

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD
LABORAL PARA EL DESARROLLO
INDUSTRIAL

T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
FRANCISCO JAVIER COPADO ALVARADO
VIRGILIO MIGUEL JUAREZ SANCHEZ

COORDINADOR DE LA TESINA

LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE 1996

A DIOS:

Por todo lo que nos ha brindado.

A NUESTRA ESCUELA:

El más grande agradecimiento
por todas las facilidades otorgadas
para el cumplimiento y buen desarrollo
de los años de estudio.

CON ADMIRACION Y RESPETO:
A NUESTRO ASESOR: Lic. Carlos Morales de la Vega.
Por sus consejos y apoyo
que nos brindo incondicionalmente
en la elaboración de este trabajo.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Antecedentes generales	2
Capítulo 2 Concepto de Competitividad	5
Capítulo 3 Productividad Empresarial	9
3.1 Antecedentes	9
3.2 Transición del cambio en los procesos productivos	10
3.3 Enfoque de la Productividad	12
3.4 Elementos que influyen en la Productividad	14
3.5 Política Industrial	16
Capítulo 4 El desafío de la Competitividad Industrial	19
4.1 Estrategias microeconómicas	20
4.2 Hacia la creación de un entorno más propicio para la competitividad	22
4.3 Empresas exitosas	24
4.4 De políticas sectoriales a políticas de competitividad empresarial	26
4.5 Líneas de acción	28
4.6 Elementos de una nueva competitividad	31
Capítulo 5 La Competitividad laboral en México	33
5.1 Cultura laboral	33
5.2 Conceptualización de competencia laboral	39
5.3 Tendencias del cambio	40
5.4 Políticas gubernamentales	42
5.5 Elementos para elevar la competitividad	45

Capítulo 6 Capacitación para la competitividad	46
6.1 La Capacitación en México	46
6.2 Diagnostico y detección de necesidades	49
6.3 Beneficio/Costo de la capacitación	52
6.4 Planes y Programas	56
6.5 Reforma estructural de la formación y capacitación de los Rec. humanos	58
Capítulo 7 Caso práctico	61
7.1 Introducción	61
7.2 Determinacion del campo de estudio	61
7.3 Panorama general de la empresa	62
7.4 Antecedentes historicos	63
7.5 Investigacion de campo	64
7.6 Elaboración, aplicación, y tabulación del cuestionario	66
7.7 Análisis e interpretación de resultados	70
7.8 Conclusiones derivadas del cuestionario	71
Conclusiones Generales	73
Bibliografía	74

INTRODUCCION.

El presente trabajo tiende a mostrar la importancia de elevar el nivel de competitividad Industrial y laboral en México, mencionando las causas que conllevan a las empresas y al gobierno mexicano a poner énfasis e impulsar el desarrollo de la capacitación laboral en nuestro país.

Para adentrarnos en el objeto de nuestro estudio y comprender lo que implica la evolución y la actualización en materia de competencia industrial y laboral, definiremos qué es Productividad, elementos que influyen, políticas industriales, tendencias del cambio, para después analizar el papel y funcionamiento de la capacitación para el logro de la competitividad en el país.

Por último se analiza y comenta el caso práctico realizado en la Compañía “Nacional de Auto Partes, S. A. de C. V. “ y “La Nationale de México S. A. “, enfocado a la detección de necesidades de capacitación para elevar y/o acrecentar el nivel competitivo de sus trabajadores, y por consiguiente el de la empresa.

CAPITULO 1 ANTECEDENTES GENERALES.

En tanto en México y los demás países de este continente disfrutaron de relativa tranquilidad y elevación paulatina de los niveles de vida en el período de 1950 hasta mediados de la década de 1970, la economía también permaneció relativamente estática. El esfuerzo se centró en proteger a las industrias nacionales, por un lado, y por otro, en dar primacía al Estado como propietario de los medios de producción y de servicio, y como rector de la economía. En México, el desarrollo a finales de los 70 y gran parte de los 80 se basó sobre la exportación de petróleo. Se llegó a decir que el problema principal del país sería la administración de la riqueza. Se decidió un endeudamiento nacional sin precedentes; empero, la disminución de los precios internacionales de los hidrocarburos, así como otros factores (incluyendo la corrupción) sumieron al país en una profunda crisis.

Mientras los países del llamado primer mundo siguieron su búsqueda de la productividad y la calidad, muchas naciones se agazaparon detrás de los mercados protegidos. No es necesario en este punto ofrecer una serie de estadísticas para demostrar algo perfectamente bien sabido,: la década de los 80, conocida como la “década perdida”, se caracterizó por el deterioro pronunciado del bienestar económico, cultural, social y en la salud sufrido por México, que siguieron el mismo modelo proteccionista y estatizador.

Sin entrar a una exposición detallada de las principales causas de esta lacerante situación, no puede pasarse por alto la mención de los tremendos desafíos que deberán sortear nuestros países latinoamericanos en el porvenir. Es necesario partir de una premisa: la población demanda y tiene derecho, a mejorar cada vez más su calidad de vida en todos los ámbitos: económico, social, familiar, político, espiritual, recreacional, biológico. ect.

Además nuestras naciones se encuentran inmersas en un contexto mundial, en el cual ninguna región o nación puede aislarse de las demás. De esta manera, los sucesos importantes en un lado tienen repercusiones en otro. Los últimos años han visto caer fronteras consideradas imperturbables, así como doctrinas económicas, filosóficas y sociales

reputadas como verdades absolutas y eternas. La recomposición de zonas y países a significado transformaciones impensables unos cuantos años atrás.

Antes de la segunda guerra mundial se tenía una diferente manera de competir; y se daba por varias circunstancias, se daba la competencia por la cercanía, por el costo de un producto o por la disponibilidad de el.

En la posguerra la competencia adquirió un sentido más homogeneizado o más estandarizado. Al destruirse casi en su totalidad la planta productiva de los europeos llamence aliados o derrotados; las empresas estadounidenses se encontraron ante todo este mercado. Las principales necesidades que había que satisfacer estaban relacionadas con el transporte, la maquinaria para las industrias: alimentaria y de la reconstrucción de las ciudades.

De esta manera Estados Unidos se convierte en el primer proveedor a nivel mundial de bienes de capital. Las empresas competían para cubrir los mercados, prácticamente de todo el planeta; de esta manera la empresa que más producía, más mercado abastecía. De esta manera la competitividad fue adquiriendo una fisonomía diferente, a la que anteriormente se había dado; La competitividad fue orientada hacia un aspecto definido de cultura empresarial que lleva a la productividad.

La competitividad con base en la productividad, tuvo un periodo corto, ya que sólo duro hasta fines de los cincuenta; esto es, cuando las empresas europeas y japonesas inician su recuperación y comienzan a dificultar la entrada libre que antes tenían los productores estadounidenses.

Algo muy parecido sucedió en los países en desarrollo que habían iniciado un proceso de industrialización (México) o hicieron alianzas de proteccionismo con algunas empresas estadounidenses, las que impedían el paso a las demás. Así, en su deseo por recuperar los mercados, muchas empresas estadounidenses recurrieron a un nuevo recurso basado en la ciencia del comportamiento, como la psicología y la sociología. A este tipo de

competitividad se le llamo mercadotecnia; con ella seducían y convencían al consumidor con el manejo de mensajes sobre sus deseos insatisfechos, conscientes o inconscientes. La empresa que no utilizaba este recurso no competía en el libre mercado; Así, la orientación de la competitividad adquirió una faceta perfectamente clara y definida: la mercadotecnia.

En los años setenta, surge un producto japonés de mayor calidad, mejor desempeño, menor costo y gran atractivo visual que inauguraba la nueva orientación de la competitividad, que era el diseño. Hasta hoy el diseño sigue siendo elemental para las empresas que desean existir dignamente en el actual libre mercado.

Es bien sabido que la sociedad contemporánea nos incita a competir ya sea con el bombardeo publicitario de fantasía seductoras como el éxito, el placer o el estatus, o mediante la reducida oferta de oportunidades por las que se debaten los más aptos. Sin embargo, en nuestra naturaleza existen razones de carácter más profundo e intrínseco que nos impulsa a competir. La competencia forma parte de un paquete genético con que nace el individuo. Una buena razón interesante sobre la naturaleza competidora, es que las poblaciones aumentan más rápidamente que los recursos disponibles, en el planeta, lo cual obliga a los seres vivientes a competir para sobrevivir.

La realidad de tales aseveraciones no dejan de inquietar pues se aplican también al terreno de los negocios, ahora que estamos inversos en un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá. Ya se han empezado a experimentar algunos de sus efectos por medio de la mayor variedad y disponibilidad de productos importados que incrementan la calidad de nuestra vida, a costa del desmantelamiento del sector productivo. Estos fenómenos son los que se deben frenar con urgencia, ya que si por un lado, podemos quedar como prósperos maquiladores, por el otro, la identidad quedaría aniquilada. Este sería el preámbulo del fin de nuestra historia nacional.

CAPITULO 2 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.

La literatura sobre competitividad entrega un abanico de definiciones, que van desde las centradas en los aspectos económicos hasta las que intentan articular los aspectos tecnoeconómicos, sociopolíticos, y culturales del proceso competitivo. Las diferencias surgen de la manera de examinar las relaciones entre el desarrollo y la competitividad.

La competitividad es una palabra mágica, que para comprenderla se necesita distinguirla primeramente de otra palabra: competencia.

Se puede entender a la competencia como parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores. Se pueden distinguir estas dos palabras si consideramos a la competitividad como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. Por lo tanto la competencia sería el resultado de la competitividad.

La competitividad desde el punto de vista económico, se considera como la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

La perspectiva sociocultural parte desde que en América Latina en los años 90's. los pobres y los gobiernos aspiran a objetivos más amplios que fueron factibles en los años 80's. Existen nuevos imperativos para la equidad social, la competitividad internacional y la sustentabilidad ambiental, que tienden a satisfacer dentro de un contexto democrático de participación social creciente y de respeto para los derechos humanos.

La competitividad puede entenderse mejor mediante un mapa, o una red de conceptos articulados, cuyo objetivo es el mismo con cualquier definición del término: conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.

El mapa de la competitividad tiene dos polos: el poder estructural mundial y el desarrollo nacional-regional de los países o regiones que buscan el crecimiento y el desarrollo a través de su integración en el mundo.

El concepto de poder constituye un elemento vital del mapa de la competitividad. El contexto en que ocurre y se estructura la competitividad, y también sus fuentes, se mezclan y se cruzan con los componentes de poder; de ahí deriva la inclusión del concepto amplio de negociación suponiendo que no hay poder sin negociación de algún tipo,

El poder y la competitividad están muy relacionados, en buena medida por que comparten las mismas fuentes básicas: la seguridad, el conocimiento, las finanzas y la producción.

El poder estructural mundial es aquel poder que forma las estructuras tecnoeconómicas y sociopolíticas globales, y que decide como deben operar los demás estados, instituciones, empresas y procesos económicos. Se puede identificar a los que poseen este poder por su papel protagónico en el mundo contemporáneo: por ejemplo tenemos a Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y el Reino Unido; América del Norte, Europa Occidental y Japón; China y Rusia; Las empresa transnacionales; el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial; la OTAN y el Pentágono.

El mapa indica que la competitividad permea todos los procesos, constituyéndose en una de las maneras en que los países desarrollados se conectan con los que buscan el desarrollo, a nivel nacional o regional. La búsqueda, el mantenimiento y la expansión de la competitividad de los países desarrollados y los en desarrollo deben tomar en cuenta tres tendencias básicas a nivel internacional, que sirven de referencia para las estrategias: La Globalización, La Transnacionalización y la Regionalización.

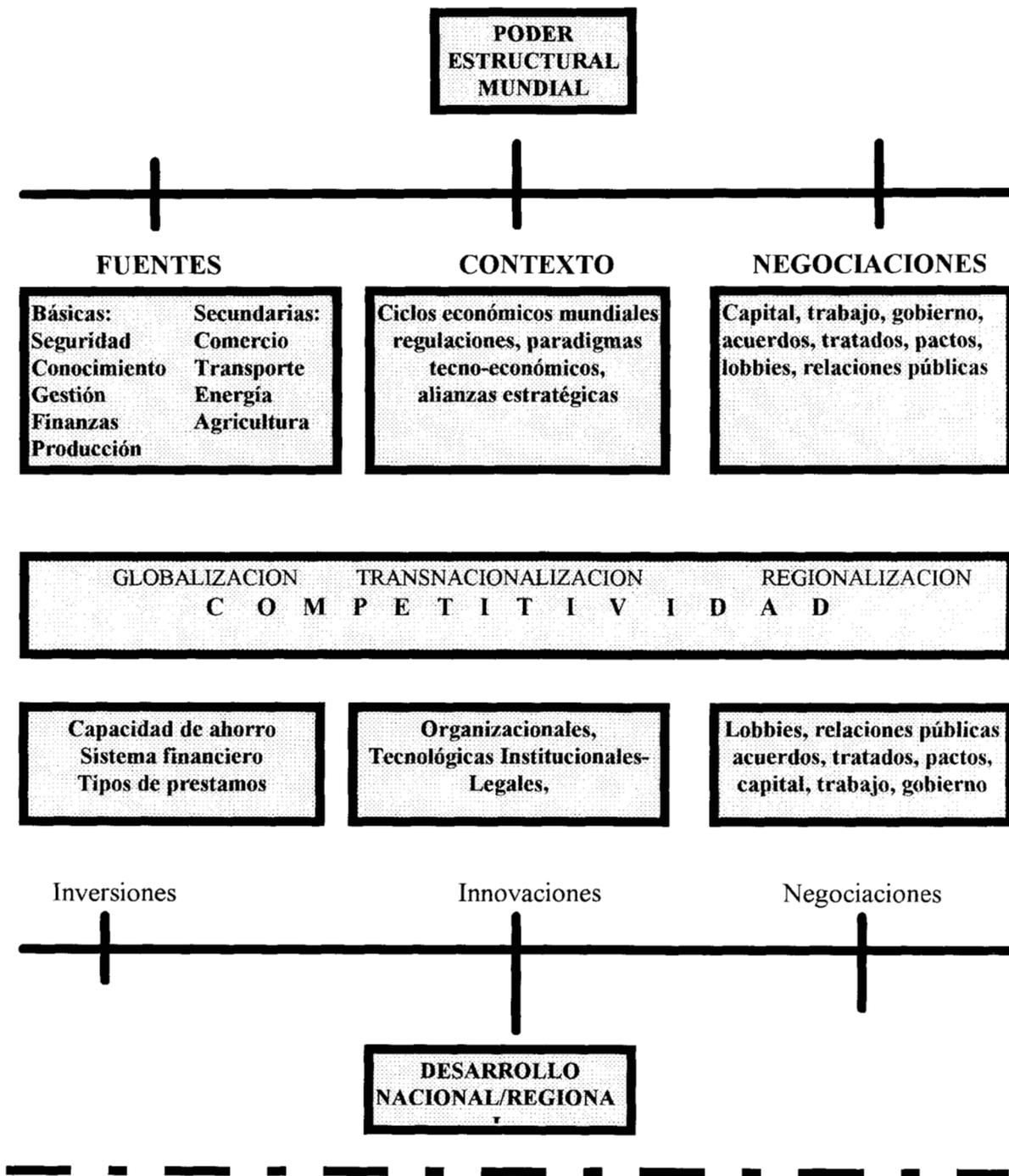
Uno de los factores que erosionan la capacidad de los Estados Nacionales es la transnacionalización. Esta resulta de la acción de empresas que tienen estrategias, controles, inversiones y gestiones organizados en redes que se complementan, que se extienden por todo el planeta y que buscan optimizar la productividad y las ganancias.

