



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CAPACITACION EN LA MICROEMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

CLAUDIA CASTRO LEON
PERLA FLORENCIO NAVARRO

ASESOR: L.D. y M.A. GUADALUPE TORRES SOLIS



MEXICO, D.F.

2000

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
EXAMENES EXTERNOS
OCT. 24 2000
COORDINACION DE EXAMENES EXTERNOS
284770



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido escalar un peldaño más de la gran escalera de la vida y por darme la dicha de tener a mi lado a las personas que más amo.

MIS PADRES:

Gracias por su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

Los amo.

MI HERMANO:

Por su apoyo moral y que siempre está conmigo cuando más lo necesito.

A PERLA:

Qué más que mi amiga la considero mi hermana por brindarme siempre su apoyo y porque hemos podido saltar juntas todos los obstáculos que se nos presentaban.

Gracias por tu amistad.

A LA PROFESORA GUADALUPE:

Por toda su ayuda y consejos no sólo para realizar éste trabajo sino en cosas personales.

*Gracias por brindarnos su amistad
Incondicional.*

A LA FACULTAD:

Porque esos años de pertenencia en ella fueron los más maravillosos de mi vida.

A todos y cada uno de los profesores que sin conocerme a fondo me dieron su apoyo y me alentaron siempre para seguir adelante.

A todos mis amigos y familiares que directa o indirectamente me apoyaron para que yo pudiera cumplir este sueño.

A TODOS GRACIAS.

CLAUDIA

GRACIAS

A ti DIOS, creador de todo cuanto existe, a ti VIRGEN DE GUADALUPE, madre amorosa, por haberme concedido la dicha de un logro más y por estar conmigo en los momentos más difíciles.

A los dos seres que me han dado su apoyo incondicional, comprensión y consejos, pero sobre todo por darme lo mejor de los regalos su AMOR que hizo posible este gran paso.

A mi señora madre:
GUADALUPE NAVARRO RUEDAS

A mi señor Padre:
LUIS FLORENCIO MORALES

A mis hermanos por su apoyo moral LUIS y GUSTAVO

A la maestra GUADALUPE TORRES SOLIS por su infinita paciencia y calidad humana, porque además de ser nuestra guía en este trabajo siempre estuvo dispuesta a escuchar y a dar consejos que jamás olvidaré.

A CLAUDIA por los momentos que superamos cuando el tiempo era difícil y por los tiempos que disfrutamos cuando el tiempo era agradable, y sobre todo por ser más que una amiga.

*A la UNIVERSIDAD y a la FACULTAD por darme la
oportunidad de adquirir un aprendizaje y conocimientos que me
ayudaran en la carrera de la vida.*

*A todas y cada una de las personas, que me brindaron su
apoyo moral o material en el transcurso de la carrera.*

PERLA FLORENCIO NAVARRO

INDICE

INTRODUCCION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HIPOTESIS

OBJETIVO

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 1 MICROEMPRESA

1.1 Concepto de microempresa	1
1.2 Clasificación de empresas por sector económico	3
1.3 Criterios de estratificación de empresas	8
1.4 Concepto de microempresa	10
1.5 Importancia de la microempresa	11
1.6 Características de la microempresa	13
1.7 Ventajas y desventajas de la microempresa	15
1.8 El medio ambiente de las microempresas en México	17
1.8.1 Macroambiente	17
1.8.2 Microambiente	20
1.9 Problemas de la microempresa	23

CAPITULO 2 CAPACITACION

2.1 Concepto	25
2.2 Objetivos	28
2.3 Importancia de la capacitación	30
2.4 Tipos de capacitación	32
2.5 Problemática de la capacitación	34
2.6 Proceso de capacitación	36
2.6.1 Planeación	37
2.6.2 Organización	45
2.6.3 Ejecución	47
2.6.4 Evaluación y seguimiento	47
2.7 Cultura de capacitación	49
2.8 Marco Legal en México en materia de capacitación	51

CAPITULO 3 PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO A LA MICROEMPRESA EN MATERIA DE CAPACITACION

3.1 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	59
3.1.1 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)	60
3.1.2 Guías Técnicas de Capacitación	62
3.1.3 El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)	72
3.1.4 Servicio Nacional de Empleo	79
3.1.4.1 Programa de Becas de Capacitación para desempleados (PROBECAT)	80

3.2 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	82
3.2.1 Sistema Administrador de Capacitación (SAC)	82
3.3 Nacional Financiera	86
3.3.1 Curso “Acceso al Crédito” para empresarios	86
3.3.2 Curso-Taller sobre la formulación y evaluación de Proyectos de Inversión	87
3.3.3 Colección de Temas Ggerenciales	88
3.3.4 Proceso de Mejoramiento Continuo, Calidad Total para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	90
3.3.5 Temas de Administración para Microindustria (Colección PROMICRO)	91
3.3.6 Programa de Decisiones Estratégicas (PDE)	92
 COMENTARIOS	 94
 CAPITULO 4 INVESTIGACION DE CAMPO	
Resultados	95
Análisis de Resultados	100
 CONCLUSIONES	 104
RECOMENDACIONES	106
ANEXOS	108
BIBLOGRAFIA	109

INTRODUCCION

Debido a la situación económica por la que atraviesa el país, miles de personas se han aventurado a formar su propio negocio; sin importarles si están o no preparados para ello. Esto no quiere decir que no tengan la capacidad suficiente sino que, en muchas ocasiones, no tienen los conocimientos necesarios o no saben cómo aplicarlos.

Esta investigación tiene la finalidad de brindar al microempresario las bases necesarias acerca de la capacitación y también de los programas con que a este respecto, cuenta el gobierno para apoyo de las microempresas.

En el primer capítulo, se menciona el concepto de microempresa, así como sus características y problemas a los cuales tienen que enfrentarse los microempresarios para poder subsistir. Estas son generalidades, y en el segundo capítulo se entra de lleno al tema.

El capítulo dos trata de la capacitación, su concepto, objetivos, importancia, que es de lo que deben estar conscientes los microempresarios para que la apliquen en sus negocios, también se mencionan los tipos de capacitación, que van desde que el empleado ingresa a la empresa, hasta la capacitación que debe impartirse al mismo durante su estancia en el puesto que desempeña. De igual forma, se mencionan los problemas a los que se enfrentan los microempresarios al capacitar a su personal.

Se enfatiza en el proceso de capacitación, esto es, los pasos a seguir, que van desde la detección de necesidades de capacitación, hasta la aplicación de

algún curso que satisfaga esas necesidades. Cabe mencionar que dicho proceso puede ser aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño y sector económico al que pertenezca.

Así mismo, se menciona el marco legal de la capacitación al cual deben apegarse las empresas para no cometer faltas graves.

En el tercer capítulo se describen los programas con que cuenta el gobierno en apoyo a la microempresa en materia de capacitación, como son el Programa de Capacitación Integral y Modernización, las Guías Técnicas de Capacitación, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el Servicio Nacional de Empleo, el Sistema Administrador de Capacitación, la Colección PROMICRO, entre otros, que se mencionarán con mayor detalle en este capítulo.

El cuarto y último capítulo trata de la investigación de campo aplicada a algunos microempresarios, sobre qué opinan de la capacitación, si capacitan a sus empleados y si conocen los programas mencionados en el capítulo tres. Dentro de este mismo capítulo se registran los resultados obtenidos de los cuestionarios que se aplicaron a los distintos microempresarios, para poder comprobar o rechazar la hipótesis.

Al final de esta investigación se presentan las conclusiones a las que se llegó después de analizar la información obtenida y se dan algunas recomendaciones para beneficio de las microempresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio en la capacitación no sólo es una necesidad de México, o que únicamente se circunscriba a las economías desarrolladas; el cambio es global y abarca a todo tipo de economías. Las naciones se han dado cuenta de que la creciente globalización de la economía y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en los sistemas de formación: en sus bases organizativas, en sus formas de financiamiento, en el contenido de programas y en los métodos de enseñanza. Lo anterior no sólo debe incluir a la grande y mediana empresa, sino a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño.

En la antigüedad, en la micro empresa, la única manera que había de transmitir los conocimientos, era de generación en generación, en donde familias completas se especializaban en alguna actividad u oficio. Hoy en día, se exige una mayor participación intelectual y una más amplia capacidad de comunicación e interconexión con otros sujetos en el proceso de trabajo. No son suficientes los títulos académicos, ni el dominio de habilidades y lenguajes tecnológicos en el ámbito de trabajo, esto implica que se debe cambiar la forma como se capacita a los trabajadores, ya que no se puede capacitar a la población para una estructura ocupacional que está en constante transformación; por lo tanto, se debe saber qué transformaciones se están dando en la realidad productiva y hacia dónde apuntan y qué cambios deben introducirse para mejorar la capacitación.

El objeto de la capacitación ya no es el puesto de trabajo o la habilidad aislada, es la empresa en su conjunto, es decir, se debe preparar al trabajador no sólo para que realice una actividad específica en un área determinada dentro de la empresa, sino que debe tener la capacidad de interactuar en la organización a nivel nacional.

En México, donde las micro empresas representá el 98% de las empresas existentes, y absorbe más del 50% de la mano de obra¹, se considera que es de vital importancia que adopten un proceso de capacitación acorde a sus necesidades y posibilidades económicas, que las lleven a crear productos y brindar servicios con calidad, para que puedan crecer y ser competitivas a nivel nacional. Y para que esto se lleve a cabo, es necesario que el micro empresario reclute y mantenga dentro de la empresa, personal competente en el trabajo que realizan.

Una alternativa para contar con personal competitivo, es la capacitación del mismo; el problema radica en que la mayoría de los micro empresarios ven a la capacitación como un gasto inútil y no como un beneficio a largo plazo, y no se interesan en adquirir información acerca de los programas con los que cuentan algunas dependencias gubernamentales y que les pueden ser útiles en sus negocios.

Lo anterior nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

¹ Oscar Espinoza Villarreal, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. p.23.

HIPOTESIS

En la medida en que los microempresarios tengan mayor conocimiento sobre capacitación, estos adquirirán mayor conciencia de la importancia que tiene en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores, los cuales tendrán mayores posibilidades de desempeñar el trabajo con más calidad y menos desperdicios de materia prima.

OBJETIVOS

La presente investigación tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de importancia que dan los microempresarios a la capacitación de sus trabajadores.
- Brindar información a los microempresarios sobre los programas de capacitación con los que cuenta el gobierno.

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

A partir del universo compuesto por las empresas ubicadas en la Colonia 10 de Abril, se determinó una muestra no probabilística por conveniencia, esto es, aquella en donde los sujetos del universo fueron elegidos por su accesibilidad a medir.

TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación es de tipo mixta, ya que se basa en una investigación documental y de campo.

a) Investigación Documental

La investigación documental se realizó mediante la consulta de libros y el Diario Oficial de la Federación, cuyas fuentes de información fueron las siguientes:

- Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Biblioteca Nacional de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana Plantel Xochimilco.

- Biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana Plantel Azcapotzalco.
- Biblioteca México.
- Biblioteca de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Biblioteca del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

ORGANISMOS GUBERNAMENTALES:

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Nacional Financiera.

OTRAS:

INTERNET

- www.conocer.org.mx
- www.siem.gob.mx
- www.stps.gob.mx

b) Investigación de Campo

La recolección de la información de campo se realizó a través de cuestionarios aplicados a los dueños de las microempresas ubicadas en la Colonia 10 de Abril, Municipio de Naucalpan, en el Estado de México.

CAPITULO 1

MICROEMPRESA

1. 1 CONCEPTO DE EMPRESA

Existe un sin número de conceptos sobre la empresa. A continuación se enuncian algunos:

José Silvestre Méndez dice: "La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".²

El profesor José Antonio Fernández Arenas la define como: "Unidad productiva o de servicio; constituida según aspectos prácticos o legales; integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos".³

Otro autor importante, Isaac Guzmán Valdivia, opina: "Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".⁴

Para Joaquín Rodríguez Valencia: "La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de

² José Silvestre Méndez Morales. Economía y la Empresa. p. 272.

³ José Antonio Fernández Arenas. El Proceso Administrativo, p.127.

⁴ Citado por José Antonio Fernández Arenas. Ob. cit., p. 125.

acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio".⁵

Fusionando aspectos importantes de los conceptos anteriores, se decidió formular uno más:

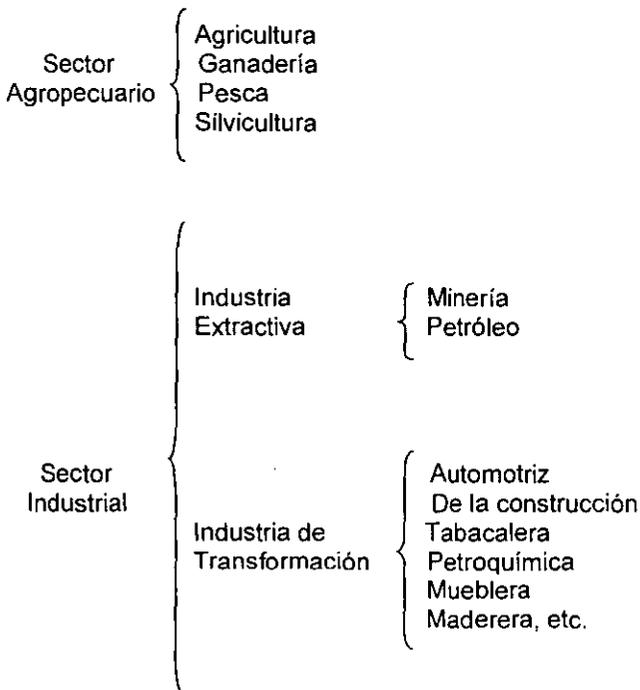
La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y prestar servicios mediante un conjunto de actividades e integración de recursos organizacionales, permitiendo con esto la generación de empleos en las distintas ramas productivas de cualquier sector económico del país, dando como resultado la satisfacción de necesidades humanas.

