticas. Interés en el desarrollo de sólo algunos de los colaboradores.	Dirección por autorización Dirige dando el visto bueno a lo que se propone. De su convencimiento depende que se ponga en marcha algún proyecto de desarrollo de personal.	Dirección por consenso. Se llegan a acuerdos en común, dirigidos por el directivo. Sólo por conveniencia le preocupa el desarrollo del personal.	Dirección por compromiso. Orienta acciones y apoya los compromisos de los responsables para llevar a cabo una acción. Por convicción pone énfasis en el desarrollo de todo el personal.	

Fuente: La autora.³⁴

³⁴ cfr. PLAZA & JÁNES., *Los recursos humanos en la empresa*, VI., p.2.

El perfil de los directivos en el caso de la empresa ejemplo de esta investigación cae en la clasificación intermedia en el que la dirección de acciones es por autorización. Los colaboradores tienen que convencer que los proyectos que se deben poner en marcha son necesarios e importantes, usando todas las artimañas posibles para causar fascinación por los planes e ideas, por lo cual, en materia de educación (desarrollo) del personal sólo si les conviene, por calificación para auditoría por parte de los clientes, o una mejor imagen externa, se lleva a cabo, pero aún de manera selectiva sin la visión panorámica de lo que implica un *proceso educativo empresarial*.

En esta empresa se vive lo que se llama "escepticismo" para la capacitación, un entre que sí es importante y necesaria y no me interesa capacitar, prefiero vender. Resulta curioso saber que la capacitación fue una de las medidas en la que se puso énfasis para poder ser proveedores confiables de la industria de automotriz y que ahora que ya lo tienen ganado, el interés por la tarea educativa simplemente pasó junto con su historia de triunfadores. Quedando sólo plasmada en cuadros decorativos y folletos informativos.

La educación en el medio empresarial se da como capacitación, adiestramiento y desarrollo -este último abarcando los dos primeros- no por ser formas de educar pierden su carácter de procesos continuos, mucho menos si se toma en cuenta el carácter inacabado de los seres humanos y lo cambiante del entorno de la empresa en la que éstos colaboran.

La naturaleza del trabajo directivo varía de empresa a empresa, sin embargo existen algunas actividades que se pueden denominar típicas como son: la variedad de funciones que deben de realizar, formulación de estrategias globales -que abarquen todos los procesos necesarios para obtener un resultado predeterminado, llamadas telefónicas, reuniones formales, contactos informales,

comunicación en todas direcciones ya sea para reportar o para recibir reportes de resultados y todas ellas provistas de un factor característico: la premura y escasez del tiempo, interrupciones por contactos informales e interrupciones por urgencias, además de cumplir con los tres cometidos de la dirección (vid supra., p.44).

Bajo este panorama podría parecer absurdo y casi caótico responsabilizarle de algo más, pero resulta que como las actividades directivas (de cualquier jerarquía), precisan de saber en qué situación está la empresa, determinar la meta a la que se quiere llegar e impulsar a los colaboradores y a ellos mismos para alcanzarla, las cualidades o actitudes que necesitan para poder llevar a cabo esas labores son: la objetividad frente a las oportunidades y amenazas, humildad frente a las propias capacidades y recursos, afán de logro y capacidad de riesgo, constancia, confianza en los demás y fortaleza.

Esas actitudes o cualidades son precisamente las que facultan una cultura corporativa, pues determinan el cómo y para qué se hacen las cosas, con mayor razón una *cultura de capacitación*, su actitud hacia la tarea educativa, hacia el desarrollo del personal en sentidos específicos de acuerdo a funciones y nivel de impacto de cada uno en los resultados que se quieran lograr, determina el ambiente propicio o no propicio para que se lleve a cabo.

La INA, (Industria Nacional de Autopartes) tiene de entre sus secciones de trabajo una a la que denomina: sección de Recursos Humanos, la cual está integrada por los representantes de esta área de las distintas empresas proveedoras de autopartes, por lo que el intercambio de información en este grupo es muy enriquecedor. En una de sus reuniones se realizó una consulta a algunos de los participantes los cuales en su mayoría son directores o gerentes del área antes mencionada: ¿Cuál es el papel de la alta dirección y de los demás directivos en materia de capacitación y en los proyectos que impliquen desarrollo del personal?

La respuesta se centro en tres conceptos: básica, clave y fundamental. Sin su apoyo, interés y disposición no se hace nada. De ellos emana el interés, y los responsables de la acción.

