



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN

INGENIERIA

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Y DESARROLLO PARA LOS DUEÑOS DIRECTIVOS
DE LAS MIPyMES MANUFACTURERAS EN MÉXICO”**

T e s i s

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERIA DE SISTEMAS
INGENIERIA EN SISTEMAS - PLANEACIÓN**

**PRESENTA:
ADRIANA ELIZABETH GARCÍA BARRAGÁN**

TUTOR: M. en I. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Martha y Raúl,
Por todo su amor y apoyo en cada momento de mi vida.

A Alberto,
Por una nueva oportunidad de alcanzar un mejor futuro juntos.

A mis hermanos Rocío, Raúl, Lupita, Marco y Sandy,
Por sus consejos y su ayuda.

A mis princesas,
Mafer, Aylín, Aya y Tani,
Por toda su alegría.

A mis amigas,
Kena y Erika,
Por seguir presentes en mi vida.

A mi tutor, Mariano García M.
Por una buena idea, su paciencia y dirección.

A mis sinodales Javier Suárez R., Gabriel Sánchez G.,
Pedro Alcántara A., Hugo Meza P.,
Por compartir sus conocimientos y sus valiosos comentarios.

A la UNAM,
Por ser mi Alma Mater.

A CONACYT
Por el apoyo económico recibido

"Un ejército de ciervos dirigido por un león es mucho más temible que un ejército de leones mandado por un ciervo"

Plutarco

"El comandante es el regimiento"

Napoleón Bonaparte

"Un hombre con ideas es fuerte, pero un hombre con ideales es invencible"

Santiago Sisterna

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA;	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Datos relevantes de las MIPyMES.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Ubicación de las MIPyMES en el entorno nacional...	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Problemática de las MIPyMES	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Dirección y estructura organizativa de las MIPyMES.	¡Error! Marcador no definido.
1.5. Política de capacitación del personal en las MIPyMES;	¡Error! Marcador no definido.
1.6. Apoyos gubernamentales para las MIPyMES en México;	¡Error! Marcador no definido.
1.7. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Concepto de Capacitación y Desarrollo	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Tendencias en capacitación y educación continua;	¡Error! Marcador no definido.
2.3. El diseño de programas de capacitación	¡Error! Marcador no definido.
2.4. Concepto de Dirección	¡Error! Marcador no definido.
2.5. La empresa como organización.....	¡Error! Marcador no definido.
2.6. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1. La Planeación Interactiva aplicada a la Dirección..	¡Error! Marcador no definido.
3.2. Diseño de un programa de capacitación a través del diseño idealizado ...	¡Error! Marcador no definido.

3.3. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO IV DISEÑO.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1. Selección Visión y Misión del Programa	¡Error! Marcador no definido.
4.2. Especificación de las propiedades deseadas.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1. Programas de capacitación de Directivos en México	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2. Programas de capacitación de Directivos Internacionales	¡Error! Marcador no definido.
4.3. Diseño Idealizado	¡Error! Marcador no definido.
4.4. Factibilidad del Programa	¡Error! Marcador no definido.
4.5. Evaluación Programas Directivos	¡Error! Marcador no definido.
4.5. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO A. Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO B. Lineamientos para diplomados de educación continua de la UNAM...	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los estudios de posgrado se han abarcado una amplia variedad de materias y el desarrollo de diversos temas ha dado una visión amplia, con capacidad de síntesis y análisis.

En la búsqueda de temas que llevaran a obtener una solución aplicable a la realidad, contribuyendo al bienestar de la sociedad, surgió la idea de un análisis de la Micro, Pequeña y Mediana empresas del país.

Las empresas son las que generan empleos y éstos aumentan la calidad de vida de las personas al distribuir la riqueza del país a los hogares. En particular las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de nuestro país cargan aún más con una responsabilidad mayor ya que soportan un poco más del 70% de la generación de empleos nacionales, además de ser una clara mayoría sobre las empresas grandes.

Lo anterior es un aliciente para que se realicen esfuerzos dentro de la Universidad y de diferentes instituciones mexicanas para la investigación que conlleve al desarrollo y competitividad de las MIPYMES.

La problemática de las MIPYMES puede ser abordada de diferentes maneras y se puede tener también soluciones diversas, dependiendo el problema que se quiera afrontar.

Se eligió el problema de la escasa formación de los dueños-directivos por estar de acuerdo junto con diferentes autores y estudios en que la solución de una gran cantidad de problemas que padecen las empresas de nuestro país, y en especial del sector productivo, están en manos de las propias empresas, de su voluntad de cambio. Empezando por los directivos y reconociendo que se tienen problemas en su empresa, y que con la participación será más fácil el cambio que por la emisión de un decreto, apoyando y confiando en la creatividad de los empleados. El reordenamiento de las empresas se tiene que dar a todo nivel, iniciando por los directivos. Como dice el dicho, “las escaleras se barren desde arriba hacia abajo”.

Los dueños-directivos de las MIPYMES requieren capacitación sobre múltiples aspectos: tecnológicos, de mercado, organizacionales, administrativos, sobre trámites en las oficinas públicas, sobre el entorno nacional e internacional, entre otros, y también es importante tomar en cuenta la falta de vinculación de las empresas con las universidades, sobre todo de las universidades públicas, ambos puntos se puede abordar con un programa de capacitación a dueños-directivos que les brinde los conocimientos necesarios para lograr que su empresa no solamente sobreviva, sino que logren consolidarse y desarrollarse, un programa cuyo objetivo sea que el dueño-directivo pueda resolver y tomar decisiones sobre los problemas externos e internos que afectan a las MIPYMES en nuestro país.

Es un hecho que la tarea de un director se está volviendo más compleja en la actualidad. Un director efectivo debe estar consciente de las tendencias sociales, políticas y económicas en su entorno. Necesita un conocimiento intelectual general en cierto número de campos especializados de manera que pueda captar el alcance de sus propias responsabilidades, comprenda el rol de su empresa en la economía y en el entorno político.

El trabajo de investigación realizado se centra principalmente en la investigación documental, que incluye la revisión y consulta de reportes, resultados de encuestas relativas al tema tratado, libros y artículos, así como de páginas disponibles en Internet.

El presente trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se da a conocer la importancia de las MIPyMES en nuestro país, así como un análisis de su problemática y características importantes. En el segundo capítulo se definen conceptos utilizados dentro de la presente tesis como son capacitación, desarrollo y dirección. El tercer capítulo presenta la descripción de la metodología a utilizar, así como teorías aplicadas dentro del diseño. En el cuarto capítulo se describe la forma en que se obtiene el diseño del programa, la presentación del diseño, así como una evaluación contra otros programas similares de diferentes universidades nacionales y extranjeras. Se finaliza con la presentación de las conclusiones obtenidas.

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para Dueños_Directivos que responda de manera efectiva a sus necesidades e intereses, contribuyendo al desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas manufactureras del país

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Definir los conocimientos y herramientas de base para ejercer la función directiva y poder responder a los cambios que surgen en el entorno, así como las habilidades directivas necesarias para el desarrollo de los dueños_directivos
- ❖ Contemplar la problemática que enfrentan las empresas familiares
- ❖ Señalar la importancia de la vinculación entre las empresas y la comunidad Universitaria, para que tanto directivos, maestros y alumnos puedan beneficiarse mutuamente

CAPÍTULO I JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El presente capítulo tiene como objetivos dar a conocer datos relevantes sobre las MIPYMES del país, recalcar su importancia, mostrar su problemática así como conocer sus necesidades.

Se presenta de un análisis de su problemática utilizando el enfoque de sistemas para finalmente señalar el problema a abordar y su justificación.

1.1. Datos relevantes de las MIPyMES

En todos los países, las micro, pequeñas y mediana empresa (MIPyMES) conforman la gran mayoría del conjunto empresarial; sin embargo, la forma en que se clasifican, sus características y el entorno en que operan son diferentes en cada país, así como también lo son sus posibilidades de crecimiento y los apoyos gubernamentales que reciben.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), tienen una gran importancia para la economía y para el desarrollo del país, por el número de empleos que representan y por su contribución a la derrama económica en el mercado.

Hasta el 30 de marzo de 1999, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) clasificaba a las empresas mexicanas de acuerdo con el número de trabajadores y sus ventas anuales, independientemente de su actividad, en micro: de uno a 15 trabajadores y ventas anuales hasta 900,000 pesos; pequeña: de 16 a 100 trabajadores y ventas de 900,001 a 9 millones de pesos; mediana: de 101 a 250 trabajadores y venta de más de 9 millones de pesos hasta 20 millones, y grandes: de más de 250 trabajadores y ventas anuales superiores de 20 millones de pesos. A partir de la fecha señalada y siguiendo la tendencia en otros países, se clasifica a las empresas mexicanas de acuerdo con el número de trabajadores y el sector de actividad en que se ubican, pero sin considerar el monto de sus ventas anuales.

En el cuadro 1.1.1. podemos ver la clasificación oficial de la Secretaría de Economía¹, de las empresas por tamaño, tomando en cuenta el número de empleados.

Cuadro 1.1.1. Estratificación de empresas por tamaño
(Clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2002)

SECTOR	MANUFACTURERO	COMERCIO	SERVICIOS
TAMAÑO			
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

¹ Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre de 2002.

De acuerdo con los Censos Económicos 2004, el total de las unidades económicas en el 2003 fue superior en un 7.1% con respecto a 1998. Registrando un total de 3,005,157 unidades económicas en 2003 contra 2,805,384 en 1998.

En el aparato productivo, según la cantidad de unidades económicas, destacó, en función de las unidades económicas, la presencia del Comercio y los Servicios con mayor número de unidades y, en menor medida las actividades Manufactureras.

Las Industrias manufactureras representaron 10.9% del total de unidades económicas, sobresaliendo la Industria alimentaria y la fabricación de: Productos metálicos, Productos a base de minerales no metálicos, Prendas de vestir y Muebles.

El 99.8% de dichas unidades económicas son MIPyMES² las cuales proporcionan el 71.9% de los empleos en el país y contribuyen en un 52% en el PIB Nacional, como podemos ver en las tablas 1.1.1., 1.1.2 y 1.1.3.

Tamaño	%	
Micro	95.0%	
Pequeña	3.9%	
Mediana	0.9%	99.8%
Grande	0.2%	

Fuente: Censo Económico 2004, INEGI

Tabla 1.1.1 Distribución porcentual de empresas según su tamaño en México

Tamaño	Empleo	
Micro	42.4%	
Pequeña	12.6%	
Mediana	16.9%	71.9%
Grande	28.1%	

Fuente: Censo Económico 2004, INEGI

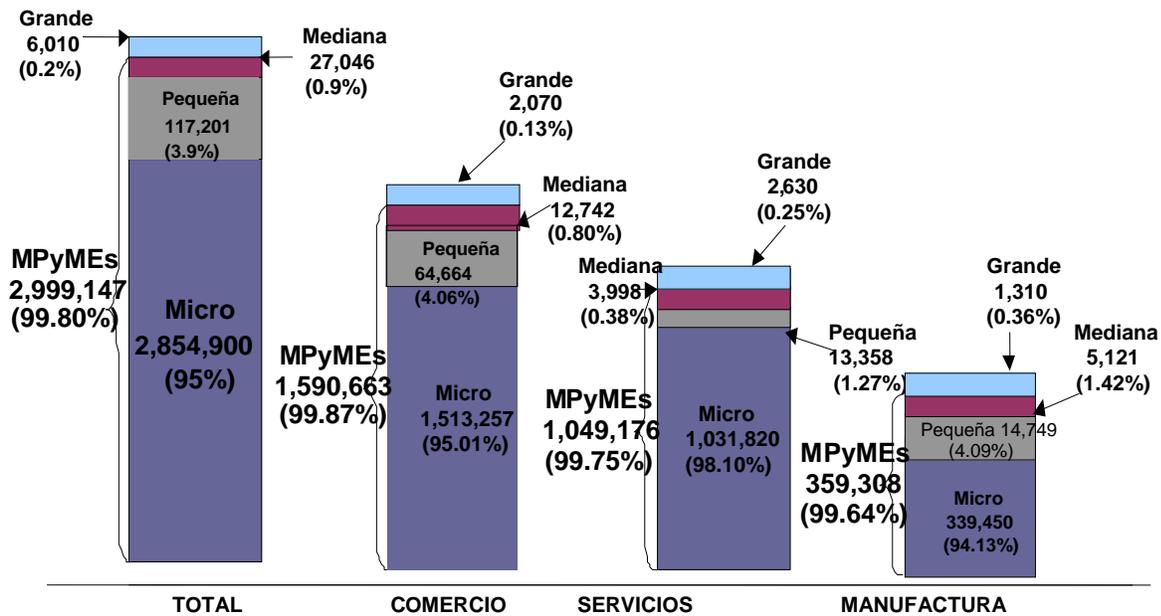
Tabla 1.1.2. Distribución porcentual de empleos por tamaño de empresa en México

² Censo Económico 2004, INEGI

Tamaño	PIB	
<i>Micro</i>	18.1%	
<i>Pequeña</i>	12.5%	
<i>Mediana</i>	21.4%	52.0%
Grande	48.0%	

Fuente: Censo Económico 2004, INEGI

Tabla 1.1.3. Distribución porcentual de contribución al PIB de las empresas según su tamaño en México



Fuente: Censo Económico 2004, INEGI

Gráfica 1.1.1. Composición de las empresas en México por tamaño y por sector

1.2. Ubicación de las MIPYMES en el entorno nacional

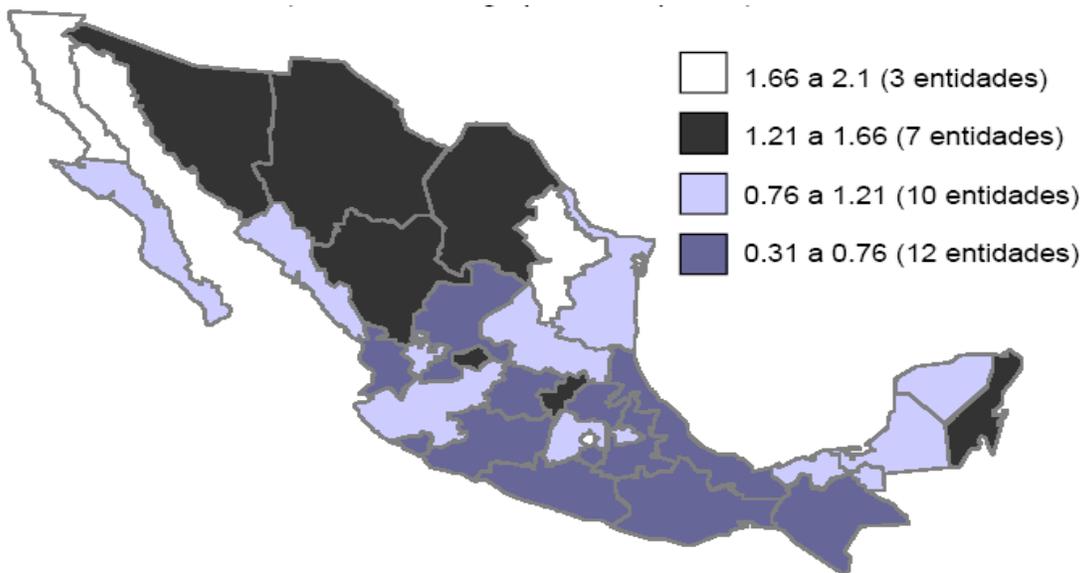
De acuerdo con los datos proporcionados por el censo INEGI 2004, Geográficamente 52.1% de las unidades económicas se concentró en siete entidades federativas: Estado de México 12.1%, Distrito Federal 11.4%, Jalisco 7.1%, Veracruz 6.1%, Puebla 5.5%, Guanajuato 5.0% y Michoacán 4.7%. En contraste, Nayarit 1.0%, Quintana Roo 0.9%, Campeche 0.7%, Colima 0.7% y Baja California Sur 0.5%, agrupan sólo el 3.7 por ciento del total de las unidades empresariales.

Al organizar a los estados por su aportación a la producción bruta total, el Distrito Federal es el primer lugar, ya que participó con 23.3%, seguido por el Estado de México con

8.5%, Nuevo León con 8.4%, Jalisco con 6.0%, Campeche con 4.5%, Veracruz con 4.3% y Coahuila con 4.0%. Estos ocho estados aportaron 63.3% de la producción bruta total del país.

Es conveniente señalar que el efecto sobre el PIB va más allá de la concentración de unidades productivas: está relacionado con la distribución relativa de empresas grandes y medianas en relación con las micro y pequeñas. Las empresas según su tamaño, se distribuyen a lo largo del país de la siguiente manera: los estados en donde prevalecen las medianas y grandes empresas con relación a las pequeñas y micro son Nuevo León, Baja California y el Distrito Federal entre otros, que poseen entre 1.6 y 2.1 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas empresas. Por el contrario, en los estados del sur del país, como Chiapas, Guerrero y Oaxaca, predomina la micro y pequeña empresa, en relación con la grande y mediana, que tienen entre 0.3 y 0.8 medianas y grandes empresas por cada 100 micro y pequeñas, como podemos observar en la figura 1.2.1³.

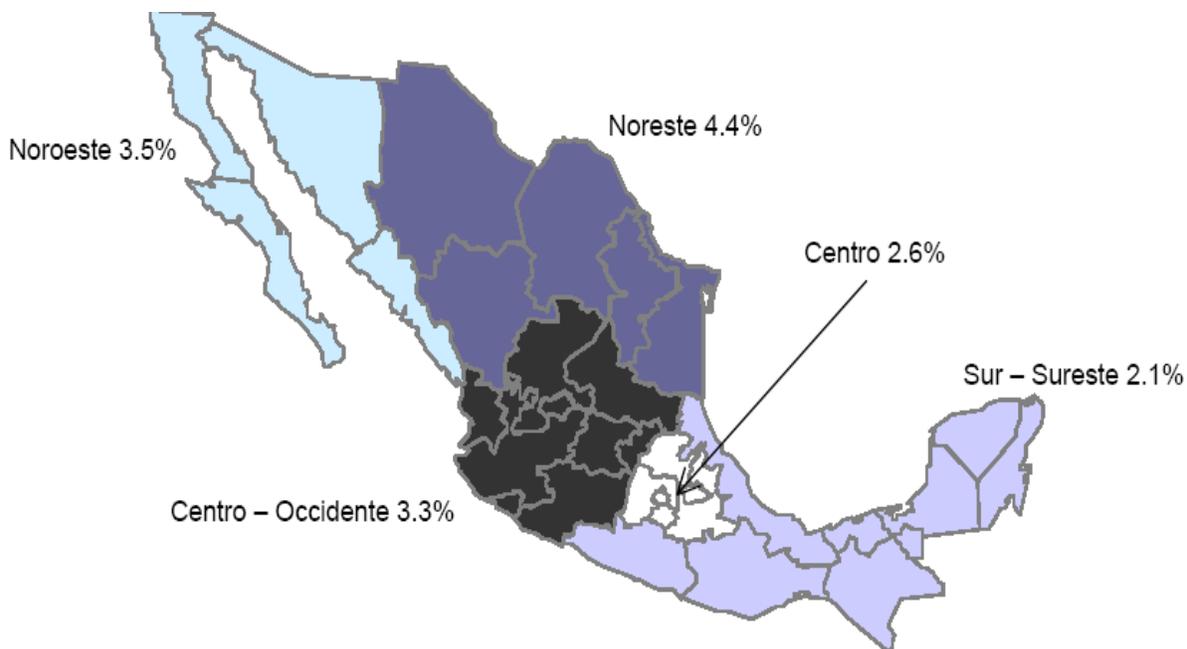
Los efectos regionales de esta concentración se puede observar a través de la tasa de crecimiento del PIB regional, la cual fue desigual en las diferentes regiones, siendo la región noroeste y noreste las más dinámicas, con una tasa de 3.5 - 4.4%, mientras que la región sureste presentó menor tasa de crecimiento, la cual fue del 2.1%. Con lo que es posible llegar a la conclusión de que la región del país que tuvo menor tasa de crecimiento en los últimos años, concentra una mayor cantidad de micro y pequeñas empresas, como se muestra en la figura 1.2.2.



FUENTE: Reporte resultados Observatorio PyME 2003.

FIGURA 1.2.1 Relación de empresas grandes-medianas, pequeñas-micro por estado

³ Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2003), Secretaría de Economía, Reporte de Resultados Observatorio PyME.



FUENTE: Reporte resultados Observatorio PyME 2003

FIGURA 1.2.2 Tasa de crecimiento por región

1.3. Problemática de las MIPyMES

Los reportes de la Secretaría de Economía (CIPI, 2001), nos presentan un análisis comparativo entre países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el que se muestra la importancia de las MIPyMES, e identifican sus principales problemas, donde sólo 2 factores son internos: capacitación deficiente de sus recursos humanos y falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico, ver Tabla 1.3.1.

TABLA 1.3.1. Principales problemas que se identifican en las Pymes⁴

a) Participación limitada en el Comercio Exterior
b) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
c) Desvinculación con los sectores más dinámicos
d) Capacitación deficiente de sus Recursos Humanos
e) Falta de vinculación con el sector académico
f) No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

FUENTE: Reporte CIPI 2001

⁴ CIPI (2001) Documento informativo sobre las pequeñas y las medianas empresas en México. Secretaría de Economía, 24 de abril 2001

De la información del programa de COMPITE, de la Secretaría de Economía, se muestran en la Tabla 1.3.2., los grupos de problemas que se identifican de las MIPyMES manufactureras.

TABLA 1.3.2. Principales Grupos de Problemas en las MIPyMES Manufactureras⁵

Gpo. 1: Problemas asociados a la Dirección y gestión	Gpo. 2: Problemas asociados a la Planeación	
Deficiente asignación de funciones y responsabilidades	Planeación y control de la producción	
Falta de compromiso por parte del personal	Distribución de planta	
Falta controles de la administración	Técnicas inapropiadas	
Trabajo en equipo	Balanceo de línea	
Capacitación	Control de calidad	
Control de entregas y pedidos		
Gpo. 3: Problemas asociados a la Operación técnica	Gpo. 4 Problemas asociados a la Seguridad	
Lugares inapropiados	Inseguridad del equipo y herramienta	
Manejo inapropiado de materiales	Mantenimiento de instalaciones	
Uso ineficiente de equipo y herramienta	Seguridad e higiene del personal (inseguridad del personal)	
Aprovechamiento inadecuado de los materiales	Gpo. 5 Otros	
Mantenimiento de equipo y herramienta	Rotación de personal	Mano de obra extra
Seguridad e higiene industrial (inseguridad de proceso)	Materiales inapropiados	Falta de pronósticos
Falta de equipo y herramienta	Diseño	Falta de planeación
Falta de control en equipo y herramienta	Servicio al cliente	Especificaciones
Equipo inapropiado	Falta de personal (contratación de personal)	Obsoleto
Ergonomía inapropiada	Falta de documentación	

FUENTE: COMPITE 2002

La problemática de la pequeña y mediana industria presenta varias vertientes, sin embargo, es posible estructurarla tomando como marco de referencia el concepto de caja negra y las categorías de la metodología de sistemas suaves.

Tomando en cuenta el enfoque de sistemas es importante conocer el sistema total, considerando las interacciones entre las partes, entre las partes y el sistema y entre el sistema y su medio ambiente. Por lo cual para tener un enfoque más preciso de la problemática de las MIPyMES, es importante tomar en consideración los entornos contextual y transaccional, el propósito: identificar las variables de medio ambiente que no pertenecen al subsector industrial (sistema), pero que afectan de manera importante su desarrollo.

El medio ambiente de la empresa está constituido por dos partes⁶:

1. La parte **contextual**, que consiste en la parte del ambiente que influye en la corporación. Pero la empresa tiene poca o ninguna influencia o control sobre ella. Los constituyentes de esta parte del medio ambiente pueden ser las condiciones económicas en general, el clima, los gastos gubernamentales, etc.
2. La parte **transaccional**, que consiste en los individuos, las organizaciones y las instituciones con las que interactúa la empresa directamente. Estos pueden ser los consumidores, los clientes, los proveedores, los inversionistas, los deudores, el gobierno y los competidores.

⁵ Información Talleres COMPITE 2002.

⁶ ACKOFF, Russell L. (2006), "Planificación de la empresa del futuro", Limusa, p. 115

El resultado de lo anterior se presenta en la figura 1.3.1⁷ y las fuentes de información fueron los estudios realizados por los organismos gubernamentales y las cámaras industriales responsables del subsector pequeña y mediana industria. Los problemas que se mencionan son aquéllos que aparecieron con mayor frecuencia y se agrupan de la manera siguiente:

i) **En el entorno contextual.** El análisis de la literatura y las entrevistas realizadas a pequeños empresarios revelan la preocupación y la incertidumbre por la política económica del país. La cual, sin duda, afecta el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Política que se ha traducido en una apertura comercial no planificada, inflación y devaluación; y escasa regulación de la inversión extranjera en los mercados de su competencia. En síntesis: falta de una política pertinente, que sumado al poco interés de agremiación y representatividad, produce una débil negociación con el entorno financiero, político y económico del país.

ii) **En el entorno transaccional.** Las variables económicas que producen mayor impacto en la micro, pequeña y mediana industria se encuentran en el entorno transaccional o de primer orden: problemas de financiamiento debido a las altas tasas de interés y a la excesiva burocracia para acceder a los créditos correspondientes, y a la falta de garantías y avales para cumplir con los requisitos bancarios; problemas de política fiscal que se traducen en elevadas tasas de impuestos: impuestos sobre la renta, al valor agregado y a los activos de la empresa.

Una política fiscal que sintetiza, desde el punto de vista del empresario, la falta de estímulos fiscales; otro de los problemas importantes en este entorno, es la excesiva regulación por parte del gobierno federal en los siguientes rubros: en la legislación ambiental, en la normatividad de higiene y seguridad industrial, y en la contratación del seguro social para los trabajadores.

Por otro lado las MIPyMES por lo general reciben un trato extremo inequitativo de la gran empresa cuando funcionan como sus proveedores y subcontratistas. La inequidad del trato se muestra en el castigo de los precios de los bienes y servicios que ofrece, en el alargamiento de los plazos de pago, entre otros elementos.

Esto plantea la necesidad de contemplar en la legislación medidas para evitar que las grandes empresas otorguen a sus proveedores y subcontratistas un trato inequitativo cuando son micro, pequeñas o medianas. Ciertamente que la aplicación de dicha legislación sería sumamente difícil, pero se podría iniciar con la exigencia de implantar programas de desarrollo de proveedores que contemplaran la transferencia de tecnología y en los cuales tuvieran preferencia las MIPyMES mexicanas.

⁷ SUAREZ, Rocha Javier (2002), “Un modelo de intervención para el mejoramiento de firmas manufactureras pequeñas y medianas”

Sin duda que las variables económicas y la falta de una política industrial pertinente, de largo plazo, coherente y acorde con las condiciones reales de nuestro país, obstaculizan el desarrollo de la MIPyMES. Pero son variables incontrolables para el empresario porque están fuera de su ámbito de competencia. Existe otro conjunto de variables que, en la mayoría de los casos, determinan el desarrollo de estas organizaciones, y que el director o el dueño de la empresa puede ejercer mayor control sobre ellas. El análisis reporta tres tipos de variables que son importantes en el mejoramiento y el desarrollo de las MIPyMES:

a. Los problemas que se presentan con los agentes (actores) responsables de llevar a cabo el proceso de transformación de la empresa (manufactura, administración, dirección, etc.): Escasa capacitación de directivos para la identificación y solución organizada de los problemas internos de la empresa, así como la falta de un proceso de toma de decisiones más racional; y la ausencia de sensibilidad para tratar con la mano de obra directa y los mandos intermedios: problemas asociados con el factor humano.

Tomando la definición de sistema sabemos que “la conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo”, por lo cual un cambio en la conducta de los directivos tendrá un efecto sobre la empresa.

b. Los problemas relacionados con el proceso de producción. Es decir, en la manera de cómo se lleva a cabo el proceso de transformación de insumos a productos. Los problemas más relevantes que reporta el estudio son los siguientes: estándares de calidad inadecuados, tendencia a la improvisación, desventajas competitivas debido a sus bajos niveles de producción y productividad; limitadas condiciones de higiene y seguridad; y problemas en los procesos de administración debido a la falta de sistemas de administración y al manejo ineficiente de los recursos.

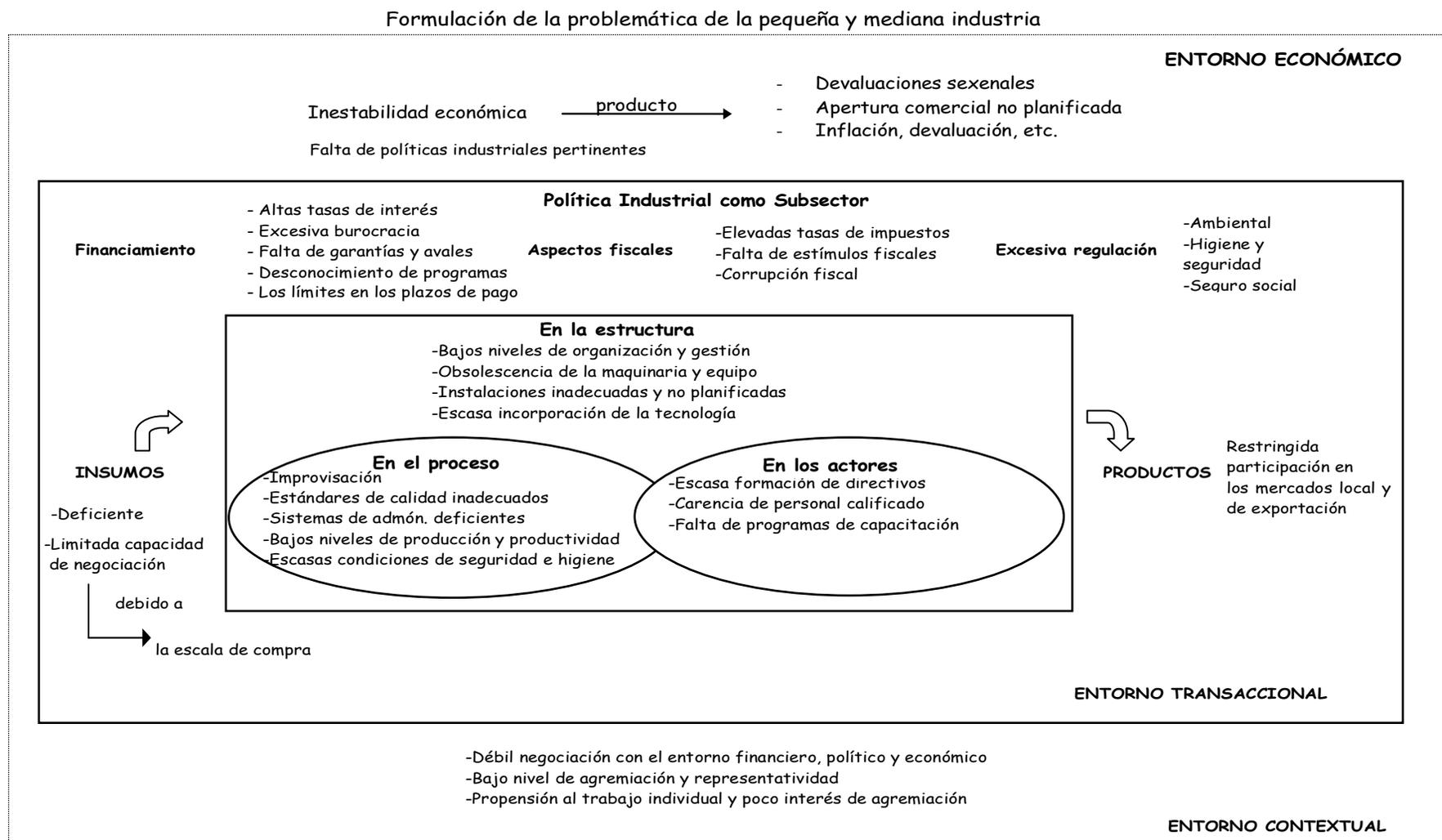
c. Los problemas en la estructura de la organización. Es decir, en los elementos fijos o relativamente fijos de la empresa (instalaciones, maquinaria y equipo, estructura organizacional, etc.).

Bajos niveles de organización y gestión. Con frecuencia en las MIPyMES no existe o no opera una estructura organizacional definida, esto trae como consecuencia: duplicidad de funciones, excesivas cargas de trabajo, áreas de responsabilidad no definidas, etc. Problemas que además de afectar el clima de la organización, inciden directamente en la productividad.

Otro problema importante y que está estrechamente relacionado con el anterior, es la obsolescencia de la maquinaria y el equipo. La MIPyMES requiere modernizar tales bienes, ya sea con capital propio y/o por medio de créditos de la banca. Obtener recursos financieros para estas empresas no es tarea fácil, por ejemplo: el financiamiento a través de créditos, en muchas ocasiones, se encuentra cancelado por las altas tasas de interés y las restricciones bancarias.

Finalmente, el problema de las instalaciones inadecuadas y no planificadas. La MIPyME mexicana, en su mayoría, son negocios que nacieron y crecieron empíricamente, que responden a un crecimiento pragmático. Muchas de ellas son empresas familiares con un desarrollo no planificado, lo que trae como consecuencia problemas de distribución de planta y de flujos de producción.

FIGURA 1.3.1. Formulación de la problemática de la pequeña y mediana industria



El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) menciona que los principales problemas de las MIPyMES son:

- Poco acceso a financiamiento
- ***Baja capacidad gerencial***
- Difícil acceso a mercados (exportación)
- Poca cooperación empresarial
- Obstáculos en el entorno de negocios

Un estudio de Nacional Financiera reporta que los motivos o causas internas por las cuales mueren las MIPyMES son: **(43%) problemas administrativos**, (16%) problemas fiscales, (15%) incapacidad de cumplir requisitos, (11%) deficiencia en comercialización, errores en insumos y producción (8%) y debido a falta de financiamiento (7%)⁸. Con excepción de los puntos “problemas fiscales” y “falta de financiamiento”, el resto son puntos que se pueden asociar a la Gestión Interna del Negocio.

En una consulta a micro, pequeños y medianos empresarios durante abril, la Canacindra detectó que además de la dificultad y el costo de créditos, los problemas que más enfrentan son las altas tarifas de energéticos y de transporte, falta de capacitación laboral y gerencial, limitados incentivos y dependencia externa de insumos y maquinaria⁹.

Por todos los problemas mencionados anteriormente, casi la mitad de las microempresas tiene muy corta vida. De acuerdo con datos de Nacional Financiera y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el 30.9% de las micros tienen menos de tres años, 48.4% es menor a cinco años y sólo 30.8% tiene más de diez. Esto significa que una gran proporción de las microempresas que se crea desaparece muy pronto, es decir el 48.4% desaparece antes de cinco años de su creación y sólo 30.8% vive más de diez años y se transforma en pequeña, en las pequeñas y medianas la cifra no es tan alarmante pero aún así su futuro es incierto. Esto se debe a la deficiente capacitación técnica y administrativa, ya que cerca de las tres cuartas partes de las microempresas ocupa menos de dos personas. Así pues, se crean como un refugio al desempleo, que es un problema cada vez mayor, pero cerca de la mitad no logra consolidarse.

⁸ Palomo, Miguel A., (2005), “Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs”. Ingenierías, Julio – Septiembre, Vol. VIII, No. 28, p. 28

⁹ Montero, Ernesto (2007), “Escaso y caro, el crédito bancario para PyMES” Revista CONDUSEF, Año 8. No. 88

1.4. Dirección y estructura organizativa de las MIPyMES

El estilo de dirección que ha prevalecido en las MIPyMES en México se caracteriza por su rigidez, su visión a corto plazo y su planificación insuficiente. De hecho, el típico estilo al día es fruto de improvisaciones sin ningún tipo de planificación previa. En concreto, se actúa de forma reactiva. Por otro lado, las soluciones “parche” no son capaces de resolver los orígenes de los graves problemas que las afectan.

Las principales dificultades del dueño/director de una MIPyME se reducen a que:

- ❖ Su gestión es de nivel operativa
- ❖ Prácticamente tiene todo el personal a sus órdenes casi directas
- ❖ De manera casi directa está implicado en la ejecución del trabajo
- ❖ Falta de planificación y visión a corto plazo

El dueño-director de una MIPyME se encuentra en contacto directo con el personal de ejecución, a diferencia de las grandes empresas, viviendo paso a paso, el desarrollo y las incidencias de los trabajos. Y muchas veces dándole instrucciones concretas para su ejecución.