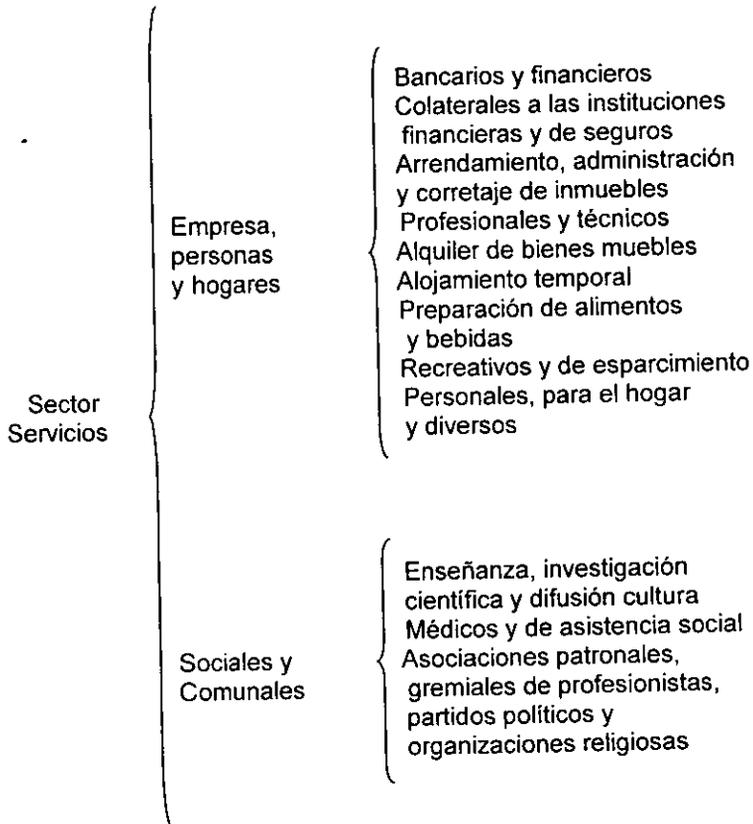
⁵ Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, p.53.

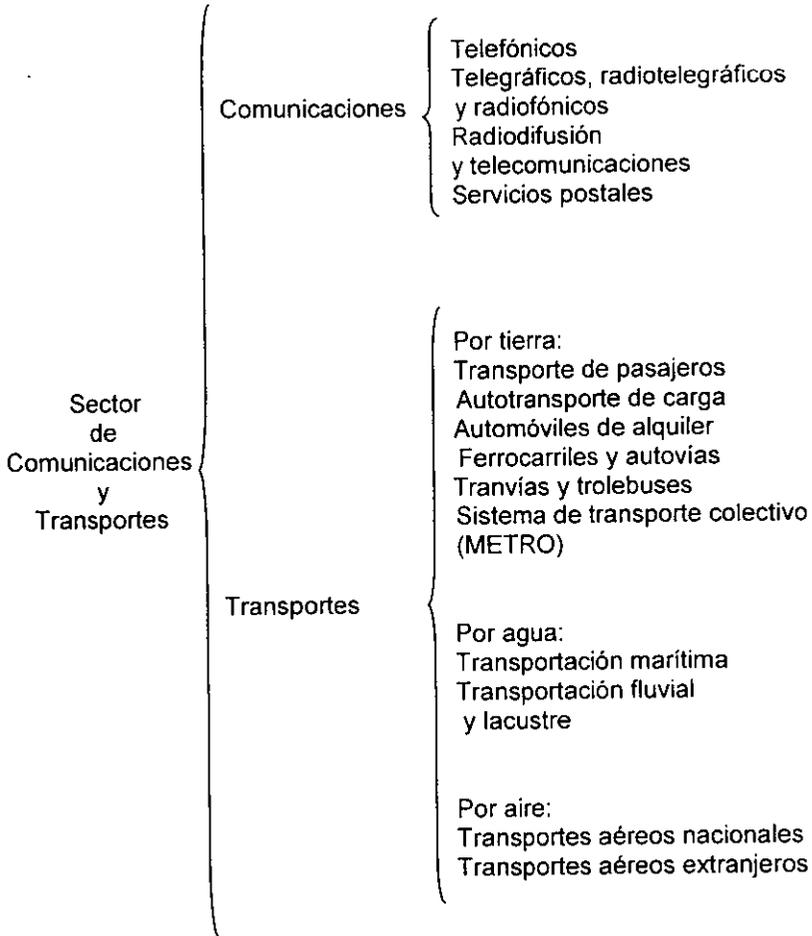
1. 2 CLASIFICACION DE EMPRESAS POR SECTORES ECONOMICOS

Las actividades productivas de las diversas empresas del país, se clasifican en cinco sectores económicos, formados por distintas ramas productivas, de acuerdo a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

A continuación se expone un cuadro donde se ilustran los sectores económicos y alguna de sus respectivas ramas:







Sector Comercio	{	Alimentos, bebidas y productos del tabaco Artículos para el hogar y de uso personal Materias primas para todas las actividades económicas Maquinaria, herramientas, equipos y aparatos, así como refacciones y accesorios Equipo de transporte, sus refacciones y accesorios Artículos y bienes diversos
-----------------	---	---

Se encontró que la Secretaría de Programación y Presupuesto no incluye los servicios de transporte y comunicación en el sector servicios, debido a la amplia dimensión de ambos. La necesidad de contacto de la población de las diversas regiones del país y la vida acelerada de la sociedad han provocado un gran desarrollo de este sector. Dicha Secretaría, comenta al respecto: "No se tratarán los servicios relacionados con el transporte de efectos y personas ni los correspondientes a comunicaciones. Este criterio va de acuerdo con las recomendaciones establecidas internacionalmente, consistente en segregarlos de los demás servicios debido a la importancia del papel que desempeñan dentro de la actividad económica".⁶

Independientemente del tamaño de la empresa, todas y cada una de ellas pertenecen a un sector y rama anteriormente mencionados, esto de acuerdo a la actividad productiva a la que se dediquen.

⁶ Secretaría de Programación y Presupuesto. Las Actividades Económicas en México. Serie Manuales de Información Básicas de la Nación: Tomo 3/1980, p. 394.

1. 2. 1 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

El sector agropecuario. Produce alimentos básicos: Se encarga de cultivar maíz, frijol, arroz, jitomate, avena, manzana, naranja, etc.; a la crianza de ganado bovino, porcino, ovino y caprino, así como sus derivados, en la avícola, destaca la gallinácea y su producto el huevo, con respecto a la apícola, encontramos la miel; la pesca, es otra de las actividades productivas de este sector. Así como productos para uso industrial, el cultivo y la tala de algunas especies de arboles como el encino, el cedro, el pino, etc., dan la madera que se utilizara para fabricar algunos muebles.

El sector industrial. Se divide en dos subsectores:

Industria extractiva. Las empresas que pertenecen a este subsector, se dedican a explotar los recursos naturales no renovables, sin que modifiquen su estado original.

Industria de transformación. Adquiere materia prima para ser transformada en un producto terminado.

Sector servicios. No producen bienes materiales, sin embargo realizan actividades necesarias para el ser humano.

Sector transportes y comunicaciones. Las empresas de este sector se dedican a trasladar físicamente personas y bienes, de un lado a otro (local, estatal, regional, nacional o internacional), así como a conectar personas de dos o más lugares distintos, a través de la palabra hablada o escrita.

Sector comercio. Compra materias primas y/o artículos terminados para después venderlos a los productores y/o consumidores finales.

1. 3 CRITERIOS DE ESTRATIFICACION DE EMPRESAS

"Según el autor A. Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa".⁷

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, señala: "Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las ramas pequeñas, medianas o grandes corresponden, esencialmente, a dos tipos:

a) Los de orden cualitativo. Estos atienden principalmente, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa; a la clasificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que ocurre.

b) Los de orden cuantitativo. Se refiere, principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción".⁸

En la misma obra dice: "Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado".

⁷ Citado por Joaquín Rodríguez Valencia. Ob. cit., p.75.

⁸ Ibidem. pp.75-76.

Para efectos de la presente investigación se toma en consideración el criterio de estratificación que hace la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), de acuerdo al número de empleados que existen en una empresa. Dicha Secretaría modifica los criterios de estratificación de las empresas, quedando como se muestra en el siguiente cuadro: ⁹

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

⁹ Diario Oficial de la Federación, 1ª. Sección, 30 de marzo de 1999, p.6.

1.4 CONCEPTO DE MICROEMPRESA

Microempresa: "Taller familiar o de índole artesanal, con énfasis en servicios".¹⁰

Microempresa: "Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI".¹¹

Microempresa: "La empresa que ocupa hasta 30 empleados".¹²

De acuerdo a las definiciones anteriores, la microempresa es la unidad productiva más pequeña del país, pertenece a cualquier sector económico y emplea la mínima cantidad de personal. Sin embargo, no quiere decir que no cumpla con las características de una empresa, es decir, produce bienes y presta servicios para satisfacer necesidades humanas. Lleva a cabo sus actividades a través de la interacción de recursos humanos, técnicos y financieros.

¹⁰ José A. Fernández Arenas. El Proceso Administrativo, p.130.

¹¹ Joaquín Rodríguez Valencia. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, p.54.

¹² Diario Oficial de la Federación, 1ª. Sección, 30 de marzo de 1999, p.6.

1.5 IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA

La importancia de la microempresa radica principalmente en dos aspectos:

ECONOMICO

Joaquín Rodríguez Valencia, nos dice que, en 1990 en México existían 1,213,940 microempresas para 1993 estas se incrementaron a 1,235,000. En 1994 México tenía 2,201,598 empresas de diversos tamaños de los cuales 2,137,909 son micros que representan el 96.9%; mientras que 53,699 son pequeñas que equivalen al 2.1%; 6,555 medianas con un 0.7% y 3,438 grandes al 0.3%.

Para ofrecer un análisis más detallado del tamaño de la empresa y la cantidad que existe, el autor lo ilustra en el siguiente cuadro:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
• Microempresas		
De 1 a 2 personas	1,654,527	75.1%
De 3 a 5 "	359,441	16.3%
De 6 a 10 "	93,501	4.2%
De 11 a 15 "	30,440	1.3%
	2,137,909	96.9%
• Pequeñas		
De 16 a 100 personas	53,696	2.1%
• Medianas		
De 101 a 250 personas	6,555	0.7%
• Grandes		
De 251 en adelante	3,438	0.3%
Totales	2,201,598	100.0%

En México el alto índice de establecimientos de las microempresas muestra que hoy en día este sector empresarial constituye el semillero del sistema económico del país. Si el gobierno brindara auténtico apoyo, pero sobre todo el dueño de éstas se preocupara por capacitarse en materia empresarial, crecerían para generar empleo y riqueza interna.

Por otro lado, el crecimiento del número de microempresas se debe a que las personas de escasos recursos han encontrado una solución a sus problemas económicos en este tipo de empresas.

SOCIAL

La microempresa absorbe la mayoría de la mano de obra en los distintos sectores económicos.

"Sector industrial. La microempresa absorbe 14.7% del personal ocupado; la pequeña y mediana empresa el 35.9% y la grande el 49.4%.

Sector servicios. La microempresa absorbe el 55.3% del personal ocupado; la pequeña y mediana empresa el 32.4% y la grande el 12.3%.

Sector comercio. La microempresa absorbe el 68.2% del personal ocupado; la pequeña y mediana empresa el 26.8% y la grande el 4.9%".¹³

Los microempresarios al dar empleo a 1 o 2 personas están ayudando a que estas encuentren un medio de vida para subsistir.

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, p.31.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA

Los autores José Silvestre Méndez, en su obra *Economía y la Empresa*; Joaquín Rodríguez Valencia, en *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas* y; Sérvulo Anzola Rojas, en su libro *Administración de Pequeñas Empresas*, describen una serie de características que tienen las microempresas de cualquier sector económico:

- Empresa de tipo familiar. Este tipo de empresas son creadas por personas que quieren ser su propio jefe y que generalmente emplean a sus propios familiares.
- Presentan problemas estructurales. No cuentan con una organización en donde se asignen actividades específicas a cada uno de sus miembros, por este motivo muchas veces se duplican las tareas o no se realizan.
- El dueño es quien proporciona el capital. La persona que decide crear una microempresa se ayuda de sus ahorros o patrimonio familiar para adquirir los recursos con los que ha de trabajar.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño. Y es él quien decide qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará.
- El mercado que abastece es pequeño. Debido a su tamaño, los clientes de las microempresas generalmente pertenecen a la localidad donde estas se encuentran establecidas.
- Su maquinaria y equipo de producción son sencillos, por lo tanto sus procesos también lo son. La maquinaria que utilizan estas empresas son manuales y una que otra semiautomáticas. nada que ver con las máquinas que se

encuentran en las grandes empresas que funcionan a través de sistemas de computo.