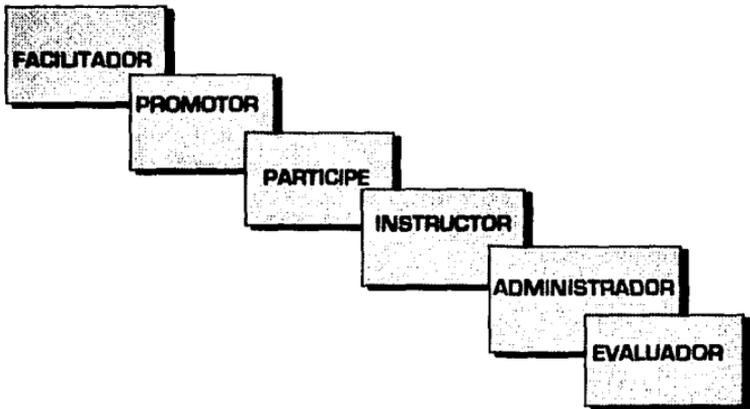
Hasta ahora el punto principal a tratar ha sido ¿cómo se crea una cultura de capacitación o un ambiente de apertura hacia el aprendizaje continuo?, pero aquí no acaba, pues no basta tener un ambiente propicio sino emprender una acción específica que en realidad ya no es responsabilidad de los directivos sino del responsable de coordinar el tan nombrado Proceso Educativo Empresarial.

A los directivos no les corresponde realizar dicha labor, sin embargo, se requiere de su intervención. Y es aquí donde da inicio la propuesta de esta investigación: el indispensable compromiso de los directivos en el proceso educativo empresarial.

Constantemente se dice: es necesario lograr el compromiso de la dirección y de todos aquellos que dirigen un cierto número de personas, en todos los procesos internos y externos de la empresa, porque sólo así podrán llevarse a cabo; uno de esos procesos como ya se ha dicho anteriormente es la educación empresarial mas conocida como capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Curiosamente, la mayoría de las personas que ocupan un puesto directivo saben que deben intervenir en el desarrollo del personal, saben la importancia de participar en la capacitación y del adiestramiento, incluso afirman que sin ellos no se puede progresar, pero al mismo tiempo de asegurarlo desconocen cómo pueden lograr el tan solicitado compromiso y de qué manera se lleva a cabo la participación que tanto se les exige. Esto trae como consecuencia un obstáculo para la implantación de cualquier sistema educativo e incluso la ausencia o el deterioro de una posible cultura de capacitación.

El directivo, sea cual sea su nivel jerárquico, por ser un líder que dirige la acción de otros para cumplir una misión, necesita intervenir en el proceso educativo empresarial y lo puede hacer de la siguiente manera:



Estas formas de intervención tienen un significado sencillo, pero al identificarlas permite tener previsto el margen de acción de los directivos en lo que respecta a capacitación, adiestramiento y desarrollo.



El directivo *permite* la tarea educativa, es decir, le da cabida a la educación como actividad cotidiana, como un proceso más entre los requeridos para obtener resultados.

Es el primer escalón, es la base para sistematizar una cultura de capacitación.

Lo que le distingue como facilitador es que no pone trabas; ya sea con frases como "no hay tiempo", "hay mucho trabajo", "no sirve", o un sin fin de ideas que contaminan el ambiente y logran mermar la actividad educativa.

Facilita el proceso educativo, procurando la disponibilidad de los recursos o los medios para cumplir los proyectos de capacitación y/o adiestramiento. Tales recursos van desde los materiales y formales hasta los humanos incluyendo el factor tiempo. En pocas palabras, entrega y proporciona los medios necesarios.

Para ser facilitador es preciso conocer y concebir el desarrollo del personal con la convicción de una dirección por compromiso, es decir, dejar hacer lo que se requiera (objetivamente) para cumplir con los proyectos de capacitación y adiestramiento, siempre con un análisis previo de la utilidad de los mismos. Pero sobre todo no **o b s t a c u l i z a n d o**.

PROMOTOR.

Este segundo escalón es uno de los que tienen mayor fuerza para cimentar la cultura de capacitación. El directivo *promueve* la apertura al aprendizaje continuo cuando busca su propia capacitación o adiestramiento y por lo tanto desarrollo pero principalmente cuando impulsa el de sus colaboradores directos, o indirectos en el caso del director general.

Esta forma de intervenir requiere del conocimiento de cuáles son los resultados que se quieren obtener -como empresa- y cuáles son las metas a cumplir e informarlo a los responsables de llevar a cabo la consecución de objetivos, porque el desarrollo del personal sólo se justifica cuando se sabe qué es lo que se quiere y hasta dónde se puede llegar.

El directivo como está atento a las condiciones del entorno en el que participa la empresa, conoce la movilidad del mercado. Seguramente al lograr determinar la estrategia a seguir, detecta necesidades de capacitación para el personal con la finalidad de que la estrategia tenga mayores posibilidades de éxito.

El hecho de que una de las cualidades o actitudes de un directivo sea el conocer oportunidades y amenazas para la empresa le permitirá determinar hacia donde es preciso encaminar el desarrollo del personal y por supuesto nuevamente informarlo a los responsables de llevar a cabo las acciones pertinentes. En pocas palabras es **f o m e n t a n d o** la mejora del personal.

PARTICIPE

Esta es quizá una de las formas clave de intervención porque conlleva la congruencia de ideas con las acciones. Es cuando el directivo *toma parte* participando directa e indirectamente en la acción educativa.