Esta estructura organizacional centralizada restringe las oportunidades del personal para asumir responsabilidades, intentar nuevas ideas (reprime la creatividad) y de ejercer su propio juicio, lo cual limita el crecimiento. Una organización descentralizada proporciona un ambiente en el cual el individuo, al asumir una mayor responsabilidad de su propio comportamiento, obtiene recompensas intrínsecas en forma de satisfacciones de ego y autorrealización, que a su vez lo alientan a asumir aún más responsabilidad y de ese modo, crecer.¹⁰

Los dueños-directivos de las MIPyMES manufactureras se centran en los aspectos importantes y urgentes de la producción-distribución para lograr un modo de subsistencia y poco o nada en aspectos de planeación o de mejora continua.

Se identifican las siguientes características de las MIPyMES:

- Dependencia de su dueño
- Carencia de sistemas de Información modernos
- Control de la eficiencia “buena marcha del negocio” por apreciación subjetiva
- Toma de decisiones por intuición y por presión
- Acceso limitado al mercado financiero
- Apoyo jurídico muy limitado
- Apoyo técnico limitado, generalmente obtenido a través de proveedores
- Temor a la consultoría externa
- Información cerrada, no compartida
- **Fuentes de información y capacitación a nivel dirección limitadas, generalmente extranjeras**
- Sociedades mal planteadas, no complementarias

¹⁰ MCGREGOR, Douglas (1960), “*El lado humano de las empresas*”, McGraw-Hill.

Normalmente la estructura de las MIPyMES está determinada por un conjunto de estructuras organizativas sencillas con pocos procesos administrativos formalizados y con un alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias y también directores del negocio.

Además, en esta clase de empresas es muy común que la figura del empresario-directivo sea quien aporte al proyecto el toque de liderazgo, esfuerzo y compromiso para la supervivencia de la organización en los momentos críticos.¹¹ Por lo cual es necesario que cuente con los conocimientos que puedan impulsar el desarrollo de la empresa.

En México, gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas son familiares (aunque también algunas grandes empresas siguen – consciente o inconscientemente – esta forma de organización). Este tipo de estructuras se caracterizan principalmente por el estrecho nexo que existe entre las personas que las dirigen, casi tres de cada cuatro establecimientos planean heredar la dirección a familiares directos. Por el contrario, apenas un 12 por ciento de los actuales empresarios dejará la operación a los actuales gerentes de confianza. Sin embargo, la falta de una preparación adecuada de los integrantes de la empresa (dado que las funciones se otorgan con base en los lazos existentes y no en las habilidades de la persona), es una limitación que pone de manifiesto las necesidades específicas para mejorar la capacidad de dirección y administración de estas empresas.

Asimismo, debe señalarse que el esquema de apoyo gubernamental no contempla programas especializados en la problemática de las empresas familiares, como puede ser la sucesión generacional¹².

Las principales necesidades de las empresas familiares son:

- Planificación de objetivos y estrategias a largo plazo
- Gestión eficaz de los recursos
- Orientación al cliente como punto de referencia en la toma de decisiones
- Gestión proactiva del cambio
- Espíritu innovador y capacidad de anticipación
- Estructuración de las relaciones familia-empresa
- Capacidad para construir y motivar equipos

Se ha comentado que las MIPyMES en México se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. Algunas ventajas con las que cuenta para desenvolverse en este nuevo orden económico son:

- Su elevado grado de flexibilidad, el cual deben esforzarse por mantener, ya que es su principal ventaja frente a la gran empresa y además les permite adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno, y particularmente, a las necesidades de sus clientes. A ello contribuye su reducido tamaño y agilidad operatoria, su concepción organizativa más simple y la mayor implicación de sus recursos humanos

¹¹ Soto, Eduardo (2004), *“Las Pymes ante el reto del siglo XXI”*, Thomáson.

¹² CIPI (2002), Observatorio PyME, Reporte de Resultados

- Potencial de innovación y creatividad
- La motivación e ingenio que son capaces de desarrollar ante la presión, particularmente de las grandes empresas
- Capacidad de respuesta rápida

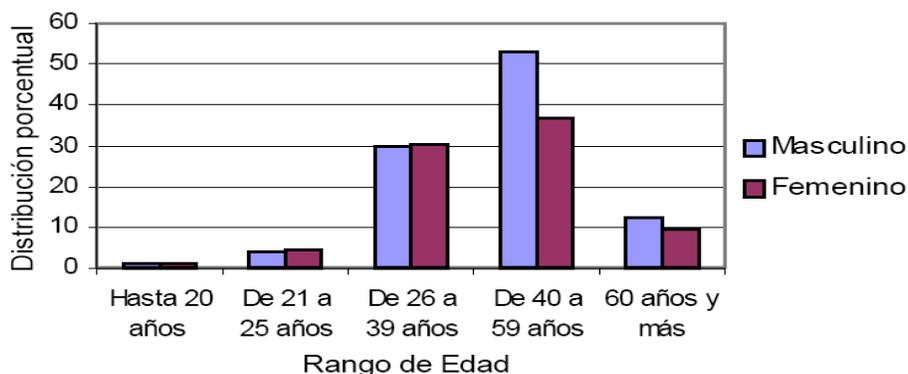
En cuanto a las estadísticas de los socios que participan en la gestión y dirección de las MIPyMEs en México, es posible distinguir entre rangos de edad y sexo, identificando las características de los encargados de la gestión empresarial:

**Tabla 1.4.1. Características de los responsables de las MIPyMES
(por rango de edad y sexo, total de sectores manufacturero, comercial y servicios)**

RANGO DE EDAD	NUMERO DE SOCIOS				DISPERSIÓN
	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	% DEL TOTAL	
Hasta 20 años	1,325	567	1,892	0.9	2.3
Entre 21 y 25 años	5,987	2,493	8,480	3.9	2.4
Entre 26 y 39 años	47,726	17,739	65,465	29.9	2.7
Entre 40 y 59 años	84,812	32,619	117,431	53.7	2.6
Más de 60 años	19,923	5,538	25,461	11.6	3.6
Total	159,773	58,956	218,729	100.0	2.7

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Gráfica 1.4.1. Distribución porcentual de los responsables de las MIPyMES por rango de edad



La tabla 1.4.1. muestra en principio que más del 50 por ciento de los empresarios del país se ubica en el rango entre 40 y 59 años, seguido por aquellos propietarios con edades entre 26 y 39 años (un 30 por ciento del total). Estos patrones son homogéneos entre hombres y mujeres.

Asimismo aún existe una dispersión muy amplia entre empresarios y empresarias en México, al analizar la información, se desprende que existen cerca de 3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino (dispersión de 2.7, considerando el total de socios). El indicador de dispersión toma su valor más pequeño en el rango de responsables menores a 20 años (presentándose 2.3 socios del sexo masculino por cada socio del sexo

femenino); por el contrario, el rango es más alto entre los empresarios mayores a 60 años (dispersión de casi 4 puntos).

Sin embargo, el análisis al interior de cada sector ofrece un panorama más desagregado, notándose en general una dispersión más grande, como se muestra en la tabla 1.4.2.

Tabla 1.4.2. Indicadores de dispersión por sectores

SECTOR	RANGO DE EDAD Y VALOR DEL INDICADOR DE DISPERSIÓN (EN PARÉNTESIS)	
	MAYOR DISPERSIÓN	MENOR DISPERSIÓN
Manufacturero	Menor a 20 años (7.4)	De 26 a 39 años (2.6)
Comercio	Mayor a 60 años (3.4)	Menor a 20 años (0.9)
Servicios	Mayor a 60 años (4.5)	De 21 a 25 años (2.7)

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

De la información por sector se derivan indicadores de dispersión que en general son más elevados que el promedio. Es notorio el indicador para el sector manufacturero, en donde para los propietarios menores a 20 años, existen más de 7 socios de sexo masculino por cada socio de sexo femenino. El indicador más cercano a 1 aparece en el sector comercio, para empresarios menores a 20 años (0.9 socios del sexo masculino por cada socio del sexo femenino).

El nivel de educación de los responsables es también una variable importante del análisis.

Como se puede observar en la tabla 1.4.3 y en la gráfica 1.4.2., los empresarios con licenciatura completa son cerca del 50 por ciento del total (para cada sexo y el universo de establecimientos). En segundo lugar se ubican los propietarios con preparatoria o profesional técnico completo. El tercer lugar es diferenciado: maestría completa en el caso de los socios de sexo masculino, y secundaria completa para el caso de los socios de sexo femenino.

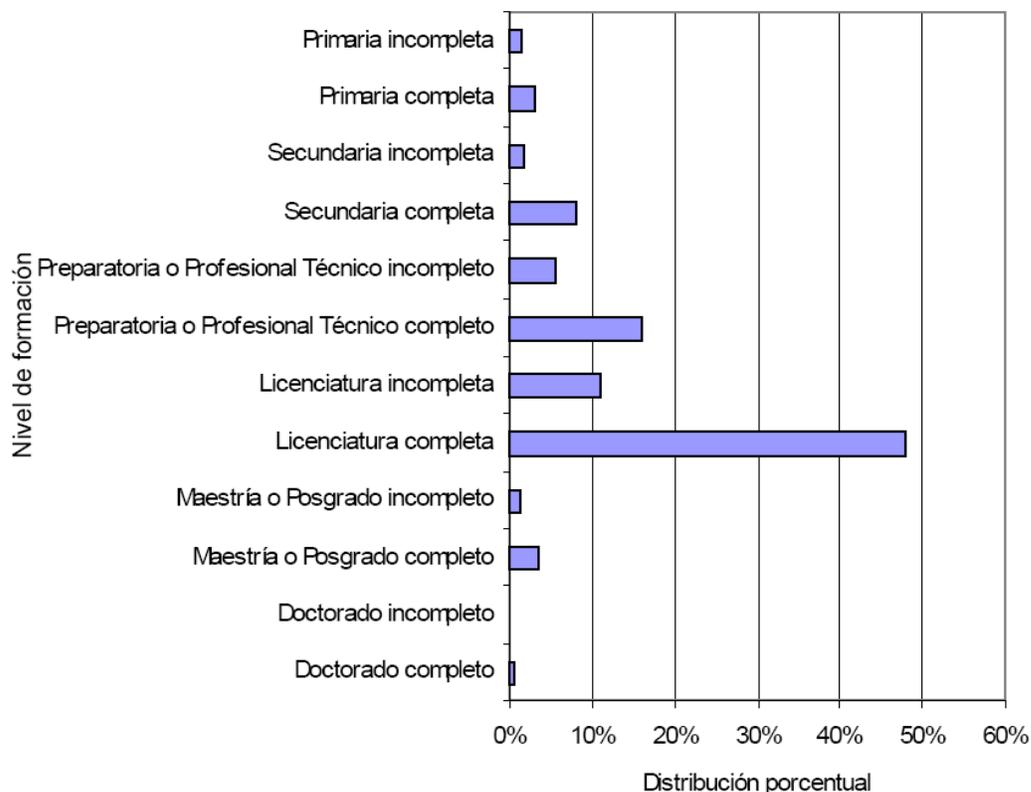
Tabla 1.4.3. Indicadores de educación

FORMACIÓN	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA	INCOMPLETA	COMPLETA
Primaria	1,522	6,085	1,109	1,430	2,631	7,515
Secundaria	2,078	7,190	1,242	6,710	3,320	13,900
Preparatoria o profesional técnico	8,719	20,077	3,236	11,395	11,955	31,472
Licenciatura	17,101	83,328	6,593	25,907	23,694	109,235
Maestría	3,418	9,443	348	742	3,766	10,185
Doctorado	0	812	0	244	0	1,056
Total	32,838	126,935	12,528	46,428	45,366	173,363

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Por lo cual podemos concluir que el 53.7 % de los dueños_directivos está entre los 40 y 59 años, solamente 1 de cada 3 son mujeres, por lo cual se tendrá un 70% de participantes masculinos, y el 50% tienen licenciatura completa, aunque también se tendrá un porcentaje cercano al 30% de participantes con carrera técnica y preparatoria.

Gráfica 1.4.2. Distribución porcentual de socios que participan en la gestión directa de las empresas por nivel de formación



1.5. Política de capacitación del personal en las MIPyMES

Los porcentajes de capacitación para los sectores manufacturero son superiores al 60 por ciento. Asimismo, la capacitación se ofrece en su mayoría al personal de planta, y en menor proporción a los propietarios y socios, como se muestra en la gráfica 1.5.1.

Es de interés el identificar las áreas con mayor y menor demanda para capacitación empresarial. El cuadro 1.5.1 presenta el porcentaje de empresas que realizaron capacitación por área temática y donde podemos ver que en las empresas manufactureras no le dan importancia temas como son Aspectos de Organización, Mercadotecnia, Finanzas, Política, Fiscal y Comercio Exterior, entre otros, que pueden ayudar a solucionar sus problemas internos.

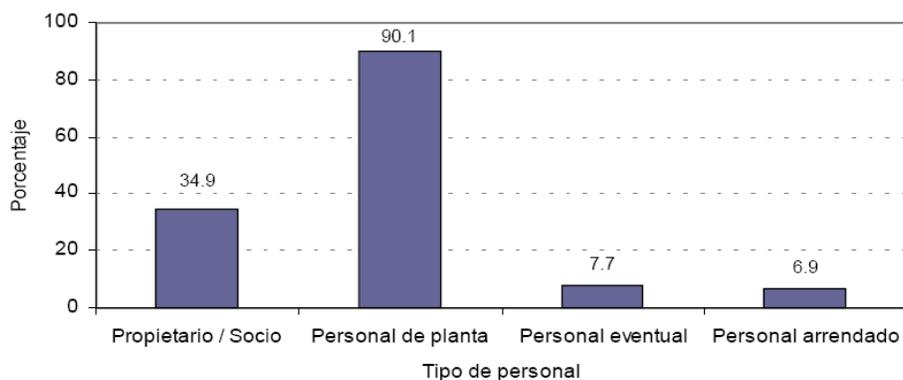
No hace mucho tiempo los dueños-directivos no veían la necesidad de su capacitación, prefiriendo mandar a su personal a capacitación, lo cual sucedía y sigue sucediendo a nivel mundial. Ya que la creencia es que si eres el jefe es porque lo sabes todo, que no hay nadie que te pueda enseñar como llevar tu propio negocio. Aunque poco a poco empieza la creencia que invertir en ti como dueño-directivo, es invertir en tu propio negocio. Cada vez aumenta el número de dueños-directivos que se dan cuenta del beneficio de su propia capacitación, empiezan a aceptar que nadie puede saberlo todo, reconocer sus capacidades y admitir que muchas veces ellos son el gran problema.

El tipo de cursos que se ofrece también ha ido cambiando, de la enseñanza de sistemas duros, empiezan a surgir cursos con sistemas suaves, donde se incluyen temas como son la motivación, liderazgo, inteligencia emocional, sin perder su importancia los sistemas duros como son la investigación de operaciones y la administración de proyectos.

El hecho de que se tengan programas para dueños-directivos tiene muchas ventajas, por un lado se dan cuenta que sus problemas no son ajenos a otros en su misma posición, es una excelente oportunidad para pasar un tiempo fuera de la oficina que da la oportunidad de reflexión, planear, innovar e intercambiar ideas.

Actualmente los dueños-directivos no se pueden dar el lujo de no invertir en ellos mismos, después de todo ellos son la persona más importante de la compañía.¹³

Este aumento en la demanda de capacitación ha hecho que empiecen a surgir muchos proveedores de cursos, muchos de ellos sin ningún control de calidad, y una falta de conocimiento sobre las verdaderas necesidades de las empresas y de los directivos. Por lo cual es importante el contar con programas que realmente estén enfocados a la problemática a atacar, que en nuestro caso es la problemática de las MIPyMES en nuestro país y también con un análisis de los conocimientos que necesitan los dueños-directivos para hacerle frente a dicho entorno y ayudar al crecimiento de su empresa.



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Gráfica 1.5.1 Tipo de Personal Capacitado¹⁴

¹³ Baker Glenn, (2007), "Leaders are Learners", NZ Business Dec 06 / Jan 07: 43-46

¹⁴ Al respecto de la gráfica, debe señalarse que los porcentajes no suman el 100 por ciento, ya que la oferta de capacitación entre distintos tipos de personal no es excluyente.

SECTOR	TEMAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE DEMANDA (EN PARENTESIS)			
	MAYOR			MENOR
Manufacturero	Producción (75.7%)	Seguridad e higiene (41.5%)	Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria (39.5%)	Administración y contabilidad (31.3%)
Comercio	Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas (64.8%)	Computación (47.2%)	Administración y contabilidad (43.8%)	Aspectos fiscales y contables (35.1%)
Servicios	Aspectos fiscales y contables (46.0%)	Computación (45.4%)	Administración y contabilidad (41.6%)	Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria (25.8%)

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

**Tabla 1.5.1. Temas con mayor demanda para capacitación¹⁵
(Porcentaje de empresas que requirieron cursos en el tema)**

1.6. Apoyos gubernamentales para las MIPyMES en México

Las áreas empresariales a las que los directivos prestan mayor atención en sus empresas se pueden observar en la siguiente tabla¹⁶:

**Tabla 1.6.1. Áreas empresariales con mayor importancia
(Basado en el juicio de los empresarios)**

SECTOR	AREA POR ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE EMPRESAS (EN PARENTESIS)			
	1°	2°	3°	4°
Manufacturero	Producción (58.0%)	Servicio al cliente (52.1%)	Ventas (51.1%)	Calidad (42.0%)
Comercio	Ventas (67.0%)	Servicio al cliente (60.4%)	Compras (43.4%)	Calidad (23.8%)
Servicios	Servicio al cliente (77.6%)	Calidad (27.2%)	Ventas (19.7%)	Planeación (5.8%)

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

¹⁵ Al respecto del cuadro, debe señalarse que los porcentajes no suman el 100 por ciento, ya que un empresario puede señalar más de un tema como importante.

¹⁶ Los porcentajes no suman 100, ya que los empresarios señalaban dos o más áreas de importancia.

Podemos darnos cuenta que los datos mostrados en la tabla 1.6.1. coinciden con los temas de mayor demanda de capacitación (ver tabla 1.5.1.), pero no se cubren temas para resolver los problemas que se analizaron anteriormente, sino que abarca los temas que los Dueños-Directivos consideran ser los más importantes, por lo cual se necesita un programa de capacitación integral que dé respuesta a las principales necesidades del sector, que en el caso de la presente tesis es del sector manufacturero.

Los dueños-directivos de las empresas manufactureras dan mucha importancia a la adquisición de activos fijos, la integración del capital de trabajo y la certificación en calidad. En menor medida solicitan la provisión de capacitación en temas de organización, dirección y mercadotecnia. Sin embargo, estas necesidades expresadas del sector empresarial no necesariamente están correspondidas por el esquema de apoyo gubernamental.

A enero del 2003 se contaba con 131 programas dentro de 12 dependencias y entidades públicas, los cuales se muestran en la tabla 1.6.2. Si clasificamos dichos programas por tipo de apoyo obtenemos la tabla 1.6.3.

De la tabla 1.6.3. es posible verificar que la mayoría de los instrumentos de gobierno se destinan a ofrecer financiamiento (incluye créditos y apoyos económicos) a las empresas (35 programas). Le siguen los instrumentos de capacitación genérica y especializada (32 programas) y acciones de consultoría y asistencia técnica (30 programas). Las áreas con menor atención son los servicios de microcréditos (3 programas) y las acciones de concertación para mejorar el entorno (2 programas) los cuales contemplan acciones para resolver problemáticas específicas que tenga un empresario o grupo de empresarios, también no se encuentran programas especializados en dirección y organización.

TABLA 1.6.2. Programas de apoyo empresarial por dependencia

INSTITUCIÓN	NÚMERO DE PROGRAMAS
Secretaría de Economía (SE)	43
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	18
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)	3
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	6
Secretaría de Educación Pública (SEP)	5
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	12
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	9
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	7
Secretaría de Turismo (SECTUR)	7
Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	9
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)	9
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	3
Total	131

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

TABLA 1.6.3. Programas de apoyo empresarial por tipo de apoyo

TIPO DE APOYO	NÚMERO DE PROGRAMAS
Financiamiento (créditos y apoyos económicos)	35
Información	23
Consultoría y asistencia técnica	30
Capacitación genérica y especializada	32
Orientación y autodiagnósticos	26
Estímulos fiscales	26
Servicios financieros	9
Encuentros empresariales	9
Premios y reconocimientos	5
Garantías	3
Microcréditos	3
Mejora regulatoria	4
Concertación para mejorar el entorno	2

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

Otra desventaja es que la oferta de programas de apoyo gubernamental es – en el mejor de los casos – poco conocida y utilizada por los empresarios. Al preguntar a éstos sobre si conocían y habían usado los 15 programas más importantes a nivel federal (además de programas estatales y municipales en general), sus respuestas muestran que la difusión e impacto de éstos es muy reducida. Esto se muestra en la tabla 1.6.4.

Tabla 1.6.4. Difusión y uso de los principales programas de apoyo (Porcentaje promedio de empresas)

SECTOR	PORCENTAJE DE EMPRESAS		INDICE DE UTILIZACIÓN [(2) / (1)] x 100
	QUE CONOCE LOS PROGRAMAS (1)	QUE CONOCE Y HA USADO LOS PROGRAMAS (2)	
Manufacturero	17.1	3.6	28.6
Comercio	14.8	0.8	9.3
Servicios	11.4	1.0	8.8

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Los porcentajes son muy reducidos (en términos generales implican que no más de una de cada cinco empresas conoce estos programas), al analizar el valor de empresas que ha usado los programas, la imagen del alcance de la oferta gubernamental disminuye aún más. El sector manufacturero es el que posee la mayor participación, donde 4 de cada 100 empresas han utilizado los programas de apoyo; por el contrario, el valor para los sectores comercio y servicios apenas llega a 1 de cada 100.

En la tabla 1.6.5. podemos ver la información de la difusión y uso de los programas de apoyo del sector manufacturero. Donde los programas que más son identificados por los empresarios son el financiamiento de BANCOMEXT y NAFIN, el programa ISO-9000 de la SE y los servicios de asistencia técnica para la exportación de BANCOMEXT. Sin embargo, cabe aclarar que es muy probable que el programa ISO-9000 posea un sesgo que favorezca su posición, ya que la pregunta que se le hace al empresario es la siguiente: “¿Conoce y ha usado los programas para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 de la Secretaría de Economía?” Dado el planteamiento, es posible que un gran número de empresarios confunda el programa específico ISO-9000 de la SE con cualquier acción que le permita asegurar un certificado ISO 9000 en su negocio.

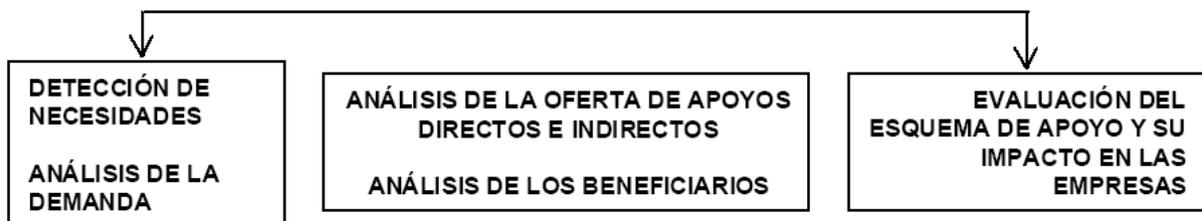
Los porcentajes de empresas que han utilizado los programas son bajos, apenas llegando a 9 de cada 100 empresas de la muestra (para el caso del PNAA). Le siguen el programa ISO-9000 con 8 por ciento, el Programa de Apoyo a la Capacitación (antes CIMO) con 7 por ciento, y la asistencia técnica para exportación de BANCOMEXT (6 por ciento). Los programas de CRECE y COMPITE se ubican en un porcentaje similar, con 6 por ciento cada uno. Sin embargo, el promedio de uso apenas llega a las 4 de cada 100 empresas.

Finalmente, los índices de utilización muestran una ligera mejora en términos generales, ascendiendo a un valor cercano a 30. El programa que posee el mayor índice en este sector es COMPITE, con 43 puntos. Le siguen el Programa de Apoyo a la Capacitación (40 puntos), el PNAA (34 puntos) y CRECE (33 puntos).

Del análisis realizado, es posible identificar los huecos de atención que resultan al cruzar las necesidades y problemática de las MIPyMES, con la oferta de programas gubernamentales:

- Es de vital importancia contar con una metodología especializada que actúe como apoyo para seguimiento y evaluación de impacto. Esto es, unificar las necesidades empresariales con la provisión de apoyos a través de un proceso de mejora continua, en un círculo virtuoso que considere a la evaluación, la revisión de necesidades, el diseño de programa y de nuevo a la evaluación como parte integral de los servicios gubernamentales, como se muestra en la Figura 1.6.1.

Figura 1.6.1. Esquema Mejora Continua Programas de Apoyo



- Es necesaria la capacitación en dirección, que permita a los empresarios reconocer su dinámica de empresa, y realizar los ajustes necesarios en la dirección y administración de su negocio.

- Promoción y apoyo a las certificaciones ISO, ambientales y otras técnicas de mejora de calidad y productividad: como se ha visto, la gran mayoría de las MIPyMES no cuentan con algún tipo de estas técnicas, por lo que su integración hacia las cadenas de proveeduría nacional o de exportación – o incluso sus propias probabilidades de exportar – son reducidas.

- Acciones de enlace oferta – demanda para proveeduría: que necesariamente consideren los entornos de demanda (local, regional y externa), ofreciendo un trato diferenciado que incremente la probabilidad de concretar un negocio.

- Financiamiento para capital de trabajo, adquisición de activos fijos y modernización de la planta: los cuales son una necesidad expresa del segmento de MIPyMES. Incremento de los fondos de garantías, en número y recursos: que permitan a los empresarios contar con la solvencia para obtener el crédito bancario requerido.

- Simplificación de la operación aduanera y reintegro de impuestos: de forma que se eliminen los principales obstáculos que las MIPyMES enfrentan para integrarse a la actividad exportadora. Esta actividad – al menos en teoría – no requiere de mayor esfuerzo que una simplificación administrativa por parte de las autoridades competentes.

- Difusión de los tratados comerciales existentes: a fin de diversificar la oferta de exportación (en destinos y productos), aprovechando las oportunidades de mercados alternativos que a la fecha no han sido explotados y que ofrecen condiciones preferenciales para los empresarios mexicanos.

La efectividad de apoyo a las MIPyMES por parte de los programas gubernamentales es baja, debido a cuatro motivos. Primero (y como ya se comentó con anterioridad), existe un mercado objetivo confuso, en donde no se ha definido con claridad cuál es la problemática.

Segundo (y derivado de lo anterior), el diseño de los programas no responde a la demanda expresa de las MIPyMES.

Tercero, existe una baja penetración de apoyos hacia las PyMES, la atención se centra en las microempresas, por ser mayoría y ser más fáciles de atender.

Finalmente, las acciones de gobierno (en su gran mayoría) no cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación de impacto, que les permita realizar un proceso de evaluación – revisión de necesidades – diseño de programa – evaluación, necesario para la mejora continua de los mismos.

**Tabla 1.6.5. Difusión y uso de los principales programas de apoyo
(Porcentaje promedio de empresas, sector manufacturero)**

PROGRAMA	PORCENTAJE DE EMPRESAS		INDICE DE UTILIZACIÓN [(2) / (1)] x 100
	QUE CONOCE EL PROGRAMA (1)	QUE CONOCE Y HA USADO EL PROGRAMA (2)	
Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	8.61	2.84	0.33
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, Red CETRO – CRECE (SE)	17.24	5.76	0.33
Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPyME (SE)	27.36	2.57	0.09
Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas, FIDECAP (SE)	4.13	0.84	0.20
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, COMPITE (SE)	13.72	5.86	0.43
Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE)	36.48	7.85	0.22
Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, PROMODE (SE)	3.78	0.09	0.02
Programa de Promoción Sectorial, PROSEC (SE)	6.55	1.08	0.16
Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización, CIMO (STPS)	16.99	6.76	0.40
Programa de Modernización Tecnológica, PMT (CONACYT)	5.00	0.38	0.08
Programas de Cadenas Productivas (NAFIN)	15.18	2.87	0.19
Financiamiento NAFIN	37.68	3.71	0.10
Financiamiento BANCOMEXT	38.64	3.04	0.08
Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (BANCOMEXT)	31.75	5.94	0.19
Programa Nacional de Auditoría Ambiental, PNAA (SEMARNAT)	25.70	8.81	0.34
Promedio	19.25	3.89	21.08

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

1.7. Conclusiones

Con los datos presentados se demuestra la importancia de las MIPyMES en el país, medida en base a su aportación a la producción, empleo y formación de capital. La información presentada indica que no se deben escatimar esfuerzos para ayudar a su crecimiento y solución de sus problemas. Hay una necesidad real de que tanto el sector público como el privado fortalezcan y promuevan proyectos de investigación, con el propósito de establecer políticas y estrategias que permitan su desarrollo e integración con el sector moderno de la industria nacional.

La consolidación de las MIPyMES es de suma importancia para mantener los empleos existentes y para crear nuevos en la medida en que logren crecer, además de crear más riqueza para el país al aumentar su contribución al PIB nacional.

Cada problema señalado dentro de la problemática de las MIPyMES puede ser atacado de diferente forma, y pueden existir diversas propuestas para cada uno.

Se determinó que dentro de los problemas internos que presentan la MIPyMES existe la falta de Capacitación de los directivos para la identificación y solución organizada de los problemas de la empresa, así como la falta de un proceso de toma de decisiones más racional; y la ausencia de sensibilidad para tratar con la mano de obra directa y los mandos intermedios: problemas asociados con el factor humano.

En la presente tesis se aborda el problema particular de la escasa formación de directivos de las MIPyMES, o también nombrada por diversas instituciones como Canacintra y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como una baja capacidad gerencial.

Dicho problema se encuentra fundamentado con los resultados de la encuesta del Observatorio Pyme 2002, llevada a cabo por la Secretaría de Economía, donde una de las conclusiones indica que es necesaria la capacitación en dirección, que permita a los empresarios reconocer su dinámica de empresa, y realizar los ajustes necesarios en la dirección y administración de su negocio.

También se quiere dar una respuesta al hecho de que las fuentes de capacitación a nivel dirección son limitadas y no cubren las necesidades mencionadas de las MIPyMES dentro del país, así como no contemplar la problemáticas de las empresas familiares.

Analizando los subcapítulos anteriores podemos afirmar que realmente existe el problema de una escasa formación de Directivos dentro de las MIPYMES, ya que es señalado en diversos estudios de diferentes autores y organizaciones. Y se propone abordar dicho problema a través de un programa que tome en cuenta las necesidades tanto de dicho sector empresarial como de los mismos directivos.

Los dueños-directivos de las MIPyMES requieren capacitación sobre múltiples aspectos: tecnológicos, de mercado, organizacionales, administrativos, sobre trámites en las oficinas públicas, sobre el entorno nacional e internacional, entre otros, y también es importante tomar en cuenta la falta de vinculación de las empresas con las universidades, sobre todo de las universidades públicas, ambos puntos se puede abordar con un programa de capacitación a dueños-directivos que les brinde los conocimientos necesarios para lograr que su empresa no solamente sobreviva, sino que logren consolidarse y desarrollarse, un programa cuyo objetivo sea que el dueño-directivo pueda resolver y tomar decisiones sobre los problemas externos e internos que afectan a las MIPyMES en nuestro país, además de ayudar a resolver problemas asociados a su gestión. Al final podremos lograr una relación ganar-ganar entre la UNAM y las MIPyMES, ya que los estudiantes podrán tener acceso a casos reales y los directivos contarán con una capacitación a un costo razonable en una Institución con prestigio como lo es nuestra Universidad, además de poder ser un programa que comprenda varias Facultades, dependiendo de la materia.

Como se mencionó anteriormente muchos de los problemas de las MIPyMES son causados por su entorno contextual y transaccional, mucho de ellos por las decisiones erróneas del Gobierno en cuanto a la Política Económica e Industrial, la falta de una legislación y reformas adecuadas a las necesidades de las empresas, sobre lo que poco o nada podemos hacer los que estamos “fuera” de la política, pero en lo que sí se puede actuar es en capacitar a los dueños-directivos, para que sepan cuáles son las amenazas de las que tienen que tomar medidas preventivas, que sepan por ejemplo que tipos de créditos son los que más les conviene, la forma correcta de manejarlos y que sepan un poco más de la legislación en México para protegerse de los abusos a los que puedan ser sometidos, conocimientos básicos de economía y administración, proporcionarles información oportuna y actualizada para que conozcan sus posibilidades de ser proveedoras o subcontratistas de otras empresas además de otros trámites gubernamentales como para exportar y que conozcan de las bases fundamentales de la dirección de empresas.

Podemos ver que casi todos los estudios que se han realizado sobre las MIPyMES destacan los problemas externos, y su solución por medio de una mejor Política Industrial. Esto sería coherente en los casos de que las MIPyMES cuenten con una gestión de sus procesos apropiada, que sean saludables internamente, por lo que en realidad se necesitan son programas para que las MIPyMES puedan resolver sus problemas de gestión interna.

En el caso del sector manufacturero se hizo notar que seleccionan sus programas de capacitación en base a sus problemas de producción, adquisición de activos fijos y calidad, sin darle importancia a temas como son organización, dirección y mercadotecnia, dando como resultado que no se cubran en su totalidad los temas para resolver la problemática en la que se encuentran las MIPyMES, sino que abarca los temas que los Dueños-Directivos consideran ser los más importantes, por lo cual se necesita un programa de capacitación integral que dé respuesta a las principales necesidades del sector.

La solución de una gran cantidad de problemas que padecen las empresas de nuestro país, y en especial del sector productivo, están en manos de las propias empresas, de su voluntad de cambio. Empezando por los directivos y reconociendo que se tienen problemas en su empresa, y que con la participación será más fácil el cambio que por la emisión de un decreto, apoyando y confiando en la creatividad de los empleados. El reordenamiento de las empresas se tiene que dar a todo nivel, iniciando por los directivos. Como dice el dicho, “las escaleras se barren desde arriba hacia abajo”¹⁷.

Es un hecho que la tarea de un director se está volviendo más compleja en la actualidad. Un director efectivo debe estar consciente de las tendencias sociales, políticas y económicas en su entorno. Necesita un conocimiento intelectual general en cierto número de campos especializados de manera que pueda captar el alcance de sus propias responsabilidades, comprenda el rol de su empresa en la economía y en el entorno político y sepa cuándo necesita ayuda profesional.

¹⁷ Sánchez Guerrero, Gabriel de las Nieves (2003), “Técnicas participativas para la planeación”, Fundación ICA, p. 19

La capacitación para un dueño-directivo es importante no sólo como un estímulo a la innovación sino como un requerimiento de ajuste a un mundo que cambia con rapidez. La educación de un directivo debe ser un proceso continuo y puede ser ayudado por su participación en programas formales académicos. Además, después de que ha estado fuera de la escuela por un tiempo y enfrentando algunas de las realidades de la vida organizacional, con frecuencia está en una posición de aprender mucho más de lo que hubiera sido posible antes.

La universidad es un lugar adecuado para tener un programa de capacitación y desarrollo de directivos. Los miembros de la universidad pueden proporcionar una perspectiva que es difícil adquirir dentro de la organización industrial. Finalmente es una función de la universidad proporcionar liderazgo en los campos intelectuales, y es, por lo tanto, en el mundo académico donde debe buscar la industria el mejor pensamiento, el más actualizado y el más crítico sobre los extensos temas que afectan a las empresas¹⁸.

Existe otro importante valor para el Directivo en un programa universitario: la oportunidad, a través del intercambio de experiencia e ideas con otros Directivos, para descubrir algo sobre las similitudes así como de las diferencias entre las empresas.

¹⁸ MCGREGOR Douglas (1960), "El lado humano de las empresas", McGraw-Hill, p. 290

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo tiene como objetivo definir conceptos a utilizar dentro del desarrollo de la tesis como son Capacitación, Desarrollo y Dirección. Así como determinar los componentes esenciales dentro de un programa de capacitación que servirán como base al diseño.

2.1. Concepto de Capacitación y Desarrollo

Entre abril y noviembre del 2005 ASMAZ realizó cinco foros regionales de consulta –en el DF, Durango, Guadalajara, Oaxaca y Veracruz-, los cuales sumaron la participación de 5 mil personas vinculadas al mundo de la microempresa. El esfuerzo realizado en los Foros constituye un aporte original para profundizar en el conocimiento de la microempresa en México. La información extraída de más de 1,300 encuestas y los testimonios de más de 50 microempresarios y emprendedores dan cuenta de los principales temas y problemáticas de este importante segmento. Se detectó que una de las principales debilidades y preocupaciones de los emprendedores es:

Capacitación: la mayoría de los microempresarios consideran que la falta de conocimientos de planeación, contabilidad y administración es un grave problema¹.