- La toma de decisiones está centralizada. Todas y cada una de las decisiones que se toman en este tipo de empresas las toma una sola persona, el dueño, se hace o se deja de hacer de acuerdo a lo que diga el microempresario.
- Existe un ambiente informal. El dueño está en contacto directo con los trabajadores, esto permite que las relaciones entre ellos sean estrechas y amistosas.

1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MICROEMPRESA

Es importante conocer cuales son las ventajas que tienen las microempresas para que los dueños de estas puedan reconocer sus posibles fortalezas y sacar provecho de ellas, siempre en beneficio y crecimiento de sus negocios, también habrá que mirar el otro lado de la moneda, las desventajas, estas darán un panorama de las debilidades de la empresa con el fin de que el microempresario tome acciones para mejorar aquellas situaciones en donde se está fallando.

VENTAJAS

"Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio; se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos, es decir, asimilan con rapidez los cambios; un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma; la organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado; por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias; dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados; tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen a la descentralización de la industria, al mismo tiempo contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores".¹⁴

¹⁴ José Silvestre Méndez. Economía y la Empresa, pp. 288-289.

DESVENTAJAS

"Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones; su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades; se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnológica y administrativa; su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo; no pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores; se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se sigue rezagando; por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte".¹⁵

¹⁵ José Silvestre Méndez. Ob.cit., p.289.

1.7 EL MEDIO AMBIENTE DE LAS MICROEMPRESAS EN MEXICO

Las microempresas se encuentran sumergidas entre factores, que van desde el entorno económico hasta los clientes, estos afectan a su desarrollo, ya que conforman el medio ambiente donde se desenvuelven y con los que tienen que luchar para subsistir.

1. 8. 1 MACROAMBIENTE

A nivel macro las microempresas se ven afectadas por las condiciones económicas y sociales del país, así como las políticas que genera el gobierno entorno a ellas y los avances tecnológicos que se dan día con día.

POLITICO

La Doctora Isabel Rueda Peiro en su libro *Las Empresas Integradoras en México* hace referencia a la micro y pequeña empresa a nivel mundial, en los siguientes términos: "En los últimos años estas empresas han acrecentado su participación en el conjunto de unidades económicas y en el empleo y, en algunos países, especialmente en los industrializados y en los del Sudeste Asiático, han mostrado gran capacidad competitiva y de exportación, lo que le ha permitido crecer incluso en un entorno económico adverso, especialmente cuando crean mecanismos de cooperación entre ellas de subcontratación con las grandes y gigantes. Todo ello ha sido favorecido por programas gubernamentales..."¹⁶

¹⁶ Isabel Rueda Peiro. *Las Empresas Integradoras en México*, p. 9.

También el maestro Joaquín Rodríguez Valencia hace mención a países desarrollados y sus programas gubernamentales, comentando: "Habría que recordar que en otros países como Estados Unidos, Italia, Japón, Francia, el desarrollo industrial se dió precisamente a través de la instrumentación de programas de fomento a las pequeñas empresas".¹⁷

En México, el gobierno ha creado infinidad de programas que están enfocados al apoyo de la micro y pequeña empresa, se citan, sólo los que conciernen al presente trabajo. En materia de capacitación encontramos que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial tiene el Sistema Administrador de Capacitación (SAC), Nacional Financiera cuenta con Temas de Administración para Microindustria (PROMICRO), en tanto que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tiene ocho guías que apoyan al micro y pequeño empresario sobre capacitación, además cuenta con el programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).

A diferencia del entorno macropolítico, el gobierno mexicano no les da a los programas anteriormente mencionados, una plena difusión y los microempresarios no están enterados de su existencia y funcionamiento.

ECONOMICO-SOCIAL

En el libro *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas* del maestro Joaquín Rodríguez Valencia, se encuentra un cuadro el cual muestra que de 1990 a 1994 hubo un auge importante de microempresas, tal como se ilustra en el cuadro siguiente:

	AÑO 1990	%	AÑO 1993	%	AÑO 1994	%
Micro empresas	1,213,940	93.5	1,235,000	95.0	2,137,909	96.9
Pequeñas empresas	71,313	5.4	34,500	2.6	53,696	2.4
Medianas empresas	9,117	0.7	4,500	0.3	6,555	0.7
Grandes empresas	2,877	0.2	26,000	2.0	3,438	0.3
Totales	1,297,247	100	1,300,000	100	2,201,598	100

¹⁷ Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, p. 55.

El mismo autor explica que del año 1990 a 1994 hubo un incremento de la microempresa en un 56%, mientras que la pequeña tuvo un decremento del 24.7% y las medianas una reducción del 28%. Por lo que respecta a las grandes empresas también se observa una disminución considerable, de 1993 a 1994 disminuyeron en un 86%.

Estas variaciones, muestran la situación grave que viven las empresas mexicanas, el hecho de que exista una disminución de la pequeña, mediana y gran empresa habla de un gran desempleo, por lo tanto una mala situación económica de muchas familias mexicanas. Familias que en su desesperación por subsistir se ven obligadas a dar solución a sus problemas a través de poner un negocio, razón por la cual aumenta el establecimiento de microempresas.

"En países como México y otros de América Latina aumenta la proporción de las microempresas en el conjunto empresarial, particularmente las que cuentan como máximo con dos personas empleadas, mientras que disminuye la de las pequeñas y medianas. Esta proliferación de las minúsculas indica más un proceso de creciente autoempleo como refugio del desempleo que una mayor adaptabilidad a las nuevas condiciones de producción de bienes y servicios".¹⁸

Otra razón del porqué se incrementa el número de microempresas, es la falta de capacitación de los empleados y su despreocupación por adquirirla, ya que los conocimientos y habilidades en materia del trabajo que desempeñan muchas veces se encuentran rezagados, lo cual provoca su despido y consecuentemente sustitución por personas mejor capacitadas. Al encontrarse desempleados una de sus opciones es autoemplearse creando su propio negocio.

¹⁸ Isabel Rueda Peiro. Las Empresas Integradoras en México, p. 21.

TECNOLOGICO

" El conocimiento de técnicas para producir, la elaboración de bienes de capital, la innovación e inversión en investigación y desarrollo que tienen los países avanzados, es muy superior a la empleada por países del tercer mundo". ¹⁹ En países como México no se cuenta con el capital suficiente para invertir en investigaciones originales y lograr innovaciones tecnológicas propias, así que busca tecnología en el extranjero.

La importación de bienes de capital, implica que el costo de estos se eleve en cantidades que un microempresario no puede pagar. Al no tener acceso a la tecnología más avanzada, las microempresas se quedan rezagadas, utilizando maquinaria y equipo que ya no quieren la pequeña y mediana empresa.

1. 8. 2 MICROAMBIENTE

El microambiente son factores internos que afectan de manera positiva o negativa el desempeño de una empresa como proveedores, clientes y competidores.

PROVEEDORES

Los proveedores tienen carácter ambivalente, ya que pueden ser una gran ventaja para la empresa, o convertirse en un problema más, sin embargo son indispensables para que un negocio funcione.

¹⁹ Rogelio Rocha Centeno. Estrategia Competitiva para Empresas, p. 38

"En cuanto a precios, a todos los proveedores hay que pelearles una cantidad razonable que nos permita competir satisfactoriamente".²⁰ Un proveedor puede ser una ventaja con respecto a la competencia, al ofrecer materia prima de calidad en condiciones de pago accesibles, es decir, algunos microempresarios no cuentan con dinero en determinado momento para adquirir los materiales que necesitan para trabajar y muchas veces se ven obligados a negociar con el proveedor un crédito, a medida que el empresario responda pagando puntualmente la deuda en las condiciones pactadas, se ira generando un ambiente de confianza entre empresario-proveedor. Confianza que posiblemente la competencia no tenga.

"Los proveedores tienen diferentes armas para ejercer poder sobre una industria; pueden amenazar con elevar los precios de sus productos".²¹ El proveedor se convierte en problema cuando es el que surte la materia prima principal, así que es necesario no depender de un solo proveedor. Sin embargo las cosas se complican cuando este proveedor es el único que tiene el material o producto que necesita alguna microempresa para trabajar y si a eso se le suma el hecho de que el microempresario sea un cliente que compra en cantidades pequeñas porque su negocio así lo demanda provoca que muchas veces los proveedores ofrezcan un servicio deficiente y productos de mala calidad a precios muy altos.

²⁰ Salo Grabinsky. El Emprendedor, p. 103.

²¹ Rogelio Rocha Centeno. Estrategia Competitiva para Empresas, p. 30.

COMPETENCIA

Al igual que los proveedores, la competencia tiene su lado bueno y malo. El bueno es que obliga a los dueños de las empresas a producir bienes y prestar servicios de calidad. "Busque su "ventaja comparativa" y úsela al máximo contra sus rivales".²² Los microempresarios para hacer crecer su negocio tendrán que observarlo y encontrar sus fortalezas para explotarlas al máximo en beneficio de su empresa. Estas fortalezas las puede encontrar en la atención al cliente, satisfacción de necesidades de los consumidores, y ofrecer productos con calidad.

"La guerra es sucia y el objetivo es ganarla, sin ponerse a considerar los muertos que haya en el camino".²³ Lo malo de la competencia es que puede convertirse en el enemigo más peligroso que pueda tener una empresa, ya que hará lo posible por quitarle clientes, a través de prácticas desleales que van desde vender productos más baratos, desprestigiar un producto, hasta el espionaje y amenaza a proveedores.

CLIENTES

"A los clientes les gusta que los hombres y mujeres de negocios escuchen y respondan a sus expectativas, necesidades y preocupaciones". El microempresario debe agudizar sus sentidos para saber quién es su cliente y descubrir cuales son sus necesidades, así producir bienes y prestar servicios que serán adquiridos por este, al mismo tiempo generar ingresos que permitan la subsistencia de la microempresa.

²² Salo Grabinsky. El Emprendedor, p.105.

²³ Paul Resnik. Cómo Dirigir una Pequeña Empresa, p. 37.

1. 9 PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA

Hay una serie de problemas a los cuales las microempresas deben enfrentarse, lo que en muchas ocasiones no les permiten desarrollarse plenamente. Nos comenta al respecto el maestro Joaquín Rodríguez Valencia, las microempresas se enfrentan a una problemática formada por:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección. Se presume que algunas de las microempresas son proveedoras de una pequeña o mediana empresa, las cuales establecen las condiciones (cantidad de producción, pago, etc.) en las que se ha de trabajar.
- Escasa cultura tecnológica. Los procesos tecnológicos de fabricación utilizados por la microempresa pueden resultar obsoletos, o bien, inadecuados, debido a que compran maquinaria y equipo que ya no quiere la pequeña y mediana empresa.
- Improvisación y carencia de normas de calidad. La mayoría de este sector empresarial carece de sistemas y equipo de medición para el control de calidad, problema que da razón del porqué sus productos son deficientes y no competitivos.
- El constante aumento de los precios de materia prima. El hecho de que haya un aumento en los precios de los materiales, es un problema muy grave, ya que aumenta el costo del producto y muchas veces el cliente se niega a pagar el nuevo precio, por este motivo pierden clientes.
- Falta de garantías para acceder al crédito. Las microempresas no son sujeto de crédito en las instituciones financieras, porque no cuentan con un soporte económico confiable, ya que su producción es mínima y el monto de sus ventas pequeño.

- Falta de experiencia administrativa. La dirección de este tipo de empresas recae en una sola persona, el dueño, muchas veces no cuenta con los conocimientos sobre administración lo que conlleva a que no pueda resolver con acierto los problemas que enfrenta su negocio.
- Falta de personal calificado. Este sector empresarial recluta su personal con familiares, amigos o conocidos, por lo general, estas personas no cuentan con la capacitación necesaria para el trabajo, sino que es el mismo microempresario el que la brinda.

En un país como México para que las microempresas se fortalezcan y puedan crecer, es necesario que los dueños accedan a capacitar a sus trabajadores, así como preocuparse por su propia capacitación. Para ello se requiere que el microempresario este informado de lo que es la capacitación, los elementos que la componen, pero sobre todo la importancia que tiene ésta en la vida de su negocio, de manera que puedan incrementar la calidad de su fuerza de trabajo y como consecuencia la calidad de sus productos y servicios, y así competir en un mercado cada vez más difícil y exigente.

CAPITULO 2

CAPACITACION

2.1 CONCEPTO

Para poder hablar de la capacitación es conveniente definirla; así que enseguida se presentan algunas definiciones que dan una clara idea de lo que es la capacitación.

En primer lugar se tiene la definición que propone el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su Encuesta Nacional de Micro negocios 1996 (que es lo más reciente al momento de realizar ésta investigación), dice así: "Capacitación se refiere a la actividad de enseñanza - aprendizaje que tiene como propósito la formación de recursos humanos en diversos campos, orientada a mejorar el desempeño de la planta laboral en calidad, productividad, seguridad y calidad de vida".²⁴

Se dice entonces, que para que se dé la capacitación, deben existir mínimo dos personas; una será la que trasmite sus conocimientos (enseñanza) a otra quien deberá asimilar dichos conocimientos (aprendizaje). Para poder emplearlos en su trabajo; esto permite que las personas (recursos humanos) tengan una formación más adecuada llegando así a especializarse en su trabajo.