Directamente cuando participa en algún evento de capacitación o adiestramiento, dentro de la empresa como participante o como instructor; esta forma de intervenir es precisamente una manera de llevar a cabo el ejemplo de vida. Otra forma de participar directamente es cuando forma parte activa del diseño o conformación de algún programa educativo para el personal de la empresa. Indirectamente cuando participa revisando y/o autorizando los eventos educativos que vaya a recibir el personal.

El ser participe evidencia el interés y el compromiso real de los directivos en los procesos de desarrollo del personal. En pocas palabras es **e n t r a r e n**.

INSTRUCTOR

En este escalón es más que palpable el nivel de compromiso e interés por darle fuerza al proceso educativo empresarial. No obstante, esta forma de involucrarse es de las menos comunes pues implica más disponibilidad de tiempo y consiste en *impartir* desde una plática o informe hasta un programa educativo completo. En una encuesta que realizó el grupo de investigación empresarial de la revista *Expansión*, se señala que los directivos que tienen interés en mejorar su perfil profesional además de cumplir con todas la responsabilidades propias de su cargo, participan en actividades de docencia dentro de sus empresas.

Para poder ser instructor no basta saber de un tema, son necesarias dos cualidades: saber expresar las ideas y saber enseñar, por lo tanto requiere de una preparación en técnicas de presentación y de enseñanza.

Ser instructor no es de un momento a otro, se necesita practicar de la manera más continua posible y tener presente que mientras más participe en el desarrollo de los demás se desarrollará él mismo. Debe tener presente que el personal podrá desempeñar bien su trabajo hasta que sabe qué debe hacer y cómo debe hacerlo.

Una buena razón para ser instructor es que trabaja mejor la gente convencida que la gente obediente, por eso una persona antes de ser dirigida debe ser capacitada/adiestrada. En realidad podría decirse que enseñar es parte de la naturaleza de la relación directivo-colaborador, pues de ello depende en gran medida la obtención de resultados.

En pocas palabras ser agente de modificación de conductas más o menos permanentes es decir generador de aprendizaje.

ADMINISTRADOR

Este tipo de involucramiento se da cuando la tarea educativa ya es parte de la dinámica de la empresa, en sus inicios le da fuerza al proceso educativo empresarial y en el transcurso de la acción educativa es de apoyo. Específicamente es cuando el directivo *controla* que se lleven a cabo las acciones pertinentes para el desarrollo del personal.

No es que el directivo vaya a estar dedicado a ver si se cumplen o no los proyectos educativos, a lo que se refiere es que esté al tanto de los avances, esto puede hacerse mediante el reporte de los responsables del proceso educativo, es cuando ejerce algunas de las funciones que Fayol identifica como acciones clave del proceso administrativo: organiza, prevé, determina y evalúa.

Para ser administrador se precisa contar con una relación de los avances de los proyectos educativos. De esta manera se está al tanto de las características del personal que ha recibido capacitación y/o adiestramiento. En pocas palabras es tener predeterminados los resultados que se esperan tras cada acción educativa.

EVALUADOR

Esta forma de involucrarse es la que le permite al directivo conocer y convencerse de los beneficios que por capacitación, adiestramiento y desarrollo se obtienen, por consiguiente si el estilo de dirección es por autorización puede pasar a consenso y seguramente al cabo de otros proyectos educativos podrá tener una dirección por compromiso. Como su nombre lo dice, la acción a ejercer es *valorar* a partir de resultados objetivos y reales.

En el medio empresarial a este valorar se le conoce como COSTO-BENEFICIO, entendiendo por lo primero la cantidad global que se paga por algo, es decir lo que se necesitó invertir, y por lo segundo la diferencia a favor de la empresa, es decir la ganancia o el margen de utilidad que se obtiene. La relación entre ambas palabras sería saber si lo pagado es inversión o gasto.

Ahora bien, el costo-beneficio de la capacitación sólo implica el análisis previo de cuál va a ser el beneficio -en cantidad monetaria- que se va a obtener de un proyecto determinado en relación a su costo. Dicho análisis se puede basar en aquellos aspectos que implican un costo de pérdida para la empresa por ejemplo: los desperdicios, los retrabajos por falta de calidad, deterioro o paro de maquinaria, tiempos extras, materiales y productos rechazados de manera interna o externa por errores y/o malas decisiones, tiempos de supervisión adicional, mala imagen de la organización, falta de planeación y falta de control, ausentismo, retardos y rotación.

Implica revisión periódica de los porcentajes estimados a los que se pretende reducir por intervención de algún proyecto educativo. En épocas de crisis es común escuchar por parte de los directivos: ¿se está invirtiendo o gastando en capacitación?. Si la pregunta se cambiara por afirmaciones como: es preciso capacitar al personal para que sepa afrontar la crisis y esté dispuesto a seguir trabajando con las mismas o inferiores condiciones económicas, pues ahora más que nunca necesitamos de su fuerza y empuje para mantenernos a flote; si es necesario prescindir de ellos al menos la empresa les ofreció el mejor desarrollo que pudo y la imagen tanto interna como externa seguirá siendo favorable; la empresa contribuye a la preparación de personal, pero lo más importante, es que son mexicanos que cumplen con los requisitos para participar en la mejora del sector productivo del país ya sea en esta empresa o en otra.