La capacitación es parte esencial a tomarse en cuenta en el proceso de dirección dentro de una empresa. Al brindar capacitación se obtiene determinados conocimientos, actualizaciones, informaciones, pero sin olvidar que debe estar enfocada a resolver problemas de una entidad en específico. Sólo así podrán armonizar, de manera integral, los objetivos de programas de capacitación con los fines de la empresa.

El objetivo de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes, habilidades y oportunidades de trabajo del personal para coadyuvar al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.²

La capacitación se ha definido como³:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, hábitos y actitudes.”

Otra definición nos dice que “la capacitación en el trabajo... es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”⁴.

¹ AZMAZ (Asociación Empresario Azteca), 2006.

² Chaub, Magdalena, (1994) Tesis: “Capacitación e Integración de Equipos de Trabajo en Base y hacia la Calidad Total: Propuesta de un Modelo Mexicano de la Calidad”, UNAM, FCA, p. 12

³ Siliceo, Alfonso, (1985), Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Trillas, p. 3.

⁴ Alma Margarita Taxiomara, (1975) Tesis: “Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operativo mexicano”, UNAM, p.3.

De manera que la capacitación no es un proceso espontáneo, sino que parte de un estado determinado de carencia e insatisfacción y promueve un cambio en las convicciones y comportamiento de los individuos.

Es así, como se encuentra en el proceso de capacitación, la determinación de necesidades de aprendizaje como básica para intentar dar respuesta a ellas según recursos e infraestructura disponible en la empresa.

El objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas cualidades, actitudes y capacidades en las personas. Es importante dirigir la capacitación a resolver problemas que surjan en la empresa, y sus resultados deben mostrar cualitativa y cuantitativamente el efecto de su aplicación, en razón de la forma en que estos problemas han sido resueltos y de la relación costo-beneficio obtenido.

Por otro lado, cuando se habla de desarrollo se confirma la idea de que existen objetivos de mayor trascendencia. El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que éste se pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes⁵.

Las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscan dotar de conocimientos y habilidades, de modo de que las personas las puedan aplicar con iniciativa y creatividad en diferentes situaciones.

El desarrollo se ha referido convencionalmente a los dos o tres niveles más altos de las organizaciones.

El objetivo básico del desarrollo de los directivos es doble. El primer aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. El objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad⁶. Ambos son importantes: el primero por el resultado que produce por ser un medio para lograr el segundo.

Desarrollo Directivos = Mejoramiento del trabajo + Preparación para el futuro

No hay que olvidar que aun al referirnos al desarrollo, el primer escalón consistirá siempre en la solución de la problemática actual. No es posible pensar que se preparará a alguien para el futuro, si en estos momentos presenta fallas de desempeño debidas a la carencia de conocimientos o habilidades.

Contrariamente a lo que la mayoría cree, el desarrollo no es una condición o estado definido, por lo que posee la persona. Es un proceso en que un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás. Es un crecimiento en capacidad y potencial. Es más una cuestión de motivación, conocimiento, comprensión y sabiduría que de riqueza. Está menos relacionado con lo que tiene la persona que con lo que puede hacer con lo que tiene⁷.

⁵ Mendoza Núñez, Alejandro (2005), Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo, Trillas, México, p. 30

⁶ Craig L. Robert y Bittel R. Lester (1981), "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", Diana, México p. 389

⁷ Ackoff, Russell, (1996), "Planificación de la empresa del futuro", Limusa, pp. 52-58

La capacitación y el desarrollo se concibieron como entidades separadas e independientes, pero tienden a traslaparse y, finalmente, a integrarse en una sola unidad, en función de sus objetivos.

La capacitación empresarial como sistema tiene las etapas siguientes:

1. Determinación de las necesidades de capacitación.
2. Planteamiento de los objetivos.
3. Elaboración de un plan general de capacitación.
4. Diseño del programa de capacitación.
5. Puesta en marcha del programa.
6. Retroalimentación y Evaluación.

El alcance de la presente tesis es cubrir hasta el paso 4, agregando además un análisis de algunos de los programas existentes actualmente. Incluyendo también el aspecto de desarrollo, es decir, teniendo una visión a futuro.

Al determinar con la precisión posible las necesidades de capacitación, será factible establecer los objetivos y directrices que han de guiar el proceso. Los objetivos se plantearán en función de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas y, de acuerdo a ellos, se plantearán más adelante todo el diseño y evaluación del programa.

Es importante dar una definición del concepto de "necesidad". La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (UCECA) señala: "... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema"...⁸ , carencia que puede ser cubierta mediante la capacitación sistemática.

La necesidad se refiere siempre a un sujeto o sistema, que en nuestro caso serían los dueños-directivos, es una exigencia poderosa, representa un desequilibrio y puede ser consciente o apenas advertida.

Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

Las características de las necesidades de capacitación son:

- Se presentan en términos de puestos específicos
- Se vincula en los objetivos de la organización y en los del propio puesto, al cobrar dimensión por medio de estándares
- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación

⁸ UCECA (1979), Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Editorial Popular de los Trabajadores, México, pp. 10-11

Las características de las necesidades de desarrollo son:

- Se refiere a cualquier persona dentro de la organización que cuente con talentos o aptitudes susceptibles a desenvolverse, comúnmente se remiten a los niveles de dirección o gerenciales
- Se relacionan básicamente con la preparación para el futuro, aunque también tiene que ver con el mejoramiento del trabajo actual
- Supone la atención de problemas y expectativas tanto del propio personal como organizacionales
- Exigen para su satisfacción de conocimientos, habilidades y actitudes amplios, variados y complejos

2.2. Tendencias en capacitación y educación continua

La percepción de que la educación se da en una etapa temprana de la vida en la que el niño recibe la información que le habrá de servir para toda su vida es aún, por mucho, el paradigma que prevalece en las escuelas y hogares de nuestro país.

Se tiene la idea de que tanto una carrera técnica, como profesional, contienen un cierto cúmulo de conocimientos que ayudan a desempeñarse adecuadamente en un campo de trabajo. Más lo anterior, quizá adecuado en otras épocas, ahora no es válido debido a la acelerada renovación del conocimiento donde se presenta el nuevo paradigma de aprendizaje continuo.

Todos los estudios realizados con respecto a la capacitación, coinciden en afirmar que 50% de los conocimientos que se poseen sobre la gestión de empresas se hacen inútiles e inaplicables en un periodo inferior a los cinco años, a menos que se proceda a la actualización sistemática de esos conocimientos.⁹

Quiere decir que si en la empresa no se han aplicado programas formales de actualización en los últimos cinco años, es casi seguro que: el 50% de las decisiones que se están implantando son incorrectas, ya que no responden a las verdaderas condiciones y requerimientos que plantea el entorno actual de la empresa.

La enseñanza bien concebida tiende a hacer ver la necesidad de una educación permanente. Cada vez más en el mundo esta necesidad de la permanencia de la educación en todos los campos. Pero desgraciadamente esta actitud no es usual en el empresario. Pero la posición actual del empresario está exigiendo una educación permanente, no sólo por vía de experiencia, sino también por vía enseñanza.

⁹ Soto, Eduardo – Dolan, Simon L. (2004), *“Las Pymes ante el reto del siglo XXI”*, Thomáson, p. 102

2.3. El diseño de programas de capacitación

La primera fuente de educación de la dirección es la experiencia, siendo la segunda fuente la enseñanza, la cual es la segunda vía por una razón elemental: porque los dueños-directivos no pueden dedicarle mucho tiempo.

La capacitación en el caso del empresario, del director de empresa, está desprestigiada, debido a muchos cursos de diversa naturaleza, que pretenden enseñar a dirigir en un fin de semana.

En la enseñanza tradicional los alumnos esperan que los maestros les van a decir cosas y ellos aprenderlas. Pero en materia de dirección se espera que sus destinatarios pongan mucho más esfuerzo. Este esfuerzo no se identifica necesariamente con un superior número de horas de estudios ni con una mayor memorización o consulta de libros. Es un esfuerzo de penetración, de intensidad respecto a las realidades y problemas con los que habrán de enfrentarse¹⁰.

La capacitación no tiene como objetivo el convertir a un hombre en una enciclopedia ambulante (un teórico puro). No tiene caso un hombre que sabe mucho, pero que es inútil al momento de la acción. Lo que nos interesa es que el director de empresa sea capaz de hacer más y mejores cosas. De poco sirve conocer todas las técnicas de control presupuestario si no sé aplicarlas, si no sé si son útiles y cómo lo son en mi empresa ahora. No se necesita saber mucho, sino saberlo hacer realidad.

Por lo cual se requiere de un programa que no solamente se enfoque el saber más, sino que también nos muestre una actitud práctica, útil y eficaz.

Al igual que todo plan, la elaboración de un diseño exige partir de una idea global, de una totalidad que, a medida que va construyéndose, se diferencia progresivamente en sus diferentes componentes.

Un plan de capacitación debe consistir en una combinación armónica de elementos que sólo adquieran sentido en relación al conjunto. Esta concepción de diseño como sistema, diferente de la suma de sus partes, pone de manifiesto la necesidad de atender tanto la coherencia interna, relación de las partes entre sí; como la coherencia externa, relación del plan con la demanda a la que responde y con otros programas de capacitación.

Las componentes del diseño del programa como se representan en la figura 2.3.1. son:

- **Objetivos.** Son los enunciados de los resultados esperados del programa de capacitación, de tal manera que constituyan guías para la acción.

Es necesario distinguir entre los objetivos organizacionales, qué es lo que la organización demanda; y objetivos específicos del programa que son los logros que el programa puede producir.

¹⁰ Llano, Cifuentes Carlos, (1998) “La Enseñanza de la Dirección”, IPADE

- Tiempo. Es el número de horas con que contará un programa de capacitación, se suele establecer su frecuencia o periodicidad (número de encuentros semanales) y, por último, el lapso durante el cual se desarrollará el programa.
- Contenidos. Todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa. Supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál el método correcto de organizarlos.

Debe evitarse la falta de claridad conceptual, o sea la ambigüedad del mensaje a transmitir.

- Actividades. Una actividad es toda acción que se lleva a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes. La exposición, el debate, el análisis de casos, la dramatización, la simulación con computadora y el trabajo de campo constituyen algunos ejemplos de actividades de capacitación que se pueden implementar según el objetivo de la capacitación.

Las actividades de capacitación, en un programa, tienen que funcionar como disparadores del aprendizaje. Para ello deben generar en el grupo la percepción de un problema común por resolver. Este problema, compartido por los participantes puede percibirse de varias maneras como por ejemplo, por la sorpresa que provoca advertir que algo no es como se suponía que era o quizá detectar de alguna manera que existen carencias. Si la situación problemática se externa al grupo, no se pondrán en marcha los procesos de revisión y reconstrucción característicos del aprendizaje. Si, en cambio el capacitador logra, a través de ciertas actividades, conectar al grupo con la carencia, exponerlo a la sorpresa o a la percepción de una carencia y orientarlo para que haga propios los objetivos del curso, entonces se dará el verdadero aprendizaje.

- Recursos auxiliares. Los recursos auxiliares son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa. El pizarrón, el rotafolios, proyección de acetatos, cañón, videos o el material impreso son algunos de los más usados.

El criterio orientador de la selección de los recursos auxiliares reside en los objetivos del programa, su disponibilidad y el empleo adecuado de alguna de estas tecnologías.

- Procedimiento de evaluación. Evaluar significa verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados que se van dando en la implementación. Para que esta confrontación sea posible, la definición de los objetivos debe ser clara y precisa, de modo tal que tanto el capacitador como los participantes puedan reconocer los logros e identificar las carencias.

El proceso de evaluación deberá ser objetivo y continuo para poder medir los resultados, además de actuar como información retroalimentadora que permita adecuar o cambiar algunos aspectos del plan, detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer que tipo de correcciones o modificaciones se hace preciso introducir.¹¹

¹¹ Glazman, Raquel (1978), Diseño de Planes de Estudio, CISE-UNAM, p. 59.

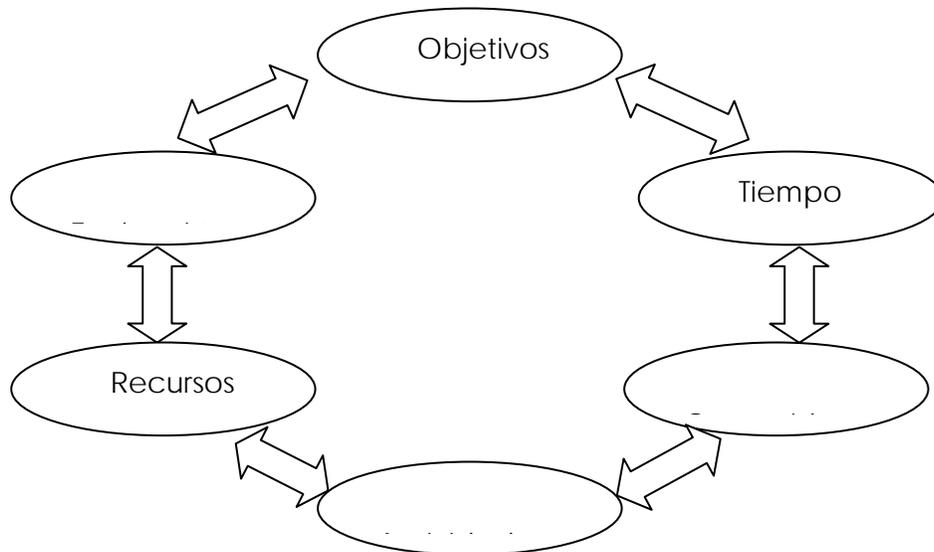


Figura 2.3.1. Componentes del diseño de un programa de Capacitación

Se pretende el diseñar un programa de capacitación y desarrollo cuyo contenido realmente ayude al Directivo en sus funciones, que pueda lograr un cambio de actitud ante los problemas de la empresa y del entorno, y un desarrollo a largo plazo de la capacidad de dirección. Dentro de las características de los Directivos que pueden adquirirse o modificarse extensamente a través del aprendizaje, están: la competencia para planear e iniciar una acción, solucionar problemas, habilidades en la negociación, mantener abiertos los canales de comunicación, aceptar la responsabilidad y la destreza para la interacción social. Apoyado con herramientas y experiencias prácticas como es el método del caso, que consiste en el análisis y discusión de situaciones reales de negocios mediante una cierta metodología, la simulación y los talleres.

2.4. Concepto de Dirección

No se puede entender cómo capacitar al director si no tenemos una idea precisa de lo que es la dirección.

El directivo no se define por estar arriba del organigrama de la empresa, o por el tamaño de su empresa. Un directivo se define por su función. Depende de los problemas reales sobre los que tiene que pensar y cómo tiene que resolverlos.

Se tienen dos tipos de escuelas de negocios diversas¹²:

- a) La función del director reside en la toma de decisiones. El alto director es un generador de decisiones. Quienes consideran así la esencia de la dirección, centran la enseñanza de ésta en los sistemas de comunicación o informática para obtener los datos necesarios y en los sistemas a fin de decidir con rigor, y calcular los riesgos, costos y probabilidades de acierto de cada alternativa, así como en la construcción de modelos para obtener la solución óptima. Es decir, una enseñanza centrada en la matemática y en la cibernética.
- b) La función del director reside en el mando de hombres. El alto director debe ser ante todo líder. Según esta teoría las decisiones se le dan al director ya preparadas y prácticamente formuladas por expertos. Lo que debe hacer el director es llevar esa decisión a su cumplimiento mediante sus recursos humanos. Para quienes sustentan este concepto básico de la función directiva, su perfeccionamiento discurrirá en la línea de los esquemas de organización, sistemas de incentivos, los mecanismos de motivación, las ciencias del comportamiento humano y los conocimientos del buen gobierno. Se trata de una enseñanza centrada en las ciencias políticas y psicológicas.

En sí, la función del director es una función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres, de interrelación.

Existen tres funciones principales del Director:

- 1) Síntesis, el núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa – finanzas, ventas, producción -, sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común.
- 2) Toma de decisiones, el directivo ha de tomar decisiones; pero dado el nivel de interrelación no pueden aplicarse leyes rigurosas, de las que se desprenda la decisión única que habrá de tomarse.
- 3) Mando de hombres, las decisiones no se realizan solas, el director no sólo debe pensar el curso de acción que ha de seguirse, sino incluir a los hombres en su pensamiento, y empujarlos hacia el objetivo decidido.

Un subordinado requiere conocer más de su oficio que el jefe que los dirige. La función del Director es la interrelación, el saber conducir hacia un mismo objetivo las diversas técnicas y actividades, autónomas y heterogéneas, que ocurren en la organización.

¹² Llano, Cifuentes Carlos, (1998) “La Enseñanza de la Dirección”, IPADE

En resumen podemos decir que, la dirección no consiste en solamente una acumulación de técnicas y ciencias, sino además el saberlas aplicar.

Fayol define la Dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección”¹³.

Además un director debe aportar visión y dirección al resto de la organización y, al hacerlo, moldear la cultura y los valores de la empresa. Y debe ser capaz de ver el liderazgo como más de un serie de rasgos o habilidades individuales como una serie de capacidades que se deben extender a lo largo de la organización y a lo largo del tiempo. Crear las condiciones que permitan a todo el personal ejercer el liderazgo en sus actividades cotidianas.

La dirección incluye al menos tres elementos esenciales: diagnóstico, decisión y mando, que corresponden a los objetivos hacia los que se orienta: situación, meta y hombres para alcanzarla¹⁴:

- El punto de partida de una acción directiva debe ser el diagnóstico de la situación en la que la organización se encuentra aquí y ahora.
- La dirección debe asumir la decisión de la meta, objetivos o finalidades, a los que podrían aspirar, definida de la situación en el diagnóstico.
- La acción directiva debe llevar a cabo el mando de los hombres, para que se ejecute lo que debe hacerse, a fin de lograr lo que hemos decidido conseguir.

Dentro de las principales cualidades que requiere un Directivo para ejercer sus funciones son:

- ❖ Sentido de responsabilidad, asumir íntegramente las responsabilidades de su puesto
- ❖ Iniciativa, tener una actitud activa, creativa y transformadora
- ❖ Motivar, llevar a sus subordinados con entusiasmo en la realización de la tarea común, lo cual también implica el saber convencer
- ❖ Saber Coordinar, ser capaz de hacer por medio de otros. No ser el que hace todo. Debe ser capaz de delegar su autoridad y responsabilidades
- ❖ Saber Comunicar, lo cual no tiene que ver con el tono de voz, sino la manera de comunicar cualquier tipo de mensaje y utilizar las vías adecuadas
- ❖ Espíritu de justicia, dar a cada uno lo que le corresponde, por lo cual es necesario establecer los derechos y obligaciones de todos los miembros de la organización
- ❖ Sentido de equidad, saber adaptar sus decisiones a casos particulares, tomando en cuenta las circunstancias concretas de cada uno. Sobre todo cuando son cuestiones del personal
- ❖ Mantener la disciplina, cuando se necesite imponer una sanción debe pensar muy bien antes de imponerla para no tener que retractarse, tratar de convencer al castigado de su justicia y necesidad

¹³ Reyes Ponce, Agustín (1981), “Administración de Empresas”, Limusa, 2nda. parte p. 306.

¹⁴ Llano, Cifuentes Carlos (2007), “Confianza, Lazo esencial para dirigir”, Istmo Liderazgo con valores, Edición Especial 3, pp. 50-69.

- ❖ Dar buen ejemplo, si un Directivo no cumple con sus propias reglas, autoriza tácitamente a sus subordinados a que hagan lo mismo. Nunca se debe olvidar que las acciones hablan más fuerte que la voz

De las diferentes cualidades aquí presentadas, muchas son innatas de la persona pero que con la capacitación adecuada se pueden mejorar, y hacer conciencia de su importancia a los Directivos.

2.5. La empresa como organización

Antes de llegar a diseño del programa es importante la definición de algunos conceptos que servirán de base para la metodología a utilizar.

Ackoff define tres tipos de conceptos de empresa:

- **La empresa como máquina;** las organizaciones se consideran como máquinas cuya función es servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Así que la principal, si es que no es la única, función es producir utilidades.

Los empleados son tratados como objetos reemplazables, sus objetivos personales no tienen importancia para sus patrones, sus habilidades escasas, niveles de educación y aspiraciones modestas.

El propietario tiene y puede ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados.

- **La empresa como organismo;** a la empresa se le atribuye vida y propósitos propios. Sus principales propósitos son la supervivencia y el crecimiento. Las utilidades son como el oxígeno para la empresa, pero no son la razón de su existencia.

Los directivos son el cerebro de la corporación y los empleados son sus órganos, los cuales ya no son tan fácilmente reemplazables, por lo cual las empresas se preocupan más por su salud y seguridad.

- **La empresa como organización;** una organización es un sistema con algún propósito, el cual es parte de uno o más sistemas con algún propósito y en el cual algunas de sus partes tienen sus propios propósitos.

La empresa tiene responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad. Es decir, la finalidad de una empresa se está volviendo la de satisfacer las necesidades y deseos de todos sus participantes. La supervivencia y el crecimiento son cada vez más medios para este fin y no fines por ellos mismos. Cuando una empresa incrementa su capacidad y deseo de servir a sus participantes, se desarrolla. El desarrollo es visto cada vez más como la finalidad más apropiada para una empresa.

Esta visión de la empresa, sistémico-social es completamente diferente a la visión orgánica de una entidad servida por un entorno pasivo y por sus participantes. Las

empresas que son dirigidas como si fueran máquinas u organismos no conseguirán ni sobrevivir ni crecer¹⁵.

La forma en que se pretende ver a una empresa es ésta última, ya el buen funcionamiento de una empresa depende de cómo ésta sea afectada tanto por las personas que la integran como por los sistemas de los que es parte.

Los Directivos tienen tres tipos principales de responsabilidades interdependientes. La primera, hacia los propósitos del sistema que administra (control); la segunda hacia los propósitos de las personas que forman parte del sistema administrado (humanización); y la tercera hacia los propósitos del sistema que los abarca y los demás sistemas que contenga (ambientalización). Su labor es dirigir a la empresa para que ésta satisfaga los tres tipos de demanda que se le hacen, aunque la dificultad de esta tarea se deriva del hecho de que los tres grupos de cada grupo con frecuencia son incompatibles.

Para encarar esta clase de conflictos, una dirección eficiente requiere un concepto claro de las funciones de la organización en lo relativo a sus componentes y al sistema del que es parte, así como de sus propios propósitos.

El objetivo apropiado de una empresa conceptuada como una organización no es servir a un solo grupo de interesados excluyendo a los demás. Debe servir a todos ellos, aumentando su capacidad para alcanzar sus objetivos más eficaz y eficientemente.

Como vimos anteriormente en la Era de la Máquina, la empresa se conceptuaba como una herramienta de sus propietarios. El concepto de la organización considera a la empresa como un instrumento de todos sus interesados.

Una empresa tiene propósitos y es capaz de seleccionar sus propios objetivos, así como los medios para alcanzarlos.

Como vimos anteriormente el considerar a una empresa como organismo, su objetivo principal es el crecimiento el cual se debe ver como un incremento en tamaño o en número; pero en una empresa vista como una organización se habla de desarrollo, el cual es un proceso de incremento continuo de la capacidad para satisfacer los deseos propios y los de los demás; es una cuestión de motivación y de aprendizaje como de riqueza y puede tener lugar con o sin recursos.

Mientras más desarrollado esté un sistema (una empresa) con propósitos, menos dependerá de los recursos externos y más eficientemente podrán utilizar y crear recursos para mejorar la calidad de vida. La falta de recursos puede limitar el crecimiento no el desarrollo. Los individuos, organizaciones o sociedades más desarrolladas no dependen tanto de sus recursos, como de lo que son capaces de hacer con los recursos que tienen. También tienen el deseo y la capacidad de crear o conseguir los recursos que necesitan.

El desarrollo implica un incremento de la competencia. La competencia suficiente para alcanzar todos los fines o para realizar progresos ilimitados hacia cualquier ideal. Es un

¹⁵ Ackoff Rusell L.(1999), “Cápsulas de Ackoff”, Limusa, p. 34

incremento de la capacidad y de la competencia. El desarrollo individual y el de las empresas están más relacionados con el aprender que con el ganar. Tiene menos que ver con lo que se posee que con lo que se puede hacer con ello.

Las restricciones para el crecimiento de una empresa, generalmente yacen en su medio ambiente; por el contrario, las principales restricciones para su desarrollo se encuentran dentro de ellas. En otras palabras, los límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el desarrollo son internos, autoimpuestos.

La clave del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida no es planear para los demás, sino capacitarlos para que ellos mismos planeen y evalúen sus progresos: *Planea o sé planeado*.

Como se ha mencionado, una empresa vista como organización, debe facilitar el desarrollo de sus participantes, en especial de sus miembros. Entonces es responsabilidad de quienes manejan o gobiernan tales sistemas (los directivos) procurar que esta función se lleve a cabo.

Los antiguos filósofos griegos identificaron cuatro objetivos individualmente necesarios y colectivamente suficientes para el desarrollo del hombre: la verdad, la abundancia, el bien y la belleza¹⁶, de los cuales se puede hacer una analogía hacia una empresa como organización:

- La búsqueda de la verdad es una función científica y tecnológica de la sociedad. Consiste en alentar y facilitar la producción de la información, los conocimientos y la comprensión requeridos por los individuos, para seleccionar y desarrollar los medios más eficientes de que disponga.

En el caso de las MIPyMES manufactureras se puede dar a través de la creatividad en sus procesos y productos, y sobre todo en su flexibilidad.

- La búsqueda de la abundancia es la función económica. Consiste en alentar y facilitar la provisión de los recursos físicos y mentales que los individuos requieren para alcanzar sus fines.

La educación es otro medio de distribuir los recursos mentales (información, conocimiento y comprensión). De lo anterior se desprende que en la medida que la empresa alienta y facilita la educación de sus miembros contribuye a su desarrollo.

- La búsqueda del bien es la función ética moral de la empresa. Está dirigida a eliminar los conflictos entre los objetivos del individuo mismo y entre los individuos.

Las empresas tienen una responsabilidad moral para con sus miembros, lo cual se puede demostrar ofreciendo programas de ayuda a sus empleados, así como servicios dirigidos a resolver los conflictos internos, tanto entre los individuos como entre las distintas partes de la organización, ya que los conflictos dentro de las empresas pueden ser uno de los mayores obstáculos para su desarrollo.

- La búsqueda de la belleza es la función estética de la sociedad. Ésta función es la más difícil de definir, pero puede verse como la calidad de la vida, la cual abarca las

¹⁶Ackoff, Russell, (1996), "Planificación de la empresa del futuro", Limusa, pp. 56-58

satisfacciones derivadas de las cosas que se hacen, aún de las más triviales. Como son las satisfacciones en los valores intrínsecos de los medios que se emplean para lograr los fines.

La calidad de vida también implica un sentimiento de progreso hacia los ideales, fines que nunca se alcanzan, pero hacia los que se puede avanzar continuamente.

La relación entre los Directivos y los demás miembros de una empresa es política: involucra la distribución del poder. Pueden ser empresas con fines autocráticos a fines democráticos, y de medios autocráticos a medios democráticos. Como por ejemplo un sistema con fines autocráticos y medios democráticos es aquél en que los fines son impuestos por los Directivos, pero los empleados seleccionan los medios por ellos mismos.

Pero el desarrollo tiene lugar cuando los individuos participan en la toma de decisiones que los afectan, los sistemas con fines y medios democráticos son los que más facilitan y alientan el desarrollo. Es decir, donde tanto los Directivos como los empleados tienen ingerencia en la selección de los fines y los medios.

2.6. Conclusiones

La Capacitación es parte esencial de una empresa, y debe tomarse en cuenta en el proceso de dirección de una empresa.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en el conocimiento, hábito y actitudes.

Los conceptos de capacitación y desarrollo difieren en que las acciones de desarrollo son a largo plazo y busca objetivos de mayor trascendencia, persigue el crecimiento integral del hombre de modo que éste pueda aprovechar todo su potencial y aptitudes.

Por lo cual en el programa el objetivo para los directivos es doble. El primer aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos y transmitirles los conocimientos necesarios para ejercer su función. El objetivo a largo plazo es preparar su potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad. Ambos son importantes: el primero por el resultado que produce por ser un medio para lograr el segundo.

Desarrollo Directivos = Mejoramiento del trabajo + Preparación para el futuro

En cuanto al diseño de un programa de capacitación, sus componentes son:

- Objetivos
- Tiempo
- Contenidos
- Actividades
- Recursos Auxiliares
- Procedimientos de evaluación

Para poder diseñar un buen programa es muy importante tener una idea precisa de lo que es la Dirección, las funciones de un director y las cualidades que deseadas.

Finalmente el ver a una empresa como una organización, es decir como un sistema, con la finalidad de desarrollo, que lleva a la búsqueda de la verdad, abundancia, el bien y la belleza.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar para el diseño del programa es el “diseño idealizado” el cual se encuentra dentro de la Planeación Normativa, por lo cual en este capítulo se explica a detalle en que consiste.

Además de explicar el término “Director Interactivo”, que proviene de una de las actitudes básicas respecto a la planeación.

3.1. La Planeación Interactiva aplicada a la Dirección

La planeación se entiende como un proceso para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción, integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.

La planeación como técnica o instrumento se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación.

La planeación ya no puede verse como la creación de planes de acción y ejercerlos; implica el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y ritmo de las variables socioeconómicas, en vías de que prevalezca una mayor racionalidad social.

Existen cuatro actitudes básicas respecto a la planeación: reactiva, inactiva, preactiva e interactiva, dichos conceptos derivan de sus orientaciones temporales, las cuales podemos ver en la tabla 4.1.1. Aparecen combinadas en diferentes proporciones en cada individuo y organización, sin embargo, generalmente una de dichas actitudes domina a las otras.

- **Reactivismo:** su orientación es hacia el pasado. A los reactivistas no les satisfacen las cosas tal como están, ni el modo en que ocurren. Prefieren las cosas tal como una vez estuvieron. Por lo tanto, buscan regresar a un estado anterior.

La metodología que el enfoque reactivista aplica a los problemas es la de la Era de la Máquina: todos los problemas actuales alguna vez no existieron; algo los originó. Bastará con encontrar la causa, reprimirla o removerla, para que el problema desaparezca.

Un Directivo reactivista se basa en la experiencia y en la historia; tiende a confiar más en las viejas formas de organización, generalmente prefieren las jerarquías autoritarias y paternalistas.

Creer que sus organizaciones son máquinas y las manejan de manera autocrática.

El tipo de planeación que prefieren es la *planeación operacional*, que consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Generalmente es a corto plazo.

- **Inactivismo:** su orientación es hacia el presente. Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están. Tratan de impedir el cambio. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad.

Un Directivo inactivista no cree que las condiciones actuales sean las mejores posibles, pero piensa que son bastante buenas. Está satisfecho con las cosas tal como son, por lo que tratan de mantenerlas tal como están. Piensa que la mayoría de los cambios son temporales o ilusorios, y que sus negocios, aún en una situación inestable, recuperarán por sí solos su equilibrio.

Considera la burocracia y el papeleo como sus valiosos aliados. Padece una obsesión por la compilación de datos, que es un proceso interminable, ya que no es posible reunir nunca todos los hechos, lo cual es un buen pretexto para no tomar decisiones.

Las organizaciones inactivistas tienden a convertirse en instituciones de medios autocráticos y fines democráticos.

El tipo de planeación que prefieren es la *planeación táctica*, la cual consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Se trata de una planeación a mediano plazo, y sus metas son por lo general estados previos a los que se desea retornar.

- **Preactivismo:** su orientación es hacia el futuro. Los preactivistas creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado. Buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que traiga.

Un Directivo preactivista piensa que la tecnología es la principal causa del cambio y es la solución de la mayoría de sus problemas. Se sienten cautivados por técnicas como la programación lineal, análisis de riesgos, estudios de costo-eficiencia y las nuevas técnicas que vayan surgiendo. Sus decisiones las basan en los pronósticos.

Desea incrementar su habilidad para pronosticar los cambios que ocurrirán. Se ocupan de aprovechar las oportunidades y de optimizar con el fin de lograr que la organización crezca.

Una empresa preactivista es una entidad con fines autocráticos y medios democráticos, y son vistas como organismos.

El tipo de planeación que prefieren es la *planeación estratégica*, que consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior o aceptados por convenio. Es a largo plazo, es decir, su visión abarca un periodo más amplio. La predicción y la preparación son las dos etapas básicas.

- **Interactivismo:** Considera al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de la problemática para la que se planea; se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo. Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro.

Los interactivistas (también denominados proactivistas) creen que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen. De aquí que consideren la planeación como el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él. Creen que la incapacidad para encontrar los verdaderos problemas radica en que uno no está consciente de qué es lo que realmente se quiere.

El interactivismo toma en cuenta que la gente no sólo suele perseguir fines; también persiguen ideales. Aquí es importante definir lo que son las metas, objetivos y los ideales:

1. Las *metas* son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
2. Los *objetivos* son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo planeado, pero sí en una fecha posterior.
3. Los *ideales* son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

También como se ha mencionado en las definiciones anteriores, podemos hacer una relación entre los tipos de planeación, sus conceptos asociados, y su postura ante los medios, metas, objetivos e ideales, la cual podemos ver en la tabla 3.1.2.

El objetivo de un Directivo interactivo es maximizar su capacidad para aprender y para adaptarse: desarrollarse. Desea diseñar el futuro de su organización y consideran a la planeación como el diseño de un futuro deseable y la invención de los métodos para llegar a él. No se conforman con la supervivencia o el crecimiento, buscan el autocontrol, el desarrollo y la realización.

Intenta ser mejor en el futuro en comparación con su situación presente; se propone alcanzar niveles ideales, procura que la organización se desarrolle.

El aprendizaje y la adaptación se consideran como requerimientos clave, debido al ritmo creciente en que cambia el entorno. Se propone incrementar su habilidad para influir o controlar el cambio o bien sus efectos, con el fin de responder con rapidez y eficacia a los cambios que no pueden controlar.

Una empresa interactiva toma el concepto de organización, y busca ser un sistema con fines y medios democráticos para facilitar y alentar su desarrollo.

El tipo de planeación que llevan a cabo es la *planeación normativa*, la cual requiere la selección de medios, metas, objetivos e ideales. Cubre un periodo indefinido. No tiene horizonte fijo. El primer resultado del ejercicio de planeación es el diseño de la imagen deseada, la cual es producto de los valores y estilos de la organización. Los ideales conforman una serie de criterios para la selección de los objetivos, estos últimos se plantean de acuerdo con los fines y las consecuencias de cada uno de ellos. Posteriormente se definen las políticas, estrategias y tácticas que procuren lograr la imagen propuesta.

El futuro se concibe no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango, lo que se apoya en el siguiente razonamiento¹:

¹ Fuentes Zenón, Arturo (2001) "Enfoques d Planeación, un sistema d metodologías", División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, p.109.

Si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no sólo para adaptarnos mejor a las nuevas circunstancias, sino ante todo, con la intención de lograr efectos deseados.

Tomando en cuenta los conceptos de la orientación respecto a la planeación hablaremos de **planeación Interactiva**; la cual está asociada con la Planeación normativa. Qué es el enfoque que se quiere tomar para desarrollar Directivos Interactivos.

Tabla 3.1.1. Las cuatro orientaciones básicas respecto a la Planeación

ORIENTACIÓN	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Reactivista	+	-	-
Inactivista	-	+	-
Preactivista	-	-	+
Interactivista	+ / -	+ / -	+ / -

Fuente: *Planificación de la empresa del Futuro*, Russell L. Ackoff.

- + Actitud favorable
- Actitud no favorable

Tabla 3.1.2. Tipos de Planeación y Posturas de Planeación

TIPOS DE PLANEACIÓN	MEDIOS	METAS	OBJETIVOS	IDEALES	ASOCIADOS CON
Operacional	elegidos	impuestas	impuestas	impuestas	Inactivismo
Táctica	elegidos	elegidos	impuestas	impuestas	Reactivismo
Estratégica	elegidos	elegidos	elegidos	impuestas	Preactivismo
Normativa	elegidos	elegidos	elegidos	elegidos	Interactivismo

Fuente: *Planificación de la empresa del Futuro*, Russell L. Ackoff.