El otro factor es la Globalización. Esta emana de la mayor apertura de las economías nacionales, del aumento de la participación de los flujos y acervos externos en los internos, ya sea de carácter productivo, mercantil, financiero o de servicios. en este sentido, la globalización incluye la transnacionalización; Además, lleva a utilizar el concepto de interdependencia de intereses, contrario al de subordinación o de imperialismo.

La regionalización o la formación de bloques entraña una reformulación de la distribución del poder entre los países de un mismo bloque, y entre los bloques.

Las relaciones entre el poder estructural mundial y el desarrollo que buscan los países se dan en un campo de fuerzas competitivo, en el cual se entrelazan tres grandes corrientes de fuerza: la Globalización, la Transnacionalización y la Regionalización. desde este punto de vista la competitividad sería la capacidad de un país de adaptarse a la estructura del poder mundial, a través de la participación en las determinaciones de índole global, nacional y regional.

MAPA DE LA COMPETITIVIDAD



CAPITULO 3 PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1 ANTECEDENTES.

El nivel del hombre promedio, varía mucho ya sea de un país a otro o dentro de un mismo país, varía de una comunidad a otra. Actualmente gran parte de la humanidad sigue viviendo en condiciones de extrema pobreza y al parecer, con el transcurso del tiempo se siguen acrecentando estas condiciones, y en nuestro país gran parte de la población ha pasado a esta categoría, debido a la mala administración y a la inconstancia de los programas económicos.

Las necesidades esenciales que deben satisfacerse para alcanzar un nivel de vida decoroso son:

Alimentación, vestido, alojamiento, seguridad y servicios esenciales.

Los alimentos, la ropa y el alojamiento son bienes que el hombre debe procurarse por sí mismo; la seguridad y los servicios esenciales son responsabilidad de los gobiernos.

El nivel de vida de cada ciudadano dependerá de lo que logre con su propio esfuerzo y el sus conciudadanos.

En cuanto mayor sea la producción de los bienes y servicios, en cualquier país, más elevado será el nivel de vida promedio de su población. Por eso existen medios para incrementar la producción de bienes y servicios que consiste en incrementar el número de trabajadores ocupados y aumentar la productividad.

3.2 TRANSICION DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

Los procesos productivos que se presentaron para los períodos anteriores a la actual crisis, se pueden resumir en los siguientes:

Trabajo fordizado (cadena de ensambles), intensivo en fuerza de trabajo; trabajo en serie, como sistema de máquinas individuales sin cadena; trabajo basado en la fuerza laboral estandarizada; trabajo de vigilancia y control en procesos de flujo continuo, con niveles diversos de automatización; trabajo con maquinado no estandarizado; trabajo con herramientas no estandarizado.

Debemos recordar que, sobre la productividad no sólo influyen las bases tecnológicas sino también las formas de organización del trabajo, entre los que podemos mencionar: los procesos ford-taylorizados, con cierta configuración mecánica del proceso; procesos taylorizados sin configuración mecánica; procesos de vigilancia y mantenimiento en el flujo continuo; procesos sin control estricto de tiempos y movimientos por la máquina o por los supervisores; trabajo directo con herramientas o maquinado con supervisión estricta del personal.

Un tercer factor que interviene en estos procesos productivos lo constituyen las relaciones laborales que pueden ser las condiciones que se encuentran contenidas en los contratos de trabajo o bien normadas por las leyes y tribunales respectivos; por otra parte se encuentran las no codificadas que con aquellas costumbres en el trabajo como los valores, las legitimidades, las significaciones, las representaciones y los discursos que con respecto a la productividad pueden ser instrumentales o participativos.

Poco antes de los años ochentas se introdujeron en el país nuevas formas de organización del trabajo que comenzaron por ser moda de algunas industrias más que un imperativo de mejora de la productividad y de calidad, pero ya dentro de esa década la globalización de la economía y la crisis de productividad, indujeron a muchas empresas a introducir nuevos esquemas organizativos, las principales formas serían:

Control de calidad total (cero errores, círculos de control de calidad, control estadístico del proceso); justo a tiempo; polivalencia y ampliación de funciones de las categorías; movilidad interna; equipos de trabajo; equipos de detección de fallas; filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas en involucramiento; reintegración de funciones de producción.

Se aclara que las formas de proceso anteriores se presentaron pocas veces al mismo tiempo, prefiriendo las empresas, aspectos parciales del control de calidad. Así como el caso para las tecnologías de punta para las que hay una segmentación empresarial que correspondió principalmente a una parte de las grandes empresas, sobre todo exportadoras y transnacionales, además de que las nuevas formas de organización del trabajo están bien concentradas en estas empresas.

Con lo anterior, se puede notar que la economía mexicana agregó a su desarrollo desigual, bases tecnológicas y procesos de trabajo que no fueron ajustadas a las formas tradicionales de producir en el país y donde las relaciones laborales no permitían una conexión interrelacionada acorde con las nuevas necesidades que la modernidad imponía. Por su parte, la falta de una cultura empresarial que permitiera el acomodamiento de estos tres factores en el proceso productivo fue suplicada por el discurso demagógico de los líderes institucionales del Estado y de los empresarios.

Y es por eso, que las políticas instrumentadas han carecido de un conducto adecuado que permitiera el logro de los objetivos de cada sector, mismos que se perdieron o se desarticulaban más con la profundidad de la crisis, la apresurada apertura comercial y sobre todo con la globalización económica mundial; con lo que cada empresa quedó aislada con sus problemas en la lucha por sobrevivir.

3.3 ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD.

La productividad es un término que actualmente se está utilizando para expresar que es necesario incrementar la eficiencia del trabajo humano, por ese motivo es importante que todos los involucrados comprendan el concepto para impulsar su desarrollo.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la productividad se define como: la relación entre lo producido y lo que se consume para lograrlo, dicha relación se expresa como sigue $PRODUCTIVIDAD = PRODUCTO / INSUMOS$.

Por lo tanto la productividad de un proceso puede medirse comparando el resultado alcanzado con los recursos utilizados para ello.

La productividad puede incrementarse haciendo que:

- el producto sea mayor con el mismo costo
- el producto sea igual con un costo menor
- incrementando el producto al mismo tiempo que se disminuyen los costos.

La productividad es el incremento en un periodo determinado de esta relación. por lo que la medición original será la cifra base que servirá de referencia para observar si hay o no incremento en la productividad del proceso que se desea medir.

Por otra parte, la productividad puede medirse en relación con el total de insumos usados, o bien, se puede medir en relación con algún insumo particular. Así puede hablarse de:

- productividad en los materiales
- productividad de las máquinas
- productividad de la mano de obra

Productividad de los materiales.- Si un proceso textil utiliza un hilo más resistente y aumenta su rendimiento por periodo en comparación con el rendimiento que se obtiene al usar un hilo de menor resistencia, al reducir un 10% las interrupciones del proceso, se puede decir que empleando el material de mayor calidad incrementa la productividad del proceso en un 10%.

Productividad de las máquinas. Si una máquina producía cien piezas por cada día de trabajo y aumenta su producción a 120 piezas en el mismo tiempo, gracias al empleo de mejores herramientas de corte, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un 20%.

Productividad de la mano de obra.- Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados, logra producir 40, su productividad habrá aumentado en 33.33%.

La OIT señala que los resultados de mejoramiento de la productividad deben ofrecer posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante:

- a) mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción a un costo y precio menores;
- b) mayores ingresos reales;
- c) mejoras en las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración de la jornada laboral, y
- d) en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

En términos generales, el Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica habrá las fronteras de los países firmantes a un intercambio libre de bienes y servicios. este proceso es a largo plazo, y a que en quince años, después de haberse iniciado la apertura comercial habrá concluido totalmente, es decir que actualmente se cuenta con 13 años para alcanzar un nivel competitivo que nos permita enfrentar exitosamente los retos planteados y aprovechar favorablemente el marco establecido en el acuerdo comercial. sin embargo, es preocupante

que algunos industriales nacionales actualmente no son competitivos ni siquiera en el mercado domestico; a pesar de la existencia arancelaria y del elevado costo de fletes, muchos productos que provienen del extranjero derrotan en calidad y precio fácilmente a diversos productos mexicanos.

3.4 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Existen cuatro elementos básicos, sin cuya presencia resulta difícil considerar que la productividad puede elevarse; ya que para lograr el proceso no basta con las buenas intenciones de una organización. se requiere de esfuerzos y de la participación activa de todos los involucrados en llevar a cabo esta mejora. los elementos que a continuación se mencionan, sirven de fuerza motriz para impulsar y llevar a cabo mejoras en la productividad.

- que la gente quiera lograrlo.
- que la gente tenga que lograrlo
- que la gente sepa cómo lograrlo
- que la gente sepa qué tiene que lograr

Que la gente quiera lograrlo. Según la OIT una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores para el incremento de la productividad, es el temor de que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que los propios esfuerzos lo lleven a quedarse sin empleo.

El incremento económico es un elemento importante, sobre todo ahora que hay un salario castigado por el trabajador. Sin embargo, para lograr incrementos en la productividad, es vital la participación del trabajador, ya que tanto la calidad como la productividad son deportes que se juegan en equipo y sin su participación no se logran, por desgracia en nuestra cultura organizacional, de la que hablaremos más adelante, esto no se práctica.

Que la gente tenga con que lograrlo. Las feudocracias son limitantes, puesto que estorban a los procesos organizacionales al impedir que la información y comunicación entre los integrantes del organismo fluyan adecuadamente. En primer lugar, la forma en que tradicionalmente se han diseñado diversas tareas y las líneas de autoridad, siguiendo esquemas sumamente rígidos, hacen que los integrantes de la organización no se vean entre sí como clientes-proveedores internos; como consecuencia, descuidan la forma en que se sirven recíprocamente. También se forman feudocracias operativas debido a la cultura sindical, ya que los operativos se niegan a hacer cualquier cosa que no esté comprendida en la descripción de sus puestos. Es decir, la cultura organizacional directiva que predomina en gran parte de las organizaciones, el interés primordial es defender los territorios departamentales. Se requiere cambiar estos estilos de Dirección, el sistema organizacional se debe mezclar para lograr el desarrollo individual y grupal, lo que llevará a que la organización logre mejores resultados a través de su gente. Los trabajadores deberán también cambiar su enfoque del trabajo, deberán estar dispuestos a aprender nuevas habilidades y a incorporar estas a sus tareas. Las organizaciones tienen que verse como sistemas formados por cadenas de calidad, especialmente sus miembros deben ser los primeros en comprenderlas. Para que el trabajador tenga con que lograr mayor productividad también se requiere que cuente con el equipo industrial adecuado la maquinaria obsoleta puede ser un obstáculo para mejorar la productividad. También se debe considerar la idoneidad de las instalaciones, pues un mal diseño de estas las hará poco funcionales y, por tanto, inadecuadas para los procesos de trabajo. Otro factor importante es la tecnología de los procesos, pues facilita o dificulta el trabajo. Si una empresa mantiene atrasada su tecnología, seguramente su productividad tenderá a disminuir conforme su tecnología sigue volviéndose obsoleta. Cabe señalar que el término tecnología no se refiere exclusivamente a los equipos industriales, alude también al conjunto de conocimientos aplicados en los procesos de producción de bienes y servicios.

Que la gente sepa cómo lograrlo. todo miembro de la organización debe saber como obtener mejores resultados de sus tareas. El papel que juegan las técnicas del mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad es vital.

Que la gente sepa qué tiene que lograr. El personal debe saber qué debe alcanzar desde un doble punto de vista: tanto cualitativa como cuantitativamente:

- a) Cualitativamente. Debido a que los aumentos de productividad no deben afectar la calidad de los productos, el trabajador debe conocer los parámetros de calidad deseable para lograr sus resultados y, si se insiste, también debe manejar los sistemas de mejoramiento continuo de calidad.

- b) Cuantitativamente. Se debe conocer cual es el punto de partida, es decir, la cifra piso o base que servirá para determinar si se mejora o no en cuanto a la productividad. Debe saber también cuales son las metas que se buscarán alcanzar y sumamente importante, deberá estar informado en todo momento de cual va siendo el avance hacia dichas metas.

3.5 POLÍTICA INDUSTRIAL.

La política industrial se centra en el fomento de la competitividad, por la vía de aumentar la productividad total de los factores, mejorar la calidad de los bienes y servicios y promover la generación y difusión tecnológicas. El desafío actual es fortalecer la inserción internacional, orientando la estructura productiva en la dirección de las tendencias dinámicas del comercio mundial.