En definitiva, la capacitación es una inversión pues ésta mejora la situación individual de cada colaborador y contribuye a mantener un buen nivel de satisfacción para con la empresa. La capacitación está al servicio de los intereses de la empresa pues con ella se pueden lograr ahorros importantes, además de tener resultados interesantes como productividad, margen de utilidad o mantener el equilibrio "salir tablas"; pero lo más importante es el tanpreciado perfil competitivo de la empresa.

Lo dicho en todo este estudio no son cuestiones idealistas y mucho menos utópicas, la realidad rebasa lo aquí plasmado, pues los beneficios de la educación en el medio empresarial aún no han tomado la fuerza real y sin embargo en las empresas que se han aplicado medidas educativas como parte de la estrategia a seguir son de gran trascendencia, pero lo más importante es que han descubierto que el ser humano es potencialmente educable y que como el proceso educativo no tiene fin, las probabilidades de permanecer en el mercado son mayores.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

El ambiente, el rumbo a seguir son creados por el alto directivo y el cuerpo de directivos de primer nivel, los demás directivos son puntos de apoyo y empuje del personal, para el logro de objetivos . Pero es necesario conocer los elementos que conforman un proceso educativo completo.

- a. LIDER COORDINADOR.
- b. DETECCION DE NECESIDADES.
- c. DETERMINAR NECESIDADES.
- d. CULTURA DE CAPACITACION.
- e. INVOLUCRAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS.
- f. PARTICIPACION DEL SINDICATO. (cuando aplica)
- g. CUERPO DE INSTRUCTORES.
- h. DESCRIPCION DE FUNCIONES.
- i. UNA MATRIZ DE CAPACITACION.
- j. CONTROL DEL PROCESO.
- k. EVALUACION COSTO-BENEFICIO.
- l. SISTEMA DE SEGUIMIENTO.
- m. ORDEN LEGAL.

a. LIDER COORDINADOR.

Es a quien a través del trabajo de esta investigación se le denominó responsable del proceso educativo empresarial, pues es quien proporciona el enfoque general, coordina y en algunas ocasiones capacita. Es el diseñador de la metodología educativa a seguir.

Sus responsabilidades son:

- Coordinar y asegurar que los proyectos educativos se lleven a cabo con las características requeridas, establecer los lineamientos, procedimientos, normas y políticas generales de la capacitación, adiestramiento y desarrollo que permitan definir acciones congruentes con las decisiones e intereses de los directivos.
- Asesorar en materia educativa a las áreas que lo requieran.
- Analizar la calidad de los eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo para determinar si requieren mejoras o refuerzos para llegar al cumplimiento de los objetivos.
- Asegurar el proceso educativo en sus momentos: de diagnóstico, planeación, realización, evaluación y seguimiento.
- Seleccionar y capacitar como instructores a personal de la empresa.
- Apoyarse continuamente con el grupo de directivos en términos de sugerencias, referencias y opiniones, si es posible participar con ellos en la estrategia a seguir para lograr algún objetivo específico.

- Tener actualizado de manera escrita (evidencialmente), los avances logrados y difundir esta información al personal involucrado en el desarrollo del personal, tanto instructores como directivos.

El líder coordinador debe creer a tal grado en lo que hace que cualquier contratiempo u obstáculo lo ha de superar, pero sobre todo si permite que el ritmo de un programa o una acción educativa se rompa será como haber enviado un mensaje a larga distancia que por alguna razón se distorsionó en su transmisión y como resultado se obtuvo NADA pues el mensaje nunca se recibió. En otras palabras la tarea educativa empresarial es un proceso que implica continuidad y seguimiento, si el ritmo se corta es como si nunca hubiera dado inicio. Lo recomendable es insistir "no quitar el dedo del renglón" hasta ver el cumplimiento del proyecto lo cual implica la realización del mismo y la obtención de los resultados preestablecidos.

El líder coordinador debe aprender dos cosas: trabajar solo y trabajar generando la participación global, el primero lo hace con el sentido profesional de buscar su preparación y respuestas a sus dudas a través del acercamiento a expertos en la materia o lectura de casos; el segundo, involucrándose e involucrando en la toma de decisiones, en materia de acción educativa, tanto a directivos como a colaboradores en general, de una manera planeada y organizada.

Ahora bien, alguna vez se ha dicho que el arte de educar consiste en saber sugerir y recomendar, más no en imponer. El líder coordinador se distingue porque insiste no impone, es decir, es firme y perseverante.

b. DETECCION DE NECESIDADES

Ninguna acción puede emprenderse sin saber qué es lo que se necesita, ya sea por algún proyecto o acción que se quiera llevar a cabo o por solicitud del personal mediante técnicas de detección de necesidades.