Un Directivo interactivo debe seguir los siguientes principios:

- ✓ El **principio prospectivo**; tener una actitud activa hacia el futuro.

Bajo el principio prospectivo se determina el futuro deseado, se diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como restricciones, los cuales se incorporan en una segunda fase.

- ✓ El **principio participativo**; el Directivo interactivo tiene que hacerse responsable del proceso de planeación, pero otorgar la oportunidad a todas las personas para las que se planea, para que participen en el proceso.

El hecho de que un Directivo deje participar a todos los miembros de su organización, los capacita para adquirir una comprensión de dicha organización, lo que a su vez permitirá servir más eficientemente a los fines elegidos.

Es importante decir que la participación en la planeación debe ser obligatoria para los altos mandos (como directivos y jefes), pero opcional para el demás personal. Debe ser una oportunidad, no una imposición, aunque también se les debe dar a conocer las ventajas de su participación.

Una de las consecuencias más importantes de la aplicación del principio participativo es la reducción de las dificultades normalmente asociadas con la implementación de los planes. La gente se siente más inclinada a poner en práctica los planes en cuya elaboración participó que los que les fueron impuestos.

- ✓ El principio sistémico; es fundamental considerar a la empresa como un todo, darle retroalimentación y alentar la comunicación e interacción entre sus elementos. No se trata únicamente de conocer o consolidar los componentes de la organización, sino de enfatizar, dilucidar y valorar las actuales interacciones. Se encuentra asociado con el principio holístico.
- ✓ El principio de la continuidad; un Directivo interactivo está consciente que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, por lo cual ningún plan funciona exactamente como se esperaba. Por lo cual se debe de observar continuamente los efectos de la implementación de los planes, así como de las suposiciones sobre las que éstos se basan. Si las suposiciones y expectativas no son las que se esperaban, entonces se buscan explicaciones y se utilizan para modificar el plan como corresponda.

Conlleva la presencia de actitudes dinámicas, creativas y sistemáticas, de adaptación constante hacia las nuevas demandas y requerimientos.

Un plan debe estar sujeto a monitoreo, evaluación y modificación continua, para poder detectar cambios relevantes del medio ambiente, de la corporación como un todo y los de sus partes. Un plan debe ser flexible.

- ✓ El principio estratégico; destaca dos aspectos básicos: información y sensibilidad. El primero engloba la necesidad de generar, analizar y circular información prioritaria y significativa, tanto en una perspectiva inmediata como de largo alcance, que coadyuvará al surgimiento de respuestas y actitudes anticipatorias, así como a reforzar el compromiso y acción del sistema en su conjunto. El segundo se refiere al nivel de sensibilidad no sólo para analizar las oportunidades sino para aprovecharlas y/o crearlas.
- ✓ El principio holístico; Un Directivo interactivo debe tomar en cuenta a todas las partes de la organización para la planeación, no se puede planear con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades.

Debe saber manejar los conflictos entre los miembros de la organización, los cuales llegan a ser el mayor obstáculo para la implementación de un plan.

Implica tanto la perspectiva global como la integridad e integración del sistema. La perspectiva global significa mirada sistemática, donde cada elemento con sus propiedades y comportamientos desempeñan un rol importante en un marco amplio. Es necesario enfatizar tanto el modo en que los casos interactúan como las circunstancias mismas, ya que la comprensión de las partes y su vinculación contribuyen a la comprensión del todo. Así, del estudio de la influencia mutua (de la parte y el todo) resulta un componente analítico por medio del cual pueden captarse las complejidades presente y futura.

Por su parte, la integración se asocia tanto con el compartir una meta común cuanto con la coordinación e interdependencia necesaria para lograrlo.

Finalmente, el elemento de integralidad de este principio se refiere a la consideración de los diversos aspectos, funciones y niveles de la empresa, así como al entorno donde se desarrolla. Debe señalarse que lo anterior conlleva los enfoques cualitativo y cuantitativo.

En la figura 3.1.1. se representa el cambio propuesto por la planeación interactiva, por medio de la participación, creatividad, integración e interrelación operativa, comunicación e información, con una visión prospectiva y de anticipación.

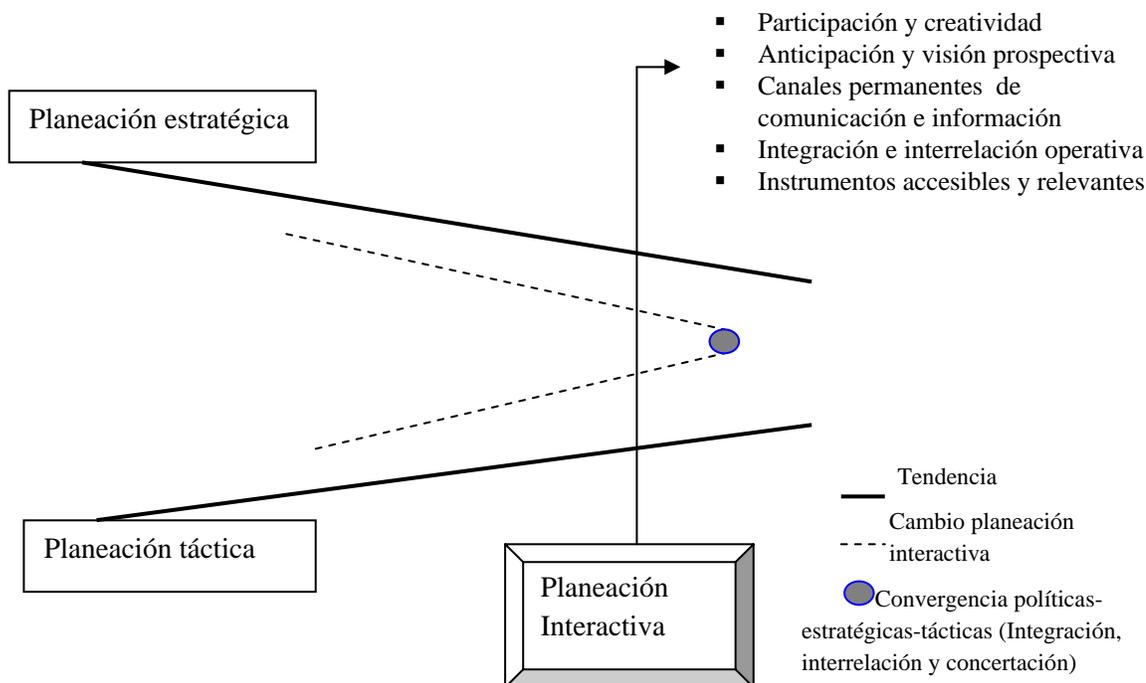


Figura 3.1.1. Cambio propuesto por la planeación interactiva

3.2. Diseño de un programa de capacitación a través del diseño idealizado

En el subcapítulo anterior se definieron tres tipos de fines: las metas, los objetivos y los ideales.

Las metas se pueden considerar como medios para alcanzar objetivos. Los objetivos se pueden considerar como medios para perseguir ideales.

El procedimiento para determinar qué fines deben perseguirse, empieza con la especificación de los ideales, continúa con los objetivos y termina con las metas. La siguiente fase de la planeación está relacionada con la selección de los medios con los cuales se van a perseguir los fines seleccionados.

Cuando se trata de seleccionar los ideales de un sistema que no está en funcionamiento, dicha selección se hace a través de un diseño idealizado.

El sistema a diseñar es un programa de capacitación y desarrollo para Dueños_Directivos de las MIPyMES manufactureras en México, y se hará una unión con lo visto en el subcapítulo 2.3. sobre los puntos importantes en el diseño de programas y la técnica del diseño idealizado.

El diseño idealizado de un sistema requiere cumplir con tres condiciones básicas²: 1) técnicamente factible, 2) operacionalmente viable y 3) capaz de rápido aprendizaje y adaptación.

El requerimiento de factibilidad técnica significa que el diseño no debe incorporar ninguna tecnología que actualmente sea desconocida o inaplicable.

El requerimiento de viabilidad operacional significa que el sistema diseñado debe ser capaz de sobrevivir una vez que esté en funcionamiento.

El requerimiento de que sea capaz de rápido aprendizaje y adaptación. Los participantes deben modificar el diseño siempre que lo deseen. Lo cual es deseable debido a que la información relevante, el conocimiento, la comprensión y los valores de los participantes cambian con el paso del tiempo. Así se asegura la posibilidad de una mejora continua del diseño, gracias al incremento de la experiencia.

Los tres pasos que intervienen en el diseño idealizado son, como se muestra en la figura 3.2.1:

- I. Seleccionar una visión y misión
- II. Especificar las propiedades deseadas del diseño
- III. Diseñar el sistema

² Sánchez, Gabriel de las Nieves, (2003), Técnicas Participativas para la Planeación. Fundación ICA, pp. 56-104

I. Seleccionar una visión y misión: La visión es la razón de ser del sistema. La noción de visión está asociada con lo que se conoce como *weltanschauung* o visión del mundo, que es la manera como será concebido el sistema.

La misión es la razón de tener o hacer, es la manera en que el sistema incidirá en su ambiente para vivir en la práctica de la visión establecida, o sea, son las formas de lograr alcanzar lo que se desea ser. En general la misión es un propósito general, que pretende poner en acción a todos los involucrados.

II. Especificar las propiedades deseadas del diseño, una vez seleccionada la visión y la misión es conveniente preparar las especificaciones del sistema mediante una lista de los tópicos que deben ser considerados.

Es importante señalar que en este paso no deben restringirse las ideas por razones de viabilidad. Las propiedades que se especifiquen deben ser las que se consideren que el sistema deberá tener ahora idealmente.

III. Diseñar el sistema, se debe determinar cómo se obtendrá cada característica especificada; esto es, puntualizar qué es lo que debe hacerse.

Para realizar el diseño se tomó en cuenta el análisis de diferentes programas existentes tanto a nivel nacional como a nivel mundial, revisión de literatura, características del mercado objetivo, las especificaciones deseadas y las necesidades de las MIPyMES señaladas en los primeros capítulos, así como las componentes principales para el diseño de un programa de capacitación.

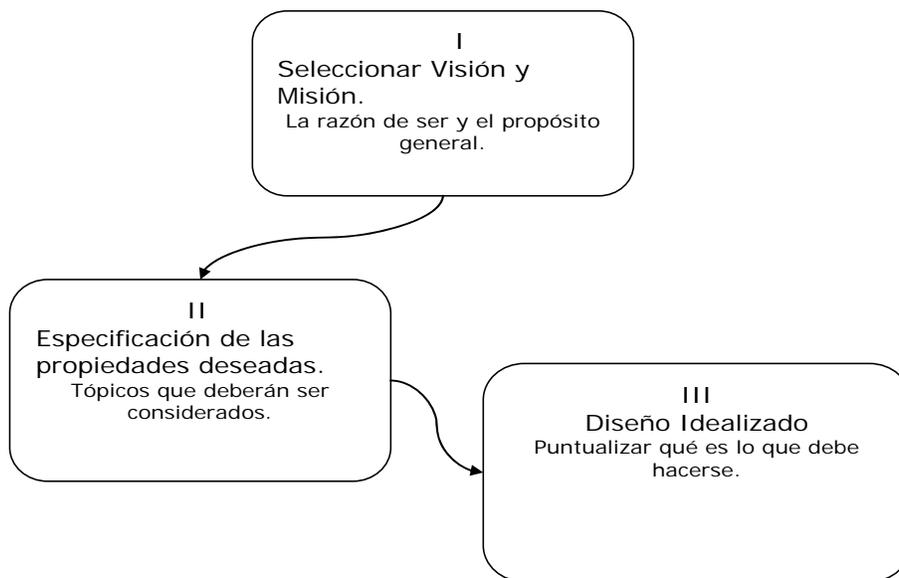


Figura 3.2.1. Procedimiento para realizar un diseño idealizado

3.3. Conclusiones

La planeación es un proceso para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción, integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.

Las cuatro actitudes básicas respecto a la planeación son: reactiva, inactiva, preactiva e interactiva.

Dentro del diseño se consideran las características de la actitud interactiva, por lo cual se desea desarrollar este tipo de actitud en los dueños_directivos, y tener como resultado un “directivo interactivo”.

Se tomó esta actitud en comparación con las demás por ser la que toma en cuenta los conceptos de la planeación normativa que es el enfoque que persigue el presente trabajo, y el considerar a una empresa como una organización, como un sistema con fines y medios democráticos para facilitar y alentar su desarrollo.

El considerar el futuro no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango, de poder elegir tanto los medios, metas, objetivos e ideales que queremos alcanzar.

Los principios que debe seguir un Directivo Interactivo son: prospectivo, participativo, sistémico, de la continuidad, estratégico, holístico.

La metodología del diseño idealizado parte de la planeación normativa, y como su nombre lo indica trata de seleccionar los ideales de un sistema que no está en funcionamiento, siendo el sistema a diseñar nuestro programa de capacitación y desarrollo para los Dueños_Directivos de las MIPyMES manufactureras en México.

Los tres pasos que intervienen en el diseño idealizado son:

- I. Seleccionar una visión y misión
- II. Especificar las propiedades deseadas del diseño
- III. Diseñar el sistema

Estos pasos son los que seguiremos en el siguiente capítulo sin olvidar los componentes dentro del diseño de un programa vistos en el capítulo 2.

CAPÍTULO IV DISEÑO

Dentro del presente capítulo se siguen los pasos de la metodología del “Diseño Idealizado”, para obtener el programa de capacitación y desarrollo que es el objetivo general de la presente tesis.

Para lograrlo se toman en cuenta los temas y conceptos vistos en los capítulos anteriores como han sido las necesidades reales de las MIPyMES, los conocimientos de base para ejercer la función directiva y la planeación interactiva.

4.1. Selección Visión y Misión del Programa

Como comentamos en el capítulo anterior, para el diseño de nuestro programa se utilizará la técnica del diseño idealizado, sin olvidar los componentes esenciales en el diseño de un programa de capacitación estudiados en el subcapítulo 2.3.

En el paso I del diseño es la selección de la Misión y Visión del Programa, donde se establecerán los objetivos.

El paso II es la especificación de las propiedades deseadas, donde se hará una reflexión con los datos obtenidos durante la descripción de la problemática, de las necesidades de las MIPyMES y sus directivos y de los diferentes conceptos estudiados, nos ayudaremos de los mapas conceptuales para su ilustración y de un benchmarking con otros programas de diferentes universidades nacionales y extranjeras.

El paso III es la parte de diseñar el sistema, donde entrarán los otros componentes esenciales del diseño de un programa de capacitación como son los contenidos, actividades, recursos, tiempo.

Definimos anteriormente que la visión es la razón de ser del sistema, la manera como será concebido el sistema.

La visión del Programa propuesto es:

Ser una fuerza activa para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera en México, fomentando la vinculación y colaboración entre las empresas y la Universidad.

La misión es la razón de tener o hacer del sistema, es la manera en que el sistema incidirá en su ambiente para vivir en la práctica de la visión establecida, o sea, son las formas de lograr alcanzar lo que se desea ser. En general la misión es un propósito general, que pretende poner en acción a todos los involucrados.

La misión del Programa propuesto es:

Prestar un servicio a la sociedad en general y a las empresas micro, pequeñas y medianas manufactureras en particular, mediante un programa de capacitación desarrollo a sus Directivos, que responda de manera efectiva a sus necesidades e intereses, con una sólida base de investigación y una metodología interactiva, creativa y dinámica. Fomentando además la vinculación entre las empresas y la comunidad Universitaria, para que tanto Directivos, maestros y alumnos puedan beneficiarse mutuamente.

4.2. Especificación de las propiedades deseadas

Los mapas conceptuales tienen por objeto presentar las relaciones significativas entre conceptos, se eligió los Mapas Mentales de Buzan, por ser realmente una representación de la función natural del cerebro humano y su fácil adecuación al tema que nos compete.

Los mapas mentales de Buzan son una representación radial en cuyo centro se localiza el tema o asunto de interés, y a partir del cual irradian líneas sobre las cuales se escriben las ideas asociadas con él en forma sintética. De cada palabra es posible irradiar más líneas e ideas, de tal forma que el resultado final es una estructura que en general evoca la de una neurona.

El mapa mental mostrado en la figura 4.2.1. es la representación de lo que se desea de un Dueño_Directivo de una MIPyME, es decir de un “Directivo Interactivo”, muchos de los conceptos son los que se definieron en los capítulos anteriores, resultado de la revisión de la literatura sobre Dirección, prevaleciendo las teorías de Ackoff, Carlos Llano y Douglas McGregor, partiendo del cual se diseñará nuestro Programa de Capacitación y Desarrollo. En la figura 4.2.2. se muestra un mapa mental de los componentes dentro del Programa de Capacitación y Desarrollo propuesto.

Además del perfil deseado de un Dueño_Directivo, también se toman en cuenta las necesidades las MIPyMES y de sus directivos, las cuales como se ha mencionado en capítulos anteriores se encuentran relacionadas con capacidades de gestión, organizacionales, actitudes, conocimiento de información relevante, y restricciones impuestas por el entorno. Si bien estas necesidades difieren de las de los directivos de las grandes compañías, el nivel de excelencia que debe buscarse en su formación es similar.

Para completar la especificación de las propiedades deseadas se incluye un benchmarking con los programas similares que existen dentro de las principales universidades nacionales y extranjeras.

Para cumplir con su misión, el programa propuesto, busca el desarrollo de capacidades de gestión y virtudes personales en los directivos MIPyME, que traigan como consecuencia una transformación integral y desarrollo de la MIPyME.

Las especificaciones deseadas son:

- ✓ Un ambiente Psicosocial, que propicie la confianza y la participación, genere la emoción de crear, mediante la acción comunicativa y a través de múltiples medios, configurados por diferentes lenguajes, lógicas y entendimientos. Un ambiente propicio que supere el miedo a equivocarse o hacer el ridículo, que promueva la divergencia, que encuentre armonía a partir de las propias experiencias del conflicto, en el cual se pueda convertir la dificultad en oportunidad y la restricción en recurso y en posibilidad de acción
- ✓ Un ambiente didáctico, donde se promueva la indagación, la formulación y reformulación de problemas, no tanto la certeza del acierto como si la posibilidad de acierto, donde se generen más preguntas que respuestas y se construyan diversos caminos de posibilidad y logro. Por otra parte un ambiente didáctico que promueva la organización y la participación activa, caracterizada por la espontaneidad, la apertura, la flexibilidad, la interacción, la autogestión y la autorregulación, con la misión de transformación personal, organizativa y visión de futuro
- ✓ Un ambiente físico visto como cobijo del desarrollo psicosocial y didáctico, que propicie pertenencia, identidad y disfrute, con múltiples posibilidades de organización y adaptación funcional, con un pleno aprovechamiento de los recursos técnicos e infraestructurales y con las condiciones medioambientales amables y apropiadas, que permitan, la recreación y construcción del conocimiento. Un espacio que traspase la concepción de oficina o planta y propicie el encuentro de emociones, en el que se posibilite la comunicación, la confrontación del saber y la expresión de la cultura traducida en procesos y productos innovadores, un espacio donde se forje la imaginación y se materialice en realidades
- ✓ Contar con una planta docente que cuente con experiencia laboral en el área que atienden, siendo especialistas en la materia ya que deben tener formación académica y estar trabajando en ese ámbito, para poder compartir casos, problemas y soluciones reales.

Deben creer en el programa y estén dispuestos a dedicarle tiempo y esfuerzo, que quiera experimentar nuevas metodologías didácticas. Que sean de diferentes áreas, dependiendo de la materia a impartir se caracterizan por su reconocido prestigio laboral y académico.

- ✓ El perfil de los participantes es únicamente ser dueño de una MIPyME que tenga la necesidad de capacitación, sin importar los años que tenga de experiencia, ni si tienen estudios de licenciatura, ni sus ventas anuales, ni el tiempo que tenga su empresa en el mercado, pero que realmente estén interesados

- ✓ Un plan de estudios que tenga un equilibrio entre materias “duras” y “suaves”, por el tipo de programa habrá un mayor número de materias “suaves” que ayuden a incrementar las habilidades mentales, emocionales y conductuales necesarias para convertirlo en un Directivo Interactivo
- ✓ Anualmente realizar Talleres de Actualización para antiguos alumno, donde profesores y directivos analizan en forma conjunta e interactiva, los aspectos sobresalientes de la problemática MIPyME, y los resultados obtenidos de la previa capacitación (retroalimentación)
- ✓ Utilizar metodologías activas y participativas, donde se estimule el diálogo abierto entre los participantes y los profesores, creando un proceso bidireccional de aprendizaje continuo
- ✓ Tener presentaciones de los Gerentes de Compra y Abastecimiento de grandes empresas, que exponen los principales requerimientos exigidos a sus proveedores
- ✓ Sesiones a cargo de especialistas externos en temas de interés del sector y charlas a cargo de los principales economistas y analistas políticos del momento que permiten a sus participantes estar informados mes a mes sobre lo que está ocurriendo en la economía y en la política de México, como también en los mercados internacionales.

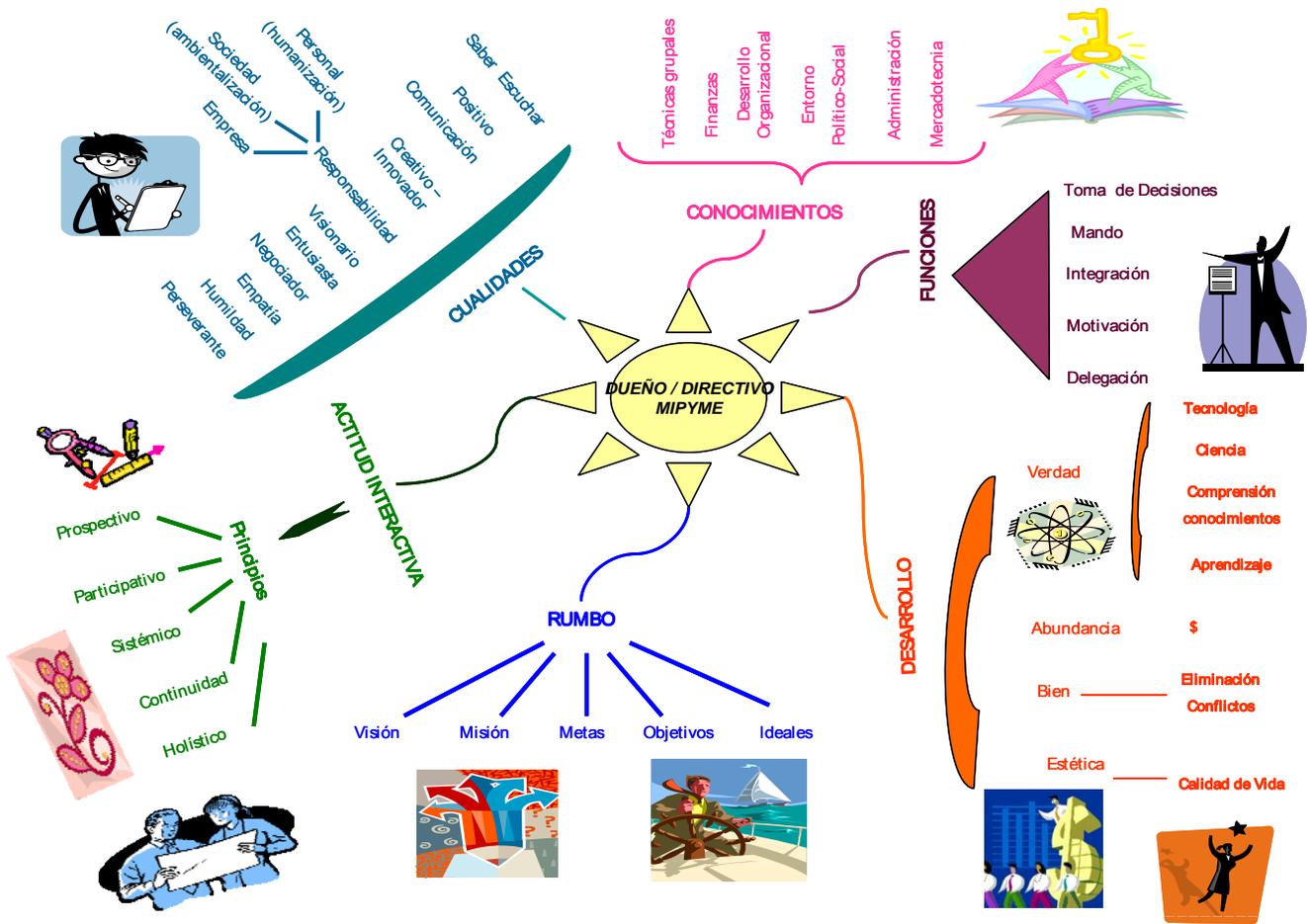


Figura 4.2.1 Mapa mental Dueño – Directivo MIPyME (“Directivo Interactivo”)
 Fuente: Elaboración Propia

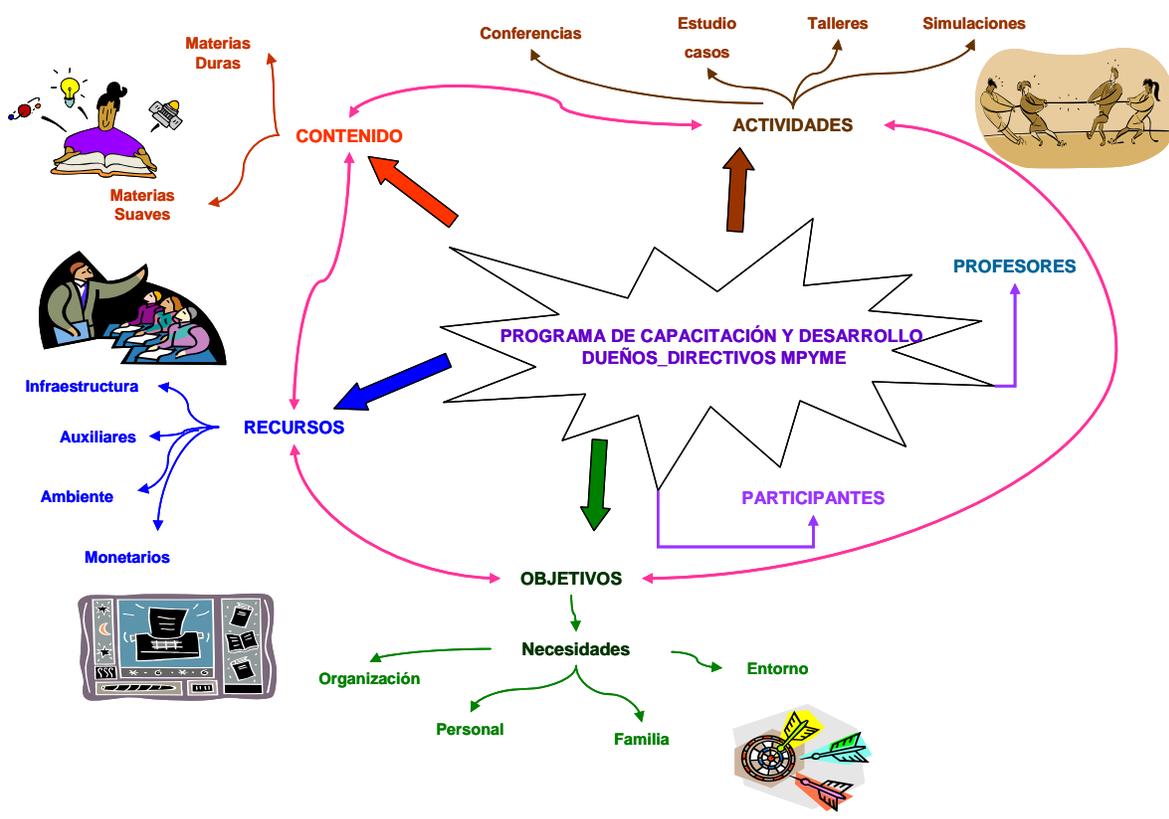


Figura 4.2.2 Mapa mental Programa Capacitación y Desarrollo Dueño_Directivo MIPyME
 Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. Programas de capacitación de Directivos en México

Anualmente el grupo Reforma realiza una encuesta donde alumnos, profesores y empleadores evalúan a 49 instituciones de educación superior en México en 15 carreras con mayor demanda estudiantil.

En la encuesta publicada en Octubre del 2007, las 20 mejores universidades en el área de Negocios son:

1. ITESM	8.84
2. UDLA	8.82
3. ITAM	8.75
4. U. La Salle	8.65
5. U. Panamericana	8.62
6. UNAM - CU	8.45
7. U. Iberoamericana	8.40
8. UAM - Xochimílco	8.27
9. UAM - Azcapotzalco	8.23
10. UIC	8.22
11. E. Bancaria y Comercial	8.20
12. UVM	8.10
13. UNAM FES - Cuautitlán	8.7
14. UNITEC	7.97
15. UAEM	7.96
16. UAM Iztapalapa	7.96
17. U. Latina	7.78
18. E. C. Cámara de Comercio	7.56
19. U. Mexicana	7.42
20. TES - Coacalco	7.26

Tabla 4.2.1.1. Mejores Universidades de la Ciudad de México (Negocios)

Fuente: Encuesta Reforma 2007

Tomando en cuenta dichos resultados, se realizó una investigación de las primeras 12 para determinar cuales de ellas ofrecen programas de capacitación a Directivos, analizar su contenido y utilizarlos dentro del diseño, además posteriormente hacer una evaluación entre ellos utilizando determinados criterios.

No se tomaron en cuenta Maestrías en Administración de Empresas (MBA).

ITESM (Tecnológico de Monterrey)

A través de su escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), ofrece el **programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERAC)**, cuyo principal objetivo es formar y desarrollar líderes empresariales en la gestión del talento humano, para enfrentar un entorno de negocios globalizado y caracterizado por un alto grado de turbulencia competitiva.

El Programa de Alta Dirección está compuesto por 10 seminarios talleres y su duración es de 100 horas distribuidas en 20 días:

Módulo 1. Dirección de Empresas: Las Tareas de los Altos Ejecutivos

Los ambientes de negocios con una alta turbulencia competitiva, característica principal de los mercados globales, hacen imprescindible que las empresas formulen e implanten estrategias de negocios para lograr rentabilidades superiores. Las decisiones derivadas de un proceso formal de planeación estratégica requieren ser implantadas a través de la organización, haciendo un uso efectivo del capital humano disponible en la organización. En este seminario-taller se discuten con profundidad los procesos para la formulación de estrategias, las opciones organizacionales para la implantación de la estrategia de negocios de la empresa y las mejores prácticas para conseguir un uso óptimo de su talento humano.

Módulo 2. Decisiones en Ambientes de Incertidumbre

Este curso enfatiza la relevancia de la toma de decisiones en entornos altamente complejos, contribuyendo a la dirección en el aseguramiento de la obtención de ventaja competitiva de las organizaciones. Se busca la construcción de los conocimientos, habilidades y actitudes, que se deben manejar en un ambiente dinámico de negocios en el cual se hace cada vez más necesario la consolidación del factor humano como un componente estratégico para la competitividad en la Toma de Decisiones. Se forma directores capaces de formular políticas de gestión estratégicas globales tomando como plataforma la información referencial relevante en el medio altamente complejo, los conceptos asociados a los cambios de comportamientos de los individuos en las organizaciones y las herramientas y técnicas actuales disponibles en el comienzos de éste milenio.

Módulo 3. Competitividad de la Empresa en la Globalización

El propósito de este modulo es la construcción de habilidades y conocimiento requeridos para integrar la visión de largo plazo de la empresa, dentro de un proceso de globalización persistente, y desde el punto de vista de naciones emergentes como es el caso de México. Se construye una visión verdaderamente estratégica conjuntando tres factores. Primero, la estructura de la industria de cambio dinámico donde la empresa se encuentra inmersa, en un entorno internacional. Segundo, las políticas económicas de desarrollo seguidas por los países que son los principales contendientes en la arena global. Tercero, las tendencias operacionales y organizacionales que surgen en el camino de la internacionalización.

Módulo 4. Tecnología de Información y Estrategia de Negocios

Durante este módulo se presenta la oportunidad de comprender de una forma crítica y reflexiva los principios básicos que fundamentan la toma de decisiones en una organización. Se brindan algunas herramientas que permiten identificar, diseñar o implementar de manera creativa los Sistemas de Información adecuados en función de la estructura organizacional y estableciendo su alineación con la estrategia de la empresa para lograr la competitividad y sustentabilidad de la misma. Se fortalece la habilidad para analizar y utilizar herramientas basadas en tecnologías de información que permitan una gestión efectiva del negocio, y que promuevan la apertura necesaria para desarrollar una organización extendida capaz de afrontar los retos de la globalización.

Módulo 5. La Negociación: Habilidad Directiva Clave

Todas las actividades o transacciones humanas involucran procesos de negociación. Este seminario involucra al participante en simulaciones de negociaciones de la vida real y proporciona marco de trabajo para negociar utilizando técnicas prácticas, poderosas y transformacionales. Las simulaciones incluyen negociaciones de uno a uno y con múltiples intereses, como los que se dan en las juntas de consejo, en contextos nacionales e internacionales. El seminario ha sido diseñado para mejorar la comprensión de los procesos de negociación y para desarrollar habilidades de negociación.

Módulo 6. Liderazgo versus Dirección

El Módulo proporciona conceptos y destrezas básicas para la dirección de personas en este mundo complejo y cambiante, en el cual el desarrollo del potencial humano en una empresa es un factor clave de la competitividad. El seminario busca formar líderes que puedan crear un contexto dentro del cual puedan facultar a su gente, para que ésta esté en condiciones de tomar sus propias decisiones inteligentes. Las habilidades de los líderes ahora incluyen el coaching, la delegación y la evaluación. El liderazgo requerido por los tiempos actuales adquiere una forma avanzada que incluye establecimiento de la visión, misión y valores de la organización. A través de ejercicios, casos y pruebas de auto-evaluación, el curso pretende lograr un cambio personal que permita a los participantes desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Módulo 7. Inteligencia Emocional para la Efectividad Organizacional

Peter Salovey y John D. Mayer definieron la inteligencia emocional como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo". En este seminario se analizan y discuten al menos cuatro conjuntos de talentos de la inteligencia emocional en términos de la capacidad para: percibir las emociones de forma precisa, aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento, comprender las emociones y dominar las propias emociones y las de los demás. También se analizan y discuten los dos grupos de aptitudes emocionales propuestas por Daniel Goleman, Aptitud Personal (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación) y Aptitud Social (Empatía y Habilidades Sociales) y su aplicación en el contexto directivo.

Módulo 8. Creación de Equipos de Alto Desempeño

Los equipos de alto desempeño representan un activo básico para las empresas. Y cómo es el caso con cualquier activo, se requiere de dinamismo y energía para mantener al equipo y a sus integrantes operando al máximo. Este seminario involucra intervenciones estratégicas de alto nivel vía la utilización de una variedad de métodos de aprendizaje innovadores de gran impacto, los cuales están diseñados para tratar con equipos ya formados, nuevos, virtuales, multifuncionales, departamentos y grupos. El aprendizaje se logra de una manera atractiva e informativa, con base en los principios de la educación por experiencias, que ha probado ser el mejor método de aprendizaje.

Módulo 9. Ética y Responsabilidad Social

Este seminario busca sensibilizar a los participantes sobre la responsabilidad social corporativa tal y como la define el World Business Council for Sustainable Development: “es el compromiso constante de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad vida de la fuerza de trabajo y de sus familias, así como del bienestar de comunidad y la sociedad en general. El seminario taller trata de enfocarse sobre el gran interés que existe sobre el impacto de los negocios sobre el bienestar social, lo que ha promovido a su vez una mayor sensibilidad respecto de cuestiones ambientales y éticas. La responsabilidad social corporativa más allá de posibles actividades beneficencia y se enfoca a tomar en cuenta los impactos de los procesos de decisión de la empresa sobre los diferentes grupos de la sociedad y su ambiente dentro del cual se desenvuelven.

Módulo 10. Estrategia de Capital Humano

El propósito de este seminario es integrar los conocimientos y habilidades asimilados y desarrolladas en los seminarios previos a fin de diseñar una estrategia clara y realista del capital humano de la empresa. Los participantes deben diseñar una estrategia de capital humano alineada a la estrategia de negocios de la organización. La estrategia de capital humano debe basarse en el análisis de las interdependencias de las personas y de los procesos de la empresa, en el ambiente de negocios global cada vez más complejo.

ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)

El ITAM a través de su Extensión Universitaria, funciona como un centro proveedor de educación continua y desarrollo ejecutivo en Latinoamérica.