Todo lo anterior traerá como consecuencia, beneficios, tanto a la empresa como al trabajador; esto es gracias a que si el empleado aprende a realizar más

eficientemente su trabajo, se reflejará en un aumento de la productividad, seguridad, ya que no correrá tantos riesgos al utilizar el equipo adecuado, o bien,

²⁴ INEGI, Encuesta Nacional de Micronegocios, Mexico, 1996. Glosario.

dándole un buen uso a sus instrumentos de trabajo; asimismo, en un aumento de la calidad de vida del propio trabajador, ya sea por un incremento a su salario o por obtener un puesto más elevado, lo cuál como ya se dijo, beneficia a ambas partes.

Ahora se menciona la definición que presenta la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en una de su Guías Técnicas de nombre Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación:

"Capacitación es el instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona" ²⁵

Esto significa que a través de la capacitación, las personas podrán aprender a desempeñar de una forma mejor y más eficaz su trabajo desarrollándolo paso a paso al grado de poder competir en conocimientos y habilidades con cualquier otra persona de su mismo nivel dentro o fuera de la empresa.

También se tiene el concepto de capacitación según el Doctor César Ramírez en su libro Vicios y Virtudes de la Capacitación quien menciona que la capacitación es un "concepto basado en la necesidad de la empresa de incluir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa en perspectivas de presente y futuro". ²⁶

Aquí se menciona que la capacitación se basa en la necesidad que tiene la empresa por cubrir algún puesto vacante, o bien, uno de nueva creación y que la capacitación ayudará a que esa persona elegida para cubrir dicho puesto, a través

²⁵ Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación. Guías Técnicas. P.9.

²⁶ César Ramírez Cavassa. Vicios y Virtudes de la Capacitación. p.42.

de la adquisición de nuevos conocimientos, desarrolle sus habilidades para realizar mejor sus actividades actuales y futuras.

Por último se menciona el concepto que presenta Jorge A. Aquino en su libro Recursos Humanos, el cual dice de la siguiente forma:

"Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto".²⁷

Esto significa que al capacitar a alguien sus habilidades (aptitudes) se desarrollarán de tal forma que le permitirán llevar a cabo su trabajo. Es hacer que los conocimientos y habilidades que esa persona tenga sean las necesarias para cubrir el puesto.

Existe un punto muy importante el cual es tratado por el autor Jorge A. Aquino quien menciona que existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo: "Las actividades de capacitación y las de desarrollo pueden ser similares en su implementación, la gran diferencia reside en el objetivo. En capacitación se trabaja para el puesto actual, en desarrollo se trabaja para puestos futuros. Las acciones de desarrollo tiene por fin contribuir a que los puestos a cubrir en la empresa se ocupen a través de promociones; que la gente pueda crecer en la empresa hacia puestos de mayor complejidad y responsabilidad".²⁸

Así se puede decir que la capacitación es una actividad a corto plazo y contribuye a que el desarrollo ocurra, éste es a largo plazo. Se dice que la capacitación contribuye al desarrollo ya que, entre más capacitada esté una persona, tendrá mayores aptitudes para poder ocupar un puesto más elevado.

²⁷ Jorge A. Aquino, et al. Recursos Humanos. p.93.

²⁸ Ibid. p.101.

Después de haber analizado las cuatro definiciones que los diferentes autores proponen, podemos darnos cuenta que tiene cosas en común; en primer lugar, ellos coinciden en que la capacitación es una actividad de enseñanza-aprendizaje, en segundo lugar, no de importancia, sino de coincidencia, hablan del desarrollo de habilidades y, en tercer lugar, de una mejora en el desempeño de su trabajo y calidad de vida.

Para reunir los puntos importantes de esos cuatro conceptos antes mencionados, se ha decidido formular una definición global, la cual quedó de la siguiente forma:

Capacitación es la actividad que le permite a cualquier persona obtener los conocimientos suficientes para mejorar sus habilidades en el desempeño de su trabajo actual obteniendo beneficios tanto para la empresa, reflejados en su aumento de la productividad; como personales, al mejorar su calidad de vida, permitiéndole desarrollarse al grado de poder ocupar un puesto más elevado.

Así se tiene una idea más clara de lo que es la capacitación, lo cual permitirá profundizar en el tema.

A continuación se hablará de los objetivos de la capacitación.

2.2 OBJETIVOS

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro de Administración Moderna de Personal 2 menciona cuáles son los objetivos de la capacitación, (tanto general, como particulares), y a continuación se presentan:

OBJETIVO GENERAL:

"Lograr la adaptación de las personas, en el ejercicio de una tarea específica, en determinada organización".²⁹

OBJETIVOS PARTICULARES:

"Incrementar la productividad".

Al lograr que las personas se adapten a su labor específica, podrán desarrollar ciertas habilidades en el manejo de maquinaria o instrumentos de trabajo lo cuál se reflejará en el aumento de la productividad.

"Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario".

La capacitación es necesaria en todos los niveles jerárquicos para que las personas sean capaces de llevar a cabo la labor que les ha sido asignada.

"Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad".

Darle al trabajador los conocimientos suficientes para poder desarrollarse en su trabajo.

"Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo".

Como el trabajador sabrá hacer mejor su trabajo, podrá darse cuenta de los riesgos que corre (si es que maneja maquinaria pesada o trabaja con materiales peligrosos, etc.) y tendrá más conciencia de utilizar correctamente su equipo de trabajo, disminuyendo así, en gran medida los riesgos y accidentes de trabajo.

²⁹ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración Moderna de Personal 2, p.78.

"Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación." ³⁰

Esto se presenta cuando el trabajador se da cuenta de que por medio de la capacitación estará en igualdad de circunstancias con sus compañeros del mismo nivel y que podrá compartir experiencias con compañeros del curso de capacitación, las cuales podrá aplicar a su trabajo para mejorarlo.

Concluyendo se puede decir que el principal objetivo de la capacitación es:

Perfeccionar al trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo acrecentando sus habilidades para poder desarrollarse dentro de la organización.

Cabe ahora mencionar qué tan importante es la capacitación.

2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

No todas las personas consideran importante la capacitación ya que muchas de ellas han recibido poca o nula capacitación y, sin embargo, creen estar lo suficientemente preparadas para llevar a cabo su trabajo. Algunos patrones o dueños de las empresas la consideran como un gasto y es lo primero que eliminan cuando están pasando por un momento de crisis. Es por esto, que se debe hacer énfasis en la importancia de la capacitación. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social dice que "impartir capacitación a los trabajadores no sólo es un requisito legal, las empresas están cada vez mas conscientes que el mejoramiento de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas son un factor que contribuye sobremanera al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y fomenta la superación personal de los individuos." ³¹

³⁰ Ibid. p.50

³¹ Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación, Guías Técnicas. p.42.

En este caso, no se está de acuerdo en que la Secretaría del Trabajo hable en general de las empresas ya que con esta investigación se tratará de demostrar que, al menos en las micro empresas, todavía no existe la conciencia de que la capacitación, lejos de ser un mero gasto, es una inversión que se hace en el personal la cual se verá reflejada, en un corto plazo, en el incremento de la productividad.

Joaquín Rodríguez Valencia menciona que "la eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones".³²

Esto quiere decir que la capacitación debe ser constante, no sólo debe proporcionarse al empleado al momento de su ingreso a la organización, sino que, debe adecuarse a las necesidades que el empleo requiera para que el trabajador esté siempre al día en conocimientos y habilidades, para que su perfil coincida con el del puesto que está desempeñando.

Una buena capacitación siempre ha sido importante, y hoy en día lo es más que nunca ya que nadie es capaz de aprender desde el principio todo lo que necesitará a lo largo de su vida laboral. Sea cual sea el tipo de trabajo que realice, cambiará, ya que podrán implementar tecnología moderna que el trabajador no sepa utilizar y si no se capacita, fácilmente podrá quedarse sin empleo.

Así que, si se requiere estar al día en conocimientos y que las habilidades se desarrollen gradualmente, se debe capacitar constantemente. Existen diversos

³² Joaquín Rodríguez Valencia. Op.cit. p.77.

momentos en los cuales se requiere capacitar al personal, los cuales se tratan en el siguiente inciso.

2.4 TIPOS DE CAPACITACION

Los tipos de capacitación a los que se refiere este punto, no son otra cosa que el momento en el cual se brinda la capacitación a los empleados.

Rodríguez Valencia menciona a los siguientes "tipos de capacitación" ³³:

1.-Capacitación para el trabajo:

Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

Dentro de ésta se encuentran:

- A) Capacitación de preingreso: se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- B) Inducción: Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- C) Capacitación promocional: Conjunto de acciones que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

³³ Ibid. p.84

Estos 3 incisos pueden resumirse de la siguiente forma:

El inciso A se realiza para seleccionar al personal idóneo que cubra el perfil del puesto a ocupar y poder determinar, desde un principio, si sus habilidades son las que el puesto requiere. El segundo inciso, se presenta cuando ya se ha elegido al que ocupara el cargo y es precisamente aquí en donde se le dará a conocer al empleado los objetivos que persigue la organización a los cuales él deberá llegar con el buen desempeño de sus actividades; y en el tercer inciso, se capacita al personal para que ocupe otro puesto de mayor importancia dentro de la organización, esto es cuando se han dado cuenta de que sus habilidades sobrepasan el perfil del puesto que desempeñaba el empleado y está en condiciones de ocupar uno más elevado.

2.-Capacitación en el trabajo:

La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. Así tenemos:

- A) Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo.

- B) Capacitación específica y humana: Proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Estos tipos de capacitación son más específicos ya que están enfocados al desarrollo de habilidades del trabajador para mejorar la forma de realizar su trabajo.

3.-Desarrollo:

Comprende la formación integral del individuo, y específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esa formación.

Todos estos tipos de capacitación pueden ser aplicables, de una u otra forma, en cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro, todo depende del encargado de brindarla, o bien, del conocimiento que de ella se tenga.

Por ejemplo: en una micro empresa, el encargado de detectar si sus empleados requieren o no capacitación, es comúnmente el dueño, quien, es casi seguro, no la considere necesaria, por lo tanto no la brinde a sus trabajadores. O bien, puede ser que no tenga el conocimiento suficiente de los beneficios que la capacitación trae consigo. También puede pasar que la capacitación que se brinda a los empleados es sólo a su ingreso a la empresa y se da informalmente, es decir, que un empleado con más tiempo trabajando en la empresa, es quien lo enseñará a realizar adecuadamente sus actividades que el puesto implica. Todo esto se verá más detalladamente en el trabajo de campo realizado a varias micro empresas.

Actualmente existen algunos problemas que impiden el uso adecuado de la capacitación en las empresas, sobre todo en las de menor tamaño; a continuación se mencionan los de mayor relevancia.

2.5 PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACION

Muchos empresarios tienen sus dudas sobre la aplicación de la capacitación en sus empresas y esto se fundamenta en algunos problemas existentes que provocan en los empresarios una reacción de rechazo hacia la capacitación.

Enseguida se mencionan los problemas que encuentra el Dr. Cesar Ramírez Cavassa en su libro *Vicios y Virtudes de la Capacitación*; y en el trabajo de campo que se presenta capítulos adelante, veremos cuáles son tomados en cuenta por los microempresarios para considerar o no necesaria la capacitación.³⁴

³⁴ Dr. César Ramírez Cavassa. Op. P..43.

- 1) Existe un divorcio entre los conceptos modernización, productividad y capacitación.

Las empresas no se dan cuenta de la estrecha relación que existe entre estos tres conceptos, esto puede verse de la siguiente forma: Día con día la maquinaria, y los procesos se modernizan y para que la productividad se eleve o, por lo menos, mantenga un buen nivel, se necesita capacitar al personal para que utilice esa maquinaria.

- 2) Escasez de personal capacitado, en términos reales.
- 3) El concepto capacitación se ha mal interpretado, cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos divorciados de la realidad, por personal que sólo busca ingresos, o por empresarios que sólo cumplen con una disposición legal.
- 4) Las empresas carecen de sus propios sistemas de capacitación por no considerarla como una función más, real y necesaria de su actividad y supervivencia.

Además de no contar con programas propios de capacitación, los empresarios no se informan de los programas externos de capacitación brindados, ya sea por el gobierno, como por particulares preocupados por la situación actual que vive el país. De estos programas (del Gobierno específicamente), hablaremos más adelante.

- 5) Los programas de capacitación obedecen al capricho del responsable de la capacitación de la empresa y no a las necesidades de la misma ni a métodos y mecanismos específicos que se requieren para tal fin.

Es por ello que en muchas ocasiones no sirve de nada capacitar al personal si no va a adquirir el conocimiento que requiere para mejorar su trabajo; es por ello que se debe detectar primero cuales son las necesidades de capacitación para después elaborar el programa que se adecue a esas necesidades teniendo la plena certeza de que la capacitación brindará los conocimientos requeridos para el puesto al cuál se aplicará. Esto se lleva a cabo mediante el proceso de capacitación tema que se tratará en el siguiente apartado.

Estos son, en general los problemas más importantes, en cuanto a capacitación se refiere, a los que se enfrentan los empresarios y los cuales los hacen dudar de la verdadera importancia que tiene la capacitación.