Lo importante no es conocer la necesidad, sino emprender una acción que satisfaga la carencia manifiesta. La detección de necesidades de capacitación, conocida como DNC, es uno de los elementos con los que empieza la labor de convencimiento para la implantación del programa educativo pertinente.

Lo recomendable no es hacer nada más una excelente DNC, sino "hacer sentir" que hay una deficiencia y que dependiendo de cuál sea, si se descuida podrá provocar situaciones graves a la empresa como incremento de rechazos internos y externos, desperdicio, falta de motivación, ausentismo, indiferencia hacia la mejora, en términos generales improductividad, en palabras sencillas: pérdida en lugar de ganancia.

c. DETERMINAR LA NECESIDAD.

Es definir las necesidades detectadas con tal matiz -objetivo y real- que permita descubrir lo delicado o grave del asunto. En realidad determinar la necesidad no se da de manera aislada a la estrategia global de la empresa, lo recomendable es conocer con la mayor precisión posible qué es lo que la dirección general busca o quiere -incluso que no busca y qué no quiere- al igual que el cuerpo de directivos para que cualquier propuesta de trabajo en materia educativa se maneje de tal forma, que vaya en función de sus intereses.

d. CULTURA DE CAPACITACION.

Se logra por dos formas: una, por consenso o por compromiso *per se* por parte de la dirección general y cuerpo directivo, que aunque ya se había dicho que quien la habilita en primer instancia es el alto directivo. Y otra, por la labor de convencimiento que emprende el responsable de la actividad educativa a través de tenerle(s) al tanto de proyectos y resultados partiendo siempre del punto COSTO-BENEFICIO para obtener su aprobación, autorización y consentimiento para llevar a cabo la continuidad del proceso educativo.

e. INTERVENCION DE LOS DIRECTIVOS.

El director general, a parte de ser el líder de la cultura de capacitación debe de garantizar, junto con todo el personal directivo, el desarrollo del personal. Permitiendo que todo el personal participe en los programas de capacitación. En otras palabras, ejerciendo las seis formas de intervención en el proceso educativo empresarial.

f. PARTICIPACION DEL SINDICATO. (cuando aplica)

Este organismo puede ser un aliado si percibe la intención de la empresa en desarrollar al personal. Cuando el sindicato participa en la tarea educativa en conjunción de la estrategia de la empresa se logran resultados sinérgicos. Esto puede realizarse llevando a cabo reuniones periódicas de revisión de objetivos y resultados, el sindicato ha de jugar el papel de promotor y facilitador del proceso educativo y algunas veces para sugerir mejoras al mismo. Si desarrollando al personal los resultados tienen un impacto relevante en resultados, la participación del sindicato lo garantiza.

g. CUERPO DE INSTRUCTORES.

Dentro de la empresa hay personal capacitado ya sea por la misma empresa o por sus antecedentes académicos por lo que tienen un potencial interesante para ser transmisores de conocimientos, pero como no basta saber para enseñar se precisa de un programa especial de desarrollo de instructores internos, los cuales pueden denominarse también instructores ocasionales pues la función educativa la realizan además de todas las responsabilidades que les atañe, por lo tanto su formación en este sentido debe ser realmente práctica y significativa, sobre todo porque su público en su mayoría es adulto y el aprendizaje de éstos tiene mayor éxito si existe una correlación entre lo vivido y lo enseñado.

Una ventaja de contar con instructores internos es que están totalmente familiarizados con los procesos y la dinámica de la empresa, pero una desventaja es la disponibilidad de su tiempo, misma que no es impedimento cuando existe una auténtica Cultura de Capacitación.

Ahora bien, en muchos de los eventos que se requieren para llevar a cabo las acciones educativas no es conveniente que sean tratados por personal interno, a veces se requiere ser ajeno para mantener mayor objetividad y una visión menos repleta de éxitos, frustraciones y decepciones para con la empresa. En realidad la contratación de instructores externos debe hacerse sólo cuando no existe dentro de la empresa una persona especializada en el rubro y/o para enriquecer lo preestablecido. Lo importante es contar con agentes de capacitación dentro de la empresa.

h. DESCRIPCION DE FUNCIONES.

Un programa de capacitación cobra mayor sentido cuando hace énfasis en el desarrollo específico de cada función; ya que para obtener resultados una función es complemento de otra, no se puede decir que un puesto ya alcanzó toda su perfección posible sin que esto se vea reflejado en otros puestos.

Es necesario contar con las descripciones de funciones ya que éstas señalan entre otros puntos, las responsabilidades, niveles de autoridad y el perfil del ocupante, de aquí se pueden obtener estándares de desempeño, mismos que facilitan el monitoreo de avances o retrocesos.

I. MATRIZ DE CAPACITACION.

Es la evidencia de un proceso educativo empresarial, en ella se concentran las necesidades determinadas distribuidas en los puestos que conforman la estructura de la empresa. Es necesario tener un mapa de desarrollo general y por funciones. En esta matriz se ha de contemplar la currícula (los programas educativos), los módulos que componen cada programa, si el tema es una habilidad interpersonal o es una habilidad técnica u operativa y la distribución de todo esto de manera opcional o requisito, por área (ver anexo 2), pero además es necesario hacer un desglose por departamento o por función tomando como referencia la currícula en su totalidad.