Dentro del ITAM mencionaremos dos programas:

I. Programa Integral de Dirección Estratégica (PIDE)

El programa PIDE busca desarrollar líderes estratégicos para responder a los desafíos que encontrarán las organizaciones en el siglo XXI. Ayuda a desarrollar las habilidades clave y la comprensión global de las personas que tienen la responsabilidad de decidir sobre los destinos de sus compañías.

Se compone por 10 módulos, tiene una duración de 170 horas distribuidas en 37 días:

Módulo 1. Estrategia competitiva

Objetivo: Preparar al participante en la formulación de estrategias del negocio, a partir de los conceptos de recursos, competencias clave y ventaja competitiva.

Módulo 2. Liderazgo y Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Objetivo: Incrementar las habilidades mentales, emocionales y conductuales necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz, de manera que los participantes aprendan a identificar los objetivos que realmente importan, aumenten su capacidad de comunicación, de relación y de influencia, conozcan estilos eficaces de motivación y de automotivación, mantengan niveles de energía y ánimo óptimos, y elaboren un plan personal de desarrollo de competencias para el liderazgo.

Módulo 3. El entorno de los Negocios

Objetivo: Entender las tendencias y las incertidumbres con las que se enfrentan los directivos de las organizaciones modernas, así como las opciones estratégicas disponibles para hacerles frente. Enseñar a los participantes a interpretar la información económica gubernamental. Analizar la situación económica de México, el entorno político-social y sus implicaciones para los negocios.

Módulo 4. Análisis de Mercados

Objetivo: Vincular la estrategia del negocio con la formulación de estrategias de mercado, así como las principales herramientas que ayudan a comprender los mercados en los que participa la firma. Estudiar temas como son el ciclo de vida del producto, segmentación del mercado, investigación de mercados.

Módulo 5. Dirección General

Objetivo: Demostrar que toda Dirección General es un modelo evolutivo continuo que opera en un entorno constantemente diverso. Poner en relieve las habilidades básicas que incluyen una activa participación en el buen gobierno de la compañía: capacidad de decisión, de organización y de relaciones interpersonales, desarrollo del personal, supervisión de las operaciones, y equilibrio en la repartición de recursos.

Módulo 6. Aprendizaje Extremo

Se lleva a cabo en un centro de capacitación y entrenamiento, y, a través de distintas dinámicas, se pretende que los participantes mantengan la armonía entre las actividades físicas, los deportes extremos y la naturaleza.

Módulo 7. Aprendizaje organizacional y Gestión del Cambio

Objetivo: Entender las disciplinas necesarias para construir una organización con capacidad de aprendizaje y para desarrollar planes de acción.

Módulo 8. Administración del valor

Objetivo: Entender el proceso de creación y distribución del valor entre accionistas, clientes y colaboradores. Estudiar la evaluación de alternativas estratégicas. Análisis e interpretación de estados financieros.

Módulo 9. Simulación de negocios

Objetivo: Utilizar un juego de simulación para descubrir y practicar conceptos estratégicos. Integrar diferentes estrategias del negocio como son estrategias de mercadotecnia, de producción y financieras.

Módulo 10. Proyecto ejecutivo basado en la integración de conocimientos

Objetivo: Aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de un plan estratégico que integre y balancee los requerimientos de las áreas funcionales de la empresa y que maximice su valor total.

II. Programa en Desarrollo Ejecutivo (PRODEJ)

- Desarrollar al ejecutivo a través del análisis de diversos casos de negocio y aplicaciones directas al mundo real de las organizaciones, y prepararlos para ocupar una posición directiva. Tiene una orientación esencialmente práctica.

Su duración es de 160 horas distribuidas en 34 días, y está integrado por 8 módulos:

Módulo 1. Política de Empresa

Objetivo: Sensibilizar a los participantes sobre las responsabilidades y funciones del Director General de una empresa; los problemas que afectan el éxito de la organización en su conjunto y el desarrollo de la estrategia corporativa.

Módulo 2. Desarrollo Ejecutivo

Objetivo: Generar un autodiagnóstico que permita identificar a los participantes sus fortalezas y debilidades, y desarrollar un plan personal de acción para la mejora de sus competencias.

Módulo 3. Análisis Financiero

Objetivo: Proporcionar los principios teóricos y prácticos de las herramientas contables y financieras para realizar un análisis financiero.

Módulo 4. Administración de las relaciones con los clientes

Objetivo: Dotar de un conjunto de conceptos y metodologías que permitan desarrollar las habilidades para la toma de decisiones efectivas en la administración de las relaciones con clientes.

Módulo 5. Administración de la Innovación Tecnológica

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la innovación y la tecnología en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización.

Módulo 6. Negociaciones

Objetivo: Desarrollar la habilidad negociadora para cerrar acuerdos comerciales utilizando los conceptos, métodos y herramientas de negociaciones locales e internacionales.

Módulo 7. Administración de Proyectos

Objetivo: Dotar a los participantes de conocimientos prácticos que les permitan aplicar con eficiencia una metodología concreta para la transformación de iniciativas en proyectos estratégicos, así como procesos de planeación y control.

Módulo 8. Medición del Desempeño Organizacional y Administración del Valor

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de alinear todos los sistemas y procesos de una organización para asegurar la consecución del objetivo rector.

UP (Universidad Panamericana)

La Universidad Panamericana a través de su Instituto de Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) ofrecen programas de perfeccionamiento, ya que para ellos “la única manera de mantener el crecimiento rápido de una empresa es mediante un proceso, igualmente rápido y efectivo, de crecimiento personal de sus directores”.

Los **Programas AD-2, AD y D-1** responden a necesidades específicas de los directores y les ayudan a manejar en forma equilibrada y mejor fundamentada aquellos elementos críticos que enfrenta todo director: *el crecimiento y el cambio en la empresa*.

Permiten al participante adquirir conocimientos, actitudes y recursos que le ayudan a anticiparse para responder, más eficazmente a los cambios que surgen en el ámbito de los negocios y las organizaciones. Además le ayudan a conocer sus fuerzas y debilidades como director, de manera que pueda adaptar su estilo directivo a los continuos cambios que se presentan.

La diferencia entre los tres programas es el perfil del Participante:

Programa AD-2. Está diseñado para empresarios y directores generales con más de diez años de experiencia en posiciones de Alta Dirección.

Programa AD. Se orienta a directivos que llevan cinco años, como mínimo, desempeñando funciones de dirección general, o que participan, por su función específica en la empresa, en los problemas y decisiones de la Alta Dirección.

Programa D-1. Este Programa está orientado a directivos con un mínimo de tres años de experiencia en la toma de decisiones, estrechamente vinculados a la Dirección General, y que su jefe inmediato haya cursado o este participado en alguno de nuestros programas.

La principal forma de enseñanza en el Programa se basa en el método del caso: una eficiente técnica pedagógica de aprendizaje "por analogía" Los casos que se asignan semanalmente a los participantes se convierten en el fundamento del estudio, análisis y discusión. Su contenido se refiere a situaciones reales ocurridas en empresas nacionales y extranjeras. Describen objetivamente a la compañía: su entorno y los elementos que afectan tanto las operaciones como el proceso de decisiones y los resultados.

El participante estudia cinco casos cada semana; posteriormente los discute en la sesión de equipo con ocho o diez compañeros; finalmente, analiza cada caso en una sesión con todos los participantes, en la que un profesor del IPADE dirige la discusión. Se trata de analizar y criticar las decisiones tomadas hasta el momento por los directores de la empresa del caso, además de generar alternativas y analizar las propuestas de los otros participantes del Programa. En ese momento el participante tiene la oportunidad de poner a prueba sus propias ideas y recibir un análisis de las mismas, formulado por sus experimentados compañeros.

Como en la vida real, el método del caso proporciona sólo unas cuantas y muy claras respuestas. Su verdadero valor radica en ayudar al participante a desarrollar su capacidad intuitiva, de diagnóstico y su poder analítico, incorporándolo así en un extraordinario proceso de aprendizaje.

Los ciento cincuenta casos que se analizan durante el Programa son una selección de entre más de diez mil casos que combinan la investigación del propio IPADE y otras escuelas de negocios en el mundo.

Los programas tienen una duración de treinta semanas a lo largo de nueve meses. Y las áreas académicas que lo integran son:

Análisis de Decisiones. Busca perfeccionar en los participantes la estructura mental que facilite el análisis y diagnóstico de situaciones de la empresa. Les proporciona metodología adecuada y asequible para manejar explícitamente la incertidumbre a la que se enfrenta el director en sus decisiones. El participante logrará ubicarse y formar un juicio sereno y objetivo que le permitirá plantearse la conveniencia de utilizar, de la manera más eficiente posible, una serie de instrumentos analíticos que, hasta hace muy poco tiempo, estaban reservados a expertos. De fondo, la pregunta importante para el director versa sobre el papel que debe jugar ante estas realidades; y cómo puede lograr que tales instrumentos se conviertan en armas competitivas que den soporte a la estrategia de su negocio.

Control e Información Directiva. Se realizan análisis cuantificables de las operaciones de las empresas, relacionando esta perspectiva con otros aspectos: políticas generales, entorno económico y humano, etc.; recolección, elaboración, interpretación y utilización de datos cuantificados que constituyen información útil para los responsables de las decisiones superiores en la empresa; contabilidad para ejecutivos, contabilidad financiera y de costos, información contable para decisiones de explotación y de inversión, presupuestos, sistemas de control directivo estadística y probabilidad, diseño de sistemas e implantación y revisión de programas de planeación a largo plazo.

Comercialización. Abarca el estudio de todas las actividades implícitas en la adquisición y conservación de clientes: oferta y demanda, medio ambiente, comercio internacional, investigación de mercados, desarrollo de productos, políticas sobre precios, distribución y selección de canales, promoción - incluyendo publicidad y venta personal - ; análisis práctico de toda la actividad comercial y aspectos estratégicos de la dirección comercial de la empresa.

Dirección Financiera. Estudio de la forma de interpretar correctamente la información financiera esencial; análisis de la estructura de inversiones que constituyen los activos de operación; determinación y vías de solución a las necesidades financieras; optimización de los flujos y de la rentabilidad; vías para aumentar el valor de la empresa. Se incluyen temas como las relaciones y trato con la comunidad financiera y los inversionistas; evaluación de proyectos de inversión; valuación de empresas; desarrollo de estrategias que satisfagan los objetivos financieros, muchos de ellos englobados bajo el concepto genérico de Ingeniería Financiera; y finanzas internacionales. Todo ello adaptado constantemente a las cambiantes circunstancias de las finanzas locales y mundiales.

Dirección de Operaciones. Se analiza desde un punto de vista estratégico la operación, la gestión, el control y el diseño de sistemas operativos, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente a través de procesos centrados en la eliminación del desperdicio; se integra el estudio de procesos operativos en base a ventajas comparativas, con un acoplamiento logístico capaz de generar valor para minimizar inventarios y tiempos de respuesta, mediante tecnologías competitivas de producto y de proceso que toman en cuenta la integridad de la persona.

Dirección de Personal. Se abordan los problemas de recursos humanos en la empresa y las formas para lograr que el personal obtenga más satisfacciones y logre una mayor productividad; incluye aspectos de política de empresa sobre planeación y desarrollo de los recursos humanos, estilos de mando, organización, motivación, dirección por objetivos.

Entorno Económico. Estudio sistemático del entorno en el que la empresa se desenvuelve, facilitando la construcción de escenarios alternos. De manera particular, se aboca al análisis de los impactos y retos de las economías abiertas y globales. Por lo que se presentan casos de empresas que han aprovechado las oportunidades del entorno y neutralizado sus amenazas, así como aquellas que no lo han hecho o no pudieron negociar las condiciones propias de su sector. Todo con la finalidad de ayudar a la labor directiva y a la definición estratégica de las empresas en entornos cambiantes.

Entorno Político y Social. Se analiza el sentido y la justificación social de la empresa, definiendo sus componentes, sus derechos, sus obligaciones y sus fines. Concibe la acción del director como un quehacer de naturaleza política, en el sentido de un arte que pretende hacer las cosas justas y eficaces en la empresa y en su entorno. Busca elaborar escenarios de futuro, que fundados en la realidad cotidiana, llevan a los empresarios a lograr un sano equilibrio en las influencias mutuas que se dan entre entorno y empresa.

Factor Humano. Estudio de los elementos básicos para la mejor comprensión del comportamiento individual y colectivo dentro de la organización: estructura de la personalidad madura, la libertad, la responsabilidad, las motivaciones, los problemas de resistencia al cambio, la autoridad formal e informal, el liderazgo, la integración del grupo, la comunicación ascendente, el manejo de la inseguridad, los problemas humanos dentro de las estructuras laborales y familiares.

Persona y Familia. A través del método del caso y de algunas otras técnicas, se asimilan los diversos factores que permiten una buena formación en el plano del amor conyugal, del ambiente familiar, de la libertad y de la fe, facetas importantes en la vida de cualquier persona. Proporciona a los directivos, como padres de familia, aquellos elementos que puedan facilitar la mejora en la formación de sus hijos. En todo momento, el Programa incorpora la perspectiva ética de las decisiones y acciones del que dirige, buscando fomentar una actitud empresarial trascendente, que lleve a buscar el bien de los demás como vía legítima para conseguir el propio beneficio. En este sentido, todo lo que el IPADE hace por sus participantes se inspira en una concepción cristiana de la vida que pone el acento en los valores de la libertad, la responsabilidad y la convivencia.

Política de Empresa. Comprende el estudio integral de la estrategia de negocios y se enfoca al análisis de problemas específicos que están interrelacionados con la estrategia general. Los temas son estudiados desde el punto de vista del director general, quien debe tratar no con teorías, sino con las complejidades de una situación real. Se aborda el tema de las responsabilidades y capacidades del director general, para entender su empresa de una forma integral, analizando todos los papeles que ésta juega en el entorno general de la sociedad.

Filosofía y empresa. Coadyuvar en la formación de los conceptos éticos que intervienen en el actuar empresarial; y con esta instrucción, forjar en el participante el fomento de estos valores mediante la convicción de que los estándares éticos elevados son más importantes para una organización empresarial. Suscitar en el participante algunos planteamientos éticos, así como sus soluciones en temas específicos, tales como: ¿Qué responsabilidades éticas tienen las decisiones del empresario en la comercialización? ¿Qué consecuencias éticas tienen mis decisiones en mis empleados, con stakeholders y con la comunidad local?

UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)

La UNAM a través de la División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración (Dec) cuenta con un programa de Alta Dirección.

El Dec se vincula con la sociedad, ofreciendo no sólo actualización a los profesionales independientes en ejercicio, sino servicios específicos a la medida de las necesidades del sector público así como programas de apoyo a la Educación Permanente en favor de una cultura profesional. Sobre todo, constituye una herramienta básica para competir dentro del contexto nacional e internacional, como pionera de la educación continua en la Universidad y como una opción en materia de capacitación actualización profesional.

La misión del Dec es: Ser una Institución que tiene el compromiso de ofrecer, desarrollar y promover programas y servicios educativos de vanguardia en Capacitación y Desarrollo, Consultoría y Asesoría Empresarial, dirigidos a los Sectores Productivos Públicos y Privados del país, para fortalecer la vinculación universidad-profesionista-empresa con Calidad y Excelencia académica.

El programa de Alta Dirección tiene como objetivo desarrollar habilidades administrativas de vanguardia que le permitan desenvolverse en un entorno globalizador, frente a las necesidades que constantemente requieren las empresas del siglo XXI.

Está dirigido a profesionistas, directores, gerentes, jefes y responsables de funciones de dirección, administración y supervisión de personal, dentro de las distintas áreas de la organización.

Está integrado por 7 módulos, con una duración de 160 horas, dos sesiones semanales de 4 horas (4 meses).

El temario es el siguiente:

MÓDULO I. Las organizaciones y la necesidad de administrarlas efectivamente.

MÓDULO II. El liderazgo del siglo XXI.

MÓDULO III. La globalización y la administración moderna.

MÓDULO IV. Comunicación y negociación dentro de las empresas.

MÓDULO V. Equipos y trabajo en equipo.

MÓDULO VI. Los cambios y la innovación organizacional.

MÓDULO VII. Dirección emocional.

También se cuenta con un **programa de Administración Estratégica**, cuyo objetivo es que los participantes puedan aplicar las principales herramientas administrativas contemporáneas que permitan implementar mejoras en los procesos de sus empresas, para operar con índices óptimos de calidad y productividad. Con el siguiente temario:

MÓDULO I. Fundamentos de la administración.

MÓDULO II. Proceso y visión estratégica.

MÓDULO III. El desarrollo organizacional como herramientas de cambio estratégico.

MÓDULO IV. Administración estratégica de recursos humanos.

MÓDULO V. Finanzas estratégicas.

MÓDULO VI. Mercadotecnia estratégica.

MÓDULO VII. Liderazgo, empowerment - coaching.

MÓDULO VIII. Planeación, dirección y control estratégico.

UIA (Universidad Iberoamericana)

La Universidad Iberoamericana a través de su Dirección de Educación Continua, ofrece un programa de Alta Dirección.

El objetivo del programa es identificar, evaluar y aplicar enfoques contemporáneos de la Alta Dirección, mejores prácticas de negocios. Diseñar estrategias a partir de la construcción de escenarios, evaluación de posiciones competitivas y tendencias del mercado.

Está integrado por 6 módulos, con una duración total de 162 horas.

Módulo I. Habilidades directivas

Determinación de las competencias directivas requeridas para lograr los objetivos estratégicos.

Desarrollo de competencias estratégicas

Módulo II. Dirección estratégica

Pensamiento estratégico

Entornos y configuración de futuros

Capacidades críticas de negocio, matrices estratégicas y ventajas competitivas

Metodologías estratégicas

El arte de construir escenarios

Módulo III. Dirección financiera

Estrategias de la dirección financiera

Análisis financiero

Administración del capital de trabajo

Planeación financiera

El riesgo en las decisiones financieras

Estructura óptima de capital

Creación y destrucción de valor: EVA + MVA

Reestructuraciones, fusiones y adquisiciones

Módulo IV. Dirección estratégica del capital intelectual

Dirección estratégica del capital intelectual

Estrategias de administración por competencias laborales

Relaciones laborales

Integración de equipos de alto desempeño

Módulo V. Dirección de mercadotecnia

Nuevas tendencias de marketing

El modelo de valor aplicado a la oferta

Las 3 V's del modelo de Kumar para administrar el proceso de mercadotecnia

Estrategias de producto y servicio

Módulo VI. Nuevas posibilidades organizacionales para las empresas en México

Las ventanas de oportunidad. Estructura empresarial en México. Perfiles empresariales.

Oportunidades y barreras

Desempeño interno y desempeño social. Modelos de diagnóstico, evaluación y mejora continua.

Capital social
Estilos de organización
Capital intelectual
Desarrollo humano integral. Autoanálisis. Planes de autodesarrollo

UIC (Universidad Intercontinental)

La Universidad Intercontinental ofrece diversos programas de educación continua.

Entre dichos programas está el programa de “Desarrollo ejecutivo” cuyo objetivo es perfeccionar al individuo o profesionista en temas relacionados con su imagen personal, conducción en la actividad económica y pública, vestimenta y actitudes, así como en el manejo de los mensajes no verbales que proyecta en su desenvolvimiento o conducción entre compañeros de su profesión, inversionistas, sector empresarial o cualquier tipo de público con el que tenga relación.

El programa consta de siete módulos, cada uno de los cuales se impartirá en cinco sesiones de cuatro horas cada uno, (siete meses), con una duración total de 140 hrs.

Módulo I. Introducción: el Lenguaje no Verbal y su importancia en la Vida Personal

Módulo II. La comunicación y los sentidos

Módulo III. La importancia de la Vestimenta para el Éxito Personal

Módulo IV. Conociéndome a mí Mismo

Módulo V. La Conversación y el Contenido

Módulo VI. La Elegancia Personal y la Etiqueta Ejecutiva

Módulo VII. La inteligencia Emocional y el Coeficiente Intelectual como Herramientas de Apoyo

EBC (Escuela Bancaria y Comercial)

La EBC ofrece el programa de “**Desarrollo de Habilidades Directivas**”, con el objetivo de desarrollar líderes que respondan a la creciente complejidad del entorno y retos organizacionales como la orientación hacia la calidad y el cliente y la exigencia de motivación, autonomía y desarrollo profesional de sus colaboradores, y que además se comprometan con la evolución hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas, y hacia el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa.

El programa está dirigido a Directivos que requieran una metodología práctica para desplegar las estrategias de sus organizaciones y traducirlas a términos operativos, gerentes y personal responsable de áreas operativas de empresas e instituciones que requieran conocer y comprender la estrategia para alinear sus procesos al cumplimiento de aquella, emprendedores que deseen dominar una metodología para clarificar su modelo de negocios y la estrategia que deben desplegar para lograrla desde una perspectiva sistémica organizacional, personal

responsable de desarrollar, operar o dar seguimiento a los sistemas de control de resultados a través de cuadros de mando.

El diplomado contiene 9 módulos con una duración total de 150 hrs. La metodología busca el desarrollo de habilidades y su aplicación dentro de un entorno laboral mediante casos y ejemplos.

Módulo I. Balanced Scorecard: transformando la estrategia en resultados

Objetivo: Los participantes conocerán las ideas fundamentales y la operatividad del sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard, y desarrollarán las habilidades básicas para aplicar este sistema a su práctica organizacional. Se abordan temas como: Visión Estratégica, modelos de gestión estratégica, Balanced Scorecard, modelo Causa Efecto, medición del Desempeño, evolución de la Estrategia, Indicadores.

Módulo II. El rediseño de procesos y el sistema de gestión de la calidad

En este curso se reúnen los principios y los elementos que les permitirán a los participantes comprender la gran importancia del Rediseño de Procesos, como esquema de re-organización, y así valorar la importancia de un sistema de gestión de la calidad. Se tratan temas como: Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO-9000:2000, sistemas de Gestión de Calidad, modelo de las 5 S, rediseño de Procesos.

Módulo III. Presentaciones creativas y efectivas

Los participantes aprenderán diferentes técnicas para expresar eficazmente sus ideas en público, mediante el uso de metodologías y herramientas que les permitan preparar y organizar cualquier presentación y al mismo tiempo desarrollar la confianza en sí mismos y credibilidad para exponer sus puntos de vista de manera contundente y clara. Temas como: razón e importancia de uso de los hemisferios cerebrales, las emociones su control y manejo, presentaciones, principios neurolingüísticos: comunicación verbal y lenguaje corporal, la imagen pública y las recomendaciones para hablar en público.

Módulo IV. Administración del cambio

El objetivo del módulo es desarrollar la habilidad de diagnóstico, planeación, instrumentación y seguimiento de cambios en una organización que generen nuevos niveles de desempeño. Se abordan temas como: Tendencias de cambio del siglo XXI, naturaleza del Cambio, proceso de evolución creativa de las organizaciones, diseño de estrategias de cambio.

Módulo V. Team Building y técnicas para la toma de decisiones en equipo

El módulo explica a los participantes los diferentes procesos psicológicos y de trabajo de los equipos y proporciona las herramientas para trabajar hacia el desarrollo de equipos integrados y de alto desempeño. Se tratan temas como: Preparación del Equipo: Diagnóstico de los equipos, etapas y procesos en la construcción de los equipos, generación de la visión y el proyecto del equipo, metas, definición de roles y tareas, toma de decisiones en Equipo

Módulo VI. El diseño organizacional como herramienta de efectividad en la organización

El alumno será capaz de aplicar el diseño organizacional como una herramienta para atender la complejidad de la organización en un ámbito altamente competitivo, proporcionando innovación, en un entorno que exige mayor velocidad de respuesta, flexibilidad, capacidad de renovación de productos, procesos, habilidades y competencias. Temas: modelos de Organización, el Diseño Organizacional y los Procesos, poder y autoridad.

Módulo VII. El tiempo y la agenda efectiva

Analizar el uso del tiempo y sus implicaciones, costo, beneficio y proponer un método para la optimización del mismo. Temas: autodiagnósticos del uso del tiempo, auto liderazgo y la productividad personal, planificación: la clave para el control, valores y principios de la efectividad, traducción de la visión a objetivos operativos: Fijar las metas a largo plazo.

Módulo VIII. Liderazgo para el cambio

Los participantes identificarán los retos actuales que tienen como líderes en sus organizaciones, evaluarán su estilo actual de dirigir y ejercer el poder y la autoridad y desarrollarán las competencias necesarias para lograr que su equipo de trabajo dé resultados y se comprometa creativamente frente al cambio. Temas: el entorno define al Líder de Hoy, enfoques y diagnósticos sobre estilos de Liderazgo.

Módulo IX. Gestión del talento

Temas: Coaching directivo, empowerment, Mercadotecnia Interna (empleado facultado y satisfecho y acompaña a los clientes). La comunicación directiva: habilidades conversacionales del Directivo, diálogo experto: habilidades de escucha y expresión, la emocionalidad, el cuerpo y el lenguaje en la comunicación directiva, el lenguaje escrito, visual, corporal, retórico y seducción.

UNIVERSIDAD	PROGRAMA	DURACIÓN	OBJETIVOS	COSTO	REQUISITOS
ITESM (Tecnológico de Monterrey)	Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERIAC)	100 hrs. (20 días 2 sesiones por mes)	- Formar y desarrollar líderes empresariales en la gestión del talento humano, para enfrentar un entorno de negocios globalizado y caracterizado por un alto grado de turbulencia competitiva.	\$50,000.00 + IVA	- Tener nivel Directivo - Estar de acuerdo con las políticas de pago - Realizar todas las actividades del programa.
ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)	Programa Integral en Dirección Estratégica (PIDE)	170 hrs. (37 días, viernes y sábados)	- Desarrollar líderes estratégicos para responder a los desafíos del siglo XXI. - Ayudar a desarrollar las habilidades clave y la comprensión global de las personas que tienen la responsabilidad de decidir sobre los destinos de sus compañías.	\$80,100.00 + IVA	- Ejecutivos que cuenten al menos con 6 años de experiencia - Trayectoria ascendente en posiciones de alta responsabilidad en organizaciones con ventas superiores a \$50 millones de pesos al año - Capacidad para leer textos en lengua inglesa
ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)	Programa en Desarrollo Ejecutivo (PRODEJ)	160 hrs. (34 días, viernes y sábados)	- Desarrollar al ejecutivo a través del análisis de diversos casos de negocio y aplicaciones directas al mundo real de las organizaciones	\$55,600.00 + IVA	- Mínimo un mando medio en una mediana o gran empresa o una función directiva de alto nivel en una pequeña empresa - Capacidad para leer textos en lengua inglesa
UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)	Programa de Alta Dirección	160 horas (dos sesiones de 4 hrs. a la semana)	- Desarrollar habilidades administrativas de vanguardia que le permitan desenvolverse en un entorno globalizado, frente a las necesidades que constantemente requieren las empresas del siglo XXI.	\$19,000.00 + IVA	- Título profesional o carta de pasante

Tabla 4.2.1.2. Programas Capacitación Directivos principales Universidades de México A

<i>UNIVERSIDAD</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>COSTO</i>	<i>REQUISITOS</i>
UP (Universidad Panamericana)	Programas AD-2, AD y D-1	300 hrs. (2 sesiones a la semana durante 9 meses)	- Permitir al participante adquirir conocimientos, actitudes y recursos que le ayudan a anticiparse para responder, más eficazmente a los cambios que surgen en el ámbito de los negocios y las organizaciones. Además le ayudan a conocer sus fuerzas y debilidades como director, de manera que pueda adaptar su estilo directivo a los continuos cambios que se presentan.	\$280,000.00 + IVA	AD-2. Contar con más de diez años de experiencia en posiciones de Alta Dirección. AD. Contar con un mínimo de cinco años de experiencia desempeñando funciones de dirección general, o que participen, por su función específica en la empresa, en los problemas y decisiones de la Alta Dirección. D-1 directivos con un mínimo de tres años de experiencia en la toma de decisiones, estrechamente vinculados a la Dirección General.
UIC (Universidad Intercontinental)	Programa de Desarrollo Ejecutivo	140 hrs.	- Perfeccionar al individuo o profesionista en temas relacionados con su imagen personal, conducción en la actividad económica y pública, vestimenta y actitudes, así como en el manejo de los mensajes no verbales que proyecta en su desenvolvimiento o conducción entre compañeros de su profesión, inversionistas, sector empresarial o cualquier tipo de público con el que tenga relación.	\$18,200.00 + IVA	

Tabla 4.2.1.3. Programas Capacitación Directivos Universidades de México B

<i>UNIVERSIDAD</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>COSTO</i>	<i>REQUISITOS</i>
EBC (Escuela Bancaria y Comercial)	Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas	150 hrs.	-Desarrollar líderes que respondan a la creciente complejidad del entorno y retos organizacionales como la orientación hacia la calidad y el cliente y la exigencia de motivación, autonomía y desarrollo profesional de sus colaboradores, y que además se comprometan con la evolución hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas, y hacia el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa.	\$26,650.00	- Título profesional o carta de pasante
UIA (Universidad Iberoamericana)	Programa de Alta Dirección	162 hrs.	- Identificar, evaluar y aplicar enfoques contemporáneos de la Alta Dirección, mejores prácticas de negocios. Diseñar estrategias a partir de la construcción de escenarios, evaluación de posiciones competitivas y tendencias del mercado.	\$34,200.00 + IVA	- Título profesional o carta de pasante - Directivos, Empresarios y Ejecutivos de Alto Nivel

Tabla 4.2.1.4. Programas Capacitación Directivos principales Universidades de México C

4.2.2. Programas de capacitación de Directivos Internacionales

En cuanto al ámbito internacional se toma en cuenta el ranking de las mejores escuelas de negocios en el mundo del “Financial Times”¹, el cual toma en cuenta el desarrollo de habilidades y aprendizaje en sus programas directivos (skills and learning).

Las Universidades elegidas por sus programas dirigidos Directivos del ranking internacional son:

- Universidad de Chicago (GSB) – EE. UU.
- Harvard Business School – EE. UU.
- Columbia Business School – EE. UU.
- IESE Business School - España
- ESADE – España
- HEC – Francia
- London Business School (Inglaterra)

Al igual que con las Universidades del país, se realizó una investigación de sus diferentes programas dirigidas a ejecutivos, seleccionando los que más se acercan a los objetivos y características del programa en diseño, sin tomar en cuenta MBAs.

Universidad de Chicago (GSB)

La Universidad de Chicago a través de su escuela de negocios ofrece diversos programas y cursos en las áreas de finanzas, desarrollo organizacional, marketing y de dirección general.

Los cursos seleccionados de esta Universidad por sus características y contenidos son dos:

CMI, (The Chicago GSB Management Institute), es un programa que ofrece una mínima interrupción del trabajo y aprender los conceptos esenciales de la Dirección General. La duración del programa son 15 días en un período de 6 meses.

La metodología incluye lecturas, estudio de caso y discusiones de grupo, usando diferentes medios audio-visuales. No se realizan exámenes ni se tienen calificaciones, pero se espera que los participantes lean el material, se preparen para cada sesión y participen activamente en las discusiones.

Los objetivos son:

- Desarrollar un entendimiento de las áreas críticas dentro de la compañía
- Aprender a formar una cultura organizacional
- Fortalecer las habilidades de toma de decisiones estratégicas
- Relacionarse con altos ejecutivos de otras empresas

¹ Sousa, Cristina (2007), “En los Rankings Internacionales”, Istmo, pp. 102-103.

El GMI cubre los fundamentos esenciales de los negocios: contabilidad, finanzas, dirección, marketing, estrategia, liderazgo, negociación, toma de decisiones y economía global.

El programa está integrado por 9 módulos:

Módulo I: Creatividad e innovación; dar una definición de lo que significa ser creativo, y las herramientas creativas que ayudan a alcanzar una mejor actuación en el trabajo.

Módulo II: Dirigir el lugar de trabajo; analizar temas importantes sobre el manejo de los recursos humanos y el diseño de las organizaciones, diseño de puestos, uso de la información y motivación. Se da atención a lo que son las prácticas personales actuales y los retos del entorno a las políticas organizacionales, y la utilización de indicadores de desempeño para la toma de decisiones.

Módulo III: Contabilidad y análisis financiero; explorar el impacto de decisiones contables en los reportes financieros, y examinar el papel del análisis financiero en la evaluación de la firma y en la predicción de su condición futura. Postemas incluyen flujos contables, reportes financieros, activos intangibles, pronósticos y capital de trabajo.

Módulo IV; Finanzas para Directivos; ayudar a la toma de decisiones financieras, de inversiones, adquisiciones, fusiones, dentro del contexto de los objetivos de la empresa.

Módulo V: Marketing Estratégico; enfoque al cliente, análisis de la competencia, crear estrategias para tener ventaja competitiva y para posicionar nuevos productos en el mercado.

Módulo VI: Construcción e implementación de estrategias; explorar competencias y oportunidades de crecimientos. Entender la dinámica del mercado y los competidores.

Módulo VII: Liderazgo y cambio estratégico; conocer los tipos de liderazgo y comportamientos que pueden dirigir a una empresa al éxito. Aprender cómo motivar y comunicarse con los colegas y empleados.

Módulo VIII: Negociación y estrategias de toma de decisiones; reconocer las debilidades en negociación y proceso de toma de decisiones personales. Entender la naturaleza y dinámica de la toma de decisiones individual y en grupo. Aprender a estructurar problemas.

Módulo IX. Dirigir en la economía global; enfocado a compañías que tienen actualmente operaciones a nivel internacional o se está preparando para ello. Analizar como la globalización impacta en la economía nacional y en el entorno local de negocios. Analizar los riesgos y oportunidades de una economía global.

GSM (Global Senior Management Program); sus principales objetivos son desarrollar una visión estratégica en mercados globalizados y fortalecer las habilidades de directivas.

La metodología incluye lecturas, discusión de casos, simulaciones y conferencias con líderes de negocios mundiales.

La duración es de 5 semanas (2 semanas presenciales uno en Londres y otro en Madrid, y 3 semanas vía Internet), y está integrado por tres módulos:

Módulo I. Visión estratégica en mercados globalizados; el objetivo es expandir o mejorar la capacidad de los participantes de analizar el entorno social, político y económico, y entender su influencia en las estrategias de negocios. Definición de estrategias y su implementación. También se tocan temas de mercadotecnia, dirección estratégica.

Módulo II. Optimización de la Eficiencia Organizacional; el objetivo es que el participante pueda desarrollar habilidades y aprender técnicas directivas. Se ven temas como análisis financiero para directivos, liderazgo, manejo de personal.

Módulo III. Fortalecimiento de habilidades directivas; fortalecer las habilidades requeridas para motivar gente, dirigir proyectos y manejar una empresa. Se abordan temas como manejo del cambio, innovación, toma de decisiones, negociación.

Harvard

De la escuela de negocios de la Universidad de Harvard se seleccionaron tres cursos, uno dirigido a Directivos de grandes empresas como la mayoría de las universidades, pero además se muestran los primeros programas que se han encontrado durante la investigación dirigido a dueños / directivos, haciendo una diferencia entre las necesidades de éstos.

AMP (Advanced Management Program), su objetivo es transformar la manera en que los participantes piensan, dirigen, ven a la competencia y resuelven problemas. Desarrollar conciencia de las fuerzas externas que influyen en la empresa y de la competencia global. Adquirir la confianza necesaria para la toma de decisiones en una organización internacional.

La metodología es a través del método del caso, además de lecturas, discusión grupal, presentaciones y ejercicios.

Los temas a tratar durante 8 semanas son:

- Contabilidad y finanzas, establecer un entendimiento común entre los participantes de los principios de finanzas y contabilidad.
- Mercadotecnia,
- Economía internacional, dar una visión macroeconómica del ambiente de los negocios internacionales.
- Finanzas corporativas, flujo de capital, costos, valor
- Estrategia corporativa y competitiva,
- Alcance de metas y estrategias; aprender a establecer prioridades, monitorear objetivos. Indicadores de desempeño e incentivos
- Innovación y efectividad organizacional; identificar áreas críticas dentro de las organizaciones
- Negociación y liderazgo
- Desarrollo personal, determinar tus fortalezas y debilidades para un crecimiento profesional

Los programas diseñados para dueños / directivos de la Universidad de Harvard, tienen 30 años de historia, ofreciendo temas para empresas micro, pequeñas y medianas, donde se dan a conocer los retos y oportunidades asociados con tener y administrar una empresa. Además de considerar el factor familia.