El desarrollo industrial moderno, articulado en torno a cadenas productivas, exige atender no sólo a la producción de bienes materiales sino a toda la gama de servicios vinculados a la producción, como mantenimiento, reparación, servicios de consultoría industrial, tecnológica, administrativa y financiera, programas computacionales, ingeniería de diseño y de proceso, y otros. La política industrial y de servicios modernos no puede desvincularse de las demás políticas sectoriales ni puede recluirse en enfoques sectorialistas.

Al reorientarse las estrategias de desarrollo el fomento productivo privilegia el apoyo a las nuevas industrias nacientes, esto es, a las exportaciones no tradicionales. En la actividad

exportadora surgen dos consideraciones de política: en primer lugar, es importante fomentar la articulación de estos eslabonamientos productivos y de servicios, estimulando la especialización y la externalización de funciones a través de alianzas estratégicas con proveedores, con cadenas de comercialización y transportes, con los consumidores e incluso con los competidores; En segundo lugar, es necesario reexaminar la pertinencia de los incentivos para exportar a fin de tener en cuenta la importancia de las cadenas de exportación.

Desde este punto de vista, el objetivo es apoyar a todas las empresas que tengan potencial competitivo, cualquiera sea su tamaño, focalizando el apoyo público en la eliminación de las trabas específicas que limitan el despliegue de ese potencial y fortaleciendo los eslabones dinámicos. Por otra parte, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, más que tender a desarrollarlas, se deben orientar y fortalecer sus vínculos con empresas exitosas de mayor tamaño y facilitar su inserción en cadenas de exportación, actuando inicialmente como subcontratistas o exportadores indirectos. Lo central de cada caso es seguir de cerca el comportamiento competitivo de los principales rubros de exportación, para descubrir trabas y oportunidades y reaccionar oportunamente frente a ellas, en la medida de los recursos y en función de políticas no discriminatorias.

La calidad de la especialización internacional no es sólo una preocupación comercial, repercute directamente en las posibilidades de generar empleo productivo y salarios crecientes. Especializarse en productos de bajo crecimiento, con marcados ciclos de precios y sujetos a prácticas profesionistas puede llegar a afectar los equilibrios macroeconómicos; por otro lado apoyarse excesivamente en recursos naturales de poca elaboración, en salarios bajos o en insuficientes condiciones laborales dificulta una competitividad sistemática.

Para avanzar en la internacionalización productiva conviene estrechar la colaboración entre el sector público y el privado.

Por ello es necesario, fortalecer una mayor influencia nacional en las cadenas globales de producción, comercialización y transporte que están ligadas a la oferta exportable, y para

estimular la conformación de empresas comercializadoras nacionales, como parte de una política comercial más activa y de una coordinación público privada más estrecha.

La parte fundamental que compete al sector público al desempeño exportador radica en:

- a) Garantizar un ambiente de crecimiento y estabilidad económica;
- b) Gestar una orientación global de los incentivos que reduzcan los sesgos antiexportadores y garantice el acceso a insumos en condiciones competitivas, y
- c) Dar apoyo institucional a la actividad exportadora, particularmente en materia de información, financiamiento, seguro de exportación y promoción de la oferta exportable en el exterior.

La mayor o menor eficacia de la política industrial estará muy ligada a su capacidad de constituir consensos básicos en torno a la estrategia de desarrollo, y a la imagen productiva, ocupacional y tecnológica que se promueva como proyecto-país.

No podrán estar ausentes en ella temas como la modernización de las relaciones laborales, la responsabilidad ambiental y una concepción global de la economía que concilie competitividad, flexibilidad, estabilidad económica y equidad. También tendrán su lugar los debates sobre un nuevo tipo de empresa, una mayor flexibilidad en los mercados y el estímulo a las relaciones de cooperación dentro de las empresa, entre empresas, y entre ellas y el sector público.

CAPITULO 4 EL DESAFIO DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL.

La industria manufacturera desarrolló en la posguerra una importante capacidad productiva, orientada sobre todo a satisfacer la demanda interna. Posteriormente, en los años ochenta, la convergencia de una serie de cambios planteó a la empresa manufacturera el reto de mejorar la competitividad. La fuerte contracción de la demanda interna, la aplicación de políticas macroeconómicas que reestructuraron los precios relativos a favor de la actividad exportadora, el cambio en las políticas comerciales que aumentó la competencia en los mercados domésticos, aunado a las tendencias de globalización de las empresas y a las transformaciones en las prácticas productivas y de organización que se dieron en los países industrializados, configuraban un entorno económico completamente distinto al de tan sólo una década atrás.

Los cambios, sin embargo, no fueron lineales ni perfectamente previsibles. El proceso de privatizaciones, significó la reasignación de recursos privados de inversión desde actividades transables hacia actividades no transables. El signo opuesto de algunos elementos del cambio contribuyó a la incertidumbre que condicionaba el comportamiento empresarial en esa etapa de transición hacia otro modelo estratégico.

Ante estas transformaciones cabe suponer que la industria manufacturera se encuentra en un proceso complejo de adaptación. Este proceso puede tomar diferentes formas, ya que los cambios afectan de manera distinta a las empresas, según sean las características del mercado y del sector en que ellas operan, el tamaño y tipo de propiedad de las mismas y su capacidad innovadora.

El reto de mejorar la competitividad en las empresas manufactureras pueden afrontarse de muchas maneras diferentes. Las políticas industriales no sólo afrontan el problema de cómo aumentar las inversiones, la productividad, y la competitividad auténtica en aquellos sectores que todavía inciden fuertemente en los datos agregados, sino también el de cómo estimular

la creatividad y la capacidad productiva en este mosaico de actividades que aún no alcanzan escalas apreciables en los datos macroeconómicos.

4.1 ESTRATEGIAS MICROECONOMICAS.

Los parametros de competitividad industrial de los años ochentas han venido evolucionando a nivel internacional y también en la región hacia una mayor exigencia en materia de calidad, diseño y de adecuación a las necesidades de los clientes. El desafío ha consistido en atender esas exigencias sin alterar demasiado la estructura de costos, ya que el precio continúa siendo un factor clave en la competitividad, al que se suman las demás dimensiones, como calidad y diseño.

La empresa no sólo se ha visto enfrentada a la necesidad de producir para un precio y para una calidad internacionales, sino también ha tenido que adecuarse a una relación más exigente con su entorno, es decir, ha debido adherirse a las reglas de la competencia internacional, lo cual supone la aplicación de estándares internacionales en materia de conservación del medio ambiente, y de relaciones laborales, subsidios y estímulos.

Tanto las exigencias de calidad, producto y proceso, como la relación con el entorno, se están plasmando en normas internacionales de operación para las empresas, como el ISO9000 para el mercado europeo o el EN29000 para los Estados Unidos y el Japón. Esto significa, que si la empresa quiere tener acceso a estos mercados, tendrá que cumplir con las nuevas reglas del juego.

Los nuevos parámetros de competitividad internacional exigen, por lo tanto, que las empresas manufactureras experimenten procesos de aprendizaje tendientes a elevar los niveles de productividad, lo cual implica la introducción de innovaciones técnicas y de organizaciones.

Las estrategias de productividad de las empresas siguen trayectorias diferentes, pero tienen elementos en común en las estrategias pareciera ser dar prioridad a la reorganización de la

práctica productiva a través de innovaciones (control de calidad, mejora continua, adopción del método “justo a tiempo”, reducción de los niveles jerárquicos), a fin de poder usar después eficientemente las nuevas tecnologías para lograr la reducción de costos y la simultánea elevación de la calidad y la flexibilidad.

La capacidad de generar ventajas competitivas consiste, por una parte, en lograr adelantos en el aprendizaje por la rapidez de la introducción de las innovaciones tecnológicas y de organización, y por el otro, en minimizar los costos de aplicación de dichas innovaciones. Es decir, minimizar los costos externos a la producción.

Que se requiere para lograr una ventaja competitiva, si todos los competidores están usando las mismas estrategias. Para lograrlo se requiere algo más que generar una ventaja competitiva. Este algo más se está definiendo como la capacidad de la empresa de ir movilizand o eficientemente los recursos que están a su disposición en la ejecución de los programas de productividad. Estos recursos son, por una parte, aquellos con que cuenta para el proceso productivo, como la mano de obra, maquinaria y tecnología, pero por otra parte; aquellos que están a disposición de la producción que se ubican fuera del proceso mismo, de los departamentos de mercadotecnia y ventas, ingeniería, e incluso de los clientes, tendrán que ser movilizados para lograr ventajas competitivas.

De lo anterior se deduce que en su proceso de acumulación de ventajas competitivas, las empresas enfrentan el desafío, no sólo de mantenerse al día en la aplicación de las innovaciones tecnológicas y de organización sino también de realizar adaptaciones y mejoras en función de sus condiciones específicas de mercado y producción . En este último aspecto, la estrategia tiene grados de libertad acotados, porque es ahí donde, en última instancia, se concentra la competencia: en el logro de la máxima capacidad de innovación con el mínimo costo. Se trata de una función de optimización individual de cada empresa, que a su vez es compleja, por la múltiple interdependencia que existe entre costos, resultados y tiempo; de un proceso de aprendizaje de organización, es decir, aprender a movilizar y administrar los recursos internos y externos que están a disposición de la producción.

El movimiento ha sido incipiente en cuanto a las innovaciones y procesos de aprendizaje en los establecimientos manufactureros, no sólo de México sino de América Latina.

4.2 HACIA LA CREACIÓN DE UN ENTORNO MAS PROPICIO PARA LA COMPETITIVIDAD.

El desafío que plantea el aumento de la competitividad en la industria manufacturera de hoy, consiste en impulsar un proceso de mejoramiento continuo de la productividad en las empresas. A nivel macrosectorial, este desafío se expresa en el comercio exterior. Por tanto, se debe robustecer la capacidad de seguir imprimiendo dinamismo a las exportaciones, para lo cual es necesario agregar nuevas familias de productos, renovar los existentes y explorar nuevos mercados, pero a la vez mantener la capacidad de competencia en el mercado interno, que sigue siendo el principal factor de demanda para la industria local.

A nivel de empresa, el desafío se traduce en avanzar en el aprendizaje de combinar eficiencia, calidad y productividad en costos. La dificultad de conciliar estas variables ha inducido a buscar un equilibrio entre innovaciones tecnológicas y de organización, obstaculizado por el rezago acumulado tanto en inversiones en maquinaria y equipo, como en recursos humanos y capacidad de gestión.

Por otro lado, el concepto de productividad se está modificando, en el sentido de dar mayor importancia a la eficiencia en la transformación del producto y la satisfacción del cliente-usuario que a la productividad parcial de cada uno de los factores. En última instancia no se trata sólo de incrementar la inversión en maquinaria y equipo sino además de un cambio y un proceso de aprendizaje en la cultura y la organización de las empresas. Entonces se presenta la necesidad de elaborar un esquema de políticas tanto a nivel de la empresa como a nivel del sector público, que apoye la utilización eficiente de los recursos disponibles; movilice nuevos recursos al servicio de la inversión y del cambio de la organización, y fomente el aprendizaje tanto en las empresas como en las instituciones públicas.

No se debe confundir, el entorno propicio con el entorno que asegure la mayor rentabilidad a las empresas. La tasa de interés negativa, la tendencia a la baja de los salarios, la no inclusión de los costos ambientales en los costos de la empresa, y los costos de la energía, serían todos los elementos que favorecen la rentabilidad de la empresa pero que sin embargo, no pueden considerarse como integrantes de un entorno propicio sustentable, en términos macroeconómicos, sociales o ambientales.

La esencia de un entorno propicio podría implicar:

- Proporcionar los elementos indispensables para enfrentar la competencia en mercados abiertos, es decir, información, sistemas eficientes de comunicación y transporte, conocimiento tecnológico-organizativo y recursos humanos calificados. La naturaleza de estos elementos supone la necesidad de lograr la colaboración entre los sectores público y privado.
- Lograr que la estructura de rentabilidad entre las actividades económicas sea globalmente concordante con la prioridad del desarrollo. En términos generales, esta estructura deben determinarla principalmente las fuerzas de mercado. Sin embargo, hace falta la creación de un mayor número de mercados, que requerirán corrección. En una nueva estrategia de industrialización esta corrección no debería discriminar entre los sectores productivos, sino mas bien incentivar las áreas con externalidades positivas, como la incorporación de progreso técnico y la formación de los recursos humanos dentro de la empresa, y desincentivar las actividades con externalidades negativas notorias, como las que dañan el medio ambiente.
- Asegurar la responsabilidad de recursos financieros para la inversión. Es necesario sanear las instituciones financieras, mejorar la captación de ahorros a largo plazo mediante la reforma del sistema de previsión y modernizar la oferta de instrumentos financieros para la inversión.
- Favorecer la cohesión social, y coadyuvar a la adecuación de las relaciones laborales y el mejoramiento de los recursos humanos en el contexto de los nuevos parámetros de competitividad y productividad.

Cabe mencionar, que se debe dar el desmantelamiento de los factores limitativos, crear condiciones en el entorno previamente existentes, para el éxito de la competitividad de las empresas, en condiciones de sustentabilidad macroeconómica, social y ambiental. Se puede incluir áreas de cooperación entre los sectores público y privado, como mejorar la infraestructura física, económica y social de apoyo a la producción; ampliar los canales de información tecnológica y comercial; fortalecer las relaciones entre los sistemas educativos y académicos y de actividad productiva; y fomentar el mejoramiento de la capacidad empresarial, y explorar y desarrollar las áreas de complementación y cooperación entre las empresas.

El aprendizaje continuo propio de cada país, de las instituciones competentes y de los actores de la producción, así como la difusión de las experiencias exitosas y de las estrategias de gestión pública que han acumulado a lo largo de los años, forman parte del proceso de la búsqueda de formas únicas.

4.3 EMPRESAS EXITOSAS.

En la región latinoamericana se ha hecho un estudio a un conjunto de empresas que han crecido debido a su aumento en las exportaciones y por tratarse de empresas que han logrado el éxito mediante la innovación tecnológica, se caracterizan por el elevado número de profesionales en sus plantas, una elevada inversión en investigación y desarrollo, una atención fuera de lo común a la capacitación y la inversión en recursos humanos.