La forma de implantación depende de los horarios de trabajo y de la cantidad de personal incluida en algún evento, lo recomendable es realizar la capacitación/adiestramiento fuera de horario de trabajo, pero para ello es necesario hacer atractivos los eventos, no en cuanto a lo espectacular que pueda ser; sino en cuanto a lo que puede redituarse a los que los reciban; esto es, definir los beneficios en cuanto mayor conocimiento, mantenerse al día, reducir márgenes de error, eficiencia

en el desempeño e implícitamente mayor satisfacción personal (profesional y laboral). Puede hacerse atractiva también mediante incentivos como premios por acumular la cantidad de eventos que estaban designados para el puesto y finalmente con un reconocimiento económico, algo así como pago por conocimientos y habilidades.

Cualquier sistema que quiera recompensar el esfuerzo del personal por recibir capacitación/adiestramiento requiere un estudio y análisis previo por parte del cuerpo directivo de primer nivel. El responsable participa proponiendo alternativas pues éste debe conocer técnicas que permitan llevar a cabo esto.

CONTROL DEL PROCESO.

Es aplicar formatos que permitan verificar que el evento se realizó. Estos deben incluir cuestiones que comprueben la calidad del mismo. Comúnmente se les conoce como evaluación de evento (curso, conferencia, seminario, mesa de trabajo, etc.) -diariamente o hasta el final- y evaluación del instructor la cual tiene como principal objetivo definir el nivel y la calidad de la instrucción. En realidad estos documentos sólo prueban que el programa está llevándose a cabo con la calidad requerida, incluso si esta última no se está cumpliendo o no se cumplió, sirven para tomar una medida correctiva a tiempo y en ocasiones preventiva.

k. EVALUACION COSTO-BENEFICIO.

Requiere de una revisión periódica (semestral o anual) por parte de los directivos tomando en cuenta la estructura de los programas de capacitación/adiestramiento, pues en ellos deben estar previamente plasmados cuáles serán los renglones en los que se obtendrá un margen de ganancia en relación a lo invertido: rechazos, desperdicios, ahorros y productividad.

l. SISTEMA DE SEGUIMIENTO.

El darle seguimiento a un evento de capacitación/adiestramiento, se refiere a darle continuidad, además de estar al tanto de que los resultados esperados se vayan viendo; si lo amerita, es darle un nivel de profundización a los eventos subsiguientes relacionados con los que ya tratados. Es un saber 'qué paso con' en forma ordenada no por curiosidad. En otras palabras, es un recuento de lo invertido y lo obtenido con una postura de auténtico análisis para la toma de decisiones en materia educativa.

m. ORDEN LEGAL.

A pesar de las decepciones -principalmente por burocracia- de trabajar bajo un orden legal, es necesario estar al corriente con todo lo relacionado a lo que dicta la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación/adiestramiento.

Para conocer más al respecto es preciso acudir al Artículo 123, Fracción XIII, de la Constitución Mexicana en la que se identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho social, porque en ella se sustenta lo dictaminado por la STPS. Así mismo el artículo 3ro. de la Ley Federal del Trabajo y de esta misma el Capítulo IIIbis de la A a la X.

Lo recomendable estriba en acudir a la STPS para recibir asesoría en relación a todo lo que solicita en cuanto a la capacitación y adiestramiento, ahí se imparten sesiones gratuitas en las que se explica el llenado de formatos, usos y reglamentación. No es conveniente dejar de cumplir lo establecido legalmente ya que implica multas y demerita la labor del responsable de la acción educativa en su afán por ser aliado de los intereses de la empresa sobre todo en cuestiones de ahorro.

Ahora bien, como la capacitación aún no ha tomado la fuerza correspondiente, los responsables deben cuidar detalles tales como: basarse en necesidades y no en modas, detectar problemas y buscar causas para solucionarlos. Validar las acciones con resultados logrados, El desarrollo es medible por hechos tangibles, no preguntando a los participantes de algún evento educativo si les gustó el programa. Buscar el apoyo de los directivos los cuales lo brindarán si ven la conexión con el trabajo. Debe ver más por las funciones que perfeccionen el desempeño de las funciones correspondientes de cada puesto y complementar de manera integral el desarrollo del personal; con respecto a este punto es recomendable discernir los diversos aspectos que conforman un puesto y partir de ahí para confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación/adiestramiento.

Por último toda acción educativa no prevista en un plan o programa deberá ir en sentido de complemento al mismo, por lo que debe estar apoyado en una necesidad real, buscando siempre la orientación a logro de resultados tangibles.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

El Proceso Educativo Empresarial conformado por Capacitación, Adiestramiento y por lo tanto por el Desarrollo precisa de un ambiente propicio para introducirse a la dinámica de la empresa. A este ambiente se le conoce como Cultura de Capacitación facultado por el alto directivo y el cuerpo de directivos de primer nivel. Dicho proceso requiere, además de una filosofía que lo sustente, ser parte esencial de la estrategia global de la organización.