Se muestran las características de dos programas:

Families in business: From generation to generation (Las familias en los negocios, de generación a generación); es un programa de seis días que prepara a las empresas familiares para heredar sus fortalezas y manejar sus debilidades. Se pretende que los participantes identifiquen y generen un compromiso hacia su familia y las metas de la empresa, formular acciones efectivas para alcanzar los objetivos.

Las sesiones ayudan a:

- Saber manejar las tensiones del sistema del negocio familiar
- Fortalecer las relaciones con tu familia, trabajo y empleados
- Preparar para la sucesión para desarrollar a la siguiente generación

Este programa está diseñado para equipos de cuatro o más integrantes de la familia, incluyendo no empleados. Los participantes no necesitan tener experiencia para entender los casos y el contenido del programa. También se recomienda que los equipos incluyan individuos de dos generaciones y de ambos géneros, también en el equipo se puede incluir a algún empleado clave de la empresa aunque no sea familiar.

Las cuatro áreas y sus objetivos que integran el programa son:

- **Dinámica del sistema familiar;** integrar las fortalezas de la familia y el negocio, manejar conflictos, desarrollar relaciones constructivas, comunicación efectiva, balance entre las necesidades financieras del negocio y de la familia.

- **Crecimiento y distribución de la riqueza;** implementar estrategias para el crecimiento de la empresa manteniendo el control familiar, distribución de la riqueza y propiedad para beneficio de la familia y del negocio, educación de los niños en un saludable negocio familiar.

- **Dirección;** organizar asambleas y consejos familiares, creación de políticas y planes para la forma en que la familia debe intervenir dentro del negocio, desarrollar líderes en el sistema del negocio familiar.

- **Sucesión;** desarrollar la próxima generación como efectivos administradores y miembros familiares, preparar a la organización para futuros cambios en dirección y propiedad, tomar y dejar ir responsabilidades.

(OMP) Owner / President Management Program (Programa para dueños / presidentes), la relación que tiene un dueño / directivo con su empresa es muy diferente que la de cualquier otro ejecutivo, y para cubrir sus necesidades Harvard diseñó el programa OMP, el cual ha tenido una gran aceptación.

Consiste en una sesión de 3 semanas cada año durante 3 años, con los objetivos siguientes:

- Proveer de los fundamentos para la toma de decisiones basado en un entendimiento sólido de los conceptos esenciales y funciones de negocio

- Ayudar a crear un curso de acción para alcanzar el futuro de la empresa a través de la exploración de diversos escenarios
- Introducir técnicas novedosas para guiar a tu equipo
- Proporcionar estrategias y recursos diseñados específicamente para las necesidades de los dueños de un negocio.
- Inspirar con nuevas ideas para renovar el entusiasmo por el esfuerzo empresarial

Las unidades a cubrir y sus objetivos son:

Unidad I. Fundamentos; adquirir e incrementar los conocimientos de funciones clave como son contabilidad, finanzas y marketing, aprender la manera de ajustar tu estilo de liderazgo y saber cual es el estado actual de tu compañía.

Unidad II. Dirigiendo el desempeño; examinar modelos de negocio que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa, desarrollar habilidades como son negociación, motivación, comunicación, toma de decisiones para el crecimiento del negocio. Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Desarrollar una estrategia de negocio que lleve al alcance de los objetivos de corto y largo plazo. Revisar la contabilidad básica utilizada para analizar y realizar pronósticos del desempeño financiero, además manejar y controlar los costos.

Unidad III. Construyendo el futuro; descubrir como transformar tu negocio, aprender a balancear tus planes de carrera y metas financieras con las demandas personales. Identificar manera de cómo desarrollar y comunicar tu visión a la organización. Aprender cómo motivar a los empleados y transmitir la visión de la organización.

Columbia

The Columbia Senior Executive Program; El programa dirigido a altos ejecutivos de la Universidad de Columbia, se imparte durante 4 semanas (26 días) cubriendo los siguientes temas:

Semana 1. Perspectiva Global; macroeconomía, cambios políticos y sociales alrededor del mundo, efectividad al trabajar con diversos equipos, comunicación.

Semana 2. Excelencia funcional; estrategias de marketing, toma de decisiones estratégicas, principios de recursos humanos.

Semana 3. Rendimiento de la Organización; manejar el cambio organizacional, comunicación estratégica, dirección.

Semana 4. Liderazgo; habilidades personales, dirigir a través de diferentes culturas, inteligencia emocional.

Los objetivos del programa son:

- Crear y sostener una ventaja competitiva
- Maximizar el desempeño individual y en equipo
- Utilizar comunicación efectiva
- Aplicar información a la solución de problemas

IESE

El IESE es un centro de posgrado de la Universidad de Navarra España dedicado a la formación y perfeccionamiento de empresarios y directivos. Inició sus actividades en 1958, en Barcelona, donde tiene su sede principal.

La misión del IESE es prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, mediante una labor docente de calidad y exigencia, apoyada en una sólida base de investigación de los problemas que afectan a la empresa. En su cometido pretende impartir los conocimientos y desarrollar las capacidades y aptitudes necesarias para la profesión de la dirección en un mundo cambiante y cada vez más internacional, haciendo hincapié en los aspectos humanos de la empresa.

Los programas del IESE ofrecen a los directivos otra opción para adquirir más capacidades y reforzar las que poseen, conocer nuevos puntos de vista y reflexionar sobre cómo están liderando sus organizaciones. El claustro del IESE, que acoge profesores de 17 nacionalidades, proporciona una visión amplia y enriquecedora del cambiante entorno con el que se enfrenta la alta dirección de empresas.

Lo anterior con la convicción de que los líderes empresariales pueden tener un profundo impacto en las personas y en la sociedad mediante su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio.

Los **programas de perfeccionamiento directivo** tienen una gran similar con los ofrecidos por la Universidad Panamericana, ya que ambas universidades tienen la Prelatura del Opus Dei. Son tres programas cuya diferencia es el perfil de los participantes: PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas), PDG (Programa de Dirección General), PDD (Programa de Desarrollo Directivo).

Los objetivos de los Programas de Perfeccionamiento Directivo son los siguientes:

- Autodiagnosticar la forma de dirigir
- Enriquecer el análisis de problemas empresariales para mejorar el proceso de toma de decisiones
- Reforzar la visión de Dirección
- Desarrollar las capacidades de liderazgo y dirección de personas
- Repasar las herramientas de gestión
- Generar relaciones profesionales duraderas
- Dotar a los participantes de las herramientas necesarias para tomar decisiones con mayor rigor en un marco de elevada incertidumbre, rápida maduración de productos y servicios, incesante innovación tecnológica y globalización

La duración de los programas es de 7 meses donde se cubren 10 módulos:

- **Origen, Control y Optimización de Recursos:** Contabilidad y Control. Dirección Financiera. Políticas contables, tesorería y costos. Decisiones de Inversión. Política de productos.
- **Mercados y Oportunidades de Negocio.** Dirección Comercial. Política de productos, precios, marcas y canales de distribución. La red comercial, publicidad y promociones.
- **La Transformación y la Cadena de Valor.** Dirección de operaciones, producción y tecnología. La gestión de intangibles y servicios.
- **Las Personas y las Competencias de la Organización.** Comportamiento Humano en la Organización.
- **Dirección de personal y Relaciones Laborales.**
- **Innovación y Tecnologías de la Información.** Sistemas de Información.
- **Análisis de Situaciones de Negocio.** La visión desde la perspectiva de la alta dirección.
- **La Economía Global.** Análisis del entorno económico y social.
- **Ética y Dirección de Empresas.**
- **Estrategia Competitiva y Dirección General.**

Su metodología se basa en la idea de que el desarrollo de capacidades del directivo y la revisión de actitudes y valores han de ser realizados a través de un descubrimiento personal, por lo cual utilizan el método del caso, donde los casos describen situaciones reales del negocio que exponen con detalle la información relevante para el análisis y toma de decisión.

Se tienen 3 fases del método del caso, la primera es una fase individual, donde el participante debe enfrentarse a las distintas situaciones empresariales que se le plantean, analizarlas en profundidad, según su propia experiencia y criterio personal, y decidir cómo actuar.

Una fase de trabajo en equipo, donde los casos se discuten en equipo. Los equipos se diseñan buscando la máxima diversidad funcional y sectorial, de manera que el análisis personal se enriquezca compartiendo experiencias y planteamientos diversos.

Por último una sesión general, donde el profesor es un facilitador que guía una nueva discusión, buscando que el proceso de análisis sea riguroso y contemple todos los criterios y alternativas posibles.

PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas), programa diseñado para directivos y empresarios con más de diez años de experiencia en posiciones de alta dirección. Ofrece las bases necesarias para liderar la gestión de la empresa de manera coherente, de acuerdo con su experiencia y con las más recientes aportaciones científicas en el campo de la dirección, así como la oportunidad de contrastar sus criterios con los de otros directivos que ocupan puestos de responsabilidad semejantes. Además de los módulos señalados se brindan seminarios de: Iniciativa Emprendedora, Negociación, y Liderazgo.

PDG (Programa de Dirección General), para directores generales y altos directivos, este programa se orienta a personas que llevan varios años desempeñando funciones de dirección general o que participan, por su posición específica en la empresa, en la alta dirección y sus problemas. El programa contribuye a potenciar el trabajo en sus actuales puestos y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades.

PDD (Programa de Desarrollo Directivo), este programa está destinado a directores divisionales o departamentales que, por su estrecha colaboración con la alta dirección, necesitan enfrentarse con problemas de ese nivel y tener una visión de conjunto de la organización. De ese modo, el programa es una oportunidad para analizar sus cometidos específicos de forma integrada y les ayuda a acomodar su tarea al marco de objetivos y políticas generales de la empresa.

Advanced Management Program (AMP), además de los tres programas anteriormente mencionados se tiene el Programa para Alta Dirección de empresas.

El programa de alta dirección está dirigido a dueños, altos directivos, que tengan al menos 15 años de experiencia en altos mandos, y cuyos conocimientos y experiencia pueda contribuir a la discusión y trabajo en clase.

Los objetivos del programa son:

- Proporcionar un foro de discusión que permita a los directores reflexionar acerca de su actual ambiente de negocios
- Ampliar la perspectiva global de los participantes al analizar las mejores prácticas de empresas de un diferentes sectores y países
- Poner a prueba viejos conceptos y supuestos en orden de alinear las prácticas del negocio con las actuales tendencias y condiciones económicas
- Presentar los últimos conceptos e ideas para el desarrollo de estrategias corporativas que crean valor para los accionistas
- Permitir a los participantes la práctica con equipos virtuales. La globalización está ocasionando que el trabajo en equipo en línea vital para el éxito en los negocios, lo que crea el reto de los participantes de conectarse no solamente con barreras culturales, sino además a través del tiempo y espacio para trabajar con sus equipo
- Ayudar a los participantes a identificar y analizar los roles de los directivos del día de hoy para poder dirigir a su gente y a su empresa de forma más efectiva

La estructura del programa es de 4 semanas de módulos presenciales distribuidos en un período de 6 meses unido a una comunidad web que asegura a los participantes y a la escuela estar en contacto, en el tiempo entre los módulos los participantes tendrán que preparar materiales para el siguiente módulo, trabajar en problemas de negocios en forma individual y desarrollar proyectos.

El programa está integrado por 4 módulos:

Módulo I. Entendiendo el panorama de negocios; el objetivo es establecer bases sólidas para el programa, dar los conceptos requeridos para entender el ambiente global macroeconómico y su impacto en los negocios. Los temas que se abordan son: economía, análisis de decisiones, estrategias competitivas, global marketing, finanzas y contabilidad, liderazgo.

Módulo II. Dirigiendo la creación de valor; discutir que es lo que deben de lograr las corporaciones de hoy, así como las condiciones necesarias para ser competitivo y crear valor. Se ven temas como: Operaciones y cadena de suministros, servicio, finanzas corporativas, contabilidad para directivos, auto-liderazgo.

Módulo III. Dirigiendo la innovación y el cambio; en un ambiente sujeto a rápidos cambios, tener líderes con una clara visión y capacidad de ser flexibles se ha vuelto vital. En este módulo el participante aprenderá como dirigir y manejar el cambio y como desarrollar una estrategia corporativa para crear valor para los accionistas. Los temas a tratar son: tipos de liderazgo, innovación, estrategias competitivas, manejo del cambio, Tecnología.

Módulo IV. Realización; desarrollar la habilidad de negociación, y establecer agendas personales y de negocios. Los temas son: negociación, finanzas corporativas, auto-dirección y auto-liderazgo.

ESADE

ESADE es una institución académica fundada en el año 1958, que desarrolla fundamentalmente la actividad académica en sus campus de Barcelona, Madrid y Buenos Aires, en tres áreas principales de actividad: formación, investigación y debate social.

Sus dos ámbitos son: ESADE Escuela de Negocios y ESADE Facultad de Derecho.

ESADE tiene como misión principal la formación de personas con un alto nivel de competencia profesional y con plena conciencia de su responsabilidad social.

Dentro de su escuela de negocios ofrece programas para la Dirección General y es una de las instituciones en el mundo que ofrecen programas para propietarios de empresas familiares.

Los programas de Dirección seleccionados están dirigidos a directivos con altas responsabilidades en sus compañías, con un mínimo de 10 años de experiencia profesional. Comprometidos con sus organizaciones y con su propio desarrollo directivo, desean completar su preparación al más alto nivel, complementando su experiencia y formación previa en management con los conocimientos y competencias específicas de la dirección general.

Senior Executive Program (SEP); los objetivos del programa son:

- Acompañar al directivo en la definición y construcción del futuro de la organización, al dotarle de un marco de referencia global para la toma de decisiones desde la alta dirección, así como de las estrategias para proteger a la organización frente a cualquier amenaza.
- Desarrollar el auto-conocimiento, perfeccionar su modelo personal de liderazgo para favorecer el crecimiento de sus colaboradores y en definitiva el éxito de toda la organización.
- Enriquecer su experiencia con la de otros participantes, líderes empresariales y profesores, ampliando su network profesional.

Las sesiones de trabajo con los profesores se enriquecen con el análisis de casos y de prácticas, además de contar con el CEO forum, que son sesiones de intercambio con líderes empresariales destacados. De manera abierta y directa se tratan aspectos críticos en la evolución de las organizaciones, sus estrategias, y en particular, las problemáticas de la alta dirección en el liderazgo de las organizaciones y la gestión de las relaciones con los órganos de gobierno y los stakeholders clave.

El programa se desarrolla a lo largo de 42 jornadas durante 6 meses, incluyendo un período semiintensivo y un período internacional. El programa consta de 270 horas.

El programa consiste en 3 fases:

Fase 1. Dimensionando las bases de la Dirección general. El objetivo de este módulo es transmitir a los participantes una visión completa de la empresa vista desde la dirección general. Hacer una reflexión sobre las pautas y tendencias emergentes en el entorno general, es decir, aquellos aspectos que conformarán el medio en el que deberán desenvolverse las organizaciones en el próximo futuro. Posteriormente los participantes inician un proceso autorreflexivo sobre su perfil de capacidades como senior managers con el objetivo de definir su propio plan de trabajo. A continuación, el programa entra en la organización desde el punto de vista de su capacidad para competir, para después introducir distintas visiones de la totalidad de la empresa, como son sus equipos humanos, su dimensión emprendedora y sus flujos económico-financieros. Los temas a tratar son: Nuevos entornos de las organizaciones: económico, tecnológico, socio-político y legal, desarrollo de competencias, estrategia competitiva, liderazgo en marketing, fundamentos financieros.

Fase 2. Gestionando los recursos corporativos. Esta fase profundiza en la organización desde el punto de vista de sus recursos y capacidades, orientándose tanto a su identificación y aprovechamiento como a su desarrollo. Ello implica tratar a fondo los aspectos relacionados con la gestión financiera, los sistemas de control, la estrategia comercial, la definición de operaciones, la interrelación de la empresa con el resto de agentes, la construcción y aprovechamiento de intangibles así como la capacidad de adaptación de cambio. Los temas que se abordan son: finanzas corporativas, estrategia de marca y comercialización, cuadro de mando, empresas en red, creación de valor desde operaciones, liderando el cambio, valores, liderazgo y dirección de personas.

Fase 3. Liderando la empresa en un mundo globalizado. Esta fase aborda la toma de decisiones a medio plazo en la empresa. Se centra en aquellas decisiones fundamentales que son difícilmente reversibles, por el compromiso de tiempo y de recursos que conllevan. Ello plantea una agenda ejecutiva que incluye la monitorización y asesoramiento a la dirección, la creación de estructuras de innovación, la gestión del riesgo, el aprendizaje organizativo y el papel de la empresa en la estructura social. El módulo finaliza con una reflexión sobre la relación de uno mismo con la organización y el papel del directivo en la empresa del futuro. Los temas a tratar son: Innovation management & corporate entrepreneurship (bloque intensivo en Babson College, Boston, EEUU), gobierno corporativo, creando valor a través de las finanzas, responsabilidad social corporativa, los retos estratégicos del futuro, el papel del directivo del futuro.

Advanced Management Program (AMP); el diseño del programa de Alta Dirección del ESADE se enfoca hacia la toma y ejecución de decisiones. Se estudian tanto los factores del entorno empresarial, que afectan los cursos de acción que pueda tomar la empresa, como los factores y los recursos internos con que cuenta la misma para desenvolverse en un ambiente altamente competitivo. El diseño del programa se ha hecho en forma integral de manera que exista una estrecha relación entre todos los temas que se cubren.

Los objetivos de AMP son:

- Desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes esenciales para la alta dirección, mejorando la capacidad para el manejo y aprovechamiento de los recursos de la organización.
- Identificar y evaluar los factores críticos locales, regionales e internacionales, que afectan a la empresa en sus operaciones y en sus resultados.
- Reforzar la aptitud para el análisis y la toma de decisiones, estimulando el juicio en el manejo y uso de la información y en la medición de los resultados.
- Fortalecer la capacidad para la formulación e implementación de estrategias competitivas exitosas en el largo plazo.
- Poner a disposición de los participantes una serie de herramientas y técnicas directivas novedosas y del más alto nivel.
- Promover la concepción del conocimiento en su más amplio sentido como un proceso continuo de desarrollo personal capaz de dinamizar el desarrollo mismo de la organización y de la comunidad que la rodea.
- Complementar la experiencia académica con vivencias empresariales de la región que integren la relación teórico-práctica.

El programa consiste en 4 módulos:

I. Entorno, Estrategia Empresarial y Alta Dirección. Es primordial hoy en día desarrollar habilidades y nuevos enfoques para analizar el entorno, económico y competitivo, tomando en cuenta las nuevas y siempre cambiantes condiciones de la economía mundial. Esto le permitirá a la alta dirección adaptar las estrategias, la visión y los objetivos de su organización para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Se abordan temas como: análisis político y económico, estrategia empresarial, Sinergia: Equipo Alta Dirección.

II. Herramientas fundamentales de la Dirección. Con el fin de comprender mejor los problemas actuales y facilitar el análisis para tomar decisiones acertadas, la dirección requiere conocer bien las áreas básicas de la administración de empresas. Se tratan temas relacionados con: Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Operaciones.

III. Corporate Entrepreneurship and Innovation. El diseño académico del AMP incluye una serie de temas de actualidad para la alta dirección que le permitirán tomar decisiones y desarrollar estrategias con mayores posibilidades de éxito y con ventajas reales sobre sus competidores presentes y futuros. Durante la tercera semana del programa en Babson University se cubre el módulo de Emprendedurismo Corporativo e Innovación. Tratando temas como: generación de ideas y reconocimiento de oportunidades, innovación, servicio de excelencia, modelos de negocio, manejo del cambio, los retos en una economía globalizada, dirección de empresas familiares, coaching.

IV. Integración de Conceptos. En esta última sección del programa se combinarán las experiencias de las secciones anteriores y se relacionarán con el análisis ambiental y las áreas funcionales de la empresa: se tratará el diseño de la estrategia competitiva y las políticas operativas más apropiadas para alcanzar los objetivos. Adicionalmente, los temas desarrollados a lo largo del programa serán integrados mediante la utilización de una simulación integral de negocios. Los temas a tratar son: responsabilidad social corporativa, crecimiento y globalización.

El programa se realizará de manera conjunta: las primeras dos semanas en México (Cuernavaca), una semana en Babson University, Boston, Estados Unidos de América y la última semana nuevamente en México (Cuernavaca). Una semana por mes.

Programa para Directores_Propietarios, está dirigido a directivos cuya profesión les ha supuesto ocupar cargos relacionados con la toma de decisiones, como mínimo durante 3 años.

Su sede está en Barcelona.

Los objetivos del programa son:

- Estudiar los conceptos y herramientas de management que todo directivo de empresa familiar debe conocer y saber aplicar, prestando especial atención a su integración desde la óptica de la dirección general.
- Propiciar, no sólo la ampliación de conocimientos, sino también la capacidad de implantación a través de las habilidades de dirección y de relaciones interpersonales.

- Ofrecer formación en management a los máximos responsables de empresas familiares y potenciar el desarrollo de dichas empresas a través de la elaboración del Plan de Empresa.
- Desarrollar una visión global a largo plazo de hacia dónde quiere llevar su empresa y de qué es lo fundamental para alcanzar el éxito.

El programa tiene un carácter integrador y estudia las diferentes áreas de la empresa desde la perspectiva de la dirección general, la duración es de 27 días y los temas a tratar son:

- Planificación estratégica en la empresa
- Entorno Económico
- Gestión y gobierno de la empresa familiar
- Marketing estratégico
- Marketing relacional
- Estrategias de comercialización
- Gestión de la innovación tecnológica, la calidad y los recursos productivos
- Gestión de recursos humanos y organización
- Gestión financiera
- Control de gestión y cuadro de mando integral
- Desarrollo de habilidades directivas: trabajo en equipo (outdoor training)
- Marco legal
- Sistemas de información
- Valoración de empresas
- Desarrollo de habilidades directivas: negociación
- Desarrollo de habilidades directivas: hablar en público, presentaciones eficaces
- Implementación del Plan de Empresa

La formación en el aula se desarrolla mediante clases participativas, trabajo en grupo, presentaciones y simulaciones virtuales entre otras. De esta forma, los participantes pueden exponer y debatir los conceptos clave de gestión y el diseño de la estrategia de desarrollo de la empresa.

La formación fuera del aula se desarrolla mediante actividades outdoor training, que ofrecen una forma de aprendizaje y de desarrollo personal y grupal fuera del aula convencional, habitualmente al aire libre. Estas actividades suelen plantear situaciones reales que deben resolverse mediante habilidades físicas, manuales, organizativas, de previsión, de liderazgo y de trabajo en equipo. En el proceso outdoor training, los profesores pasan a desempeñar el papel de facilitadores y de observadores expertos de la conducta de los participantes.

London Business School

De los cursos que ofrece la escuela de negocios el que va dirigido a los Directivos es el **Senior Executive Program (SEP)**.

Los participantes son altos directivos con más de 15 años de experiencia y que tienen la responsabilidad de determinar la dirección futura de sus empresas, además de transformarlas y de inspirar a los individuos con quien trabajan.

Los objetivos del programa son:

- Inspirar a los participantes a crear su futuro y el de su empresa
- Incrementar la confianza de los participantes en su habilidad de dirigir gente y a la organización,
- Explorar oportunidades para tu empresa
- Fortalecer las habilidades de los participantes para guiar una organización
- Estudiar las mejores prácticas de diversas empresas para actualizar a tu organización en los últimos pensamientos

Es un programa de 4 semanas integrado por 3 módulos:

Módulo I. Estrategia; los objetivos son desarrollar el pensamiento estratégico, incrementar la sensibilidad hacia los elementos importantes para crear una visión estratégica y ayudar a canalizar las nuevas ideas efectivamente. Explorar el concepto de innovación, enfocándose en como puedes crear continuamente fuentes de inspiración y construir una nueva posición estratégica. Mejorar la agilidad estratégica cambiando la visión de empresa del tiempo pasar del predecir, planear e implementar al observar, anticipar y ejecutar. Incrementar tu efectividad como agente del cambio por medio de la alineación de tu estrategia con los procesos de la organización, incentivos, cultura y objetivos financieros.

Módulo II. Liderazgo; los objetivos son ayudar a los participantes a analizar su estilo de liderazgo y su efectividad. Explorar como conectarse con sus equipos y comunicar la visión de la empresa. Examinarse a uno mismo, a la organización y al mundo, así como lo que motiva a cada uno.

Módulo III. Transformación; los objetivos son alinear la estrategia de la organización con las capacidades actuales y diseñar un plan de ejecución. Preparar a los participantes para dirigir en entornos de incertidumbre. Re-descubrir la ciencia de toma de decisiones.

<i>UNIVERSIDAD</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>COSTO</i>
Universidad de Chicago (GSB)	CMI (The Chicago GSB Management Institute)	15 días en un período de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un entendimiento de las áreas críticas dentro de la compañía - Aprender a formar una cultura organizacional - Fortalecer las habilidades de toma de decisiones estratégicas - Relacionarse con altos ejecutivos de otras empresas 	16,950 USD
Universidad de Chicago (GSB)	GSM (Global Senior Management Program);	25 días	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una visión estratégica en mercados globalizados y fortalecer las habilidades de directivas. 	€18,500 \$298,220.00 MX
Harvard	AMP (Advanced Management Program)	8 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar la manera en que los participantes piensan, dirigen, ven a la competencia y resuelven problemas. - Desarrollar conciencia de las fuerzas externas que influyen en la empresa y de la competencia global. - Adquirir la confianza necesaria para la toma de decisiones en una organización internacional. 	58,000 USD
Harvard	(OMP) Owner / President Management Program	9 semanas en 3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer de los fundamentos para la toma de decisiones basado en un entendimiento sólido de los conceptos esenciales y funciones de negocio - Ayudar a crear un curso de acción para alcanzar el futuro de la empresa a través de la exploración de diversos escenarios - Introducir técnicas novedosas para guiar a tu equipo - Proporcionar estrategias y recursos diseñados específicamente para las necesidades de los dueños de un negocio - Inspirar con nuevas ideas para renovar el entusiasmo por el esfuerzo empresarial 	25,000 USD

Tabla 4.2.2.1. Programas Capacitación Directivos principales Universidades Internacionales A

<i>UNIVERSIDAD</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>COSTO</i>
Harvard	Families in business: From generation to generation	6 días	<ul style="list-style-type: none"> - Saber manejar las tensiones del sistema del negocio familiar - Fortalecer las relaciones con tu familia, trabajo y empleados - Preparar para la sucesión para desarrollar a la siguiente generación 	35,000 USD (4 personas)
Columbia	The Columbia Senior Executive Program	26 días	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las habilidades requeridas para un mundo globalizado - Crear y sostener una ventaja competitiva - Maximizar el desempeño individual y en equipo - Utilizar comunicación efectiva - Aplicar información a la solución de problemas 	37,500 USD
Universidad de Navarra (IESE)	Advanced Management Program (AMP)	4 semanas en 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar un foro de discusión que permita a los directores reflexionar acerca de su actual ambiente de negocios - Ampliar la perspectiva global de los participantes al analizar las mejores prácticas de empresas de un diferentes sectores y países - Poner a prueba viejos conceptos y supuestos en orden de alinear las prácticas del negocio con las actuales tendencias y condiciones económicas - Presentar los últimos conceptos e ideas para el desarrollo de estrategias corporativas que crean valor para los accionistas - Permitir a los participantes la práctica con equipos virtuales. La globalización está ocasionando que el trabajo en equipo en línea vital para el éxito en los negocios, lo que crea el reto de los participantes de conectarse no solamente con barreras culturales, sino además a través del tiempo y espacio para trabajar con sus equipo - Ayudar a los participantes a identificar y analizar los roles de los directivos del día de hoy para poder dirigir a su gente y a su empresa de forma más efectiva 	€33,500 \$540,020.00 MX

Tabla 4.2.2.2. Programas Capacitación Directivos principales Universidades Internacionales B

UNIVERSIDAD	PROGRAMA	DURACIÓN	OBJETIVOS	COSTO
Universidad de Navarra (IESE)	Programas de Perfeccionamiento Directivo: PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas), PDG (Programa de Dirección General), PDD (Programa de Desarrollo Directivo)	7 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Autodiagnosticar la forma de dirigir - Enriquecer el análisis de problemas empresariales para mejorar el proceso de toma de decisiones - Reforzar la visión de Dirección - Desarrollar las capacidades de liderazgo y dirección de personas - Repasar las herramientas de gestión - Generar relaciones profesionales duraderas - Dotar a los participantes de las herramientas necesarias para tomar decisiones con mayor rigor en un marco de elevada incertidumbre, rápida maduración de productos y servicios, incesante innovación tecnológica y globalización 	€22,300 \$359,476.00 MX
ESADE	Advanced Management Program (AMP)	4 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes esenciales para la alta dirección, mejorando la capacidad para el manejo y aprovechamiento de los recursos de la organización. - Identificar y evaluar los factores críticos locales, regionales e internacionales, que afectan a la empresa en sus operaciones y en sus resultados. - Reforzar la aptitud para el análisis y la toma de decisiones, estimulando el juicio en el manejo y uso de la información y en la medición de los resultados. - Fortalecer la capacidad para la formulación e implementación de estrategias competitivas exitosas en el largo plazo. - Poner a disposición de los participantes una serie de herramientas y técnicas directivas novedosas y del más alto nivel. - Promover la concepción del conocimiento en su más amplio sentido como un proceso continuo de desarrollo personal capaz de dinamizar el desarrollo mismo de la organización y de la comunidad que la rodea. - Complementar la experiencia académica con vivencias empresariales de la región que integren la relación teórico-práctica. 	25,000 USD

Tabla 4.2.2.3. Programas Capacitación Directivos principales Universidades Internacionales C

<i>UNIVERSIDAD</i>	<i>PROGRAMA</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>OBJETIVOS</i>	<i>COSTO</i>
ESADE	Senior Executive Program (SEP)	42 días en 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar al directivo en la definición y construcción del futuro de la organización, al dotarle de un marco de referencia global para la toma de decisiones desde la alta dirección, así como de las estrategias para proteger a la organización frente a cualquier amenaza. - Desarrollar el auto-conocimiento, perfeccionar su modelo personal de liderazgo para favorecer el crecimiento de sus colaboradores y en definitiva el éxito de toda la organización. - Enriquecer su experiencia con la de otros participantes, líderes empresariales y profesores, ampliando su network profesional. 	<p>€23,900</p> <p>\$385,286.00 MX</p>
ESADE	Programa para Directores_Propietarios	27 días	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar los conceptos y herramientas de management que todo directivo de empresa familiar debe conocer y saber aplicar, prestando especial atención a su integración desde la óptica de la dirección general. - Propiciar, no sólo la ampliación de conocimientos, sino también la capacidad de implantación a través de las habilidades de dirección y de relaciones interpersonales. - Ofrecer formación en management a los máximos responsables de empresas familiares y potenciar el desarrollo de dichas empresas a través de la elaboración del Plan de Empresa. - Desarrollar una visión global a largo plazo de hacia dónde quiere llevar su empresa y de qué es lo fundamental para alcanzar el éxito. 	<p>€14,700</p> <p>\$236,964.00 MX</p>
London Business School	Senior Executive Program (SEP)	4 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Inspirar a los participantes a crear su futuro y el de su empresa - Incrementar la confianza de los participantes en su habilidad de dirigir gente y a la organización, - Explorar oportunidades para tu empresa - Fortalecer las habilidades de los participantes para guiar una organización - Estudiar las mejores prácticas de diversas empresas para actualizar a tu organización en los últimos pensamientos 	<p>£22,200.00</p> <p>\$473,304.00 MX</p>

Tabla 4.2.2.4. Programas Capacitación Directivos principales Universidades Internacionales D

4.3. Diseño Idealizado

Como se ha detectado se necesita tener un programa que además de proveer herramientas como finanzas, marketing, contabilidad, también desarrolle habilidades como son toma de decisiones, interpersonales, manejo de conflictos, negociación y trabajo en equipo, por lo cual se necesita tener un cambio en los contenidos de los programas existentes y en su estructura.

Los dueños_directivos han alcanzado su posición actual utilizando al máximo sus recursos personales. Pero llega un momento de cualquier dueño de un negocio que para poder dar el siguiente paso adelante necesita de algo más, de aumentar su capacidad de identificar oportunidades, capacitación sobre nuevas técnicas para diferentes áreas como marketing, creatividad e innovación.

El diseño presentado pretende ser un puente para los dueños_directivos que los lleve de donde están en este momento a donde quieren estar, un programa que logre una transformación personal y profesional. Una oportunidad para darse cuenta del gran potencial y aumentar el valor de su empresa.

Para llegar al diseño presentado se tomó en cuenta el análisis de diferentes programas existentes tanto a nivel nacional como a nivel mundial, revisión de literatura, las especificaciones deseadas y las necesidades de las MIPyMES señaladas en los primeros capítulos, es decir las necesidades de nuestro mercado.

También en cuanto a los horarios debe de tomar en cuenta que el mercado a quien estamos dirigidos son personas que trabajan alrededor de 12 horas al día, y la duración tampoco puede ser la de una maestría, ya que la mayoría de los participantes no terminarían el programa.

En cuanto a los métodos de enseñanza, ha visto que la mayoría de los programas educativos se usan métodos convencionales donde se explica en el salón alguna técnica o concepto y se dan los problemas ya estructurados, para que los estudiantes se encarguen de buscar la solución a través de tareas y exámenes, lo cual ocasiona cierta rigidez y limitación del pensamiento.

Los métodos que han demostrado su efectividad son el método del caso, talleres y la simulación. El método del caso consiste en presentar a los participantes algún caso real o distintos escenarios, dejar que en forma individual se analice para después realizar una discusión de grupo, tomar decisiones y hacer recomendaciones. Idealmente se necesitará la aplicación de métodos cuantitativos aprendidos en cursos convencionales.

Los casos presentados pueden ser proporcionados por los maestros, o también se tiene la posibilidad de que los participantes puedan proporcionar sus propios casos y / o proyectos.

La simulación puede ser enseñada similar a una obra de teatro, donde se requiere que los participantes tengan un "papel" dentro del caso. Un ejemplo es formar dos firmas virtuales dentro del grupo, compitiendo una contra la otra. Dichos ejercicios proveen experiencia y práctica en toma de decisiones integrales, diseño de estrategias y planes de negocios.

El programa está dirigido a quienes, vinculados a la propiedad y dirección de una empresa, no cuentan con el apoyo de una completa estructura organizacional y necesitan adquirir conocimientos y actitudes personales que les permitan mejorar su desempeño profesional. Reúne a personas con iguales necesidades y de muy variadas extracciones.

Brinda a los asistentes una visión práctica y amplia de los temas y herramientas que hacen a la dirección de una MIPyME, ofreciéndoles la posibilidad de evaluar su gestión con un nuevo enfoque. Es un intenso entrenamiento que transcurre a lo largo de cuatro meses de dedicación de tiempo parcial.

Es un programa adaptado a las necesidades de los directivos de las MIPyMEs en que, por las nuevas exigencias del entorno, desean mejorar sus capacidades y conocimientos directivos. El Programa reúne a un grupo de directivos del sector manufacturero, de diferentes culturas empresariales, que se benefician con la diversidad, facilitando la participación activa para fomentar la relación entre los participantes, favoreciendo el mutuo enriquecimiento.

Se diseña el programa para dar una mejor respuesta a las exigencias del sector en su conjunto. Para ello se cubren las herramientas necesarias para el desarrollo exitoso de la función directiva incorporando nuevos conceptos de gestión, haciendo hincapié en la planificación, organización del trabajo y la profesionalización del negocio, mostrando la importancia de la visión de largo plazo y el establecimiento de estrategias claras en base a objetivos preestablecidos. Estos elementos permiten aumentar la competitividad de la MIPyME y del sector en su conjunto.

Se busca incentivar a los participantes del programa a desarrollar casos en vivo referidos a sus propias empresas. Los casos se desarrollan con participación de la misma empresa objeto de un intercambio entre los participantes y los directivos de la MIPyME implicados en el caso, en el cual se exponen las principales conclusiones del diagnóstico, criterios y recomendaciones.

Con el objetivo de aplicar un producto y una metodología de enseñanza totalmente nuevos en el mercado y de potenciar los conocimientos específicos de los capacitadores MIPYME, sobre todo en aquellas disciplinas donde se detecta una mayor carencia, la distintas áreas de la UNAM pueden elaborar casos orientados a la problemática de estas empresas y a proveer soluciones sostenibles a la misma, lo cual promueve la investigación y desarrollo continuo de servicios, métodos y materiales para la solución de los problemas específicos de las MIPYMEs.