2.6 PROCESO DE CAPACITACION

Al hablar de capacitación se hace referencia al proceso mediante el cual se busca la obtención de determinados beneficios que justifican su existencia, como pueden ser menos accidentes de trabajo, mayor productividad, una mejor calidad de vida para los trabajadores, etc.

“Para que se pueda proporcionar capacitación, se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación”.³⁵

El proceso de capacitación comprende cuatro faces, las cuales se enumeran a continuación para después, analizar una por una y explicarlas con más detalle.

³⁵ Jaime A. Granados. Capacitación y Desarrollo de Personal. P.31.

- “2.6.1) Planeación
- 2.6.2) Organización
- 2.6.3) Ejecución
- 2.6.4) Evaluación y seguimiento”³⁶

2.6.1 PLANEACION

En esta etapa se determina qué es lo que ha de hacerse y consta de 3 elementos principales:

- 1) Detección de Necesidades,
- 2) Establecimiento de objetivos; y
- 3) Establecimiento de planes y programas.”³⁷

1) Detección de necesidades

“La determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan”³⁸

Este es el primer paso dentro de la planeación ya que, si no se conocen las necesidades de la empresa, cómo o de qué forma, se va a detectar el área que tenga el problema.

Las necesidades de capacitación son el lazo que une los objetivos de la empresa con las acciones de capacitación. Esto es que la capacitación debe ayudar a lograr los objetivos que la organización persigue.

³⁶ Ibid. p.45

³⁷ Ibid. P.125

³⁸ Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación. Guías Técnicas, p.12

Existe una metodología para detectar estas necesidades la cual consta de cinco pasos a seguir y son:

1. Situación ideal.

Ocupación/Puesto

Determinar la situación adecuada, suficiente y optima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo”.

En la situación ideal de la organización todos los recursos que en ella intervienen, son suficientes, se aprovechan en su totalidad y permiten desarrollar las actividades de manera óptima.

“Determina niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto”. Es decir, se delimita el perfil del puesto a ocupar. Este punto es aquél donde, si se llevara a cabo tal cual, todo sería perfecto, pero como de antemano se sabe que no es así, se tiene el punto número dos que determina:

2. Situación real.

Individuo

Identificar lo que es y hace actualmente en el puesto de trabajo”

Aquí se determina realmente, cuáles son las actividades que se llevan a cabo en la ejecución del trabajo.

“Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto”.

3. Análisis comparativo.

En este punto se va a hacer una confrontación de lo que se debe de hacer con lo que realmente se hace en un puesto de trabajo específico para poder detectar las deficiencias que se tenga al realizar cualquier actividad dentro de ese trabajo.

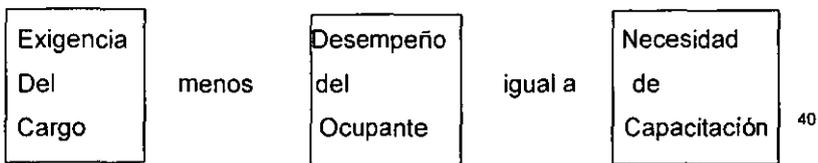
4. Determinación de estrategias.

En el punto anterior se determinaron cuáles son las necesidades a cubrir con la capacitación y en este apartado, se enumeran dichas necesidades, en orden de importancia para determinar cómo se trabajará para poder dar al empleado los conocimientos suficientes y subsanar o cubrir esas necesidades insatisfechas.³⁹

5. Informe.

Por último, se deben presentar todos los hechos ocurridos por escrito, en donde se informará de todas y cada una de las necesidades detectadas, así como de las acciones a seguir para cubrirlas; estas necesidades pueden resolverse mediante la impartición de cursos, talleres o alguna otra técnica que sea aplicable a la empresa o situación que se trate; esas técnicas las mencionaremos más adelante.

Una necesidad de capacitación puede representarse de la siguiente forma:



Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de varias formas, a continuación se menciona la clasificación que hace la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por considerarla de mayor importancia.

³⁹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación. Guías Técnicas. P.19

⁴⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnostico de necesidades de capacitación. Guías Técnicas. P.22

Así se dice que las necesidades de capacitación se clasifican:

1) Por su origen:

- Organizacional → Realizando un análisis situacional de la empresa el cual nos permitirá identificar el área donde sea más necesaria la capacitación.
- Ocupacional → Al hacer un análisis de puestos, se determina lo que es necesario en términos de capacidad, conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los candidatos para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Individual → Se evalúa al trabajador para detectar si necesita o no la capacitación y en que área o actividad específica la necesita.

2) Por la forma en que se presentan:

- Manifiestas → Surgen de problemas evidentes por que se dan de un proceso de cambio y con personal de nuevo ingreso, es decir, son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.
- Encubiertas → Los problemas y necesidades que surgen de estos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral organizacional y de procedimientos; o sea, que se debe

hacer un minucioso análisis para encontrar la causa que originó esas necesidades.

3) Por su circunstancia:

- Presentes → Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Futuras → Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo, creará necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.⁴¹

Existen algunas técnicas que permiten detectar las necesidades de capacitación; enseguida se mencionan las que, teóricamente, son más utilizadas ya que la práctica se verá en el último capítulo de ésta investigación, que es el Caso Práctico.

Estas son las técnicas para la detección de necesidades:⁴²

A) Entrevista:

Es una conversación cara a cara, la cual tiene un propósito definido e involucra un continuo intercambio de información, investigar y diagnosticar; ahondar en un problema, deducir sus motivos para tratar de solucionarlo.

La entrevista puede ser dirigida y no dirigida.

⁴¹ Secretaria del trabajo y previsión social. Diagnostico de Necesidades de Capacitación. GUIAS TECNICAS. P.23.

⁴² Ibid, p.45

B) Corrillos:

Consiste en dividir al grupo en equipos. Se nombra a un moderador y a un secretario, se les proporciona instrucciones por escrito sobre el tema a tratar y se les da un tiempo determinado para discutir sobre el mismo. Se anotan las conclusiones y después se procede a darlas a conocer al grupo.

C) Tormenta de Ideas:

Facilita el tratamiento del problema desde varios puntos de vista al permitir que los participantes expresen libremente sus ideas sobre dicho problema.

D) Inventario de habilidades:

El observador coloca el orden de las acciones conforme las ejecuta el trabajador en el desempeño de su puesto con el objeto de desechar aquella actividad considerada como negativa o bien redefinir ese mismo orden a fin de elaborar una mejor secuencia de actividades.

E) Observaciones y análisis de tareas:

Con lista de verificación en mano, se checa si la forma en que hasta ese momento se lleva a cabo el trabajo, es la más adecuada.

F) Cuestionario:

Es la técnica más utilizada para determinar necesidades.

Las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desean conocer.

G) Autoanálisis:

Este debe dirigirse al personal cuya formación académica y nivel jerárquico en la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales.

Todas estas técnicas para detectar necesidades son buenas, basta saber escoger la adecuada según el objetivo que se pretenda alcanzar al emplearla.

Como ya se mencionó, en el caso práctico se corroborará cual de estas técnicas, es la que puede aplicarse en una microempresa.

En la empresa pueden existir posibles síntomas que nos puedan indicar que existe una necesidad de capacitación, y estos pueden ser los que a continuación se mencionan:

- Una baja o deficiente producción
- Inadecuada utilización de maquinaria y equipo.
- Aumento en la tasa de accidentes.
- Alto índice de rotación de personal.
- Ausentismo injustificado.
- Desperdicio excesivo.
- Elevado número de quejas de clientes por demoras en la entrega de sus pedidos.
- Prolongado tiempo para ejecutar los trabajos, entre otros.

De aquí podemos decir que “ la capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como Capacitación REACTIVA; es decir, proviene de hechos y dificultades presentes.”⁴³

También existe una serie de factores que provocan necesidades de capacitación; y entre ellos existen los siguientes:

- Expansión o crecimiento de la empresa.
- Ingreso de nuevos empleados.
- Transferencias o ascensos de trabajadores.

⁴³ Ibid, p.18

- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales utilizados por la empresa.
- Producción o comercialización de nuevos productos o servicios.

Esos cambios que efectúe la empresa serán la causa de futuras necesidades de capacitación lo cual, en este caso se conoce como "capacitación PROACTIVA, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecen a la organización." ⁴⁴

Después de haber detectado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el establecimiento de objetivos:

Los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y satisfacción de necesidades detectadas en la fase anterior.

Los objetivos representan la base y razón de capacitar y nunca deben perderse de vista; ya que sin ellos, la solución puede no ser la correcta y lejos de aminorar el problema, lo agrande.

El tercer elemento de la Planeación es el establecimiento y elaboración de planes y programas.

Aquí se establecen las prioridades de capacitación y presupuesto con el que se cuenta para llevar a cabo la actividad de capacitación.

Un plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar.

⁴⁴ Ibid, p.19

Un programa es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

Estos dos, el plan y el programa permiten disponer técnica y metodológicamente el camino a seguir durante la formación, actualización y desarrollo de los recursos humanos.

2.6.2) ORGANIZACIÓN

La primera fase del proceso de capacitación responde a la pregunta qué hacer, mientras que ésta segunda fase, es decir, la organización, responde al cómo hacerlo, nos dice de qué elementos se debe disponer para su realización.

La organización dentro de la capacitación implica una interrelación entre elementos humanos, técnicos y físicos.

ELEMENTOS HUMANOS

a) Instructor

Su función es la de dirigir, comunicar y escuchar a personas que se encuentren en un proceso de enseñanza aprendizaje.

Existen dos tipos de instructores:

- Instructores Internos: Son aquellas personas que pertenecen a la misma empresa, cuyos conocimientos y habilidades les permiten proporcionar la capacitación, ya sea a sus subordinados o compañeros, según sea quien la necesite.
- Instructores Externos: Se trata de personas ajenas a la empresa y, normalmente,

se recurre a ellos en el caso de requerir de un conocimiento más especializado.

b) El coordinador

Es la persona encargada de realizar los acuerdos con el que será el instructor, así como de recopilar todos los materiales que sean requeridos para la capacitación.

c) El grupo

Será el conjunto de personas quienes estén dispuestas a recibir la capacitación.

ELEMENTOS TECNICOS

Son todos aquellos instrumentos o materiales en los que los instructores se basan y los cuales utilizan para poder brindar la capacitación al grupo.

Se debe verificar que las instalaciones sean adecuadas para impartir el curso de capacitación.

ELEMENTOS FISICOS

Cada una de las técnicas utilizadas para impartir la capacitación pueden requerir un espacio y mobiliario diferente.

El aula de capacitación deberá crear el ambiente propicio para llevar a cabo las diversas actividades que sean necesarias, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Dimensiones: de acuerdo al tamaño del grupo
- Colores: de preferencia claros
- Iluminación: buena, para que los participantes no se forcen

- Ventilación: suficientes ventanas para que el aire fluya

Todos estos aspectos deben estar en armonía el uno con el otro para que no haya obstáculos en el desarrollo de la actividad de enseñanza aprendizaje.

2.6.3 EJECUCION

La ejecución es poner en práctica todo lo anterior, es echar a andar el plan.

Es aquí donde da inicio el curso de capacitación. Cada curso es distinto, ya sea porque se trata de temas diferentes o bien puede depender de la forma de impartirlo por parte del instructor.

Se manejan todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso." ⁴⁵

2.6.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se lleva a cabo la evaluación con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación con lo planeado; lo cual se debe realizar en 3 momentos:

- a) **EVALUACIÓN DIAGNOSTICA:** Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.
- b) **EVALUACIÓN INTERMEDIA:** Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

⁴⁵ Jaime A. Grados, op.cit. p.31.

- c) **EVALUACIÓN SUMARIA:** Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de programar nuevas tareas.

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

SEGUIMIENTO: Proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue requerida.

Resultados del seguimiento:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el que no está capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa.
- Identificar necesidades no satisfechos, condiciones actuales y deseadas.
- Determinar los objetivos y metas a cubrir en la empresa. ⁴⁶

Esto crea un proceso de retroalimentación ya sea porque no se lograron los objetivos establecidos y se deba revisar todo el proceso hasta encontrar la falla y volverlo a intentar; o bien, porque los objetivos sí se alcanzaron y esto nos lleva a

⁴⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación. GUIAS TÉCNICAS.p.35

detectar otras necesidades que deban ser cubiertas y aplicar nuevamente el proceso de capacitación.

2.7 CULTURA DE CAPACITACION

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional. Se va a impartir en tanto que haya quién interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad. El problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en ese sentido, piensan: ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿para qué voy a gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación, para que los aproveche después otra empresa?

Si a un obrero, a una secretaria, a un supervisor o a un ejecutivo se le capacita, se le está haciendo un bien a la persona, y a la sociedad en general, es decir, a México, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia, el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad.

"Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación, debe visualizarse esta función como:

- A) Una filosofía de trabajo.
- B) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- C) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía se tienen grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- D) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- E) La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
- F) Debe ser para todos, este último aspecto es el que conecta con lo que se decía en renglones antes; desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará la mística necesaria.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores."

2.8 "MARCO LEGAL EN MEXICO EN MATERIA DE CAPACITACION"

En nuestro país el marco legal de la capacitación está fundado en el Artículo 123 de nuestra Constitución.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas extras de trabajo, días de descanso y salarios. Regulan los derechos de huelga y despidos.