Es vital disponer de una estrategia, pues cuando los clientes tratan de profundizar o solicitarle a la empresa mayor participación, descubrirán que la calidad del servicio y de los productos son el resultado de un proceso bien estudiado y por lo tanto estructurado (aprovisionamiento, distribución en planta, programación de la producción, entregas a tiempo, desarrollo del personal, estabilidad y garantía de cumplimiento de cada fase del proceso productivo, control de costos, productividad, buen precio, etc.) y que no son fruto de la simple casualidad y corriente del mercado.

Este estudio también deja entrever que cada empresa debe tener su estilo particular de conducir las acciones hacia el progreso, sin embargo quedan como premisas principales tener un perfil de competitividad empleando como un medio el desarrollo del personal y el papel que juegan los directivos en el cumplimiento del proceso educativo empresarial, además de todo lo que sustenta la tarea educativa planteado a manera de recomendaciones.

Mientras que los directivos tienen el papel de activadores, el o los responsables tienen el de ejecutantes. Ahora bien, si DURSA pone la mira en obtener un nivel auténticamente (real) competitivo, necesita realizar un estudio detallado de la movilización del mercado en el que resalta como oportunidad la exportación.

La exportación no demanda cuestiones diferentes al consumo nacional, sin embargo a la producción de un bien o servicio le dá carácter de garantía y cumplimiento de especificaciones de calidad. Aunque no debiera ser así, ya que el consumo nacional de los productos nacionales aumenta la riqueza del país, de aquí que la idea de hacer lo mejor para exportar no es válida si se toma en cuenta la homogeneidad de criterios de los clientes actuales tanto nacionales como extranjeros: calidad, servicio y buen precio.

Contar con un personal capacitado/adiestrado, facilita las acciones de mejora por lo tanto las cuestiones de calidad, servicio y precio, debido a que hay un pleno convencimiento de que son parte de empresa que se ocupa de ellos, estos últimos casi automáticamente responderán de igual manera. Todo es cuestión de orden y auténtico compromiso de la alta dirección.

La situación que DURSA vive con respecto a la capacitación y el adiestramiento, se debe principalmente a su clasificación de empresa mediana, atravesando por las características que a éstas las distingue de las pequeñas y las grandes. Por eso hoy más que nunca, por demanda mundial es preciso sentar las bases -si así se quiere- para obtener un nivel competitivo. La estrategia a seguir podría ser establecer las acciones pertinentes para pasar a la segunda etapa del perfil competitivo: la Normalización.

En la normalización la capacitación, adiestramiento y desarrollo toman sentido, a tal grado que los resultados son fácilmente medibles. Sólo habría que recordar que cualquier actitud o comentario negativo en contra de las acciones emprendidas, sobre todo con respecto a las tareas educativas, por parte de los directivos, esa será la actitud del personal al respecto, permaneciendo en la etapa de Control de Calidad Convencional.

69 ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Si existiera el interés de permanecer en el mercado por parte de DURSA, ha de poner atención de no quedarse en un nivel medio en el cuál está por sus características, y de hacer énfasis en el desarrollo y el reconocimiento de los esfuerzos individuales y grupales, pues de lo contrario tarde o temprano llegará otra empresa que la reemplace.

Implica un cambio de cultura organizacional. Se reconoce que es fácil de decir, pero también que la sólo palabra cambio provoca implícitamente la idea de: deja de hacer lo que estás haciendo porque no vas bien, esto genera una barrera que impide en muchas ocasiones emprender las acciones pertinentes. Sin embargo, lo difícil no radica tanto en hacer lo que conviene, sino en aceptar que se está en el camino equivocado.

No hay que olvidar que el ser humano tiene una característica peculiar: razonar, con la cual existe una posibilidad no sólo de dejar de ver el cambio como una amenaza, sino en convertirlo en verdaderas oportunidades para el crecimiento de la empresa a través del crecimiento del personal. El desarrollo de un país, de un estado, de una empresa, de una comunidad, de una familia, sólo se materializa con las acciones de los seres humanos.

Las conclusiones a esta investigación son innumerables porque conllevan el actuar humano el cual se caracteriza por ser complejo. Finalmente lo que importa es arraigar a la dinámica de una empresa el desarrollo del personal. El argumento más contundente de los beneficios que se obtienen con la capacitación/adiestramiento bien entendidos es que contribuye a obtener un perfil competitivo con todo lo que ello implica. El hecho de sistematizar una Cultura de Capacitación es, principalmente, para lo siguiente:

- Asegurar la permanencia en cada cambio.
- Facilitar la asimilación de los valores y misión de la empresa.
- Incrementar la productividad personal y laboral.
- En algún momento, reducir el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad del desempeño.
- Reducir el ausentismo.
- Disminuir accidente de trabajo.
- Reducir los índices de desperdicio.
- Reducir costos.
- Clarificar, apoyar y consolidar cambios organizacionales.
- Resolver problemas y toma de decisiones.
- Desarrollo para personal de nuevo ingreso (inducción a la empresa y a su función), para promoción y retiro (jubilación).
- Y lo más importante, que el personal tenga "el orgullo de pertenecer" a la empresa.