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA DUEÑOS_DIRECTIVOS DE LAS MIPYMES MANUFACTURERAS

El programa de capacitación y desarrollo para dueños_directivos se ha diseñado tomando en cuenta las necesidades de las MIPyMES manufactureras, así como para proporcionar a los participantes los conocimientos y herramientas para poder enfrentarse a los problemas que enfrentan día con día, ayudarlos a tener una visión de conjunto y crear el futuro de la organización.

Además ofrece la oportunidad para la reflexión sobre las funciones y responsabilidades de un director. Proporciona un ambiente para la discusión e intercambio de ideas.

OBJETIVO GENERAL:

Capacitar a los dueños_directivos de las MIPyMES para que puedan crear su futuro y el de su organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Brindar los conocimientos y herramientas de base para ejercer la función directiva y poder responder a los cambios que surgen en el entorno
- ❖ Desarrollar las habilidades directivas como son toma de decisiones, comunicación, manejo de grupos, negociación, manejo de conflictos, empowerment y optimizar las relaciones interpersonales
- ❖ Aprender a detectar las áreas críticas dentro de la organización
- ❖ Facilitar a los asistentes el intercambio con profesionales de otras procedencia que complementen las visiones personales
- ❖ Estimular en los asistentes la idea de adecuación y aplicación de los aprendizajes obtenidos a la realidad cotidiana de la propia organización
- ❖ Entender los retos de los negocios familiares y como manejar los asuntos críticos como lo es la sucesión
- ❖ Ayudar al directivo en la definición y diseño de su futuro y el de su organización



CONTENIDO:

MÓDULO I (2 semanas) ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Sistema político y económico de México
- Entorno político y económico Internacional
- Política fiscal y Comercio exterior
- Legislación vigente
- Programas de apoyo existentes

MÓDULO II (2 semanas) DIRECCIÓN INTERACTIVA

- Responsabilidades y funciones Directivas
- Planeación Interactiva
- Definición misión, visión y políticas
- Definición metas, objetivos e ideales
- Cultura organizacional, valores
- Clima organizacional, recursos humanos y estructuración

MÓDULO III (5 semanas) HERRAMIENTAS DIRECTIVAS

- Contabilidad y Finanzas para Directivos
- Mercadotecnia
- Técnicas heurísticas
- Coaching
- Dirección de operaciones (diseño, gestión y control de sistemas operativos)
- Inventarios y cadenas de suministro
- Sistemas de Gestión de calidad
- Administración de la Tecnología
- Control y sistemas de información Directiva (Indicadores de Desempeño)
- Computación (*Opcional)

MÓDULO IV (3 semanas) HABILIDADES DIRECTIVAS

- Comunicación
- Negociación
- Manejo de conflictos
- Motivación
- Toma de decisiones
- Delegación (Empowerment)
- Manejo de grupos (técnicas grupales)
- Creatividad / Innovación
- Inteligencia Emocional



MÓDULO V (2 semanas) GESTIÓN EMPRESAS FAMILIARES

- **Dinámica de un sistema familiar**
- **Estructuración de las relaciones familia-empresa**
- **Sucesión**

METODOLOGÍA:

El objetivo pedagógico del programa es desarrollar capacidades prácticas de dirección. Para ello en la mayoría de las actividades se utilizan diversos métodos de enseñanza, entre las que se destaca el método del caso. Esta metodología asegura una intensa participación, en un marco de rigor académico que favorece el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos. Se trabaja sobre el proceso de toma de decisiones frente a situaciones complejas que favorecen el intercambio de conocimientos y experiencias durante las reuniones de trabajo en equipo.

El método del caso, es un instrumento sumamente idóneo en el desarrollo de las capacidades necesarias para enfrentar y resolver problemas. Contribuye a formar el juicio del directivo en el proceso de toma de decisiones.

Los casos representan situaciones reales por las que ha pasado una empresa, en el preciso momento en que debe tomarse una decisión. El problema no aparece claramente expuesto, se requiere un diagnóstico acertado, se cuenta con información limitada (tal cual como ha ocurrido en la realidad) y los participantes deben, colocándose en la situación de los hacer el análisis necesario para tomar una decisión y elaborar un plan de acción que deberán explicar y defender en las sesiones generales.

Los casos son estudiados primero en forma individual, y por este motivo, el material es entregado con la debida anticipación a los participantes. El trabajo individual incluye, la lectura y análisis de los casos y las Notas Técnicas, la identificación del problema, la generación de alternativas de solución y la selección de una que cumpla con los criterios que el participante haya estipulado.

Luego, en pequeños grupos de trabajo, se discuten y argumentan las distintas posiciones, y se produce el primer y fluido intercambio de conocimientos y experiencias entre los participantes. Por último en las sesiones generales, bajo la guía de un profesor, se comparan las ventajas y desventajas de las distintas alternativas, se descubren esquemas conceptuales y se desarrollan los mejores cursos de acción.



Otros de los métodos utilizados es la realización de talleres, que promueven el intercambio de ideas entre sus participantes, y la simulación.

Se realizan actividades al aire libre, así como conferencias con especialistas externos en temas de interés del sector y charlas a cargo economistas y analistas políticos que permiten a los participantes estar informados sobre lo que está ocurriendo en la economía y en la política de México, como también en los mercados internacionales.

ESTRUCTURA

El programa se imparte en formato de jueves en la tarde (14:00 a 21:00) y sábados por la mañana (8:30 a 14:00), para cubrir un total de 175 horas durante 14 semanas.

Además es necesario dedicar un tiempo a la preparación de casos y otros materiales y utilizados durante las sesiones de entre 10 y 15 horas semanales.

La carga de trabajo es compatible con la dedicación profesional y los momentos necesarios de descanso y vida familiar.

REQUISITOS:

- Ser responsable de una empresa micro, pequeña o mediana del sector manufacturero.

PROCESO DE ADMISIÓN:

El proceso de admisión se inicia concertando una entrevista con el responsable del Programa y llenar la solicitud de admisión.

Además del pago de los derechos de inscripción que ascienden a \$25,000.00, que incluye el material de trabajo y los almuerzos durante el programa. Los derechos de inscripción deben abonarse 10 días antes del inicio del programa.



EVALUACIÓN

Al término del programa los participantes reciben un Diploma.

Durante en programa no se realiza ningún tipo de examen. Pero para recibir el diploma del curso se requiere un 80% de asistencia, además de la elaboración de un plan de acción para su organización.

4.4. Factibilidad del Programa

El programa diseñado cumple las tres condiciones básicas de la metodología del diseño idealizado.

1. Factibilidad Técnica, ya que no el diseño no contiene ninguna tecnología que sea desconocida o inaplicable.

2. Viabilidad operativa, el programa puede operar en el ambiente Universitario, ya que parte del objetivo es la vinculación entre la comunidad universitaria y las empresas. Además está dentro de los compromisos que tiene la UNAM de participar en la solución de los diferentes problemas que confrontan el sector social y productivo de México.

Y cubriría la brecha que existe actualmente con los objetivos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y el plan de estudios del programa de maestría y doctorado en ingeniería que enfatizan como único propósito de la realización de estudios de posgrado, la capacitación para el ejercicio de la docencia y de la investigación, desaprovechando las capacidades de personal cuya alta especialización posibilitara atender otro género de necesidades que la nación reclama.

Por lo cual puede verse a este tipo de programas como una estrategia del cambio, de apoyo al sector productivo del país e incrementar la colaboración entre entidades de la UNAM.

3. Flexibilidad, el programa estará sujeto a un proceso de retroalimentación continua, tanto del personal docente como de los participantes puedan dar sus opiniones sobre el diseño original.

En cuanto a la forma de que el diseño se convierta en una realidad dentro de la Universidad se realizó una investigación para ver de qué forma se podría llevar a cabo.

Primero se analizó la posibilidad dentro de la DGAPA (Dirección General de Asuntos del Personal Académico), pero los cursos que se aceptan solicitudes deben estar enfocados a la formación académica.

Se encontró una respuesta dentro de la Dirección de Educación Continua de la UNAM (DEC), ya que es la encargada de desarrollar diversas actividades relacionadas con la actualización profesional, la educación permanente, la extensión cultural y educación para la vida, así como la vinculación con el sector productor, de bienes y servicios, tanto para la comunidad interna como para la externa.

La Dirección de Educación Continua de la Universidad Nacional Autónoma de México es la instancia de coordinación, concertación y apoyo a la instrumentación de las políticas, normas y programas institucionales en la materia.

La educación continua universitaria se refiere al conjunto de actividades académicas relacionadas con la ampliación y actualización de conocimientos que propician la superación personal y profesional. De tal manera, la Universidad Nacional Autónoma de México tiene como una de sus metas constituirse en la oferta más importante de programas en esa materia, para que éstos se incorporen paulatinamente al proyecto de vida de los mexicanos, así como para coadyuvar en los procesos institucionales de internacionalización y de certificación profesional, con base en estándares de calidad y en los cambios previsibles a la Ley General de Profesiones.

Los principales tipos de actos académicos que ofrece la UNAM en Educación Continua son:

Conferencia.- Exposición orales que desarrolla un experto en un tema. Su propósito suele dirigirse a la transmisión de conocimientos o exposición de experiencias. Normalmente, la audiencia se dedica a escuchar el relato del orador, conferenciante o ponente. En algunos casos, puede tornarse la plática con sesión de preguntas y respuestas entre asistentes y expositor.

Seminario.- Experiencia enfocada a propiciar el aprendizaje de un grupo a partir de su propia interacción sobre temas selectos. Los participantes aportan al seminario sus conocimientos y experiencias en el tópico. La mecánica consiste en el estudio previo e individual del material específico para su deliberación coordinada por un moderador. Uno de los principales propósitos es producir un documento, resultado de las reflexiones de los participantes.

Curso.- Su propósito es la adquisición de conocimientos nuevos o para la actualización de los ya existentes en una temática específica, bajo la conducción de un experto y con la combinación de técnicas didácticas de trabajo individual y grupal.

Taller.- La finalidad de esta experiencia es el desarrollo de habilidades a partir de la realización de ejercicios que dan lugar al acercamiento vivencial con las competencias respectivas. Las tareas son propuestas por el especialista que orienta y acompaña a los participantes, asesorándolos durante el proceso. Por la forma de atender los temas, los cursos y talleres pueden ubicarse en niveles:

Introdutorio. El participante no requiere un conocimiento previo sobre el tema a tratar. Los conocimientos a revisar son desconocidos para él.

Intermedio. El participante debe contar con un conocimiento previo relacionado con el tema a revisar, más no un dominio de los contenidos, habilidades o destrezas, Las actividades del acto académico proveen un conocimiento básico sobre el tema o le amplían.

Avanzados. Previo conocimiento del tema, las actividades del acto académico orientan la instauración del dominio de los contenidos o la aplicación - demostrada - de las habilidades o destrezas correspondientes. Generalmente, se trata de temas que el participante aplica en su trabajo y se orientan hacia el mejoramiento de su práctica cotidiana.

Diplomado.- Acto académico cuyo propósito es actualizar y profundizar los conocimientos, y desarrollar o mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de profesionistas, investigadores, profesores, técnicos e integrantes de la sociedad, con rigor académico y metodológico, y con procedimientos de operaciones diferentes a los de los estudios técnicos, profesionales y de posgrado. La organización de contenidos y prácticas se estructura por medio de módulos. Se entiende por módulo a la unidad didáctica que aborda de manera integral un tema o materia de estudio y favorece de manera lógica y secuenciada el desarrollo de habilidades profesionales o docentes específicas.

La planeación didáctica de los diplomados se caracteriza por formular programas educativos definidos y flexibles en su proceso de creación y desaparición. La duración mínima de un diplomado es de 120 horas o el equivalente a 15 créditos. La duración máxima se determina por la naturaleza del conocimiento y de las habilidades que se busca desarrollar.

A su vez, se identifican los siguientes Diplomados:

- Actualización profesional. Su objetivo es el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, competencias profesionales y actitudes, y basado en la profundización de nuevos conocimientos, se dirige a profesionales y técnicos en tareas específicas de la práctica profesional.
- Actualización docente. Tiene como propósito el fortalecimiento de habilidades, competencias y capacidades docentes en función de la actualización de conocimientos en áreas específicas.
- Extensión. Su cometido esencial es el de actualizar y ampliar el conocimiento del público en general.

Por lo cual por las características de curso diseñado, se le considera un Diplomado de Extensión.

El nombre se podría variar, como por ejemplo:

“Dirección Interactiva MIPyMES”

“Desarrollo Integral Dueños-Directivos MIPyMES”

Los lineamientos generales para la regulación de los diplomados de educación continua de la Universidad Nacional Autónoma de México, se establecen de conformidad con lo dispuesto en los artículos 1 de su Ley Orgánica; 1, 3, 4, 8, 9 y 86, de su Estatuto General; 2, 3 y 88 de su Estatuto del Personal Académico, y 3. de su Reglamento de los Centros de Extensión Universitaria y por la Legislación Universitaria en lo general.

Se entiende por diplomados de educación continua los estudios que se realizan para actualizar y profundizar los conocimientos, incorporarse a nuevos campos del saber científico, tecnológico, de las artes y las humanidades y desarrollar o mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de profesionistas, investigadores, profesores, técnicos e integrantes de la sociedad, con rigor académico y metodológico, y con una estructura académica y administrativa diferente a la de los estudios técnicos, profesionales y de posgrado.

Podrán impartir diplomados a través de sus centros de educación continua las entidades universitarias que cuenten con personal académico y tengan las funciones de docencia, investigación o de extensión de la cultura citadas en los artículos 8, 9 y 86 del Estatuto General y 88 del Estatuto del Personal Académico.

Se entiende por centros de educación continua las divisiones, coordinaciones, departamentos o áreas responsables de las actividades de educación continua dentro de la entidad correspondiente.

Los diplomados de educación continua tendrán una duración mínima de 120 horas y una duración máxima determinada por la naturaleza del conocimiento y de las habilidades que se busca desarrollar.

Durante el desarrollo del diplomado se contará con un coordinador académico del diplomado designado y podrá ser removido por el director de la entidad, a propuesta del responsable del centro de educación continua.

El coordinador académico del diplomado tendrá las siguientes funciones:

Proponer a los académicos y a los expertos idóneos para la impartición de temas y módulos correspondientes, así como integrarlos en grupos de trabajo, y coordinar y programar su participación.

Formular propuestas para la difusión y la instrumentación del diplomado en función de la ubicación y características de los interesados potenciales.

Atender el cumplimiento de los objetivos de cada módulo y del programa del diplomado en su conjunto.

Vigilar el proceso de evaluación.

Las demás que le asigne el centro de educación continua correspondiente.

Los centros de educación continua podrán organizar diplomados de manera conjunta con otros centros de la Red de Educación Continua de la UNAM o con otras instituciones que complementen sus capacidades académicas o tecnológicas y permitan un mejor cumplimiento de sus objetivos.

4.5. Evaluación Programas Directivos

Se tiene la información de 21 programas, incluyendo el programa diseñado, que responden al problema de la falta de capacitación a Dueños_Directivos de las MIPyMES manufactureras, pero es claro que no todos los programas ofrecen el mismo grado de satisfacción.

Los programas presentados no son igualmente deseables, ya que se busca la solución preferible, siendo para ello necesario un proceso de selección y decisión.

En términos generales el programa buscado es aquél que maximiza el beneficio en la inversión de tiempo, dinero y otros recursos, y que al mismo tiempo es capaz de equilibrar las restricciones reales de la situación con las preferencias personales, de tal forma que la opción elegida sea la más ventajosa de todas las opciones posibles.

Para el proceso de evaluación se tiene una fusión entre dos métodos de evaluación de alternativas, en la primera etapa utilizamos una adaptación de Kepner y Tregoe, buscando una primera selección, analizando cada uno de los programas que se han visto anteriormente de acuerdo a los objetivos obligatorios definidos. En una segunda etapa se utiliza una adecuación del método de la Jerarquización Analítica desarrollado por el Dr. Thomas L. Saaty.

Las fases en el proceso de la evaluación de los programas son:

I. Enunciado de la decisión; en esta fase se establece el objetivo básico del proceso, el cual nos provee de un enfoque para la evaluación y establece los límites de la elección.

El enunciado de la decisión debe denotar los criterios de la elección tratando en lo posible de ser explícito, pues los criterios para evaluar las opciones son fundamentales para la solución.

II. Determinar los objetivos necesarios u obligatorios y analizar cada uno de los programas de acuerdo a ellos.

Hay que tener presente que los objetivos son medidas claras de los fines que se persiguen.

Las características de los objetivos necesarios son:

- ❖ deben cumplirse para garantizar una decisión exitosa y funcionan como filtro para eliminar las opciones propensas al fracaso
- ❖ establecen límites que no pueden ser violados por ninguna opción
- ❖ permiten reconocer y descartar desde un principio las opciones imposibles

III. Opciones, son caminos a seguir, posibilidades u oportunidades que se presentan para cumplir con un propósito. En nuestro caso se trata de los programas analizados.

IV. Evaluar los programas frente a los objetivos necesarios u obligatorios

Al término de la cuarta fase se obtiene el conjunto de alternativas (programas) que se estima cumplirán con los resultados obligados.

V. En la quinta fase las alternativas que fueron aceptadas son nuevamente valoradas utilizando el método de la Jerarquización Analítica construyendo un diagrama de árbol, donde el nivel uno es nuestro enunciado de la decisión, el nivel dos son los criterios con los que se habrán de valorar las alternativas, y el nivel tres los programas resultado de la etapa III.

Se construye una matriz a partir de la comparación de los diferentes criterios con el propósito de estimar la importancia relativa entre cada uno de ellos, y se obtiene el peso relativo.

Para asignar las calificaciones a cada comparación se utilizó la escala de importancia relativa de Saaty.

El peso relativo W de cada uno de los criterios es igual al promedio de cada uno de los renglones de la matriz normalizada.

Se hace el cálculo de la razón de inconsistencia RI , la cual indica el grado de incoherencia que se comete al calificar la importancia relativa de los criterios y alternativas, la cual se coloca en la parte inferior de cada matriz de comparaciones con el propósito de vigilar la consistencia de las calificaciones.

La razón de inconsistencia se calcula empleando la siguiente expresión:

$$RI = \frac{IC}{CA}$$

donde IC es el índice de inconsistencia y CA es la consistencia aleatoria.

El cálculo del índice de inconsistencia IC se obtiene con la siguiente expresión:

$$IC = \frac{\lambda_{MAX} - n}{n - 1}$$

Donde λ_{MAX} es el valor característico promedio, y n es el tamaño de la matriz.

Para obtener el valor de λ_{MAX} primero se realiza el producto de la matriz de comparación de los criterios por la matriz de los pesos relativos obtenido anteriormente. Cada componente de la matriz obtenida entre la componente correspondiente de W , y el promedio de ésta última matriz es finalmente el valor de λ_{MAX} .

El valor de CA se obtiene de una tabla que depende del tamaño n de la matriz.

La matriz se considera consistente si el valor de RI obtenido es menor del 10%.

Se construye después una matriz por cada criterio con las alternativas, en cada matriz se van a comparar entre sí los programas, obteniendo los pesos relativos W y el RI por matriz.

Por último se jerarquizan las alternativas aceptadas de acuerdo a las calificaciones resultantes.

I. Enunciado de la decisión:

“Elegir un programa de capacitación y desarrollo para solucionar el problema de la escasa capacitación de dueños_directivos dentro de las MIPYMES, que responda de manera efectiva a sus necesidades e intereses, contribuyendo al desarrollo de las empresas micro, pequeñas y medianas manufactureras del país, y fomentando la vinculación entre las universidades y las empresas”

II. Objetivos Necesarios:

1. Fomentar la vinculación entre las empresas y las Universidades
2. Responder a las necesidades de los Dueños-Directivos de las MIPYMES
3. Contemplar la problemática que enfrentan las empresas familiares

III. Opciones:

- A. Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERAC), ITESM
- B. Programa Integral en Dirección Estratégica (PIDE), ITAM
- C. Programa en Desarrollo Ejecutivo (PRODEJ), ITAM
- D. Programa de Alta Dirección, UNAM
- E. Programa de Alta Dirección, UIA
- F. Programas Perfeccionamiento Directivo, IPADE
- G. Programa de Desarrollo Ejecutivo, UIC
- H. Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas, EBC
- I. CMI (The Chicago GSB Management Institute), Chicago U
- J. GSM (Global Senior Management Program), Chicago U
- K. AMP (Advanced Management Program), Harvard
- L. (OMP) Owner / President Management Program, Harvard
- M. Families in business: From generation to generation, Harvard
- N. The Columbia Senior Executive Program, Columbia U
- O. Advanced Management Program (AMP), Universidad de Navarra (IESE)
- P. Programas de Perfeccionamiento Directivo, Universidad de Navarra (IESE)
- Q. Advanced Management Program (AMP), ESADE
- R. Senior Executive Program (SEP), ESADE
- S. Programa para Directores_Propietarios, ESADE
- T. Senior Executive Program (SEP), London Business School
- U. Programa de Capacitación y Desarrollo para Dueños_Directivos, UNAM_FI**

IV. Evaluación Opciones frente a los objetivos necesarios:

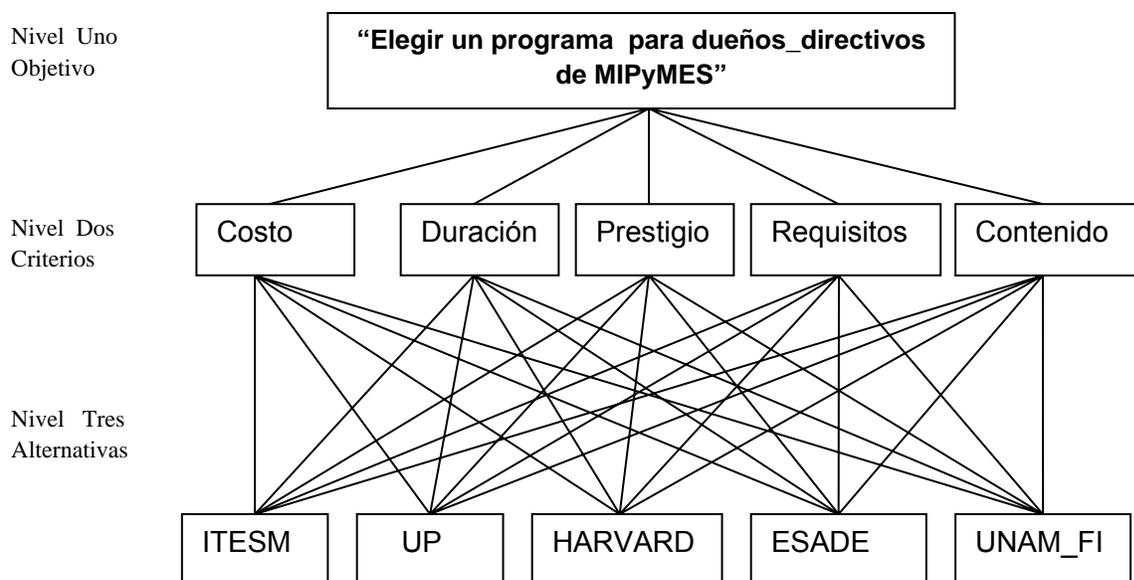
	OBJETIVO NECESARIO 1	OBJETIVO NECESARIO 2	OBJETIVO NECESARIO 3
A. Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERAC), ITESM	PASA	PASA	PASA
B. Programa Integral en Dirección Estratégica (PIDE), ITAM	PASA	NO PASA	NO PASA
C. Programa en Desarrollo Ejecutivo (PRODEJ), ITAM	PASA	PASA	NO PASA
D. Programa de Alta Dirección, UNAM	PASA	PASA	NO PASA
E. Programa de Alta Dirección, UIA	PASA	PASA	NO PASA
F. Programas Perfeccionamiento Directivo, IPADE	PASA	PASA	PASA
G. Programa de Desarrollo Ejecutivo, UIC	PASA	NO PASA	NO PASA
H. Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas, EBC	PASA	PASA	NO PASA
I. CMI (The Chicago GSB Management Institute), Chicago U	PASA	NO PASA	NO PASA
J. GSM (Global Senior Management Program), Chicago U	PASA	NO PASA	NO PASA
K. AMP (Advanced Management Program), Harvard	PASA	NO PASA	NO PASA
L. (OMP) Owner / President Management Program, Harvard	PASA	PASA	PASA
M. Families in business: From generation to generation, Harvard	PASA	NO PASA	PASA
N. The Columbia Senior Executive Program, Columbia U	PASA	NO PASA	NO PASA
O. Advanced Management Program (AMP), Universidad de Navarra (IESE)	PASA	NO PASA	NO PASA
P. Programas de Perfeccionamiento Directivo, Universidad de Navarra (IESE)	PASA	PASA	NO PASA
Q. Advanced Management Program (AMP), ESADE	PASA	NO PASA	NO PASA
R. Senior Executive Program (SEP), ESADE	PASA	NO PASA	NO PASA
S. Programa para Directores Propietarios, ESADE	PASA	PASA	PASA
T. Senior Executive Program (SEP), London Business School	PASA	NO PASA	NO PASA
U. Programa de Capacitación y Desarrollo para Dueños Directivos, UNAM FI	PASA	PASA	PASA

Como resultado tenemos 5 programas que pasan a la siguiente fase:

- ❖ Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERIAC), ITESM
- ❖ Programas Perfeccionamiento Directivo, UP
- ❖ (OMP) Owner / President Management Program, Harvard
- ❖ Programa para Directores_Propietarios, ESADE
- ❖ Programa de Capacitación y Desarrollo para Dueños_Directivos, UNAM_FI

V. Jerarquización Analítica

Representación Jerárquica



Evaluación de los criterios

MATRIZ A

Comparación de Criterios	Costo	Requisitos	Prestigio	Duración	Contenido
Costo	1.00	5.00	0.50	5.00	2.00
Requisitos	0.20	1.00	0.14	0.50	0.25
Prestigio	2.00	7.00	1.00	5.00	4.00
Duración	0.20	2.00	0.20	1.00	0.33
Contenido	0.50	4.00	0.25	3.00	1.00
SUMA	3.90	19.00	2.09	14.50	7.58

Obtención pesos relativos W

MATRIZ NORMALIZADA A'

Comparación de Criterios	Costo	Requisitos	Prestigio	Duración	Contenido
Costo	0.256	0.263	0.239	0.345	0.264
Requisitos	0.051	0.053	0.068	0.034	0.033
Prestigio	0.513	0.368	0.478	0.345	0.527
Duración	0.051	0.105	0.096	0.069	0.044
Contenido	0.128	0.211	0.119	0.207	0.132

W (PESO)
0.273
0.048
0.446
0.073
0.159

Obtención RI

A X W

1.420
0.243
2.331
0.366
0.818

λ_{MAX}

5.194
5.064
5.224
5.012
5.134

Promedio λ 5.126

IC 0.031

CA 1.12

RI 0.028

Como el valor de RI es menor de 10%, se aceptan los valores de la matriz como consistentes.

Matriz final de Evaluación de los Criterios:

	Costo	Requisitos	Prestigio	Duración	Contenido
Costo	1.00	5.00	0.50	5.00	2.00
Requisitos	0.20	1.00	0.14	0.50	0.25
Prestigio	2.00	7.00	1.00	5.00	4.00
Duración	0.20	2.00	0.20	1.00	0.33
Contenido	0.50	4.00	0.25	3.00	1.00

PESOS W
0.273
0.048
0.446
0.073
0.159

RI = 0.028

De acuerdo a los resultados obtenidos el criterio con mayor peso es el prestigio de la institución, seguido por el contenido y el costo, siendo los menos importantes la duración y los requisitos.

Se procede a realizar los mismos cálculos de pesos relativos y la razón de inconsistencia pero comparando las alternativas por criterio:

Para facilitar la comparación entre las alternativas se muestra en la siguiente tabla se muestran los costos, la duración, los requisitos de cada uno, así como el ranking a nivel mundial de la Universidad como factor para evaluar el prestigio de la institución:

PROGRAMA	COSTO	DURACIÓN	REQUISITOS	RANKING MUNDIAL
Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERAC), ITESM	\$50,000.00	20 días (2 sesiones por mes)	- Tener nivel Directivo - Estar de acuerdo con las políticas de pago - Realizar todas las actividades del programa - Ser seleccionado en el proceso de admisión	421
Programas de Perfeccionamiento Directivo, UP	\$280,000.00	60 días (2 sesiones a la semana durante 9 meses)	- Directivos con un mínimo de tres años de experiencia en la toma de decisiones, estrechamente vinculados a la Dirección General. - Ser seleccionado por el Comité de Admisiones	4117
(OMP) Owner / President Management Program, Harvard	\$267,500.00	3 semanas cada año durante 3 años 21 días	- Dominio del idioma inglés - Ser seleccionado en el proceso de admisión	3
Programa para Directores Propietarios, ESADE	\$236,964.00	27 días (2 sesiones a la semana)	- Directivos cuya profesión les ha supuesto ocupar cargos relacionados con la toma de decisiones, como mínimo durante 4 años. - Ser seleccionado por el Comité de Admisiones	2260
Programa de Capacitación y Desarrollo para Dueños Directivos, UNAM_FI	\$25,000.00	28 días (2 sesiones a la semana)	- Ser responsable de una empresa micro, pequeña o mediana del sector manufacturero	59

En cuanto al costo se espera que no rebase el 40% de las ganancias anuales de una microempresa, de acuerdo a los datos de la institución de microfinanciamiento Fincomún las ganancias anuales de este tipo de empresa es de \$60,000.00, por lo que el costo aceptable debe estar entre los \$24,000.00.

Criterio 1 Costo:

MATRIZ A

Costo	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	7.00	5.00	0.33
UP	0.17	1.00	2.00	0.33	0.14
HARVARD	0.14	0.50	1.00	0.33	0.14
ESADE	0.20	3.00	3.00	1.00	0.17
UNAM FI	3.00	7.00	7.00	6.00	1.00
SUMA	4.51	17.50	20.00	12.67	1.79

MATRIZ NORMALIZADA A'

Costo	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	0.222	0.343	0.350	0.395	0.187
UP	0.037	0.057	0.100	0.026	0.080
HARVARD	0.032	0.029	0.050	0.026	0.080
ESADE	0.044	0.171	0.150	0.079	0.093
UNAM FI	0.665	0.400	0.350	0.474	0.560

W (PESO)
0.299
0.060
0.043
0.108
0.490

A X W

1.664
0.302
0.222
0.559
2.757

λ

5.562
5.033
5.124
5.197
5.629

Promedio λ 5.309

IC 0.077

CA 1.12

RI 0.069

Costo	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	7.00	5.00	0.33
UP	0.17	1.00	2.00	0.33	0.14
HARVARD	0.14	0.50	1.00	0.33	0.14
ESADE	0.20	3.00	3.00	1.00	0.17
UNAM FI	3.00	7.00	7.00	6.00	1.00

PESOS W
0.299
0.060
0.043
0.108
0.490

RI = 0.069

Criterio 2 Requisitos:

MATRIZ A

Requisitos	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	5.00	7.00	0.33
UP	0.17	1.00	0.33	2.00	0.17
HARVARD	0.20	3.00	1.00	3.00	0.20
ESADE	0.14	0.50	0.33	1.00	0.14
UNAM FI	3.00	6.00	5.00	7.00	1.00
SUMA	4.51	16.50	11.67	20.00	1.84

MATRIZ NORMALIZADA A'

Requisitos	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	0.222	0.364	0.429	0.350	0.181
UP	0.037	0.061	0.029	0.100	0.090
HARVARD	0.044	0.182	0.086	0.150	0.109
ESADE	0.032	0.030	0.029	0.050	0.078
UNAM FI	0.665	0.364	0.429	0.350	0.543

W (PESO)
0.309
0.063
0.114
0.044
0.470

A X W

1.721
0.318
0.591
0.225
2.653

λ

5.571
5.029
5.178
5.149
5.643

Promedio λ 5.314

IC 0.079

CA 1.12

RI 0.070

Requisitos	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	5.00	7.00	0.33
UP	0.17	1.00	0.33	2.00	0.17
HARVARD	0.20	3.00	1.00	3.00	0.20
ESADE	0.14	0.50	0.33	1.00	0.14
UNAM FI	3.00	6.00	5.00	7.00	1.00

PESOS W
0.309
0.063
0.114
0.044
0.470

RI = 0.070

Criterio 3 Prestigio:

MATRIZ A

<i>Prestigio</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	4.00	0.20	3.00	0.20
UP	0.25	1.00	0.13	0.33	0.14
HARVARD	5.00	8.00	1.00	7.00	3.00
ESADE	0.33	3.00	0.14	1.00	0.17
UNAM FI	5.00	7.00	0.33	6.00	1.00
SUMA	11.58	23.00	1.80	17.33	4.51

MATRIZ NORMALIZADA A'

<i>Prestigio</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	0.086	0.174	0.111	0.173	0.044
UP	0.022	0.043	0.069	0.019	0.032
HARVARD	0.432	0.348	0.555	0.404	0.665
ESADE	0.029	0.130	0.079	0.058	0.037
UNAM FI	0.432	0.304	0.185	0.346	0.222

W (PESO)
0.118
0.037
0.481
0.067
0.298

A X W

0.622
0.191
2.726
0.335
1.706

λ

5.280
5.162
5.670
5.034
5.729

Promedio λ 5.375

IC 0.094

CA 1.12

RI 0.084

<i>Prestigio</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	4.00	0.20	3.00	0.20
UP	0.25	1.00	0.13	0.33	0.14
HARVARD	5.00	8.00	1.00	7.00	3.00
ESADE	0.33	3.00	0.14	1.00	0.17
UNAM FI	5.00	7.00	0.33	6.00	1.00

PESOS W
0.118
0.037
0.481
0.067
0.298

RI = 0.084

Criterio 4 Duración:

MATRIZ A

<i>Duración</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	5.00	2.00	2.00
UP	0.17	1.00	0.33	0.20	0.20
HARVARD	0.20	3.00	1.00	0.25	0.25
ESADE	0.50	5.00	4.00	1.00	2.00
UNAM FI	0.50	5.00	4.00	0.50	1.00
SUMA	2.37	20.00	14.33	3.95	5.45

MATRIZ NORMALIZADA A'

<i>Duración</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	0.423	0.300	0.349	0.506	0.367
UP	0.070	0.050	0.023	0.051	0.037
HARVARD	0.085	0.150	0.070	0.063	0.046
ESADE	0.211	0.250	0.279	0.253	0.367
UNAM FI	0.211	0.250	0.279	0.127	0.183

W (PESO)
0.389
0.046
0.083
0.272
0.210

A X W

2.044
0.235
0.420
1.448
1.102

λ

5.255
5.087
5.075
5.323
5.247

Promedio λ 5.198

IC 0.049

CA 1.12

RI 0.044

<i>Duración</i>	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	6.00	5.00	2.00	2.00
UP	0.17	1.00	0.33	0.20	0.20
HARVARD	0.20	3.00	1.00	0.25	0.25
ESADE	0.50	5.00	4.00	1.00	2.00
UNAM FI	0.50	5.00	4.00	0.50	1.00

PESOS W
0.389
0.046
0.083
0.272
0.210

RI = 0.044

Criterio 5 Contenido:

MATRIZ A

Contenido	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	0.20	0.33	0.20	0.20
UP	5.00	1.00	3.00	3.00	2.00
HARVARD	3.00	0.33	1.00	0.20	0.20
ESADE	5.00	0.33	5.00	1.00	0.20
UNAM FI	5.00	0.50	5.00	2.00	1.00
SUMA	19.00	2.37	14.33	6.40	3.60

MATRIZ NORMALIZADA A'

Contenido	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	0.053	0.085	0.023	0.031	0.056
UP	0.263	0.423	0.209	0.469	0.556
HARVARD	0.158	0.141	0.070	0.031	0.056
ESADE	0.263	0.141	0.349	0.156	0.056
UNAM FI	0.263	0.211	0.349	0.313	0.278

W (PESO)
0.049
0.384
0.091
0.193
0.283

A X W

0.252
2.048
0.462
1.080
1.563

λ

5.091
5.336
5.079
5.598
5.529

Promedio λ 5.326

IC 0.082

CA 1.12

RI 0.073

Contenido	ITESM	UP	HARVARD	ESADE	UNAM FI
ITESM	1.00	0.20	0.33	0.20	0.20
UP	5.00	1.00	3.00	3.00	2.00
HARVARD	3.00	0.33	1.00	0.20	0.20
ESADE	5.00	0.33	5.00	1.00	0.20
UNAM FI	5.00	0.50	5.00	2.00	1.00

PESOS W
0.049
0.384
0.091
0.193
0.283

RI = 0.073

Para conocer cuál programa es el más importante de acuerdo a los criterios establecidos se multiplica cada uno de los componentes de la matriz de pesos de los criterios por la correspondiente matriz de pesos de cada una de las matrices de las alternativas.