De la observación del tipo de actividades que desempeñan estas empresas se llegó a la siguiente tipificación de los elementos que favorecieron la innovación. Se distinguen elementos en el entorno de las empresas, y elementos internos de las empresas.

1) *Elementos en el entorno de las empresas que han impulsado la innovación.*

- a) *Disponibilidad de recursos naturales.* El aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad en las empresas orientadas a la exportación de recursos naturales y la producción de bienes intermedios son fundamentales para la transformar una ventaja estática en una ventaja dinámica.

- b) *Actividades que tienen su origen en la dotación de recursos naturales y adquieren un nivel de competitividad propio.* Muchas de las actividades de las empresas, de alguna manera se pueden vincular a la dotación de recursos naturales de la región.

- c) *Problemas típicos de la región que requieren una solución tecnológica específica.* Algunas empresas latinas han tenido éxito en la atención de problemas productivos, económicos y sociales específicos de la región. Al ofrecer soluciones a estos problemas puede resultar una demanda interesante, también en mercados internacionales.

- d) *Necesidades de adaptar adelantos tecnológicos internacionales a circunstancias específicas de la región.* Por el ritmo de cambio tecnológico es necesario que las empresas cuenten con capacidad tecnológica para prestar a los usuarios asesoría y servicios posventa, para lo cual el contacto directo con ellos es de vital importancia.

Es importante señalar que hay casos en que no es fácil detectar una influencia clara del entorno en la adopción de estrategias de innovación en las empresas. Muchas veces la visión empresarial, o un sentido de misión de empresa, estimula la búsqueda de innovación, frecuentemente sin mayores estímulos directos del entorno. En todo caso, lo que sí está claro es que hay un conjunto de factores internos de la empresa que son esenciales para el éxito de las estrategias innovadoras.

2) Elementos internos de las empresas que estimularon la innovación.

Se destacan a continuación dos elementos principales que son claves en la reorientación de las estrategias empresariales:

a) Los recursos humanos. Estos recursos son frecuentemente el activo principal de la empresa en la estrategia de conquistar mercados sobre la base de la productividad.

b) El contacto internacional y el conocimiento de los mercados extranjeros. Este elemento es fundamental para la exportación de productos manufacturados.

c) El diseño propio como arma estratégica.

d) La cultura en la empresa. La disposición frente al cambio es un elemento esencial para la movilización de recursos internos y externos con miras a la innovación.

En el momento actual, las empresas que buscan competir en los mercados internacionales sobre la base de la productividad, frecuentemente entran en conflicto con el entorno. La inercia de las instituciones y políticas del régimen de industrialización anterior pone trabas serias a la expansión de las empresas que operan basadas en el criterio de la competitividad en mercados abiertos.

4.4 DE POLITICAS SECTORIALES A POLITICAS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

Luego de la crisis que enfrentaron las políticas industriales a partir de mediados de los años 80's, a comienzos de los años 90 hubo un importante resurgimiento del interés por ellas, aunque con características que permiten confirmar que las nuevas políticas difícilmente tenderán a reproducir las de los años sesenta y setenta. Mientras que gran parte de los planes

y programas industriales de esos años buscan crear nuevos sectores productivos, hoy las políticas propuestas tienen a concentrarse en la promoción de la competitividad de los sectores existentes luego del ajuste de los años 80. En la mayoría de los casos se persigue aumentar la eficiencia en la asignación de los recursos o modificar en el margen la dotación original de ellos, más que generar nuevos sectores para completar el cuadro de insumo producto.

Junto con este cambio en el foco de las políticas, se ha ido reconociendo el papel clave de la dotación actual de recursos productivos en el aumento de la eficiencia de las actividades existentes y en el desarrollo de otras nuevas. Se sigue considerando que la creación de ventajas comparativas dinámicas es el elemento determinante de la competitividad a largo plazo, las acciones previstas para el futuro inmediato tienen a concentrarse en mejorar el desempeño de mercados altamente imperfectos, como son los de desarrollo de recursos humanos y de tecnología.

En México ha habido grandes dificultades para elevar más el valor agregado en las exportaciones, y las ventajas comparativas, como las de localización bajo costo de mano de obra o abundancia de recursos, tienden a determinar una parte muy importante de los flujos de exportación. El papel de estas ventajas se fortaleció por la necesidad de acrecentar las exportaciones para hacer frente a los pagos de intereses de la deuda externa que no eran cubiertos por la drástica reducción de importaciones, y también por la mala experiencia que muchos países de la región tuvieron con políticas de desarrollo sectorial a finales de los años setenta y comienzo de los ochenta.

En el contexto actual, las políticas de alcance estrictamente sectorial, se han concentrado en casos de necesaria reestructuración derivados del agotamiento de algunos recursos naturales, en cambios de las estructuras de costos y en la disponibilidad de insumos y bienes finales surgidos de procesos de integración al mercado mundial u a mercados regionales o de procesos de consertación con el sector privado, que se han podido desarrollar con más eficiencia a nivel de cámaras sectoriales y a nivel de la industria en su conjunto.

Este acotamiento del alcance de las políticas sectoriales se han podido llevar adelante con más eficiencia en países con mercados no demasiados pequeños y con una estructura productiva relativamente diversificada. Por el contrario, en países con mercados mucho menores la definición de prioridades sectoriales continua siendo un mecanismo imprescindible para la asignación de recursos, incluso en el caso de políticas de tipo neutro.

Uno de los principales desafíos para la formulación y aplicación de políticas de competitividad es justamente el de como transferir las experiencias y como garantizar su impacto.

Lo anterior apunta a lo que se podría considerar la principal debilidad de tales políticas: insuficiente implementación y escasa evaluación de resultados que vayan más allá del número de acciones o proyectos realizados. La falta de implementación se ha debido tanto a la debilidad creciente de los organismos estatales, como a la complejidad de las políticas formuladas, las que rara vez tienen en vista su aplicación.

Para delinear cambios radicales en los instrumentos de política es preciso convinar adecuadamente el necesario pragmatismo que ha caracterizado a los oradores de política, con una base analítica sólida, que pueden encontrarse más en las desiciones de política macroeconómica que en las políticas de competitividad industrial.

4.5 LINEAS DE ACCION.

Se enumera un conjunto de acciones que pueden efectuarse en el actual contexto económico e ideológico de la región, en lo referente a innovación y difusión de nuevas tecnologías, dos áreas esenciales para aumentar la competitividad empresarial.

- a) *Poner en marcha programas para acelerar y masificar la difusión de las mejores tecnologías en uso.*

Como se hizo durante la reconstrucción europea con el programa de asistencia técnica del Plan Marshall, sería conveniente establecer programas para cofinanciar visitas de mediana duración de empresarios, ingenieros, capataces y dirigentes sindicales de los distintos sectores productivos, a plantas en el exterior que utilicen las mejores tecnologías disponibles, y para difundir posteriormente los resultados a sus empresas.

b) Continuar mejorando los sistemas y redes de información tecnológica y la gestión tecnológica.

La existencia de sistemas de información eficientes y de bajo costo para los usuarios es un complemento imprescindible de los esfuerzos de concientización y modernización empresarial. Por otra parte, es imprescindible desarrollar una infraestructura informativa que posibilite realizar estudios sectoriales de manera continua para seguir los cambios que se producen en la frontera tecnológica internacional. Exponer sostenidamente a los productores la información disponible a nivel internacional ayuda a conectarlos con la experiencia de empresas que utilizan la mejor tecnología disponible.

c) Mejorar las condiciones de financiamiento del desarrollo tecnológico de las empresas.

Los fondos orientados a la promoción del desarrollo tecnológico, no disponen de recursos significativos frente a los requerimientos totales de la modernización productiva. No obstante, pueden cumplir un papel demostrativo de la rentabilidad potencial que el financiamiento de la inversión en tecnología puede tener para la banca privada, y servir para aprender y enseñar como evaluar el riesgo tecnológico. Las condiciones de financiamiento deben dejar en claro su apoyo a las economías externas derivadas del desarrollo de tecnología. Habría que evaluar las ventajas y desventajas de otorgar condiciones preferenciales en las tasas de interés, por un lado, o de asumir parte o la totalidad del riesgo tecnológico. Así mismo se debería tender a reducir el margen de intermediación para la banca comercial en las operaciones de crédito tecnológico, pues su alto nivel disminuye la demanda de crédito del sector empresarial; además habría que reforzar los mecanismos tradicionales de financiamiento de prototipos y planta pilotos, para facilitar así la transición

empresarial desde la etapa de investigación precompetitiva a la de instalación y puesta en marcha de las plantas, prestando especial atención a las necesidades y limitaciones de las pequeñas y medianas empresas.

d) Dar estímulos fiscales directos a las actividades de investigación y desarrollo de empresas que introduzcan innovaciones.

Un tipo de programa que se ha ensayado con éxito en Singapur otorga incentivos a las primeras empresas que introducen tecnologías significativamente novedosas. Esto porque, en última instancia, la empresa que primero aplica una tecnología, nueva e idónea en un país es de echo una innovadora y genera externalidades que las demás empresas pueden aprovechar sin incurrir en costos o riesgos de igual magnitud.

e) Fomentar alianzas de empresas mediante la simplificación de los trámites, el acceso a la información y el estímulo fiscal.

Los primeros dos mecanismos son obvios si se desea impulsar una estrategia de desarrollo de alianzas empresariales. Respecto del tercero dista de haber consenso, pero parecería necesario como señal de que esa estrategia se considera prioritaria para la modernización y que hay disposición para hacer sacrificios en términos de gasto público, dada su importancia.

f) Transferir a nivel operativo la experiencia de instituciones de apoyo a la actividad tecnológica de las empresas en la región.

Como se señaló, esta experiencia es amplia, y aunque los expertos en cuestiones tecnológicas la conocen bien, no a permeado los organismos elaboradores de política. El impacto real de centros tecnológicos a nivel de rama industrial, incubadoras tecnológicas, parques tecnológicos, formas de vinculación entre universidades y empresas y mecanismos alternativos de financiamiento, aún no ha sido debidamente evaluado ni difundido como para que influya en la toma de desiciones de esas actividades, cada país podrá tomar los elementos adecuados a los recursos de que dispone, a su capacidad de absorción de nuevas

tecnologías, a su experiencia previa con cada instrumento y a la cultura empresarial predominante en los diversos factores.

4.6 ELEMENTOS DE UNA NUEVA COMPETITIVIDAD.

En el mundo actual no compiten sólo las empresas, sino que en sí compiten los sistemas. La empresa es el nudo crucial de la competitividad y la innovación, pero ella está integrada a una red de vinculaciones que incluye sus proveedores de bienes y servicios, al sistema financiero, al sistema educacional; tecnológico, energético, de transportes, telecomunicaciones, entre otros, así como la infraestructura y la calidad del sector público y de las relaciones al interior de la propia empresa.

Los rezagos en estos ámbitos afectan la competitividad de la empresa. Construir sistemas de competitividad exige avances razonables simultáneos en la red de contactos que define a la empresa. Esto puede ser estimulado favoreciendo sistemáticamente la cooperación entre el sector público y el privado, y dentro del sector privado, así como la capacidad de establecer alianzas estratégicas de largo plazo, privilegiando en ellas el fomento de las exportaciones, la tecnología, la educación y la capacitación, con acuerdos flexibles de complementación y estrategias compartidas de internacionalización.

La verdadera prueba de la competitividad radica en medir la capacidad de las naciones para hacer frente a los desafíos de los mercados internacionales, y aumentar a la vez el bienestar de sus habitantes. La propuesta más elaborada al respecto sugiere considerar la evolución de cuatro indicadores:

- a) La productividad del trabajo;
- b) El salario real;
- c) La rentabilidad real del capital, y
- d) La posición en el comercio internacional.

Aún cuando en cada una de estas variables influye una diversidad de factores, su examen de conjunto ofrece un cuadro acertado de la evolución competitiva de los países.

Es necesario acotar el ámbito de la competitividad al mejoramiento de la calidad de los factores productivos, subordinándola a la adecuada gestión macroeconómica y a la preeminencia de buenas políticas económicas. El fomento de la competitividad no es pues un sustituto de estas, sino sólo un necesario complemento. La competitividad reclama también mercados competitivos, transparentes y de acceso fluido para los diversos agentes económicos. Mantener la estabilidad de los incentivos y reducir los costos de búsqueda, transacción e información, es otra forma de apoyar a la competitividad.

Entonces, es sobre la base de preservar la estabilidad macroeconómica y de promover la competencia en los mercados que adquieren sentido las orientaciones en materia tecnológica, de capacitación, de infraestructura y de internacionalización productiva.

CAPITULO 5 LA COMPETITIVIDAD LABORAL EN MEXICO.

5.1. CULTURA LABORAL.

Concepto de Cultura.- El término cultura apareció en la Roma antigua, como la traducción de la palabra griega *paideia*, que significa “crianza de los niños”, aunque hay quienes afirman que el concepto preclásico es *aethos*, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la división cultural. Lo interesante es que desde entonces el concepto se entrelaza con la noción de cultivo, pensando así, se trata del cultivo de las humanidades, cultivo de sus relaciones con otros hombres y con sus dioses, cultivo de costumbres, arte, conocimientos, sabiduría y del espíritu (*nous*).

Una visión actual, no diría que la cultura es un conjunto de formas de comportamientos adquiridos, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación en generación. Desde el punto de vista estructuralista se dice que las estructuras son las que mueven a los hombres y estos son sólo ejecutores de las formas culturales. Las formas culturales son las que existen, y la sociedad sólo es el soporte dinámico de las formas culturales. El sujeto es la cultura y no el hombre que la produce.

Dimensión cultural de la existencia Humana.- La cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día. Se debe afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es el resultado de una serie de actos, y la desición de llevar a cabo estos actos a estado permeada por la dimensión cultural. Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no por otros.

Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella piden permiso y purifican el lugar. También las instituciones creadas por los pueblos y todas las transformaciones que sufren estas a lo largo de la historia, están atravesadas por la dimensión cultural. Por ejemplo no se vive el cristianismo de la misma manera en el Norte de Africa que en Italia; y la democracia no es la misma en Estados Unidos que en México, por más que la modernidad homogeneice los estilos de vida, de este modo, la dimensión cultural de la existencia social está presente en todo momento y es capaz de frenar o de promover procesos históricos.