Para que los directivos puedan conocer los beneficios que se obtienen con la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal, sólo lo lograrán interviniendo en el proceso educativo de la empresa, de tal manera que podrán apreciar la diferencia, entre el antes y el después de la realización de dicho proceso, pero sobre todo descubriéndose como habilitadores de una cultura abierta al aprendizaje continuo.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

1. Diccionario de las Ciencias de la Educación
M. Aguilar Editor, S.A. de C.V. 1a. Ed.
Edit. SANTILLANA, México, D.F., 1990.,
2V., 1528 p.
2. GARCIA HOZ, Víctor
Principios de Pedagogía Sistemática.
Edit. RIALPH, Madrid-España., 1981.,
110 p.
3. GARFIELD, Charles
Los empleados son primero.
Edit. Mc Grawn Hill., México., 1992.,
480 p.
4. KOOTZ/O'DONNELL/ WEIHRICH
Administración.
3a Ed. Traduc. Sarui Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata.
Edit. Mc Grawn Hill., México., 1989.,
758 p.
5. La Empresa. Dirección y Administración.
Curso de Dirección de Personal.
3V. Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona. 1990.
6. La Empresa. Dirección y Administración.
Curso Básico de Dirección de Empresas.
6V. Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona. 1990.
7. La Empresa. Dirección y Administración.
Curso Superior de Dirección de Empresas.
3V. Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona. 1990.
8. PINTO VILLATORO, Roberto
Proceso de capacitación.
Edit. Diana, México., 1992.
199 p.

9. RAMOS S., J.R Y GALVAN C.,
Competitividad empresarial siglo XXI.
Edit. Panorama, México, 1993.,
189 p.
10. R.DENSON, Daniel B.
Cultura Corporativa
Edit. Legis., Colombia., 1990.,
238 p.
11. REYES PONCE, Agustín.
Administración de Empresas.
Edit. LIMUSA., México, D.F., 1982.,
2P., 392 p.
12. SILICEO, Alfonso
Liderazgo para la productividad en México.
Edit. Limusa, México 1992.,
414 p.
13. BARKER, Joel A.
Descubriendo el Futuro.
Edit. Morrow., EU 1992.,
240 p.
14. Diccionario Enciclopédico Grijalbo
Ediciones Grijalbo S.A. España 1964.,
2062 p.
15. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.
Miguel del Toro y Gisbert.
Edit. Larousse, Francia 1964.,
1663 p.
16. Manual de Seguridad Industrial.
Edit. Ciencia y Técnica, Grupo Noriega Editores,
México 1993. Tomo 1: cap 6.
153 p.
17. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"Contaduría Pública", Año 21, No.250. Julio 1993.,
72 p.

18. Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
"Veritas", Año XXXVIII., Num 1473. Mayo 1994.,
60 p.
19. ZUMA, "Alto Nivel"
Año 6, Num 06., febrero 1994.,
72 p.
20. CANACINTRA., "Transformación",
Año XXXVII, Epoca XXXI, Vol. XXXVII,
Num 4., abril 1993.,
40 p.
21. ISEF., "Mundo Empresarial",
Año 2, Epoca 1, Núm 2, febrero 1990.,
36 p.
22. EXPANSION., "Expansión",
Edición Especial., noviembre 1992.,
46 p.
23. TEC de MONTERREY., "Competitividad",
Año 3, número 7, ITESM-CEM, 1993.,
32 p.
24. TEC de MONTERREY., "Competitividad",
Año 7, 1995., ITESM-CEM, 1995.,
32 p.

ANEXO 1

**INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA
AÑO 1994**

**PRODUCCION TOTAL DE VEHICULOS
ACUMULADO ENERO-SEPTIEMBRE**

	1993		1994		Variación 93-94 %
	Unidades	%	Unidades	%	
MERCADO:					
NACIONAL	417,030	54%	396,868	50%	-4.8%
EXPORTACION	351,995	46%	403,545	50%	14.6%
TOTAL:	769,025	100%	800,413	100%	4.1%

Fuente: Estudio elaborado por la Dirección de la empresa de la investigación.

**INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA
AÑO 1994**

**VENTA TOTAL DE VEHICULOS
ACUMULADO ENERO-SEPTIEMBRE**

	1993		1994		Variación 93-94 %
	Unidades	%	Unidades	%	
MERCADO:					
NACIONAL	431,943	57%	436,829	52%	1.1%
EXPORTACION	327,624	43%	395,706	48%	20.8%
TOTAL:	759,567	100%	832,535	100%	9.6%

Fuente: Estudio elaborado por la Dirección de la empresa de la Investigación.

ANEXO 2