Constituye una importante novedad la reforma: Constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna: como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores, por su importancia se transcribe dicha fracción:

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo".

La ley reglamentaria determinará a los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Ley Federal del Trabajo

Artículo 3° “El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es muy interesante y por demás importante que la Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, como fenómeno educativo, y de interés social.

Este es un gran acierto de la legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

Antecedentes, textos y comentarios

“La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno.

Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado “A” del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

A continuación se presentan los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento.

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B

"Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan. El costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153 C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153 D

“Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Artículo 153 E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deber impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realiza fuera de la jornada de trabajo”.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, o el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; o como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que

desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
- IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153 G

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa”.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Artículo 153 H

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o

adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”.

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Esto es muy importante ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se dé el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153 P

“El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 30 Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga”.

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tengan debidamente su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153 Q

“Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo “Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicadas de inmediato por las empresas”

Artículo 153 R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante lo Secretario del Trabajo y Previsión Social, él los aprobará o dispondrá que se te hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, entenderán definitivamente aprobados”.

Define el plazo en el que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

CAPITULO 3

PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO A LA MICROEMPRESA EN MATERIA DE CAPACITACION

El Gobierno Federal ante el reto de la actual y creciente globalización ha creado mecanismos de apoyo a la microempresa, en materia de capacitación, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y Nacional Financiera (NAFIN).

Esta investigación es excluyente de los programas impartidos por instituciones privadas ya que no están dirigidas a microempresarios debido a sus altos costos, los cuales no podrían, ni estarían dispuestos a pagar los dueños de esas empresas.

3.1 SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STPS).

La STPS, en su interés por promover las ventajas que representa la capacitación de los trabajadores, crea programas con la finalidad de que tanto las empresas como las personas que laboran en ellas enfrenten los cambios tecnológicos.

Cabe mencionar que todo programa de capacitación debe ser aprobado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así mismo debe cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento en las empresas, así como autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer registros de listas de constancias relativas a trabajadores capacitados.

2.4.1 Programa de Calidad Integral y Modernización (C.I.M.O.)

La micro, pequeña y mediana empresa ante la necesidad de producir artículos y prestar servicios de calidad, se ven obligados a prestar atención a la capacitación de sus empleados, como respuesta a esto, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en 1988 crea el Programa de Capacitación Industrial y Mano de Obra, identificado con las siglas CIMO, con el objeto de "Promover la capacitación y readiestramiento de la mano de obra en activo y el incremento de la productividad, la calidad y la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresas".⁴⁷

"Entre 1988 y 1993 asistieron un total de 305 mil trabajadores a cursos apoyados por CIMO, en 1994 el número ascendió a poco más de 150 mil".⁴⁸ Ante tales resultados en 1999 el gobierno decide transformar al Programa de Capacitación Industrial y Mano de Obra en el Programa de Calidad Integral y Modernización conservando las siglas (CIMO).

En esta nueva etapa el Programa Calidad Integral y Modernización, tiene como objetivo proporcionar asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad en la micro, pequeña y mediana empresas.

Apoyos que proporciona CIMO:

- Orientación y Asistencia Técnica para implantar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo.
- Diagnóstico Integral en todas las áreas de la empresa, identificando las necesidades de capacitación para el mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo.
- Financiamiento parcial para la realización de programas de capacitación a todos niveles ocupacionales de la empresa. Para la microempresa el monto

⁴⁷ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), p. 3.

⁴⁸ www.stps.gob.mx

de apoyo es hasta un 60% del costo del programa y, para la pequeña y mediana empresa hasta el 50% del costo del programa.

Integran el programa CIMO:

- Las empresas que desean participar en el programa .
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).
- Las Unidades Promotoras de Capacitación (UPC) que se encargan de la operación directa del programa.

Las Unidades Promotoras de Capacitación están integradas por personas profesionales contratadas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Características del Programa:

- Descentralizado: CIMO cuenta con 60 unidades promotoras de capacitación localizadas en todos los Estados de la República Mexicana y en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, esto con el fin de responder a las características de la empresa y la región donde se localiza.
- Participativo: Propone metodologías de trabajo en donde las empresas aportan sus experiencias.
- Flexible: Las acciones de las Unidades Promotoras de Capacitación no están previamente diseñadas, sino que se determinan en común acuerdo con las empresas a partir de sus necesidades.
- Demostrativo: Con los resultados se pretende que más empresas quieran integrarse al programa.

2.4.2 Guías Técnicas de Capacitación.

Con la finalidad de llevar a cabo los procesos de capacitación la Secretaría del Trabajo y Previsión Social elaboró 8 Guías de autoadministración:

I. ELEMENTOS TÉCNICOS Y NORMATIVOS DE LA CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Proporcionar los elementos técnicos, metodológicos y normativos para la organización y operación de las acciones de capacitación.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

A) Análisis situacional de la organización.

Es necesario que antes de tomar alguna decisión, se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo

B) Diagnóstico de necesidades

La determinación de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en un plan.

C) Comisiones mixtas, de capacitación y adiestramiento.

Previo a la elaboración del plan y programas, resulta conveniente hacer hincapié en la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que deben integrarse en las empresas y que constituyen un elemento legal a registrarse ante la autoridad laboral.

D) Elaboración del plan y programas.

Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades.

E) Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se debe prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

F) Evaluación y seguimiento.

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso.

II.- MODELO DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR.

OBJETIVO:

Proporcionar a las unidades productivas o de servicio, un esquema organizacional que contribuya al pleno desarrollo de las tareas encaminadas a implantar el proceso capacitador.

Esta guía se encuentra integrada por seis capítulos:

El primero describe el modelo de organización y operación de las acciones de capacitación, el segundo hace referencia a los aspectos para determinar la situación real que prevalece en la organización; el tercero aborda brevemente lo que implica efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto de

trabajo, en el cuarto se describen los pasos a seguir para que, con base a los resultados obtenidos del diagnóstico, se elaboren el plan y programas correspondientes; con respecto al quinto, se puntualizan las acciones a considerar para la ejecución de los eventos programados; y por último, en el sexto se especifica el mecanismo de evaluación y seguimiento que permitirá retroalimentar el proceso capacitador.

III.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Proporcionar los elementos técnicos necesarios para la aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación

La dirección general de capacitación y productividad ha elaborado la guía técnica diagnóstico de necesidades de capacitación, con la finalidad de proporcionar una metodología que facilite la identificación de necesidades que en materia de capacitación existen en las empresas.

El diagnóstico de necesidades es el factor orientador que permite principalmente:

- ◆ La estructura y desarrollo de planes y programas
- ◆ El establecimiento de las acciones de seguimiento y educación del proceso capacitador

Esta guía técnica cuenta con las características necesarias para que el usuario pueda llevar su auto-aprendizaje en forma simple y clara. El documento influye información sobre:

- la definición de necesidades de capacitación
- actividades previas

- tipos de necesidades
- metodología
- técnicas
- herramientas auxiliares

Con la información anterior el usuario podrá aplicar la detención de necesidades de capacitación en su empresa.

IV.- ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Proporcionar los elementos sustantivos para la aplicación de los principios técnicos y pedagógicos en la elaboración de un programa de capacitación, de acuerdo a los elementos que lo componen.

Los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en los diagnósticos previos a su elaboración y son la base para orientar acciones posteriores.

La guía tiene el propósito de facilitar al lector el aprendizaje del tema en forma auto administrable de manera clara sencilla y con aplicación inmediata.

El documento se encuentra integrado por 8 apartados que se citan a continuación:

En el primero se resalta la importancia de elaborar un programa de capacitación.

El segundo hace referencia a la información que se requiere para estructurar un programa.

El tercero desarrolla los elementos a considerar en la redacción de objetos, su propósito y clasificación.

En el cuarto se anotan los pasos a seguir en la selección y organización de contenidos de capacitación.

El quinto aborda las funciones de las técnicas de instrucción y grupales como base del proceso enseñanza – aprendizaje.

El sexto presenta como llegar a una adecuada selección de recursos didácticos, sus funciones, clasificación y características.

El séptimo describe las diversas actividades que se realizan durante la evaluación del instructor, participante y del mismo curso.

Y por último el octavo capítulo muestra como realizar el llenado de formatos para la estructuración de un programa.

V. EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Proporcionar a los centros de trabajo una metodología para evaluar el desarrollo del proceso capacitador y su impacto en el diseño laboral de los recursos humanos formados.

Los objetivos a alcanzar en la evaluación del proceso son:

- Verificar en forma continua la ejecución de las acciones.
- Establecer el grado de avance y determinar si los recursos humanos y materiales y el tiempo designado a la ejecución de las mismas generan los resultados esperados.
- Localizar aspectos que permitan corregir las desviaciones.

- Conocer la efectividad de lo aprendido por el participante en condiciones reales de trabajo.

La evaluación del proceso capacitador en cuanto a:

Diagnóstico empresarial

Planes y programas

Ejecución de las acciones

- Coordinación de eventos
- Evaluación del instructor y evento.
- Evaluación del aprendizaje.

Metodología

Para llevar a cabo la recopilación análisis e interpretación de la información obtenida durante las actividades orientadas a evaluar y dar seguimiento a las etapas del proceso capacitador, así como el de introducción - aprendizaje es necesario que el responsable de capacitación se auxilie de una metodología y de instrumentos que faciliten la realización de sus tareas.

La metodología propuesta es:

Delimitar el proyecto se establecen los propósitos y objetivos del estudio precisando a quien se va evaluar, cuando y especificar, si se aplicará a todo el personal o a una muestra representativa.

Seleccionar y diseñar técnicas e instrumentos.

En relación al seguimiento de los participantes para conocer cual fue el resultado de la capacitación en su puesto d trabajo, se pueden utilizar las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevista

- Dirigida
- Semidirigida
- Abierta

Cuestionario

Lista de cotejo

Inventario de habilidades.

Escala estimativa

- Escala numérica
- Escala grafica

Aplicar instrumentos.

La aplicación de los instrumentos deberá ser llevado a cabo por los responsables de área coordinados por el área de capacitación, esta se encargará de entregar los instrumentos y designar tiempos para que se realice esta actividad.

Análisis de la información

El responsable de capacitación revisará la información obtenida con el propósito de valorar la repercusión de las acciones de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores.

Presentación de resultados.

Analizada y codificada la información, se elaborara reporte de los resultados obtenidos del seguimiento.

El reporte considera los siguientes elementos:

- Introducción
- Metodología e instrumentos empleados.
- Población a la que se dirigió el estudio

- Resultados obtenidos.

VI. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.

OBJETIVO.

Proporcionar a los centros de trabajo los fundamentos teóricos y metodológicos que permiten planear estratégicamente el proceso capacitador.

La planeación implica.

- Definir objetivos y metas variables
- Ubicarlos en un tiempo de realización
- Definir la forma de lograrlos a través de estrategias y acciones concretas.
- Definir requerimientos de recursos
- Evaluar continuamente el avance en su cumplimiento.

La planeación estratégica proporciona una visión a futuro que resulta la toma de decisiones determinantes para el rumbo de la empresa.

Planeación estratégica de la capacitación.

La planeación estratégica de la capacitación proporciona una guía, dirección y límites para la operación de las acciones, se encarga de prever el futuro deseado y tomar las mejores decisiones explotando las oportunidades y esquivando los obstáculos

Modelo de Planeación Estratégica de Capacitación (P.E.C.)

No se puede hablar de un solo modelo de P.E.C. que sea aplicable y exitoso para todas las empresas se debe elaborar un modelo de P.E.C. particular a cada empresa.

VII. SISTEMA INTEGRAL DE LA CAPACITACION.

OBJETIVO:

Proporcionar un esquema metodológico que permite planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones de capacitación mediante su vinculación con los procesos de calidad establecidos en las organizaciones.

Análisis Situacional.

El análisis situacional es el primer paso del sistema integral ya que en él se establecen las bases de los subsistemas posteriores

Consiste en un estudio a través del cual se identifican, analizan e interpretan los problemas, riesgos debilidades, y área de oportunidad existentes así como las estrategias que se consideran adecuadas para su óptimo aprovechamiento.

Diagnóstico de necesidades

Consiste en identificar lo que el personal requiere en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño e las funciones laborales que le competen.

En su realización, es recomendable se involucren y participen activamente los responsables de las áreas en colaboración con el encargo de capacitación, pues son quienes conocen de manera precisa los estándares de desempeño del personal bajo su mando.

El diagnóstico de necesidades es importante por que da la pauta y representa el soporte para realizar la programación.

Programación de la capacitación.

Los resultados del diagnóstico de necesidades constituyen la materia prima para estructurar el plan de trabajo el responsable de elaborarlo es el área de capacitación; (en caso de así requerirlo solicitará apoyo de las áreas cliente)

Para tener un control administrativo interno, es conveniente hacer uso del instrumento plan de trabajo que se presenta en cada área o departamento que integra la organización y en que se habrá de tener claro.

- Necesidad o problema a subsanar
- Objetivo o fin último que se debe alcanzar al termino del plan
- Meta o alcance a corto plazo en que se desea un logro determinado, sin olvidar anotar cuanto se desea reducir el precio del incumplimiento
- Cuanto y cuando se pretende reducir el precio del incumplimiento.
- Calendarización de los eventos a realizar por mes.
- Porcentaje de avance de las actividades programadas.