Que se debe entender por cultura mexicana.- Sí se parte de que todo individuo recibe una herencia genética y una herencia cultural, se puede agregar además que la personalidad de un sujeto es resultado de las dos anteriores, más su historia personal.

Se dice que los valores juegan un papel muy importante, siendo estos los elementos dinámicos que definen la cultura en los diferentes campos, tales como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión, etc.

En el caso de México se pueden identificar dos componentes básicos acerca del origen de los valores mencionados anteriormente:

El Indígena. el cual en ciertos momentos históricos ha sido negado y repudiado, y en otros ensalzado con vehemencia, y el cual actúa como el inconsciente silencioso de nuestra personalidad social. Para entender los valores que de este pueblo nos fueron heredados, hay que penetrar en su cosmovisión cíclica, del eterno retorno al origen, de rituales, de purificación, donde lo religioso y lo cotidiano, confunden su espacio y su tiempo.

El Hispano. El conquistador que en 1492 descubrió América e inicio la conquista y la colonización, y había recientemente terminado la reconquista española contra los moros. El español llegó a nuevas tierras en busca de poder, aventura, riqueza, con la convicción de realizar la tarea de civilizar a pueblos inferiores y el noble propósito de evangelizar. Los

misioneros, quizá piadosos y bien intencionados, “fueron sin quererlo el instrumento definitivo de la dominación...al desarticular el equilibrio de un sistema de vida coherente, estructurado, contribuyeron más profunda y radicalmente que los conquistadores a destruir el mundo que quisieron defender”.

Llamece encuentro, conquista o evangelización, lo que dio como resultado fue un nuevo mexicano con un conflicto de identidad y de lealtades.

Para conocer los condicionamientos profundos que mueven al mexicano a interpretar la realidad en formas peculiares, y los resortes psíquicos que lo llevan a actuar; es importante entender los siguientes aspectos; primeramente, la crisis de identidad toma las formas de disimulo y de mascarar, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo, utiliza un lenguaje procaz, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, por que el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en al sociedad, en el nosotros. “El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás; lejos también de sí mismo” (Octavio Paz 1970).

La religión del mexicano, pensada como un fenómeno psicológico y no como un hecho social, es resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que no pudo dar lugar más que a un mal sincretismo, dogmático que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, de resignación y de fatalismo.

Su antigua religión, se hace presente, recordando su anterior cosmovisión, cuando se burla de la muerte la festeja y hasta la invoca.

El mexicano es un pueblo dominado y reprimido durante siglos, quizá por ello sea fácil presa del caudillismo, regional o institucionalizado, es un pueblo que ha aprendido a solicitar favores en vez de exigir respeto a sus derechos; es un pueblo capaz de aguantar resignado como si no hubiera historia sino destino.

Todos estos componentes, el indígena, el hispano, la conquista, el mestizaje, la religión, la familia, etc. Crean un pueblo diferente, con valores diferentes, con peculiares y únicas formas de relacionarse los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza.

Cultura en las empresas.- La cultura en México, y los valores que esta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; estos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Eva Kras (La administración mexicana en transición, 1991) divide a los fenómenos culturales (entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México) en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Dentro de los primeros, se encuentran la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino (quizá esta es un elemento muy importante para comprender la paz social, en medio de los cataclismos económicos y sociales, que ha vivido nuestro país a lo largo de su historia), es además una base social que da cohesión al grupo y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza.

Ambos, familia y religión, provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en

una situación de relación laboral, obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficacia y productividad.

Eva Kras dice que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro cosas:

- 1) La persona va sobre la tarea;
- 2) La sensibilidad emocional;
- 3) La etiqueta;
- 4) El ambiente laboral.

Sobre el primer punto afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, esta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimientos sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suelen tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

La etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a las normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad.

Sobre este punto se dice que en ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo.

El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos, ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión de que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo, no moderno. Esta impuntualidad presenta serios obstáculos para la modernización.

En México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto del trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura gerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.

Para el pueblo mexicano esta dimensión cultural es particularmente difícil, pues es un pueblo mestizo, una parte de su herencia es indígena y otra es hispana. así que los valores se confunden, se desdibujan, se diluyen confundiendo la lealtad y creando un grupo humano particular.

Se asimila lo hispano, sin olvidar lo indígena, lo mestizo es una ligazón, vínculo indisoluble de uno y de otro pueblo. Sólo así se comprenden los valores del mexicano moderno; valores donde debemos resaltar a la familia y la religión, sin estos componentes, y otros más que no analizamos aquí, no comprenderíamos el actuar del trabajador mexicano.

Así pues antes de proponer cualquier cambio en la organización del trabajo en México, uno tiene que analizar con mucha seriedad los valores que dan cohesión a este grupo humano y permiten su reproducción como ente social, olvidarlos no llevaría a un fracaso en los nuevos programas de organización del trabajo, en el mejor de los casos, y en el peor a iniciar un proceso de desarticulación de la sociedad en su conjunto.

5.2 CONCEPTUALIZACION DE COMPETENCIA LABORAL

Ante los retos enfrentados por el acelerado avance de la tecnología y las brechas educativas, culturales y productivas entre México y otros países, implican forzosamente, la imperiosa necesidad de que el sector público y el privado intensifiquen los esfuerzos tendientes a lograr personas más preparadas en todos los ámbitos, consciente de la importancia de lo anterior, actualmente el gobierno invierte más en recursos enfocados a elevar el grado de desarrollo competitivo de la fuerza laboral, misma que servirá de plataforma para impulsar en el nivel competitivo de la propia industria; también es importante mencionar que muchas empresas que se encuentran compitiendo a nivel nacional e internacional han puesto gran interés en el factor humano, es decir, establecen planes y programas tendientes a fomentar entre sus trabajadores la comunicación, la capacitación y el desarrollo, mismos que servirán de base para lograr elevar su nivel competitivo dentro de la empresa, y al mismo tiempo dentro de la rama o sector industrial al que pertenezca.

Las personas adquieren continuamente nuevas capacidades en el ejercicio de sus actividades laborales cotidianas, por lo que los centros de trabajo son auténticos centros de formación de recursos humanos productivos.

Podemos decir, que el conjunto de capacidades, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una función, es lo que se conoce como competencia laboral, la cual no se relaciona exclusivamente con el desempeño de un puesto de trabajo, sino que puede ser transferible para el ejercicio de grupos comunes de ocupación.

La competencia laboral se convierte, de esta manera, en el eje fundamental de los procesos de capacitación y de certificación de aprendizajes necesarios para el desempeño de una función laboral.

5.3 TENDENCIAS DEL CAMBIO

Justificación.- En el México contemporáneo es indispensable contar con centros de trabajo más competitivos y productivos, que generen y conserven empleos para todos los mexicanos.

Para lograr este propósito, es necesaria una fuerza laboral altamente calificada, que sea el eje de una planta productiva fuerte, en la que la innovación tecnológica oriente la reestructuración de los procesos productivos y el cambio en las formas de organización del trabajo.

En los últimos años, las condiciones del mundo laboral han sufrido fuertes transformaciones vinculadas al acelerado cambio tecnológico y a una creciente competencia por los mercados globales. Ante esta nueva realidad, es necesario adecuar gradualmente la oferta de servicios de formación para el trabajo y de capacitación.

Se requiere formar jóvenes con un nivel de calificación cada vez mayor, capaces de adaptarse a la continua innovación, de aprender de la experiencia y de concebir a la actualización y el reentrenamiento como procesos permanentes de capacitación.

También, se hace necesario renovar los servicios de capacitación dirigidos a la población que ya se encuentra incorporada al trabajo, para acrecentar sus oportunidades de actualización, favorecer su movilidad laboral y su realización personal, así como propiciar mayores niveles de bienestar.

A raíz de la apertura económica de nuestro país, el comercio exterior, la globalización, y el ingreso de México al GATT, empezaron a ser centro de la atención de legos y estudiosos. Si bien es cierto que la conuinación de nuestra apertura económica y de la globalización de la economía mundial nos representa algunas amenazas, también en cierto que nos brindan nuevas oportunidades.

Esencialmente lo que produjo y ha acelerado el fenómeno de globalización, ha sido el crecimiento del comercio y de la competitividad internacional.

Por otro lado, la apertura comercial como proceso de transformación mundial, involucra y propicia cambios en las economías dentro de las cuales esta México, tratando de exponer paulatinamente su mercado interno a la competencia internacional.

La apertura comercial provoca competencia constante entre los diferentes países, principalmente entre los de menor desarrollo relativo, para establecer mejores condiciones para atraer inversiones extranjeras; para lograr los máximos beneficios de la apertura México debe reflexionar sobre algunos aspectos considerables como son:

- a) Mayor estabilidad social y garantías a la propiedad y personales;
- b) Desarrollo acelerado de obras de infraestructura ;
- c) Propiciar el desarrollo de capital de riesgo.

De la revisión en esta reflexión surge la duda, de si estará el país en condiciones de lograrlo, y la respuesta no puede darse a corto plazo, todos son movimientos paulatinos, que se irán presentando poco a poco en el tiempo, conforme avancemos y demos nuestra capacidad para hacer frente satisfactoriamente a esta apertura.

5.4 POLITICAS GUBERNAMENTALES

Una muestra del interés del gobierno mexicano por fortalecer el desarrollo de la industria y hacer frente a las necesidades que plantea la modernización industrial en un contexto de apertura, competencia y globalización, lo vemos en el Programa para el Desarrollo Industrial y el Comercio Exterior, presentado en el mes de mayo de 1996.

Al establecer la orientación, estructura, objetivos e instrumentos de la política industrial, el programa constituye un avance significativo para impulsar la modernización, competitividad y crecimiento sostenido de la planta industrial mexicana.

En el mencionado programa y como parte fundamental de las políticas para la promoción de la competitividad industrial considera mejorar la formación de los recursos humanos, ya que hoy en día, la complejidad y globalización de la actividad productiva demanda para su pleno desarrollo, el soporte de una infraestructura física y de una base humana e institucional eficiente y con estándares similares a las de los países con los que competimos.

Consejo Nacional de Normalización y Competencia Laboral.

La creación del Consejo Nacional de Normalización y Competencia Laboral es otro ejemplo de las políticas gubernamentales encaminadas a fomentar el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo; a fin de elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y el trabajo.

A grandes rasgos, cuyo objetivo primordial es que las autoridades educativas y laborales promoverán, con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, dichas normas se integrarán a un Sistema Normalizado de Competencia Laboral que facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones.

La instalación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral se instauró en el mes de noviembre de 1995, en donde los primeros objetivos fueron sentar las bases y lineamientos para la creación de un sistema de Certificación de Competencia Laboral, y el Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

La Certificación de competencias.- El reconocimiento de las competencias para el desempeño laboral, requiere de un proceso de certificación que sea aceptado por los empresarios, los trabajadores y la sociedad en conjunto.

Certificar a la población en edad productiva es el principio básico para dinamizar el mercado laboral propiciando la igualdad de oportunidades para la incorporación y permanencia en un trabajo digno.

Cualquier trabajador podrá acudir a organismos creados específicamente para otorgar esta certificación.

Dichos organismos serán especializados e independientes.

Solicitar esta certificación será una decisión voluntaria y no un requisito para que el trabajador sea contratado o promovido. El proceso de certificación de competencias tiene también, como uno de sus propósitos, generar información útil para el mercado laboral, ya que proporcionará datos respecto a los niveles de calificación de la fuerza productiva.

De este modo la Certificación de Competencia Laboral propiciará credibilidad y confianza en el empleador, sobre lo que el trabajador sabe hacer sin importar como o donde lo aprendió y ofrecerá al trabajador un reconocimiento formal a su experiencia.

Normas de Competencia Laboral.- La certificación se otorgará de acuerdo con puntos de referencia únicos, para permitir la comparación entre lo que el trabajador sabe hacer y las competencias requeridas para el desempeño productivo. En otras palabras, existirán criterios uniformes, que se traduzcan en normas nacionales, que precisen la capacidad del trabajador para el desempeño de una función laboral.

Para ello, los sectores productivos establecerán acuerdos sobre las expectativas de desempeño en términos de atributos, conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren de las personas. de este modo, se definirán las normas de competencia laboral que reflejen fielmente las exigencias del mundo del trabajo.

Las normas de competencia laboral:

- Establecerán un lenguaje común entre empresarios, trabajadores, educadores y estudiantes.
- Serán aplicables en diferentes regiones del país.

Encontrarán aplicación en contextos diversos, para facilitar la movilidad de la fuerza laboral.

EL SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

Se requiere de la integración de un sistema congruente que articule las acciones en materia de normalización y certificación de competencia laboral y que contribuya a la reorientación de los servicios de capacitación y estimule su demanda por parte de trabajadores y empresarios.

Es de suma importancia que los sectores productivos participen en el desarrollo del sistema y que las instituciones gubernamentales intervengan en su papel normativo y de promoción.

El Sistema tiene como objetivo general elevar la calidad de la capacitación que se imparte en el país, con el fin de procurar mejores condiciones de empleo para los trabajadores y promover la calificación de los recursos humanos que requieren las empresas para asumir el reto de la competitividad.

Los objetivos específicos del sistema son:

- Establecer normas técnicas de competencia laboral y de certificación.
- Fomentar la participación de empresarios y trabajadores en el diseño y desarrollo de los programas de capacitación, por medio de incentivos individuales y empresariales.
- Desarrollar programas de capacitación con una estructura modular flexible, relevante y pertinente para lograr lo establecido por las normas.

5.5 ELEMENTOS PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD

La dinámica tecnológica actual hace que las exigencias de muchos procesos productivos evolucionen vertiginosamente. Hoy se requieren sistemas de capacitación para y en el trabajo, que se adapten a las variadas necesidades de la población y al acelerado cambio tecnológico.

Por ello uno de los elementos primordiales para elevar la competitividad es la capacitación, y esta necesidad actualmente debe adquirir una estructura flexible de acuerdo a los cambios que se presentan en el sistema laboral.