ITESM		0.299		0.309		0.118		0.389		0.049		0.185
UP		0.060		0.063		0.037		0.046		0.384		0.101
HARVARD	0.273	0.043	+ 0.048	0.114	+ 0.446	0.481	+ 0.073	0.083	+ 0.159	0.091	=	0.252
ESADE		0.108		0.044		0.067		0.272		0.193		0.112
UNAM_FI		0.490		0.470		0.298		0.210		0.283		0.350

UNIVERSIDAD	PROGRAMA	PESO
UNAM_FI	Programa de Capacitación y Desarrollo para Dueños Directivos, UNAM_FI	0.3497
HARVARD	(OMP) Owner / President Management Program, Harvard	0.2524
ITESM	Programa de Alta Dirección en Capital Humano (ERIAC), ITESM	0.1854
ESADE	Programa para Directores Propietarios, ESADE	0.1119
UP	Programas Perfeccionamiento Directivo, UP	0.1006

El criterio con mayor peso fue el prestigio y la Universidad con mayor peso en este punto fue Harvard seguida por la UNAM ya que ocupan los mejores lugares de las Universidades analizadas. En cuanto al contenido del programa es la UP la que tiene mayor peso. Pero al hacer el cálculo final el programa de la UNAM tiene el mayor peso, por lo cual se demuestra que sería una muy buena opción para los Dueños Directivos de las MIPyMES.

4.5. Conclusiones

En este último capítulo se describe paso a paso la forma en que se utiliza la metodología del diseño idealizado obteniendo como resultado el Programa de Capacitación y Desarrollo propuesto.

Se tomaron como base el diseño idealizado, pero para las especificaciones de las propiedades deseadas además se utilizaron mapas mentales de Buzan además de un benchmarking con Universidades Nacionales y Extranjeras. Para finalmente presentar el diseño final se tomaron en cuenta los componentes básicos de un programa de capacitación.

Se determinó que el programa cumple con las tres condiciones básicas de la metodología del diseño idealizado que son la factibilidad técnica, la viabilidad operativa y la flexibilidad.

Finalmente se realizó una evaluación con la información de 21 programas utilizando una fusión entre dos métodos: Kepner y Tregoe en una primera etapa y en una segunda etapa Jerarquización Analítica. Obteniendo como resultado que el programa propuesto tendría mayor peso al tomar en cuenta los criterios de costo, duración, prestigio, requisitos y contenido.

CONCLUSIONES

Se determinó la gran importancia de las MIPyMEs para México, ya que éstas constituyen el 99.8 % de la economía, generan el 71.9% de los empleos y aportan el 52% del PIB.

La consolidación de las MIPyMES es de suma importancia para mantener los empleos existentes y para crear nuevos en la medida en que logren desarrollarse, además de crear más riqueza para el país al aumentar su contribución al PIB nacional y mejorar la calidad de vida de los mexicanos.

Los problemas que enfrentan las MIPyMES se encuentran tanto en el entorno contextual, es decir en la parte del ambiente que influye o es influida por la corporación. Pero la empresa tiene poca o ninguna influencia o control sobre ella. Y en el entorno transaccional que consiste en los individuos, las organizaciones y las instituciones con las que interactúa la empresa directamente.

En cuanto al entorno contextual tenemos la falta de una política pertinente para el subsector, que sumado al poco interés de agremiación y representatividad, produce una débil negociación con el entorno financiero, político y económico del país. Además de los problemas que ocasionan las devaluaciones, inestabilidad económica, inflación, entre otros.

Dentro del entorno transaccional existen problemas de financiamiento, aspectos fiscales, excesiva regulación, problemas en la estructura de la organización, problemas relacionados con el proceso de producción y problemas que se presentan con los actores (responsables).

Para cada uno de los problemas analizados dentro del presente trabajo se puede tener una propuesta diferente en pro del desarrollo y competitividad de las empresas.

El problema elegido fue la escasa formación de los dueños_directivos de las MIPyMES manufactureras, el cual es mencionado por diversos autores y estudios de instituciones como la Secretaría de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo, y la propuesta de solución es a través del diseño de un programa de capacitación y desarrollo que responde de manera efectiva a sus necesidades e intereses.

Dentro del diseño del programa también se toman en cuenta problemas como son los bajos niveles de organización y gestión, y proporcionar conocimientos para que puedan enfrentarse al entorno contextual.

Es necesario que el sector educativo se vincule fuertemente al sector productivo. Por una parte, promover una cultura de emprendedores creadores de empleos entre los estudiantes, y por otra parte; ofreciendo cursos entre los empresarios para capacitarlos en las áreas administrativas, técnicas y proporcionando información acerca de los programas de apoyo del sistema financiero mexicano. Estos cursos deben ser modificadores de conducta de los empresarios, con un enfoque innovador y tecnológico que optimice sus recursos.

Al realizar un estudio sobre los programas de capacitación existentes por parte del gobierno se llegó a la conclusión de que no responden a la demanda y necesidades expresadas de las MIPyMES, además de que la oferta de programas de apoyo gubernamental es poco conocida y utilizada.

La capacitación es parte esencial a tomarse en cuenta en el proceso de dirección dentro de una empresa.

El objetivo de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes y habilidades para coadyuvar al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.

Cuando se habla de desarrollo se confirma la idea de que existen objetivos de mayor trascendencia. El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que éste se pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes.

Se tiene la idea de que tanto una carrera técnica, como profesional, contienen un cierto cúmulo de conocimientos que ayudan a desempeñarse adecuadamente en un campo de trabajo. Más lo anterior, quizá adecuado en otras épocas, ahora no es válido debido a la acelerada renovación del conocimiento donde se presenta el nuevo paradigma de aprendizaje continuo.

Todos los estudios realizados con respecto a la capacitación, coinciden en afirmar que 50% de los conocimientos que se poseen sobre la gestión de empresas se hacen inútiles e inaplicables en un periodo inferior a los cinco años, a menos que se proceda a la actualización sistemática de esos conocimientos.

Quiere decir que si en una empresa no se han aplicado programas formales de actualización en los últimos cinco años, es casi seguro que: el 50% de las decisiones que se están implantando son incorrectas, ya que no responden a las verdaderas condiciones y requerimientos que plantea el entorno actual de la empresa.

La primera fuente de educación de la dirección es la experiencia, siendo la segunda fuente la enseñanza, la cual es la segunda vía por una razón elemental: porque los dueños-directivos no pueden dedicarle mucho tiempo.

Un plan de capacitación debe consistir en una combinación armónica de elementos que sólo adquieran sentido en relación al conjunto. Esta concepción de diseño como sistema, diferente de la suma de sus partes, pone de manifiesto la necesidad de atender tanto la coherencia interna, relación de las partes entre sí; como la coherencia externa, relación del plan con la demanda a la que responde.

Para el diseño del programa se utilizó la técnica del diseño idealizado, sin olvidar los componentes esenciales en el diseño de un programa de capacitación como son los objetivos, contenido, tiempos, metodología.

En la primera parte se seleccionó la misión y visión del programa, y la especificación de las propiedades deseadas utilizando mapas conceptuales y también se tomó en cuenta el análisis de diferentes programas existentes tanto a nivel nacional como a nivel mundial, revisión de literatura, las especificaciones deseadas y las necesidades de las MIPyMES.

Los métodos que han demostrado su efectividad en cuanto a la capacitación de directivos son el método del caso, talleres y la simulación. El método del caso consiste en presentar a los participantes algún caso real o distintos escenarios, dejar que en forma individual se analice para después realizar una discusión de grupo, tomar decisiones y hacer recomendaciones.

Se pretende a través del programa modificar el estilo de dirección que ha prevalecido caracterizada por su rigidez, su visión acorto plazo y su planificación insuficiente. Dándoles a conocer la metodología de la planeación Interactiva, donde se le dé oportunidad a la creatividad, la flexibilidad y el tener una organización descentralizada que proporcione un ambiente en el cual el individuo, al asumir una mayor responsabilidad de su propio comportamiento pueda desarrollarse.

Son necesarios más trabajos de investigación relacionados con el tema de las MIPyMES, con enfoques específicos por sector, región y actividad, así como darlos a conocer a las cámaras de las empresas y a las asociaciones de profesionistas para que difundan los contenidos entre los empresarios de las MIPyMES, además de ver la forma de que dichos trabajos se lleven a la acción, contando con una metodología para su seguimiento, evaluación de su impacto y una revisión continua.

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES PERIÓDICAS CONSULADAS:

- Baker, Glenn (2007), "Leaders are Learners", NZ Business, New Zealand, dec06/Jan07, pp.43-46.
- Belasen, Alan T.; Rufer, Rosalyn (2007). "Building a Competency-Based MBA from the ground up: Curriculum design and Program delivery". Academy of Management Proceedings, pp.1-6.
- Boone, Mary (2007), "Interactive Management", Executive Excellence, p. 12
- Brown, M. Carolyn (2007), "For the Executive in Training", Black Enterprise, pp. 101-106.
- Denman, Ken (2006), "Managing Trough Mergers", Harvard Management Update, pp. 3-4
- González, Carlos Alberto, et-al (2004), "Estrategia Creativa: Una Alternativa para el Desarrollo Empresarial", Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia, Número 3, pp. 17-26.
- Llano, Cifuentes Carlos (2007), "Confianza, Lazo esencial para dirigir", Istmo Liderazgo con valores, Edición Especial 3, pp. 50-69
- March, James G.; Mie, Augier (2007), "The Pursuit of Relevance in Management Education", California Management Review. Vol. 49 Issue 3, p. 129-146.
- Montero, Ernesto (2007), "Escaso y caro, el crédito bancario para Pymes", Revista Condusef, Año 8 No. 88, pp. 15-18
- Palomo, Miguel A., (2005), "Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs". Ingenierías, Julio – Septiembre, Vol. VIII, No. 28: 27-31
- Singh, Nirvikar; Eischen, Kyle. (2007), "Lost, Dysfunctional or Evolving? A View of Business Schools from Silicon Valley". IIMB Management Review, Sep2007, Vol. 19 Issue 3, pp. 329-344.
- Sousa, Cristina (2007), "En los Rankings Internacionales", Istmo, pp. 102-103.
- Suárez, Javier (1999), Formulación de la problemática de las pequeñas y medianas empresas en México. DEPMI, UNAM

OBRAS CONSULTADAS

- Ackoff, Rusell L., (2006) *Planificación de la Empresa del Futuro*, Limusa.
- Ackoff Rusell L., (1999), *Cápsulas de Ackoff*, Limusa.
- Fuentes Zenón, Arturo (2001), *Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías*, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Llano, Cifuentes Carlos, (1998) *La Enseñanza de la Dirección*, IPADE.
- Mendoza Núñez, Alejandro (2005), Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo, Trillas.
- Miklos Tomás, Tello Ma. Elena (1993), *Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el logro empresarial*, Limusa.

McGregor Douglas (1960), *El lado humano de las empresas*, McGraw-Hill.

Reyes Ponce, Agustín (1981), *Administración de Empresas*, Limusa.

Rueda Peiro Isabel (2001), *Las Micro, Pequeña y Mediana empresas en México*, Miguel Angel Porrúa.

Sánchez, Gabriel de las Nieves, (2003), *Técnicas Participativas para la Planeación*. Fundación ICA

Sanchis Palacio, Joan Ramón; Ribeiro Soriano Domingo (1999), *Creación y Dirección de PYMES*, Ediciones Díaz de Santos

Siliceo, Alfonso, (1985), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Edit. Trillas.

Soto, Eduardo – Dolan, Simon L. (2004), *Las Pymes ante el reto del siglo XXI*, Thomáson.

Tello Villagrán, Pedro (1995), *La pequeña mayoría. Reflexiones acerca de su estado actual*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México.

Wendell French, et-al (1996), *Desarrollo Organizacional*, Prentice-Hall

TESIS:

García Cañedo Delia (2001), "Planeación Interactiva para la mejora continua en PyMES", UNAM

Vega, Linda (1999), "La Organización que aprende: el caso de la empresa Task", UNAM

DOCUMENTOS Y REPORTE:

Censo Económico 2004, INEGI

CIPI (2001) Documento informativo sobre las pequeñas y las medianas empresas en México. Secretaría de Economía, 24 de abril 2001.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2003), Secretaría de Economía, Reporte de Resultados Observatorio PyME.

Plan de desarrollo 2007-2012, Informe de Gobierno 2007, México

Reporte SINAFIN (2006), Secretaría de Economía.

ANEXO A. Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
CAPACITACIÓN – se cobran los servicios		
BANCOMEXT	Servicios de Capacitación	Capacitación a nivel gerencial en temas de comercio exterior y talleres prácticos para concretar proyectos de exportación.
SEP	Capacitación en el Trabajo	Capacitación laboral. El programa es una extensión del Sistema Nacional de Educación Tecnológica y forma parte de las acciones que realiza en los institutos tecnológicos de todo el país.
SEP	Capacitación a la Microempresa	Capacitación a personas del sector social, que pretendan iniciarse en la creación y consolidación de una empresa, mediante cursos de inducción y básico empresarial, proporcionando elementos fundamentales para crear y administrar una microempresa.
SEP	Capacitación por Competencia Laboral	Capacitación a nivel gerencial y laboral. El programa es una acción de extensionismo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, en colaboración con la STPS. Los servicios de la SEP varían en función de la localidad y región en la que se encuentre la institución tecnológica de que se trate.
SEMARNAT	Programa de capacitación para el reporte de la Cédula de Operación Anual	Cursos de capacitación para elaborar el reporte de la Cédula de Operación Anual (COA).
ECONOMÍA	Programa de Capacitación en Calidad y Especializada para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	Cursos de capacitación en los temas relacionados con la administración de la calidad total, herramientas para la calidad, sistemas de gestión de la calidad ISO-9000 y temas orientados al desarrollo de habilidades directivas.
ECONOMÍA	Programa de Responsabilidad Social e Integridad en las Organizaciones	Apoya a las organizaciones a ser consideradas socialmente responsables a través de cursos de sistemas administrativos con métodos y procedimientos que aseguren que la organización cumple con sus valores y obligaciones a empleados, clientes, proveedores, inversionistas, entorno social y medio ambiente, evitando actividades de corrupción y fomentando el respeto.
SAGARPA	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades en el Sector Rural	Diseño, ejecución y evaluación de programas para el desarrollo del capital humano en el sector rural.
CAPACITACIÓN – gratuita		
ECONOMÍA	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, PROMODE	El PROMODE promueve la competitividad de la pequeña y mediana empresa, mediante talleres de capacitación básica y avanzada a empresarios del sector comercial. El Programa cuenta con Centros de Desarrollo Empresarial que operan como incubadoras de empresas, brindando servicios de capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos.
CAPACITACIÓN – otros		
STPS	Programa de Apoyo a la Capacitación	El programa concede apoyos económicos para llevar a cabo acciones de capacitación laboral.
NAFIN	Programa de Capacitación	Fomentar mediante acciones de capacitación una nueva cultura empresarial, propiciar una operación más sana y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, y disminuir el riesgo crediticio de los intermediarios financieros.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	Cultura Empresarial	Talleres de formación empresarial para la competitividad dirigido a empresarios, ejecutivos de cámaras, funcionarios estatales y municipales. La capacitación tiene por objetivo que el empresario oriente las estrategias de dirección de su empresa hacia la modernidad, promover y facilitar el cambio y la mejora continua.
ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA – se cobran los servicios		
CONACYT	Centros Tecnológicos del Sistema CONACYT	Servicios de consultoría y capacitación por sector industrial. El CONACYT proporciona estos apoyos a través de 7 centros tecnológicos especializados ubicados en todo el país.
ECONOMÍA	Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa, ISO-9000	Asistencia técnica básica para la adopción de sistemas de calidad.
ECONOMÍA	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C., COMPITE	Asistencia técnica para mejorar líneas de producción en todo tipo de empresas.
ECONOMÍA	Programa MESURA	Asistencia técnica en materia de metrología y medición.
ECONOMÍA	Consejo de Recursos Minerales, COREMI	Asistencia técnica al sector minero. El COREMI genera, interpreta y difunde la información geológica–minera del país y realiza análisis físico–químicos, investigación metalúrgica aplicada, evaluación de procesos de beneficio de minerales, evaluación de proyectos mineros, etc.
ECONOMÍA	Red CETRO–CRECE	Consultoría empresarial y asistencia técnica en el área administrativa dirigida a empresas micro, pequeñas y medianas de todos los sectores. El CRECE es un fideicomiso privado que recibe donaciones de la Secretaría de Economía.
SEP	Servicio Externo	Asistencia técnica proporcionada por la SEP a unidades productivas, a través del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, mediante convenio de cada instituto tecnológico con las empresas que solicitan el apoyo.
SEP	Investigación y Desarrollo Tecnológico	Asistencia técnica para la generación, innovación, aplicación, modificación y adaptación de tecnología, a través del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, mediante convenio de cada instituto tecnológico con las empresas.
BANCOMEXT	Servicios de Asesoría	Proporciona asesoría para evaluar los requerimientos para exportar así como asistencia técnica a las empresas para adecuar procesos.
SEMARNAT	Programa Nacional de Auditoría Ambiental, PNAA	Auditoría voluntaria (inspectores ambientales) de las instalaciones, donde se examinan los procesos productivos e instalaciones en relación al nivel y riesgo de contaminación, cumplimiento de la Normatividad y las mejores prácticas de operación e ingeniería. Una vez efectuada la consultoría, se elabora un Plan de Acción, para que al finalizar éste, la empresa pueda recibir el reconocimiento “Industria Limpia” por medio de un certificado.
SAGARPA	Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas, SNICS	Asistencia técnica para el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de semillas y variedades vegetales. Mediante: verificación (inspectores) y certificación (laboratorios) del origen y calidad de las semillas, protección de la propiedad intelectual, y la emisión de recomendaciones de variedades por región productora y ciclo agrícola.
SAGARPA	Certificación de Análisis de Insumos de Nutrición Vegetal	Análisis de composición de los insumos de nutrición vegetal, a través del Laboratorio Nacional de Fertilizantes, a tarifas inferiores a las ofrecidas por laboratorios particulares.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	CONSULTEN Formación de Consultores	Forma consultores que después proporcionan servicios de consultoría básica a micros y pequeñas empresas.
ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA – subsidios		
BANCOMEXT	Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen, PAT	El PAT tiene como misión apoyar a las pequeñas y medianas empresas, exportadoras directas, indirectas y potenciales, encauzando recursos económicos que permitan mejorar sus procesos productivos, cumplir con normas y certificaciones internacionales y desarrollar estudios de mercado internacionales, así como realizar campañas de imagen a fin de incrementar la calidad y competitividad de los productos mexicanos.
ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA – otros		
NAFIN	Programa de Asistencia Técnica	Fomentar mediante acciones de asistencia técnica una nueva cultura empresarial, propiciar una operación más sana y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas.
BANCOMEXT	Joven Creatividad Empresarial	Apoya con aportaciones temporales de capital, a proyectos y empresas de jóvenes profesionistas para que, con la participación de Instituciones Educativas con reconocimiento oficial, formen o consoliden exitosamente pequeñas empresas con potencial y económicamente viables.
ECONOMÍA	Consultoría Especializada en Tecnología	Fomentar la innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas, a través de los servicios de capacitación, asesoría y vinculación de los Asesores Tecnológicos Empresariales (ATEs) orientados a tender sectores metalmecánica, automotriz y software. La asistencia técnica consiste en diagnóstico, plan de crecimiento, desarrollo y vinculación con instituciones de apoyo.
SAGARPA	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, INIFAP	Investigaciones para hacer más eficiente el manejo de los recursos, mejorar la productividad, y mecanismos para la transferencia, asimilación y adaptación de tecnología agropecuaria y forestal a los productores nacionales.

ECONOMÍA	Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPyME	<p>Con el fin de apoyar de manera integral la competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa ha instrumentado el FAMPyME. Este fondo tiene como líneas de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Consultoría • Elaboración de programas y metodologías para brindar capacitación y consultoría • Formación y especialización de capacitadores y consultores orientados en atención a las MPyMEs <p>Las acciones que está realizando la Secretaría a través del FAMPyME se llevan a cabo en coordinación con gobiernos estatales y municipales, el sector privado, sector académico y diversas instituciones públicas y privadas.</p>
----------	---	--

ANEXO B. Lineamientos para diplomados de educación continua de la UNAM

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
COMISIÓN DE NORMATIVIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA**

LINEAMIENTOS PARA DIPLOMADOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNAM ÍNDICE

CAPÍTULO I	Disposiciones generales
CAPÍTULO II	De la clasificación
CAPÍTULO III	De la organización
CAPÍTULO IV	De los diplomas
CAPÍTULO V	De los aspectos financieros
CAPÍTULO VI	Del registro de diplomas

INTRODUCCIÓN

Cada vez es mayor la necesidad de los profesionales de actualizarse periódicamente para contar con elementos que les permitan dar respuesta oportuna y de calidad a las cambiantes exigencias de la práctica profesional. Ante esta situación, la educación continua, tanto en la UNAM como en otras instituciones, se ha desarrollado significativamente, lo que ha propiciado la diversificación de los denominados diplomados de educación continua.

Inicialmente sólo las Facultades y Escuelas ofrecían servicios de educación continua; sin embargo, el desarrollo del conocimiento especializado en Institutos y Centros de Investigación, en Programas Universitarios así como en dependencias administrativas que cuentan con personal académico, ha propiciado que también brinden dichos servicios. De tal manera que existen más de 40 centros de educación continua que constituyen la Red de Educación Continua de la UNAM, REDEC, y que en conjunto ofrecen anualmente cerca de 450 diplomados.

En los últimos años, la educación continua ha incorporado nuevas modalidades de educación a distancia como resultado de los nuevos enfoques pedagógicos y los avances de la tecnología. Los centros de la REDEC deben ser sustancialmente apoyados en este proceso mediante el desarrollo de sistemas de organización flexibles que favorezcan el logro de la misión asignada a la educación continua en el Plan de Desarrollo 1997-2000: fomentar una cultura de la educación para toda la vida, formulando de manera constante mejores programas y acciones que respondan oportunamente a las necesidades y demandas de la sociedad.

Aun cuando existen antecedentes de esfuerzos encaminados a regularlos, los diplomados de educación continua ofrecidos por la UNAM se apoyan en criterios heterogéneos en cuanto a su duración, estructura, procedimientos de evaluación, requisitos para ser otorgados -entre otros factores; por lo que es necesario unificar dichos criterios con el fin de asegurar su calidad y fortalecer la imagen institucional.

Corresponde a la Comisión de Educación Continua de la UNAM, en concordancia con lo establecido en el numeral segundo de su acuerdo de creación, de fecha 7 de agosto de 1986, proponer normas y criterios institucionales que rijan en materia de educación continua. Por esta razón, la Comisión consideró conveniente iniciar un proceso que, a futuro y con la aprobación de las instancias correspondientes, culmine con la emisión de disposiciones jurídicas que regulen los diplomados de educación continua ofrecidos por la UNAM. La primera etapa de este proceso es la propuesta de los presentes lineamientos.

En el proceso han participado los responsables de los centros de educación continua de la UNAM, organizados en subcomisiones, que han discutido ampliamente y han sometido a numerosas revisiones el proyecto que han dado lugar a algunas modificaciones y adiciones subsecuentes. El resultado es un documento con lineamientos que han empezado a ponerse en práctica entre los miembros de la REDEC, como parte de un proceso de sensibilización y evaluación por parte de los interesados.

El proyecto se encuentra estructurado en seis capítulos en los que se plantean los conceptos generales, la clasificación de los diplomados de educación continua, las formas de organización, las características de los diplomas, los aspectos financieros y las formas de registro institucional de los diplomados de educación continua.

La intención de la Comisión de Educación Continua ha sido regular los diplomados conservando la flexibilidad propia de esta modalidad educativa y, al mismo tiempo, propiciar la calidad y la oportunidad que debe caracterizar a la educación continua en nuestra universidad.

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

1. Los presentes lineamientos serán de observancia general para las entidades universitarias que ofrezcan diplomados de educación continua.
2. Los lineamientos generales para la regulación de los diplomados de educación continua de la Universidad Nacional Autónoma de México, se establecen de conformidad con lo dispuesto en los artículos 1 de su Ley Orgánica; 1, 3, 4, 8, 9 y 86, de su Estatuto General; 2, 3 y 88 de su Estatuto del Personal Académico, y 3. de su Reglamento de los Centros de Extensión Universitaria y por la Legislación Universitaria en lo general.
3. Se entiende por diplomados de educación continua los estudios que se realizan para actualizar y profundizar los conocimientos, incorporarse a nuevos campos del saber científico, tecnológico, de las artes y las humanidades y desarrollar o mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de profesionistas, investigadores, profesores, técnicos e integrantes de la sociedad, con rigor académico y metodológico, y con una estructura académica y administrativa diferente a la de los estudios técnicos, profesionales y de posgrado.
4. Podrán impartir diplomados a través de sus centros de educación continua las entidades universitarias que cuenten con personal académico y tengan las funciones de docencia, investigación o de extensión de la cultura citadas en los artículos 8, 9 y 86 del Estatuto General y 88 del Estatuto del Personal Académico.
5. Se entiende por centros de educación continua las divisiones, coordinaciones, departamentos o reas responsables de las actividades de educación continua dentro de la entidad correspondiente.
6. Los diplomados de educación continua podrán ser impartidos en las modalidades presencial y a distancia, mediante el uso coordinado de los recursos telemáticos de la institución y valiéndose de las más diversas y efectivas formas de interacción docentes - alumnos.

CAPÍTULO II

De la clasificación

1. Los diplomados de educación continua que imparta la UNAM podrán ser de actualización profesional, de actualización docente y de extensión de la cultura.
2. Se entiende por diplomado de actualización profesional la modalidad educativa estructurada en módulos, que tiene como propósito el desarrollo y perfeccionamiento de habilidades, competencias profesionales y actitudes y que basado en la profundización de conocimientos existentes o de nuevos campos del saber científico y tecnológico, se dirige a profesionales, especialistas y técnicos en reas específicas de la práctica profesional.
3. Se entiende por diplomado de actualización docente la modalidad educativa estructurada en módulos que tiene como propósito el fortalecimiento de las habilidades, competencias y capacidades docentes y la actualización de conocimientos en reas específicas.

4. Se entiende por diplomado de extensión de la cultura la modalidad educativa estructurada en módulos cuyo propósito esencial es actualizar y ampliar el conocimiento del público en general en las más diversas ramas del saber.
5. Se entiende por módulos a las unidades didácticas que abordan de manera integral un tema o materia de estudio y favorecen de manera lógica y secuenciada la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades profesionales o docentes específicas.
6. Los diplomados de educación continua tendrán una duración mínima de 120 horas y una duración máxima determinada por la naturaleza del conocimiento y de las habilidades que se busca desarrollar. En el caso de diplomados a distancia, la duración mínima se calcular considerando la combinación de los distintos medios de interacción contemplados en su diseño y las horas asignadas al estudio individual.
7. A juicio de los Consejos técnicos, y exclusivamente para los estudiantes inscritos en los sistemas de docencia formal de la UNAM, los diplomados de educación continua podrán tener valor en créditos, los que expresados en números enteros se computarán conforme señala el artículo 8 del Reglamento General de Estudios de Posgrado en sus incisos a y b. En los casos no previstos en los planes de estudio de licenciatura y de especialización, los Consejos técnicos podrán establecer bajo qué condiciones pueden los alumnos optar por diplomados de educación continua a los que reconozca valor en créditos.

CAPÍTULO III

De la organización

14. Los centros de educación continua contarán con uno o más Comités Asesores de Diplomados presididos por el responsable del centro de educación continua, integrados por especialistas de reconocida experiencia en el rea académica o materias afines, as como por expertos en la modalidad de educación continua. Para su conformación, los Comités podrán apoyarse en cuerpos colegiados ya existentes o en la reunión de especialistas con esa sola función.
15. Podrá haber un Comité Asesor por diplomado o bien uno para todos los diplomados, de acuerdo con las necesidades y naturaleza de cada caso. Su vigencia estar sujeta a la de los procesos de planeación, ejecución y evaluación del o de los diplomados correspondientes

Los Comités Asesores de Diplomados tendrán las siguientes funciones:

- apoyar al centro de educación continua en la identificación de necesidades de formación y actualización en el área correspondiente.
- apoyar al coordinador académico del diplomado en la propuesta de especialistas para la impartición de temas.
- sugerir estrategias pedagógicas que favorezcan el logro de los objetivos planteados.
- proponer contenidos que garanticen la calidad, pertinencia y actualidad de los diplomados que imparta la entidad.

16. Durante el desarrollo del diplomado se contar con un coordinador académico del diplomado designado y podrá ser removido por el director de la entidad, a propuesta del responsable del centro de educación continua.

El coordinador académico del diplomado tendrá las siguientes funciones:

- Proponer a los académicos y a los expertos idóneos para la impartición de temas y módulos correspondientes, as como integrarlos en grupos de trabajo, y coordinar y programar su participación.
- Formular propuestas para la difusión y la instrumentación del diplomado en función de la ubicación y características de los interesados potenciales.
- Atender el cumplimiento de los objetivos de cada modulo y del programa del diplomado en su conjunto.
- Vigilar el proceso de evaluación.
- Las demás que le asigne el centro de educación continua correspondiente.

17. Cada centro de educación continua llevar un registro de diplomados que contendrá al menos la siguiente información:

- Nombre del diplomado.
- rea académica, disciplina y temas o problemas con los que se relaciona.
- clasificación del Diplomado.
- Antecedentes y fundamentación: pertinencia, necesidades a las que responde, oportunidad y viabilidad.
- Objetivos generales y alcances del diplomado.
- Estructura modular.
- Programa desglosado de cada módulo: nombre, duración, objetivos, contenido temático, estrategias pedagógicas y recursos didácticos.
- Requisitos de ingreso.
- Requisitos de permanencia.
- Requisitos para la obtención del diploma.
- Estrategias y procedimientos de evaluación integral de la estructura curricular del programa, del aprendizaje de los participantes, del desempeño docente, de los materiales de apoyo y de la organización y operación del diplomado.
- Bibliografía básica y complementaria.
- Coordinador académico del diplomado.
- Responsables y expertos que fungirán como profesores de cada módulo.
- Calendario de operación.
- Cupos mínimo y máximo que garanticen viabilidad y calidad académica.
- Plan administrativo, presupuesto y análisis de viabilidad financiera.

18. Para los diplomados de educación continua impartidos en la modalidad a distancia, además de la citada en el punto anterior, se incluir información relativa a:

- Modalidades y medios de comunicación e interacción con las sedes y los participantes.
- Estrategias y procedimientos de asesora académica.
- Estrategia y procedimientos de evaluación académica a distancia, as como de la operación y de la transmisión y recepción de la señal.
- Requerimientos de infraestructura tecnológica de las sedes emisora y receptoras.
- Sedes o participantes a distancia.
- Coordinador de apoyo en cada sede.
- Compromisos de las sedes o participantes receptores.

19. Los materiales didácticos y de apoyo de los diplomados serán sometidos a procesos de evaluación integral y, en su caso, de actualización periódica a partir de los criterios de calidad que el correspondiente Comité Asesor de Diplomados establezca. Para los materiales de diplomados en línea, se observarán, además, los criterios establecidos por el Programa Universidad en Línea.

20. Los aspirantes a ingresar al diplomado entregarán al centro de educación continua, en el momento de su inscripción, una carta-compromiso en la que aceptan las condiciones y requisitos de ingreso, pago, permanencia y de obtención del diploma.

21. Los centros de educación continua podrán organizar diplomados de manera conjunta con otros centros de la Red de educación Continua de la UNAM o con otras instituciones que complementen sus capacidades académicas o tecnológicas y permitan un mejor cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

De los diplomas

22. Para obtener diplomas de actualización profesional o docente y de extensión de la cultura, los participantes deberán cubrir la totalidad de los requisitos de evaluación y asistencia establecidos por el centro de educación continua y señalados en la carta compromiso firmada al momento de la inscripción.
23. Para obtener diplomas de actualización profesional se requiere que los aspirantes cuenten con título profesional de reas afines o que demuestren experiencia profesional equivalente en la materia más directamente relacionada con el diplomado, según lo establezca la dependencia, con el fin de garantizar su carácter de actualización profesional.
24. Para obtener diplomas de actualización docente se requiere que los aspirantes cuenten con título profesional de reas afines y que demuestren experiencia en el ejercicio de la docencia.
25. Los aspirantes que, en su calidad de ayudantes de profesor, participen en diplomados como parte de su proceso de formación, estarán exentos de los requisitos señalados en el punto 24, cuando así lo señale expresamente el Comité Asesor.
26. A quienes hayan satisfecho los requerimientos académicos exigibles en cada uno de los módulos del diplomado, y no reúnan los requisitos establecidos en los numerales 23 y 24 en cuanto a título profesional y experiencia laboral, se les podrá extender una constancia de realización satisfactoria.
27. Los centros de educación continua contarán con un Libro de Registro en el que se asentarán los datos de todos los diplomas que expida: nombre del acreedor al diploma, nombre del diplomado, fecha de expedición y número de folio del diploma.
28. Los diplomas que expidan los centros de educación continua de la UNAM contendrán los siguientes elementos y datos:
 - Escudo de la UNAM y logotipo de la dependencia.
 - Entidad académica que otorga el diploma.
 - Nombre y tipo del diplomado.
 - Nombre del participante.
 - duración total en horas.
 - Fechas de impartición.
 - Requisitos de evaluación cumplidos por el participante.
 - Firma del director de la dependencia o del responsable de educación continua en quien delegue expresamente esta función.
 - Número de folio.
 - Al reverso o en hoja aparte deber consignarse como constancia oficial de aprobación del diplomado:
 - Nombre, duración y calificación de cada uno de los módulos.
 - Libro de Registro en el que se asentaron los datos.
 - Fecha de expedición.
 - Texto señalando que el diploma no sustituye a los diplomas de especialización, ni al título o cédula profesional.
29. En el caso de los diplomados de educación continua organizados de manera conjunta por dos o más centros de educación continua de la UNAM, o por centros de la UNAM y otras instituciones, además de los elementos citados en el punto anterior, deber consignarse el nombre de las instituciones participantes, as como sus logotipos y las firmas de los correspondientes responsables.

CAPÍTULO V

De los aspectos financieros

30. Para los ingresos provenientes de la inscripción y cuotas de los diplomados se estará a lo dispuesto por el Reglamento sobre los Ingresos Extraordinarios de la UNAM.

31. El responsable del centro de educación continua formular el presupuesto de ingresos y egresos de cada diplomado, con apoyo de las instancias administrativas de su dependencia.
32. La estructura de los egresos para efectos del análisis costo-beneficio económico, considerar todas las partidas de gastos del presupuesto operativo, incluyendo otros rubros centralizados con efectos sobre el correspondiente proyecto de diplomado.
33. Para cada ejercicio anual, el balance de la totalidad de diplomados del centro de educación continua deber ser positivo a fin de contribuir al desarrollo de esa funcin docente.
34. El otorgamiento de becas estar sujeto a los estatutos, reglamentos y condiciones contractuales vigentes en la UNAM y a las políticas de la entidad universitaria respectiva.

CAPÍTULO VI

Del registro de diplomas

35. A través de la Dirección de educación Continua, ser la instancia encargada de llevar el registro de los diplomados de educación continua que ofrece la UNAM, integrados en una red pública de información.
36. Los centros de Educación Continua tendrán la responsabilidad de proporcionar, previo al inicio de cada diplomado, la información que se requiera para integrar el registro de diplomados de educación continua.

COORDINACIÓN DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

Dr. Alejandro Pisanty Baruch

Coordinador

M. en C. A. Rita del Castillo Rodríguez

Directora de educación Abierta

Lic. Mariana Sánchez Saldaña

Directora de educación Continua

Ing. Jorge Martínez Peniche

Director de educación a Distancia

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

Lic. Mariana Sánchez Saldaña

Directora

Mtra. Monserrat Gamboa Méndez

Jefa de Departamento de Vinculación

Lic. Néstor Fernández Sánchez

Jefe de Departamento de Desarrollo Académico

Lic. Mónica Lozano Medina

Jefa de Departamento de Evaluacin

Lic. Claudia Rojas Soto

Jefa de Departamento de Desarrollo Organizacional

Ciudad Universitaria, 1998

Derechos reservados México, UNAM.