Ejecución de las acciones.

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la relación de los eventos así como el registro y control de las actividades que se lleven acabo, incluyendo los cortes que se generaron por este concepto. Es necesario que el responsable de capacitación realice las siguientes actividades:

Preparar los eventos.

Ejecución de los eventos.

Evaluación y seguimiento

Evaluar es un proceso sistemático que consista en describir, obtener y suministrar información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados su importancia estriba en determinar si los objetos previstos fueran alcanzados y en que proporción.

VIII. IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

Administrar una función involucra una serie de actividades que dan como resultado el logro de objetivos analizados y establecidos con minuciosidad; equivale a marcar a pautas para alcanzar las metas programadas con el apoyo de los recursos ejercidos en el tiempo y cantidad acordada.

Administrar la función de capacitación significa cubrir actividades en forma sistemática, con el propósito fundamental de dotar al elemento humano de los conocimientos y habilidades para ejecutar con calidad su trabajo presente o futuro, además de orientar sus actividades al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Esto involucra evaluar y dar seguimiento a todas las acciones de capacitación para demostrar, en términos económicos, el beneficio de estas acciones con los procesos de calidad – productividad.

3.1.3 El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El gobierno a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social instala el 2 de Agosto de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), con la misión de fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, al promover o coordinar el establecimiento de normas y procesos de

evaluación y certificación de competencia que fortalezcan el sistema de educación y capacitación nacional.

El CONOCER es coejecutor del Proyecto de Modernización de Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

Proyecto de Modernización de Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

El PMETYC surge con la finalidad de cubrir los requisitos de calificación de los trabajadores y, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, así como la oportunidad de que las personas se integren, desarrollen y permanezcan en su empleo. Es coordinado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en forma conjunta con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y, la Secretaría de Educación Pública.

El principal objetivo del PMETYC es transformar la formación de los recursos humanos en el factor que aumente la productividad y competitividad de las empresas, así como, el progreso personal y profesional de los trabajadores.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, se desarrolla de acuerdo a cinco componentes, los dos primeros son desarrollados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER); y son:

- I. Sistema Normalizado de Competencia Laboral. Consiste en que los sectores productivos establezcan Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y que abarquen a nivel nacional su validez, de acuerdo con la rama productiva.

Una Norma Técnica de competencia laboral es un documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral. Las NTCL deben reflejar la competencia para: realizar las actividades del puesto, administrar los recursos requeridos para el trabajo, trabajar con seguridad e higiene, relacionarse con los compañeros de trabajo y resolver soluciones imprevistas, además, de tener aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo. Generalmente una NTCL es expresada como una calificación laboral.

Objetivo:

- Promover la generación, aplicación y actualización de NTCL que inicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y capacitadores.
- Conformar un sistema de información de NTCL que ayude a realizar el diagnóstico sobre las necesidades de personal en las empresas y oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas.
- Facilitar la formación integral y continua de las personas de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones laborales y para contribuir a la solución de los problemas que le presenten en los procesos productivos.

Acciones:

- Instalar Comités de Normalización, con la participación de representantes de los sectores productivos por rama de actividad.

Un Comité de Normalización es un organismo representado por trabajadores y empresarios de una rama productiva, reconocerlo por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral, competente para presentar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), tiene como objetivo determinar las tareas productivas del área

a normalizar y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destreza de los trabajadores.

- Coordinar casos piloto en empresas que permitan probar metodologías y documentar su desarrollo, con efectos demostrativos.

Ventajas:

- Integrar en un solo sistema esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos.
- Establecer un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación, fortaleciendo su vinculación.
- Facilitar que las personas con distintos niveles de formación accedan al Sistema, independientemente de los programas que desarrollen las escuelas.
- Favorecer el traslado de los trabajadores de una tarea productiva a otra, dentro de una misma empresa, de una industria a otra, inclusive, entre distintas regiones, con lo que amplían las oportunidades de empleo y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

Beneficios

Para las empresas:

- Asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles de la empresa, incluyendo el gerencial.
- Permitir evaluar el nivel de calificación de la planta laboral y de posibles candidatos a ocupar puestos en la empresa lo que facilita y reduce costos en la contratación, y apoyar las acciones de capacitación de sus trabajadores.
- Mejorar la productividad y competitividad al contar con personal mejor capacitado.

Para los trabajadores:

- Permitir identificar el nivel personal de calificación, con el fin de mejorarlo y facilitar la incorporación en el mercado de trabajo.
- Incrementar la seguridad de que sean contratadas las personas.
- Fomentar la movilidad laboral de las personas dentro y entre sectores.
- Promover la formación progresiva y apoyar a las personas a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.
- Facilitar a las personas el cambio entre educación y el trabajo que desempeñara a lo largo de su vida productiva.

II. Sistema de Certificación de Competencia Laboral. Su propósito es establecer mecanismos por los cuales un organismo reconoce y certifica que una persona es competente para desempeñar una tarea productiva, a través de una calificación laboral.

Objetivos:

- Reconocer de conformidad con la NTCL las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores, adquiridas en el trabajo mediante la capacitación o en forma autodidacta.
- Facilitar la adquisición y desarrollo de habilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con la capacidad y eficiencia establecida por las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Generar oportunidades para la formación y capacitación continua de las personas.
- Facilitar el traslado de los trabajadores dentro de un mismo proceso productivo y, empresas y ramas de actividad, permitiendo al empleado alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.

- Apoyar la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas.
- Agilizar y reducir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Acciones:

- Definir los criterios para determinar si una persona posee los conocimientos, habilidades y destrezas involucrados en una NTCL, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.
- Establecer los principios que normen la experiencia de la documentación que certifique la competencia de las personas.
- Promover, autorizar y vigilar, por parte de CONOCER, la operación de los organismos Certificadores, Centros de Evaluación y evaluadores independientes.

Organismos Certificadores. Es una entidad que da fe de los conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador. Las responsabilidades de los organismos certificadores son: la aceptación de los centros de evaluación; asegurar la calidad del proceso de evaluación que realicen los centros de evaluación; la certificación de las personas, ayudar a que la certificación alcance credibilidad y reconocimiento social y, realizar verificaciones a los centros de evaluación.

Centro de evaluación y evaluadores independientes. Son instituciones o personas físicas que demostraron ante un organismo certificador la capacidad técnica y el personal competente para realizar la evaluación de los trabajadores.

Beneficios:

- Igualar el nivel de competencia en los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
- Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo al sector productivo.

Los siguientes dos componentes son desarrollados por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

III. Transformación de la Oferta de Capacitación. Su propósito es organizar un sistema de formación y capacitación en base a NTCL, con el fin de facilitar a las personas el cambio entre educación y el trabajo que ejecutará en su vida laboral.

IV. Estimulos de la Demanda. Consiste en otorgar apoyos económicos tanto a la población desempleada, a trabajadores en activo como a empresa, a través de programas elaborados por la Secretaría del Trabajo y previsión social (CIMO y PROBECAT).

El último componente esta desarrollado por el CONOCER, STPS y SEP.

V. Información, Evaluación y Estudios. Su objetivo es establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del

proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios e investigación que retroalimente a los cuatro componentes anteriores.

En resumen el PMETYC propone que los trabajadores y empresarios definan normas que expresen los requerimientos para el correcto desempeño de funciones productivas, a partir de las cuales se puedan evaluar el nivel de competencia de las personas y, en su caso, certificar dicha competencia, independientemente de la forma en que se adquirió.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

2.4.3 Servicio Nacional de Empleo.

Además de los apoyos anteriormente mencionados, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuenta con el Servicio Nacional de Empleo (SNE).

Las personas que pueden integrarse al mercado de trabajo y las que quedan desempleadas muchas veces no tiene la oportunidad de encontrar un empleo porque no cuentan con las habilidades que deben poseer para un puesto, por su parte, las empresas enfrentan problemas para encontrar personal con la capacitación y el perfil adecuado. A tal necesidad se crea el Servicio Nacional de Empleo.

El Servicio Nacional de Empleo inició sus actividades en 1978 con el objeto de contactar a los trabajadores desempleados de las empresas que solicitan personal. Buscando con ello reducir el tiempo y el costo que una persona tarda en colocarse en un empleo y, promover la capacitación y reentrenamiento de las personas que no cuentan con un trabajo, para que después puedan laborar en algún sector productivo, esta tarea es llevada a cabo por los Servicios Estatales de Empleo (SEE) y los Centros Delegacionales Promotores del Empleo, Capacitación y

Adiestramiento (CEDEPECA), a través del Programa Becas de Capacitación para desempleados (PROBECAT).

3.1.4.1 Programa Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT).

El Programa Becas de Capacitación para desempleados, se creó en 1984, con el objetivo de proporcionar capacitación a quienes se encuentran sin trabajo, porque sus habilidades no satisfacen los requisitos que demandan las empresas.

Modo de Operación:

La SEE y CEDEPECA detectan las necesidades de capacitación en cada entidad o región de acuerdo a los requisitos de las empresas del lugar, con ello se determinan las características de los cursos que habrán de impartirse, para después reclutar y seleccionar a las personas que se les otorgará la beca.

Modalidad:

El PROBECAT ofrece capacitación para la formación de mano de obra mediante:

1. Capacitación Mixta en Micro y Pequeñas Empresas.

Esta modalidad permite una capacitación inicial en los establecimientos de la micro y pequeña empresas.

Requisitos:

- Ser buscador activo de empleo.
- Tener entre 16 y 25 años de edad o mayor de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Saber leer y escribir.
- Escolaridad máxima de preparatoria o equivalente.
- Las becas pueden ser para familiares del dueño de la empresa, excepto hijos o hermanos.

Características:

- La capacitación se proporciona en la empresa. La capacitación es supervisada por un instructor monitor quién además contempla el proceso de aprendizaje en una sesión de tres horas una vez a la semana.
- La duración de los cursos es de dos a tres meses.

Beneficios:

- Los buscadores de empleo al participar en esta modalidad recibirán una beca equivalente al salario mínimo regional.
- Se capacitarán en la propia empresa, taller o negocio según la ocupación u oficio de su interés.
- Contarán con asesoría personalizada por parte del instructor monitor.
- Adquirirán experiencia laboral y tienen la oportunidad de obtener empleo en otras empresas.
- Tendrán derecho a servicios médicos de consulta externa, a través del IMSS o de las instituciones de Salud del Gobierno del Estado.

2. Capacitación para el Autoempleo.

Son cursos que se imparten con el propósito de promover alternativas de ocupación mediante el trabajo por cuenta propia. Los cursos tiene una duración de uno a tres meses.

Requisitos:

- Prioridad a los buscadores de empleo que tengan experiencia laboral por cuenta propia.

- Saber leer y escribir.
- Escolaridad máxima de preparatoria o equivalente.
- Tener 16 años como mínimo y 55 años como máximo.

Beneficios:

- Beca y ayuda de transporte.
- Recibe capacitación teórica y práctica en un centro o plantel.
- Se le otorga orientación para que pueda instalar su propio taller.
- Eleva sus conocimientos teóricos y habilidades prácticas sobre la ocupación que ya conocía de manera empírica.

3.2 SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI).

3.2.1 SISTEMA ADMINISTRADOR DE CAPACITACION (SAC)

¿Qué pasa con el Sistema Administrador de Capacitación SAC?

El sistema Administrador de Capacitación SAC, ha cumplido dos años dando servicio al mercado de Capacitación a nivel nacional. En estos dos años el SAC ha servido para atender a más de 900 oferentes y 1700 demandantes contando en la actualidad con un número de cursos superior a los 3000 cursos.

Todo esto, nos ha permitido conocer a detalle las necesidades de este mercado, por lo que basados en el éxito de la primera etapa de SAC, cambiamos por completo el diseño del SAC para adaptarse a las necesidades del mercado actual.

La nueva estrategia del SAC estará basada en:

- Un portal transparente en donde se puedan encontrar fácilmente cualquier recurso de capacitación.

- Incorporar nuevos esquemas de capacitación como Capacitación Basada en Internet o WBT (por su nombre en inglés "Web Based Training"), Administración del Conocimiento y Herramientas Electrónicas de Apoyo al Aprendizaje entre otros esquemas.
- Incorporar Tendencias y Tips de Capacitación para apoyar la toma de decisiones.
- Ampliar la funcionalidad del registro de necesidades de capacitación para que los demandantes reciban las ofertas más adecuadas a sus necesidades.
- Desarrollar el sistema en un esquema flexible que permita incluir nuevos productos y servicios relacionados con desempeño humano.

El SAC está dividido en 5 módulos básicos:

1. Recursos:

En este módulo se pueden buscar todos los recursos de aprendizaje y conocimiento registrados en el sistema, cuenta con: tips, foros de comunicación y módulos especiales diseñados para facilitar la toma de decisiones.

2. Directorio:

Aquí se encuentran todas las empresas registradas en el sistema que ofrecen algún recurso. En este módulo se puede buscar a los oferentes directamente y conocer sus servicios a detalle.

3. Soluciones:

Es un módulo diseñado para apoyar a las empresas a encontrar las mejores soluciones a sus requerimientos. Cuenta con un registro de necesidades en el que se pueden registrar las necesidades específicas para que el sistema encuentre a los oferentes que puedan cubrirlas.