En la actualidad es necesario que el trabajador cuente con estímulos tangibles, para estudiar y capacitarse y que reconozca que es el camino para la superación personal y el mejoramiento económico.

CAPITULO 6 CAPACITACION PARA LA COMPETITIVIDAD.

6.1. LA CAPACITACIÓN EN MEXICO.

Actualmente México se enfrenta a un gran problema relacionado con la capacitación ya que muchas empresas y trabajadores tienen una mala concepción; algunas empresas la consideran un gasto y la consideran como una posibilidad de permanente disminución de la planta laboral; la mayoría, con honrosas excepciones, lo considera un mal necesario.

Otro problema es el de la nueva actitud de los trabajadores hacia la capacitación, algunos la asumen, pero con grandes dificultades; las dificultades a que se enfrentan las empresas es que algunos trabajadores piensan que la capacitación no está asociada a un estímulo o posibilidad de mejorar sus condiciones de vida y de trabajo; otro de los problemas que se enfrentan es el grado de escolaridad en los trabajadores, ya que con las nuevas tecnologías, no es lo mismo enseñar el manejo de una computadora a quienes apenas terminaron la secundaria que a los que cuentan con preparatoria u otras.

Es importante mencionar que el gobierno ha estado asignando recursos para programas de becas a desempleados, pero la capacitación que se les ofrece es en oficios que carecen de mercado (plomaría, electricidad, carpintería, etc.) o en el poco mercado de estos oficios se necesita gente con mayor nivel de capacitación o con una muy bien orientada. Lo ideal sería que la capacitación estuviera orientada hacia las industrias innovadoras como la Cementera y de Comunicación.

Algunos datos como los que se presentan a continuación indican que el gobierno y los sectores productivos intentan prestar cada vez mayor atención a la capacitación para el trabajo. En el primer informe de Gobierno del Presidente Ernesto Zedillo, se reporta la decisión de aumentar la cobertura de 250,000 a 350,000 del programa de becas de capacitación a trabajadores desempleados

DESARROLLO ANUALIZADO DEL PROGRAMA DE BECAS DE CAPACITACION A TRABAJADORES DESEMPLEADOS (PROBECAT)

AÑO	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
BECAS	27540	14885	15870	66294	58808	64139	49283	42136	46612	198864	216838
OTORGA- DAS											
CURSOS	1100	592	628	2338	2049	2402	1990	1671	1852	8250	8875
IMPARTI- DOS											

A través de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social se desarrollaron varios programas y acciones para atender la capacitación de los trabajadores:

CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES

concepto	1985	1990	1995
Comisiones mixtas de capacitación registradas y trabajadores representados			
Comisiones Mixtas	9013	10304	7072
Trabajadores	402306	243147	300039
Planes y Programas de Capacit. autorizados y trab. beneficiados.			
Planes y Programas	9812	18571	13936
Trabajadores	476185	929627	974034
Trabajadores habilitados como instructores internos	22861	38990	34222
Programas de calidad Integral y modernización			
Unidades Promotoras de la capacitación		20	50
Cursos de capacitación		1404	16153
Trabajadores Capacitados		33131	227924
Empresas participantes		11444	52701
Empresas beneficiadas con otros servs.		5624	18000

Como se puede apreciar en lo descrito anteriormente, falta mucho por hacer en materia de capacitación, el desafío tecnológico obliga a formar masas críticas de científicos y técnicos de alto nivel dentro de disciplinas de significación estratégica, como las ingenierías, electrónica y de materiales; así mismo exige reforzar disciplinas básicas como las matemáticas, la física, la biología, la química y la geología, este panorama abigarrado de urgencias, necesidades y reclamos en materia de formación de recursos humanos constituye el horizonte de trabajo primordial dentro de las políticas y programas tanto de las empresas, así como del gobierno

mexicano dentro de los próximos años, no tomarlo en cuenta, subestimarlos o despreciarlos, sería incurrir en un error con consecuencias incalculables y de repercusiones considerables para el desarrollo económico del país.

6.2 DIAGNOSTICO Y DETECCION DE NECESIDADES

Los comportamientos y las actitudes de los empleados sometidos a nuevas realidades y a nuevas tensiones deben también evolucionar en armonía con el proceso de cambio. Los empleados deben aprender a reaccionar de manera diferente, a cuestionarse, a pactar con la ambigüedad ligada al proceso de transformación e incluso a aceptar las nuevas reglas y formas de trabajar. Para apoyar a los empleados en estos desafíos, es imperativo darles la oportunidad de analizar sus acciones, reacciones y actitudes con el fin de comprender los puntos fuertes y débiles y de poder mejorar.

Un diagnóstico constituye un procedimiento para conocer:

- Qué anda mal (diferencia entre situación deseada y situación real)
- Intensidad del mal.
- Posibles causas.

Por otro lado, si se cuenta con un buen diagnóstico, se podrá:

- Establecer un punto de comparación para evaluar las acciones.
- Tomar decisiones acertadas.
- Dirigir las actividades más certeramente.

Si no se cuenta con un buen diagnóstico se corre el riesgo de fracasar en la capacitación sin conocer resultados nunca.

A fin de conocer las necesidades imperantes, resulta necesario determinar la situación requerida o deseada, a fin de compararla con la situación real o actual, para lo cual es necesario un proceso de transformación como el siguiente:

DETERMINACION DE LA SITUACION ACTUAL

PRODUCTIVIDAD	PALABRA, IDEA O PROPOSITO
RESULTADOS RECURSOS	DEFINICION
PERFIL DE COMPETITIVIDAD	INSTRUMENTO
% DE CUMPLIMIENTO EN RELACION AL TIEMPO	INDICADOR (DATO)

Se inicia el proceso de la enunciación de una (s) palabra (s) o una idea (productividad, desperdicio, siniestralidad, espíritu de servicio, calidad, comunicación, etc.), o la expresión de un propósito global (lograr mejores resultados).

El paso siguiente consistirá en aclarar el sentido en el cual se empleará (n) la (s) palabra (s) de interés; o sea , darle una dimensión más precisa. Los objetivos primordiales son:

a) Dilucidar uno mismo sus propios conceptos, estableciendo sus alcances y sus perspectivas.

b) Establecer una mejor comunicación con otras personas.

A fin de detectar las necesidades, es necesario seguir el proceso anteriormente descrito respecto a los puestos típicos de cada organización. El puesto debe definirse como el conjunto de actos, responsabilidades, resultados esperados y con fisiones que configuran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Es más fácil detectar las necesidades en aquellos puestos en donde el resultado de las actividades está constituido por un producto físico, el cual debe ajustarse a ciertas especificaciones. De echo estas especificaciones corresponden a la situación deseada; por ende, las desviaciones frecuentes (situación real) constituyen necesidades a cubrir, aunque todavía no se saben si son de capacitación. La aplicación de instrumentos y la obtención de datos es más fácil y expedita.

Cuando se trata de puestos de servicio la situación se complica. En efecto, en estos no existe un producto concreto y tangible, por lo tanto la detección de necesidades, y posteriormente, la evaluación resultan más difíciles.

Una vez diagnosticado que la empresa, en cuanto a la situación actual y la deseada se plantea la pregunta fundamental sobre la necesidad de capacitación, al respecto, según Arias Galicia, existen las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas.

Necesidades manifiestas.- En algunas circunstancias, es evidente la necesidad de capacitación, por ejemplo:

- Cambios en los procedimientos.
- Conversiones en la tecnología.
- ascensos.
- Transferencia entre puestos.
- Contratación de nuevos empleados.

Necesidades encubiertas.- En este aspecto se plantean cuales pueden ser las causas de la divergencia entre la situación actual y la competitividad, y la calidad total, y ver que papel juega ahí la capacitación. En este caso es importante tener en cuenta, que si la capacitación no tiene visos de constituir el remedio para el mal, es totalmente contraproducente enfrascarse en ella, pues las consecuencias pueden resultar gravísimas.

La desigualdad entre la situación actual y la competitividad puede agravarse; se desperdician recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) y, peor aún, se cae en una incredulidad hacia la capacitación de la cual será difícil recuperarse.

6.3 BENEFICIO/COSTO DE LA CAPACITACION

Consideraciones.- En una investigación entre doscientas cuarenta y ocho organizaciones, en México (Arias Galicia y Eredia Espinosa en 1986) el 22.3% señaló que efectúan estudios de beneficio costo de la capacitación, aunque algunas de ellas no pudieran describir el procedimiento seguido. puede apreciarse la baja frecuencia de los esfuerzos de evaluación. Se encontró igualmente, que en las empresas donde se efectúa la evaluación del índice del beneficio-costos se dedica un presupuesto significativamente mayor per cápita a la capacitación.

Todo el conjunto de seminarios, cursos y eventos que no logran los objetivos establecidos en los programas de capacitación, no merecen ser tomados en cuenta para elevar la competitividad.

Si se dedican recursos (tiempo, dinero, esfuerzo, espacios físicos) a una función cuyos beneficios no son calculados después, se corre el riesgo de desperdiciarlos.

El echo de impartir cursos desvinculados de la planeación estratégica de la organización, del inventario de recursos humanos, de los sistemas de remuneración, etc., puede ocasionar frustraciones y desencantos en el personal, conducentes a rotación, consentismo o en el mejor de los casos al desaliento.

Hablar de beneficio-costo dentro de la capacitación, según Arias Galicia, dice que este tema es equiparable al de la rentabilidad o tasa de retorno sobre la inversión. También lo considera como el valor agregado de la capacitación, es decir, si por ejemplo: se deposita un capital en un banco y al final de un año lo retiro al unísono con los intereses devengados tendré:

Retiro= capital + intereses

Además:

Tasa de retorno= interes/capital

Ejemplo: $\$50,000/\$100,000 = 0.50$ o 50% si se multiplica por 100.

o bien: $\text{retiro}/\text{capital} = 150,000/100,000 = 1.5$

O sea al final tengo 1.5 veces lo que tenía al inicio.

Así puedo elegir entre diversas posibilidades de inversión, eligiendo la tasa de retorno más alta. Ahora bien, manufacturé un artículo y lo vendí en \$150,000 , el costo resulto de \$100,000 , entonces mi tasa de rentabilidad también fue de 50%.

En ocasiones se hable de costo beneficio de la capacitación, lo cual es radicalmente diferente al beneficio costo. esto es, en la industria se pone mucho énfasis en la tasa de costo beneficio.

Generalmente, existen precios de venta fijos, ya sea por el gobierno o por el juego competitivo, o por que se firmo un contrato de entrega con ciertos precios y cierta calidad, etc. Así pues, la forma de incrementar las utilidades radica en disminuir los costos. En otras palabras, el precio es relativamente fijo, por lo tanto el esfuerzo se dirige a la reducción de costos como elemento variable. Por lo tanto el cociente costo beneficio me indica la proporción del beneficio representada por el costo. la diferencia entre esa tasa y 100% será mi utilidad. Volviendo al ejemplo citado:

Costo \$100,000 /beneficio o venta \$150,000 = 66%.

El costo representa el 66% del precio de venta.

utilidad=100-66=33%, calculada sobre el precio de venta.

En el caso de la capacitación es diferente, aquí los costos son fijos. Una vez incurridos, ya no se modificarán. Pero sí pueden variar los beneficios, por lo tanto nuestro esfuerzo y nuestra atención deben estar dirigidos a incrementarlos. La pregunta entonces, es diferente al caso del párrafo anterior. Ahora nos interesa saber cuantas veces obtuvimos el costo:

$$\text{Venta } \$15,000 / \text{costo } \$10,000 = 1.5$$

El resultado indica lo siguiente: recuperamos el costo y, obtuvimos, además un 50% sobre ese costo.

Como se ve, las bases del calculo, el énfasis y la información obtenida son diferentes.

En el calculo de la tasa de beneficio costo de la capacitación estamos limitados a emplear estimaciones muy gruesas. Empero, son suficientemente adecuadas para tomar desiciones y evaluar la efectividad de la capacitación.

Pueden emprenderse aproximaciones más perspicaces en cuanto a la estimación del índice del beneficio costo. Por ejemplo, puede considerarse el valor presente de los ingresos futuros o los beneficios futuros, como se ha echo al estimar el beneficio de la educación, puede también realizarse un calculo tomando como base la desviación estándar, en unidades monetarias, de la diferencia entre el desempeño del grupo entrenado y el no capacitado.

Otros Indicadores.- Además del beneficio costo pueden emplearse otros elementos de juicio para establecer comparaciones y contar con una idea más acabada de la función de capacitación dentro de la organización.

- 1.- Número de cursos, seminarios, etc.
- 2.- Número de asistentes.
- 3.- Número de instructores.
- 4.- número de horas hombre de capacitación.

- 5.- Relación entre asistentes e instructores. Da idea de la atención brindada por los instructores. tiene fuertes repercusiones didácticas.
- 6.- Presupuesto ejercido por el periodo,
- 7.- Porcentaje del presupuesto de capacitación en relación al presupuesto global anual. Proporciona una indicación de la importancia asignada a la capacitación dentro de la organización.
- 8.- Porcentaje del presupuesto de capacitación en relación a la nómina (con o sin prestaciones), refleja la trascendencia asignada a la capacitación comparándola con el desembolso en salarios.
- 9.- Presupuesto de capacitación per cápita (presupuesto de capacitación entre el número promedio del personal en nómina). presenta la inversión en capacitación por cada miembro de la organización.
- 10.- Porcentaje de capacitación en relación a utilidades. Puede presentar un cierto reflejo de los beneficios de la capacitación así como el monto dedicado a ella en comparación con las ganancias (o las pérdidas).
- 11.- Costo de capacitación per cápita en relación a utilidades per cápita. Igual al inciso anterior pero por cada miembro de la organización.
- 12.- presupuesto de capacitación en relación con la producción (cantidad y monto económico). puede dar también una idea de la contribución de esta función.

Esta lista es enunciativa; no pretende ser exhaustiva.

Los indicadores anteriores pueden prepararse de acuerdo a diversas necesidades: categorías (empleados, gerencia mediana, etc.); zonas geográficas, sucursales, y así sucesivamente.

Los indicadores anteriores proporcionan más información si les compararan a lo largo del tiempo y se relacionan con ciertos acontecimientos (por ejemplo cambios tecnológicos u organizacionales). Para este último fin es indispensable llevar una bitácora. Tomar en cuenta las variaciones en el nivel de precios es indispensable.

6.4 PLANES Y PROGRAMAS

A fin de resolver el problema detectado (es decir, la diferencia entre la situación actual y la competitividad) es preciso proceder de una manera sistemática en la impartición de la capacitación. El examen detenido de los comportamientos y la ineficiencia van a conducir a la estructuración de métodos y maneras para perfeccionarlos mediante la capacitación (si esta parece ser la causa principal). Además, la legislación vigente en México obliga a presentar ante las autoridades del trabajo los Planes y programas respectivos.

A partir de los programas van a integrarse los planes, pues; los primeros constituyen las unidades primarias de los segundos.

Es prudente recordar también lo siguiente: pueden existir programas generales a los cuales pueden adherirse las empresas, como lo han propiciado diversas cámaras.

Existen varios elementos esenciales en la elaboración de programas. Pueden mencionarse, por lo menos: redacción de objetivos en las diversas esferas del puesto, procedimientos, estrategias y apoyos didácticos y evaluación del aprendizaje. Dichos componentes constitutivos, en la realidad, no deben contemplarse en forma aislada sino integralmente.

A fin de aclarar la relación entre el perfil de competitividad y la elaboración de programas y planes, se enuncia el siguiente procedimiento:

- 1.- Definir la misión de la empresa u organización.
- 2.- En conjugación con la anterior, delinear la misión del departamento, división, sección, etc., respectivas.
- 3.- Desprender de las misiones anteriores la del puesto.
- 4.- Elaborar el perfil de competitividad, de acuerdo a la metodología respectiva tratada anteriormente. Aquí es indispensable tomar en consideración los estándares requeridos.

- 5.- Detección de necesidades y del punto de equilibrio.
- 6.- Deducir los conocimientos (o información) las asociaciones personales, las actitudes, la filosofía, las destrezas (o sea el manejo de objetos) y la planeación y el control necesarios para cumplir con éxito la misión, los estándares y las acciones clave del puesto.
- 7.- Traducir lo anterior a una misión de aprendizaje expresada en comportamientos observables.
- 8.- Diseñar los programas, con sus correspondientes elementos, a parte de los objetivos de aprendizaje: estrategias, apoyos audiovisuales, métodos de evaluación de aprendizaje, técnicas grupales, etc.
- 9.- Integrar los planes generales de capacitación.
- 10.- Impartirlos.
- 11.- Evaluar el aprendizaje.
- 12.- Evaluar los cambios ocurridos en la práctica.
- 13.- Revisar y modificar los pasos anteriores en cuanto sea necesario.

Elaboración de Planes de Capacitación.- Ahora bien, al seguir los procedimientos indicados previamente con diversos puestos tipo, puede también contarse con un panorama de las prioridades de capacitación y, por lo tanto, integrar un plan general de esta actividad. A mayor abundamiento, en México, la Ley federal del Trabajo ordena la integración de los planes en base a la capacitación necesaria para todos los puestos y niveles de la organización así como para el total de los trabajadores de la empresa.

Si se plantea el requerimiento de cumplir con este mandato legal sin practicar los lineamientos expresados en este capítulo, es de temerse caer en el desperdicio, y por tanto disminuir la productividad y la calidad de vida.

Por otro lado, algunos capacitadores piensan que si invierten mucho tiempo y esfuerzo en elaborar programas con base a las necesidades detectadas conforme al perfil de competitividad y/u otros indicadores. No cabe la menor duda al respecto, sin embargo, recuérdese lo siguiente: en primer lugar, ese costo quedo considerado en el presupuesto, así como el de evaluación y sin

embargo, el incremento necesario en la eficiencia en este caso es muy bajo para compensar todos los costos; en segundo lugar, dar cursos apartándose de la metodología descrita es caer en un vicio de realizar muchas cosas en materia de capacitación pero sin lograr el objetivo o sin resolver los problemas reales.

Planeación de una clase o sesión.- Partiendo de los programas, es prudente contar con una idea bastante aproximada de la forma en que se llevará a cabo una clase o sesión. Si bien el programa contiene el enunciado del tema y de los recursos didácticos, no llega al detalle de como iniciarla y como terminarla. por ende, se hace indispensable poner las dotes de planeación a funcionar en este respecto.

6.5 REFORMA ESTRUCTURAL DE LA FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La dinámica económica exige cambios en las estructuras de las empresas, promoviendo por tanto la eliminación de trabajos o modificación de tareas.

Independientemente del desplazamiento por motivo de automatismo, la legislación laboral mexicana contempla una obligación del patrón, en cuanto a una capacitación constante, que permita una fuerza laboral mejor preparada y dispuesta a ocupar mejores puestos de más responsabilidad.

Desgraciadamente la limitada preparación escolar de muchos colaboradores no les permite la total integración de estos esfuerzos.

En México, no se ha difundido tan profundamente el automatismo por motivo de costo y otras consideraciones parecidas, pero cabe asegurar que el sindicato no tiene bandera de lucha en este punto por el momento. Más bien, se ha presentado el fenómeno de las maquiladoras, plantas de ensamblaje en la frontera con Estados Unidos, en las que se aprovecha la mano de

obra barata (en su mayoría de mujeres) que son rápidamente capacitadas, por sus habilidades manuales.

Una obligación de los empleadores es entrenar y distribuir a los trabajadores que sean desplazados por la implantación de máquinas. es posible que en algunas ocasiones sea necesario despedir al empleado; lo ideal sería tratar de colocarlo en otro negocio conocido, o bien junto con su indemnización permitirle aprender otra actividad que le de otra oportunidad de trabajo, esto último se logra con becas o con maestros especializados.

El trabajo se transforma y esta transformación constituye un desafío para el sistema educativo; la empresa moderna exige un recurso humano preparado para aprender a aprender, es aquí donde entra el factor educativo como pieza fundamental para lograr lo anterior y uno de los cambios fundamentales dentro de la estructura de la formación y capacitación radica en que ya no se trata de capacitar para ciertos trabajos, sino de crear las competencias genéricas que sin el fundamento de todo trabajo productivo y de la capacidad de adaptarse al cambio en los procesos de producción; mediante la nueva estructura por parte de los centros de capacitación para el trabajo, se busca reforzar las estrategias genéricas, es decir, inculcar al trabajador la capacidad sólida de leer y escribir, argumentar, entender un manejo claro y una gran capacidad de uso de las matemáticas pretende a situaciones variables y cotidianas y ciertas actitudes como la del respeto a la dignidad del trabajo y algo bien importante, la capacidad de trabajar en grupo; actualmente tiene dos años que se incorporaron en su integridad estos conceptos en la escuela mexicana a los nuevos planes y programas de estudio desde nivel primaria y se orientan más hacia la adquisición de competencia para ser, y menos a los conocimientos formales o a las reglas.

En la educación básica, la formación debe ser más fundamental, sólida y estimulante de competencias, curiosidades y de valores vinculados al trabajo. En la media superior y superior tendría que ser más compacta en sus contenidos curriculares; menos recargada, más exigente y diversificada al ofrecer estudios de distinta duración, orientación, con posibilidades de entrada y salida entre el sistema educativo y el mundo de la producción.

En el caso de los egresados de secundaria que no continúan ningún estudio posterior, lo mejor que se les puede ofrecer es una formación general, más que formar plomeros, electricistas o pasteleros deben fomentarles una sensibilidad y una percepción tecnológica amplias.

Por otro lado y hablando específicamente de los trabajadores, en gobierno de la república está tomando medidas que cambiarán por completo la estructura y formación de los recursos humanos, prueba de ello es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, el cual plantea que el mundo de la formación para el trabajo sufrirá cambios radicales por que las competencias laborales que se requieren en el mercado van a integrar una determinada norma de competencia laboral y en función a esta las instituciones de educación y capacitación laboral deberán estructural sus programas.

La estructura debe cambiar de obligatoria a necesaria, y de aplicación general en todas las empresas mexicanas ya sea de bienes o servicios para poder contar con trabajadores altamente competitivos y enfrentar con seguridad y confianza los retos del libre mercado y apertura comercial.

CAPITULO 7 CASO PRACTICO.

7.1 INTRODUCCION

Para poder identificar los principales problemas que afectan a la industria en México y que obstaculizan el desarrollo competitivo a nivel nacional e internacional, y para poder comprobar nuestra hipótesis: “La capacitación como plataforma del desarrollo competitivo de la fuerza laboral para impulsar el desarrollo Industrial”.

Para poder demostrar lo anterior, hemos decidido aplicar una encuesta en una empresa industrial del sector automotriz; dicha encuesta, tiene como objetivo fundamental el obtener información de las condiciones laborales y del manejo e importancia de la capacitación dentro de la misma, y de esta forma dar a conocer a los directivos de la empresa la importancia y necesidad de elevar el nivel competitivo de su fuerza laboral.

7.2 DETERMINACION DEL CAMPO DE ESTUDIO

Tomando en cuenta que el presente trabajo engloba prácticamente a todas las ramas del sector económico, tanto de bienes como de servicios, resulta difícil elegir alguna Industria o compañía que sirva como muestra representativa de las demás; sin embargo se decidió escoger una del sector industrial y en especial del ramo automotriz.

Lo anterior se debe a que en este sector las distintas armadoras establecidas en nuestro país, en un principio importaban gran cantidad de componentes para ser solamente ensamblados en México, ahora como resultado de la apertura económica y la globalización mundial, las armadoras han modificado sus políticas, se están abocando a la integración nacional de los componentes para sus ensambles y para esto, las empresas que son proveedoras de dichas armadoras deberán ser competitivas; por lo tanto, decidimos que el campo de estudio fuera una sola industria que se dedique a la fabricación y venta de partes automotrices (rotulas de suspensión, varillas de dirección, recubrimientos electrolíticos etc.), la cual reúne requisitos y características, dignas de ser objeto de investigación.

7.3 PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa “Nacional de Autopartes, S. A.” (NAPSA), junto con la “Nationale de México, S.A.” forman lo que se conoce como la planta del área Tultitlan.

El “Grupo Tebo”, área Tultitlan es una unidad de negocio que es fabricante de rotulas de suspensión, varillas de dirección, piezas forjadas, troqueladas, maquinadas y recubrimientos electrolíticos para la Industria Automotriz.

Las empresas antes mencionadas y que integran el “Grupo Tebo” se encuentran ubicadas en el Parque Industrial Cartagena, Tultitlan Edo. de México.

Las funciones de ventas y compras se manejan a nivel de staff y sus oficinas están centralizadas en la planta matriz.

MISION

Su misión es ser una empresa de clase mundial en la fabricación de partes de seguridad activa, rótulas de suspensión y varillas de dirección para la Industria Automotriz.

VISION

La compañía en su afán de buscar la excelencia constantemente a través del trabajo sin límite y la mejora de su personal; actualiza su política, lo cual ha traído como consecuencia la edición de un nuevo manual de aseguramiento de calidad y está realizado con criterios de ISO 9000.

OBJETIVO DE LA PLANTA TULTITLAN

1. Encaminar todas nuestras acciones hacia el logro de colocar a la empresa en un nivel competitivo internacionalmente. Esto quiere decir, que además de manufacturar productos que cumplan con las normas establecidas por nuestros clientes en cuanto a calidad y servicio, debemos de estar en posibilidades de comercializarlos a un precio inferior al que de

nuestra competencia; buscando para lograr lo anterior, constantes incrementos de nuestra productividad.

2. Formar un sólo equipo de trabajo a todos los niveles que nos permita sumar los esfuerzos individuales y aprovechar la sinergia resultante, no sólo para el logro de ser competitivos, sino para la obtención de la satisfacción que proporciona el alcance de las metas establecidas. La medición de este objetivo será el reflejo de los resultados tangibles que a través del tiempo iremos alcanzando y que para cada persona se encuentran claramente establecidos.

7.4 ANTECEDENTES HISTORICOS

La planta del área tultitlan, está formada por dos empresas, las cuales tienen su función bien definida.

LA NATIONALE DE MEXICO, S. A.

Fue fundada en el año de 1963, ubicada en sus orígenes en Naucalpan, Estado de México.

Estuvo dedicada a la producción de partes ópticas, fabricación y ensamble de encendedores.

A partir de 1975 se reubica en Tultitlan, Estado de México, y comienza a fabricar piezas de forja en frío, forja en caliente, partes troqueladas y, cuenta con una planta de tratamientos electrolíticos.

Tienen como clientes a Nacional de Autopartes, S. A. de C. V. y a Tebo, S. A. que son empresas filiales.

NACIONAL DE AUTOPARTES, S. A. DE C. V.

Fue fundada en el año de 1974, ubicada en Naucalpan, Estado de México.

Se ha dedicado a la fabricación de rótulas de suspensión y varillas de dirección.

A partir de 1978 se ubica en Tultitlan, Estado de México. Sus clientes importantes son: Volkswagen de México, Nissan Mexicana, General Motors y Chrysler.

Al paso del tiempo estas dos empresas han crecido silenciosamente, aunque también ha sido afectada por la crisis que ha golpeado a las armadoras. El año pasado, por ésta crisis tuvo que ceder a los paros técnicos y dar de baja a una buena parte de sus obreros.

⇒ Presupuesto para capacitación

⇒ No. de instructores

⇒ No. de cursos al año

⇒ No. de asistentes

⇒ No. de horas de capacitación

7.5 INVESTIGACION DE CAMPO

(ENFOCADA A LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS)

El objetivo fue obtener información suficiente y confiable, mediante preguntas directas al gerente general, gerentes y jefes de área, y de esta forma darnos una idea clara de la problemática existente en dicha planta; la información solicitada se centro en lo siguiente: “Mencione los puntos relevantes de los problemas que tiene la empresa, específicamente en lo que se refiere a productividad y competitividad”.

Del cuestionamiento anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto a maquinaria y equipo. La despreocupación de los directivos por la inversión en maquinaria y equipo actualizado ha ido dejando cada vez más en desventaja a la empresa en cuanto a productividad y competitividad con respecto a la apertura económica.

La maquinaria obsoleta provoca variación en el proceso, lo que aumenta el costo de manufactura debido a que se incrementa el desperdicio, y como consecuencia una baja productividad; esto mismo ocasiona que los programas de producción no se cumplan y siempre estén debiendo material al cliente.

Respecto a Materias Primas. La falta de materias primas se debe a la toma de decisiones inapropiadas que frecuentemente toman los directivos del corporativo. esto obliga a una premura en la producción y ocasiona que la calidad en estas condiciones no sea la adecuada, y obligar a la planta a trabajar tiempo extra que incrementa el costo del producto.

Otro dato importante que obtuvimos fue que la falta de materias primas ocasiona que se adquieran materiales de mala calidad, ya que debido a la urgencia de la producción no se tiene el tiempo necesario para realizar el analisis adecuado de dichos materiales y cuando ya se lleva un avance en el proceso es donde se percatan de la mala calidad, esto también incrementa los costos de producción. Estos materiales de mala calidad también son el resultado de una mala administración financiera, debido a que no se cumplen los compromisos con los proveedores confiables y de ahí la obligación de buscar nuevos proveedores, de los cuales se desconocen su proceso y la confiabilidad de su calidad.

En cuanto a puestos claves. En sus orígenes, la empresa fue del tipo familiar, que debido a la habilidad de su dirigente se expandió rápidamente, por lo mismo el personal destacado fue colocado en los puestos claves; esto quiere decir, que el personal destacó pero no significa que haya sido el idóneo para ocupar los puestos claves.

Debido a la falta de capacitación o preparación profesional para ocupar el puesto adecuado, y la monotonía de las funciones, sin tener o sin contar con la visualización de otros panoramas, el personal sin darse cuenta se va burocratizando y la efectividad de las funciones se demerita.

Para la excelencia que se busca en la empresa es necesario una reestructuración a nivel de la alta dirección o del staff.

En cuanto a capacitación. El personal operativo es de baja escolaridad, agregando a esto la nula capacitación que se les dá; esto conduce a una baja producción con elevados gastos en el control de la calidad, debido a que el personal solo produce para cumplir lo pactado sin sentirse comprometido con el objetivo de la empresa.

En la empresa se proclama que la política de la calidad es “cero defectos para alcanzar la excelencia”, pero realmente se hace muy poco para soportar esta política. se prevé que

los ejecutivos creen que sólo con repetir una y otra vez que la política de la calidad es “cero defectos” esta se dará como por arte de magia, sin embargo, se debe analizar el problema para poder elaborar un programa ambicioso de capacitación, este análisis lo debe de realizar personal capaz y externo a la empresa, ya que sólo así se podrán dar cuenta los empresarios de sus deficiencias y de los puntos a los que no les dan importancia.

7.6 ELABORACION, APLICACION, Y TABULACION DEL CUESTIONARIO

Una vez analizada y cuestionada la problemática de la empresa y de acuerdo a los resultados obtenidos, decidimos aplicar un cuestionario con la finalidad determinar las necesidades de capacitación, así como profundizar más en el sistema laboral que opera en ella, y detectar posibles fallas en las relaciones laborales.

Determinación de la muestra.

Tomando en cuenta las dimensiones de la empresa, y considerando que cuenta con una amplia cantidad de trabajadores (350), decidimos que la muestra fuera del tipo no probabilística, ya que los sujetos del universo no tienen una probabilidad conocida de ser incluidos, es decir, se trato de tomar una muestra representativa en cantidad y no en características definidas; como resultado de lo anterior, se consideraron 100 sujetos, mismos que representan el 29% del universo.

Elaboración y estructura del cuestionario.

A efecto de detectar y demostrar la falta de capacitación y otros aspectos de tipo laboral, así como la eficiencia de la aplicación de la Dirección de la empresa y su repercusión en la armonía y en el rendimiento productivo de sus trabajadores, se diseño un cuestionario con preguntas del tipo dicotómicas que va dirigido a todo el personal de la compañía, el cual fue estructurado de tal manera que dentro del total de las preguntas quedaran implícitos los elementos de motivación y desarrollo laboral dentro de la empresa, como se muestra en la siguiente página.

C U E S T I O N A R I O

1.- ¿Que antigüedad tienes en la empresa?

0 a 1 año _____ , 1 a 3 años _____ , 3 a 8 años _____ , 8 años o más _____

2.- ¿Conoces el objetivo principal de la empresa?

Sí _____ No _____

3.- ¿Entiendes lo que significa “Apertura Económica”?

Sí _____ No _____

4.- ¿Cuentas con incentivos suficientes por parte de tu empresa para tu desarrollo profesional?

Sí _____ No _____

5.- ¿Sabes si la empresa cuenta con algún Programa de Capacitación?

Sí _____ No _____

6.- ¿Consideras necesaria la capacitación para el personal de la empresa?

Sí _____ No _____

7.- ¿Consideras necesarios la impartición de cursos para incrementar la competencia laboral entre las empresas?

Sí _____ No _____

8.- ¿A cuantos cursos te han enviado?

A _____ curso(s)

9.- ¿Que tipo de capacitación consideras adecuado para tu desarrollo laboral?

-De actualización técnica _____

-De superación personal _____

-De cultura laboral _____

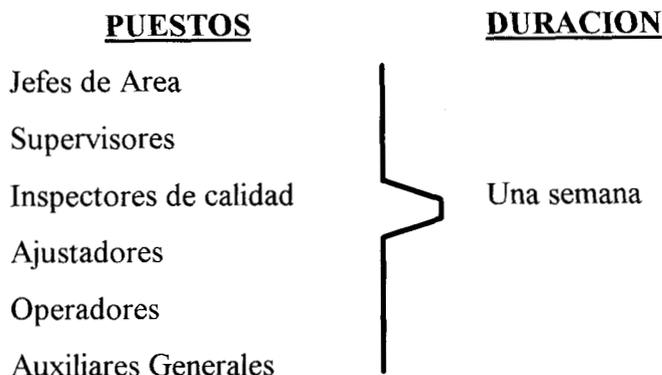
-De relaciones humanas _____

-Otro _____

10.- ¿Cuantas veces has sido ascendido en la empresa?

APLICACION.

Una vez estructurado el cuestionario y definidas las preguntas se procedió a su aplicación, decidiendo que abarcara a todo el personal operativo.



TABULACION Y PRESENTACION DE DATOS.

Obtenida la información, se procedió a la suma de las respuestas por cada una de las opciones presentadas dando los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Que antigüedad tienes en la empresa?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
0 A 1 AÑO	5	5%
1 A 3 AÑOS	29	29%
3 A 8 AÑOS	36	36%
8 o MAS	<u>30</u>	<u>30%</u>
SUMA	100	100%

Pregunta 2. ¿Conoces el objetivo principal de la empresa?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	70	70%
NO	<u>30</u>	<u>30%</u>
SUMA	100	100

Pregunta 3. ¿Entiendes lo que significa apertura económica?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	61	61%
NO	39	39%
SUMA	100	100

Pregunta 4. ¿cuentas con incentivos suficientes por parte de tu empresa para tu desarrollo profesional?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	04	4%
NO	96	96%
SUMA	100	100%

Pregunta 5. ¿sabes si la empresa cuenta con algún programa de capacitación?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	57	57%
NO	43	43%
SUMA	100	100%

Pregunta 6. ¿Consideras necesaria la capacitación para el personal de la empresa?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	96	96%
NO	04	04%
SUMA	100	100%

Pregunta 7. ¿Consideras necesarios la impartición de cursos para incrementar la competencia laboral entre las empresas?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
SI	96	96%
NO	04 =100	04%=100%

Pregunta 8. ¿A cuantos cursos te han enviado?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
VARIOS	03	3%
NINGUNO	39	39%
1 A 3	40	40%
4 A 6	10	10%
7 A 10	<u>08</u>	<u>8%</u>
SUMA	100	100%

Pregunta 9. ¿Que tipo de capacitación consideras adecuado para tu desarrollo laboral?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
De actualización técnica	100	---
De superación personal	64	---
De cultura laboral	56	---
De relaciones humanas	58	---
otros	06	---

Pregunta 10. ¿Cuantas veces has sido ascendido en la empresa?

<u>OPCIONES</u>	<u>CALIFICACION ABSOLUTA</u>	<u>CALIFICACION RELATIVA</u>
0	52	52%
1	29	29%
2	12	12%
3	<u>07</u>	<u>7%</u>
SUMA	100	100%

7.7 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez tabuladas las respuestas y determinados los porcentajes de cada opción se obtuvieron los resultados siguientes:

- El objetivo principal de la empresa lo conocen el 70% de los encuestados y una tercera parte no; lo cual quiere decir que la mayoría de los trabajadores tienen conciencia de lo que pretende la compañía.
- Más del 61% entiende lo que significa e implica la apertura económica, por lo tanto están conscientes de la situación que enfrenta el país a nivel internacional.
- Casi el total de los encuestados afirman que no cuentan con incentivos suficientes por parte de la empresa para su desarrollo profesional, es decir, existe inconformidad y se sienten desmotivados; derivado de lo anterior, el 96% está consciente de que es necesaria la capacitación, tanto para su desenvolvimiento laboral, así como para que la empresa incremente su nivel de competitividad.
- Lo explicado en el párrafo anterior tiene lógica y sentido, y se corrobora con los siguientes resultados: el 39% nunca a sido enviado a cursos de capacitación, y menos de la mitad (el 40%) sólo a tomado de uno a tres cursos, y únicamente el 10% de cuatro a seis.
- Por último, nos sorprendió el resultado obtenido en las dos últimas preguntas, en donde el 100% están de acuerdo en que necesitan capacitación de actualización técnica, y más de la mitad sugieren que también se les de cursos de superación personal y cultura laboral; también destaca el bajo nivel de ascensos que se presenta dentro de la compañía, ya que más de la mitad no ha tenido un ascenso, esto, si se considera que dos terceras partes de los encuestados tienen más de tres años de antigüedad.

7.8 CONCLUSIONES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO

Como resultado de la encuesta realizada para este caso práctico, tenemos, que dentro de la empresa se cuenta con un nulo interés por capacitar a sus trabajadores y promover una cultura laboral para enfrentar la apertura económica y una muy próxima competencia laboral y empresarial, por lo que en un futuro no muy lejano puede enfrentar tres problemas muy grandes:

a)Productividad baja.

Debido a que no se cuenta con buena motivación para el desarrollo profesional de sus trabajadores.

b)Perdida del mercado.

Por no contar con personal altamente calificado y con una cultura laboral a la altura de compañías transnacionales.

c)Derroches financieros.

Al no contar con suficiente capacitación y actualización se pueden acrecentar aún más las fallas productivas que generan costos altos en la producción.

CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado del presente trabajo de investigación se pudo comprobar la problemática que viven las empresas del país, ya que entre los retos enfrentados por el acelerado avance de la tecnología, aunado con las grandes brechas educativas, culturales y productivas entre México y otros países, implican forzosamente la imperiosa necesidad de que el sector público y el privado intensifiquen los esfuerzos tendientes a lograr personas más preparadas en todos los ámbitos; por otro lado, es importante que los empresarios tomen la iniciativa y apoyen programas para impulsar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, misma que servirá de plataforma para impulsar el nivel competitivo de la propia industria.

También podemos afirmar, que hace falta incrementar más programas tendientes a fomentar entre los trabajadores la comunicación, capacitación, y sobre todo la cultura laboral, todo esto para estar más preparados para enfrentar los retos de la globalización y el libre comercio internacional que se vive actualmente.

BIBLIOGRAFIA.

Kenichi, Ohmae. "La mente del Estratega", 1a. Edición, Edit. Mc. Graw-Hill, Mex. 1994

Arias G. Fernando. "Capacitación para la competitividad y la colaboración", 1a. Edición,
Edit. AMECAP, Mex. 1994.

Fernandez, A. Jose A. "El Proceso Administrativo", 2a. edición, Editorial Diana, Mex. 1994

Benoit, Grovard, Francis Meston. "Reingenieria del Cambio", 1a. impresión, edit. Alfa
omega, marcombo, Mex. 1996.

OIT. (Oficina Internacional del Trabajo), "Introducción al estudio del trabajo", 3a. edición
revisada, edit. Limusa Mex. 1995.

Revista Laboral. "Productividad, Calidad y Capacitación, No. 17, feb. 1994, Mex.

Revista de la CEPAL, "Busqueda de competitividad en la Industria", No. 49, abril 1993.

Revista de la CEPAL, "El desafio de la competitividad Industrial", No. 51, dic. 1993.

Revista de la CEPAL, "Políticas de competitividad", No. 53, agosto 1994.

Revista de la CEPAL, "El caleidoscopio de la competitividad", No. 56, agosto 1995.

Revista de CEPAL "Gobernabilidad", competitividad e integración social, No. 57, dic. 1995.

Comercio Exterior. "Competitividad, productividad, e inserción externa de America Latina",
volumen 40, No. 8. agosto 1990. México.

Gestión y Estrategia. “Culturo en México y su impacto en las empresas”, No. 6, julio dic. 1994, UAM AZCAPOTZALCO, México.

Gestión y estrategia “Calidad estratégica y competitividad”, No. 4, julio-dic 1993, méxico.

Emprendedores. “La globalización de la economía mundial: oportunidad para la empresa mexicana”, volumen 3, No, 2, mayo-julio 1990, Mex.

Gestión y Estrategia. “Notas sobre globalización y su impacto en las economías y la sociedad”, Núm. 7, Enero-Junio 1995, México.

Expansión. “El siglo XXI entra por la oficina”, Nov. 1995, México.

Expansión. “Maquiladoras, ¿un buen salvavidas?”, Septiembre 1995.

Expansión. “Productividad ¿Como medirla?”, Junio 1995.

Diario Oficial. “Secretaria de Educación Pública”, 2 de junio de 1995, México.

Expansión. “Con el tiempo en contra”, Marzo 1995, México.

Expansión. “Circulos de improductividad”, Oct. 1995, México.

Gestión y estrategia. “La reestructuración productiva, ¿Nueva doctrina Industrial?, Núm. 5, Enero-junio 1994.