4. Tecnología:

El módulo en donde puede encontrar los últimos avances en Tecnología del Aprendizaje de forma que pueda incorporarlos a su empresa y aumentar su eficiencia.

5. Registro:

Aquí se encuentran las formas de registro para que pueda acceder a todos los servicios de SAC de manera gratuita, así como suscripciones a boletines con información relacionada con el sitio.

¿Tiene algún costo el uso del sistema?

Consultar el sistema no tiene costo, usted puede registrarse en el sistema y capturar sus necesidades de manera gratuita, así como también puede ver sin costo toda la información que se presenta en el sistema.

¿Por qué conviene registrarse en el SAC?

El registrarse en SAC es importante ya que permite acceder a todos los servicios como la captura de necesidades, los autodiagnósticos de capacitación (próximamente), así como recibir información periódica acerca de las últimas tendencias en el campo del aprendizaje y recibir respuestas directas a sus necesidades de capacitación.

¿Qué tipo de soluciones ofrece SAC?

- El SAC le puede ayudar a solucionar sus necesidades de aprendizaje y conocimiento mediante:
- Registro de Necesidades: Usted puede registrar directamente sus necesidades de aprendizaje y conocimiento (cursos, aprendizaje en línea, seminarios, diplomados, libros, actualizaciones, etc.) para que el sistema los canalice a oferentes especializados.
- Outsourcing: un servicio del SAC que se encarga de encontrar a los oferentes que mejor se adecuen a sus necesidades buscando maximizar la relación costo/beneficio de los recursos.
- Autodiagnósticos (próximamente): un sistema automático en línea que le ayuda a identificar las brechas de desempeño de su organización así como los recursos necesarios para cerrar estas brechas.

- Gap Analysis "Análisis de Deficiencias" (próximamente): Combina la información de: El desempeño real del individuo comparado con las competencias requeridas por el puesto, la propensión a desempeñar el puesto y finalmente identifica las necesidades específicas de entrenamiento y desarrollo
- Administración
- Calidad y Productividad
- Comercio Exterior
- Computación
- Contaduría y Finanzas
- Derecho
- Desarrollo de Directivos
- Diseño y Dibujo
- Economía y Entorno Empresarial
- Estadística
- Idiomas
- Mercadotecnia
- Negocios
- Producción
- Recursos Humanos
- Seguridad

3.3 NACIONAL FINANCIERA (NAFIN).

Esta institución tiene como principal objetivo fomentar una nueva cultura empresarial, mediante acciones de Capacitación y Asistencia Técnica dirigidas a elevar la competitividad de las micros y pequeñas empresas.

En materia de Capacitación Empresarial, cuentan con los siguientes cursos y publicaciones dirigidas a microempresarios:

3.3.1 Curso "Acceso al Crédito" para empresarios.

Su objetivo es proporcionar orientación a usuarios potenciales de crédito sobre la integración de un expediente crediticio, sus fundamentos legales y operativos requeridos por los intermediarios financieros bancarios, así como los tipos de crédito, sus características y elementos de negociación.

Este curso esta dirigido a empresarios y directivos de micro y mediana empresa y consultores privados.

La duración del mismo es de 4 horas y los temas a analizar son:

- Solicitud del cliente.
- Información legal.
- Información financiera.
- Información general (cuestionario que aplica la banca).

3.3.2 Curso-Taller sobre la formulación y evaluación de Proyectos de Inversión.

Objetivo:

- Proporcionar a los participantes una capacitación general sobre la Formulación de Proyectos de Inversión, con el propósito de que ellos mismos puedan evaluar alternativas de inversión que eleven la rentabilidad o disminuyan el riesgo financiero de sus proyectos.

Destinatarios:

- Emprendedores, propietarios de micro, pequeña y mediana empresa, intermediarios financieros, instructores y consultores.

Características:

- Consiste en un taller de una duración que puede ajustarse entre 20 horas dependiendo del nivel de profundidad con que se aplique.

Contenido:

- Finanzas Básicas.
- Estudio de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- Evaluación de Proyectos de Inversión.
- Esquemas de Financiamiento.
- Evaluación Financiera de un Proyecto en Condiciones de Riesgo.

3.3.3 Colección de Temas Gerenciales.

El objetivo de éstos es fortalecer los conocimientos de los empresarios a efecto de mejorar en sus procesos administrativos, productivos y distributivos.

Esta dirigido a empresarios de micro, pequeña y mediana industria.

La colección consta de seis paquetes autoadministrables, en las áreas de administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos, integrados a su vez, por 27 módulos que se presentan y desarrollan en 119 fascículos. Esto permite el armado y diseño de cursos de capacitación a la medida de sus necesidades.

Paquetes y Módulos

PAQUETE	MODULO
<p><u>I. Administración</u></p> <p>Duración:</p> <p>30 horas paquete, o bien</p> <p>8 horas por módulo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía Empresarial • Diagnóstico • Planeación • Evaluación y Control
<p><u>II. Contabilidad</u></p> <p>Duración:</p> <p>48 horas paquete, o bien</p> <p>12 horas por módulo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad Básica • Costos • Presupuestos • Control Interno

III. Finanzas

Duración:

36 horas paquete, o bien

9 horas por módulo

- Análisis Financiero
- Matemáticas Financieras
- Evaluación de Proyectos
- Costo y Estructura de Capital

IV. Mercadotecnia

Duración:

40 horas paquete, o bien

8 horas por módulo

- Conceptos Básicos
- Estrategias de Productos y Precios
- Canales de Distribución
- Publicidad y Promoción
- Investigación de Mercados

V. Producción

Duración:

55 horas paquete, o bien

11 horas por módulo

- Conceptos Básicos
- Planeación de la Producción
- Administración de Inventarios
- Calidad y Productividad
- Estrategias de Manufactura

VI. Recursos Humanos

Duración:

65 horas paquete, o bien

13 horas por módulo

- Relaciones Laborales
- Selección de Personal
- Liderazgo y Motivación
- Manejo de Conflictos
- Desarrollo Organizacional

3.3.4 Proceso de Mejoramiento Continuo, Calidad Total para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Objetivo:

- Poner en marcha un proceso que desarrolle sistemáticamente la capacidad de mejoramiento de las empresas a fin de que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico de manera competitiva.

Destinatarios:

- Empresarios de micros, pequeñas y medianas empresas de manufactura, comercio y servicios.
- Facilitadores y Consultores Independientes y/o pertenecientes empresas.

Duración:

- 70 horas curso completo, o bien 17 horas por paquete.

Contenido:

- Paquete 1 Hacia el Mejoramiento Continuo.
- Paquete 2 Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo.
- Paquete 3 El Mejoramiento Continuo en Acción.
- Paquete 4 La Consolidación del Proceso de Mejoramiento Continuo.
- Paquete 5 El Factor Humano en el Proceso de Mejoramiento Continuo.

El material fue elaborado conjuntamente con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

3.3.5 Temas de Administración para Microindustria (Colección PROMICRO)

Objetivo:

- Proporcionar el conocimiento básico sobre la operación de una empresa.

Destinatarios:

- Empesarios y dirigentes de microindustria.

Duración:

- 45 horas curso completo o bien, 5 horas por fascículo.

Contenido:

- La colección PROMICRO consta de nueve fascículos redactados de manera accesible y con ejemplos ilustrativos de cada tema.

Se organizan cursos de capacitación con los materiales que contienen los siguientes temas:

- La Empresa y el Empresario.
- Principios de Administración.
- Manejo de Personal.
- Desarrollo de la Microempresa.
- La Contabilidad de la Empresa.
- Análisis de Estados Financieros.
- Producción y Costos.
- Control de Calidad.
- Ventas.

3.3.6 Programa de Decisiones Estratégicas (PDE)

Objetivo:

- Desarrollar las habilidades para la toma de decisiones directivas en una empresa de alta competencia.

Destinatarios:

- Empresarios de micros, pequeñas y medianas empresas.
- Directores Generales de empresas.
- Gerentes de diferentes niveles y Gerentes con subordinados.
- Líderes de negocios y de proyectos.

Duración:

- 24 horas distribuidas en 3 días.

Características:

Consiste en una simulación no computarizada en la cual los participantes forman un equipo (se forman varios equipos), cada uno de los cuales desempeñan una actividad diferente dentro de una empresa durante un período de diez años.

Las habilidades que se explotan son las siguientes:

- Competitividad.
- Estrategias de Competencia.
- Planeación Estratégica.
- Sistema Básico de Información y Control.
- Creatividad, Decisiones y Trabajo en Equipo.

Después de haber analizado los diferentes programas de capacitación existentes en la iniciativa pública, se presenta el caso práctico en donde se averiguará qué valor le dan los microempresarios a la capacitación, así como si conocen los programas antes mencionados.

COMENTARIOS

Se considera que los programas que el gobierno tiene en materia de capacitación son muy técnicos, si se habla de que la mayoría de los microempresarios terminaron la primaria les es difícil muchas veces entender la información que existe sobre estos programas. Un ejemplo de ello son las ocho Guías Técnicas, aunque muestran paso a paso cómo se puede ir formando un programa de capacitación, resultan ser difíciles de comprender.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) aún no lo conocen así que habría que informarles qué es y cómo funciona este programa pero sin tanto tecnicismo.

El Programa más accesible y que se considera más adaptable a la microempresa es con el que cuenta el Servicio Nacional de Empleo, (PROBECAT) Programa de Becas de Capacitación para Desempleados. Los requisitos son mínimos y están al alcance de los microempresarios. El microempresario puede informarse en los centros donde imparten estos cursos y ofrecer trabajo a algunas personas.

En cuanto al SAC (Sistema Administrador de Capacitación), se considera no muy accesible ya que para inscribirse a él se debe consultar la página en internet del SIEM, teniendo en cuenta que los microempresarios no tienen los conocimientos acerca de internet, o bien, que no tienen los recursos económicos para acceder a esta herramienta.

Todos los cursos impartidos por NAFIN, están dirigidos a personas que tienen una preparación superior, teniendo como consecuencia que sólo puedan aplicarse a empresas medianas o grandes. esto se ve en el alto grado de tecnicismos utilizados en dichos cursos.

CAPITULO 4

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

RESULTADOS

Después de haber aplicado el cuestionario a diversos microempresarios, se obtuvieron los resultados siguientes:

No. De empleados

- a) 8 (1 a 2)
- b) 17 (3 a 5)
- c) 11 (6 a 10)
- d) 10 (11 a 30)

Sector al que pertenece

- a) 0 (Agropecuario)
- b) 9 (Industrial)
- c) 25 (Servicios)
- d) 12 (Comercio)
- e) 0 (Comunicaciones y Transportes)

PREGUNTAS

1.-Para usted, ¿qué es la capacitación?

Esta fue una pregunta abierta y por lo tanto no se pueden agrupar las respuestas en incisos como las demás; pero se puede determinar que la mayoría de los microempresarios tienen idea de lo que es la capacitación.

2.- ¿Ha tomado alguna vez cursos de capacitación?

Si 22

No 24

5.- ¿Cuántos cursos de capacitación ha brindado a sus empleados?

Ninguno 24

1 16

2 1

3 1

4 0

5 ó más 4

6.- ¿En dónde ha recibido esta capacitación?

a) Dentro de la empresa 13

b) Fuera de la empresa 7

c) ambas 2

d) No contestaron 24

7.- ¿Qué puestos ocupan sus empleados?

Nivel operativo 46

8.- ¿Quién es el responsable de brindar la capacitación a sus empleados?

a) Usted mismo 10

b) Otro empleado 5

c) Instructor de empresa privada 7

d) Instructor de empresa pública 0

e) Otro 0

f) No contestaron 24

9.-¿Usted considera que la persona que imparte la capacitación tiene los conocimientos suficientes y necesarios para ello?

Si	22
No	0
No contestaron	24

10.-¿Realiza algún estudio de detención de necesidades de capacitación antes de impartirla?

Si	12
No	10
No contestaron	24

11.- ¿Cuándo brinda la capacitación a sus empleados?

a) Cuando entran a la empresa a laborar	10
b) Dentro del tiempo que permanecen en la empresa	4
c) Ambas	8
d) No contestaron	24

12.- ¿Cuál es la duración de la capacitación?

a) 1 hora a un día	4
b) 2 días a una semana	8
c) más de 2 semanas	3
d) Variable	7
e) No contestaron	24

13.- ¿Cuál ha sido el mayor beneficio que su empresa ha experimentado al brindar capacitación a sus empleados?

a) Menor desperdicio de materia prima	1
b) Mayor calidad en el producto / servicio	3
c) Mayor cantidad de productos	1
d) Aumento en las habilidades de los empleados	2
e) Otro	0
f) Todas	15
g) No contestaron	24

14.- ¿Cómo considera usted a la capacitación?

a) necesaria	22
b) Obligatoria	24

15.- ¿En su opinión cree que la capacitación es:

a) Un gasto	24
b) Una inversión	22

16.- ¿Conoce algún programa de capacitación aplicable a la micro empresa con el que cuente el gobierno?

Sí	9
No	37

17.- Si la respuesta fue afirmativa, ¿cuál de los siguientes programas de capacitación conoce?

a) SAC	0
b) PROMICRO	1
c) Ocho guías técnicas de capacitación	2
d) CIMO	3
e) Programas de becas de capacitación para desempleados	3

18.- ¿Ha requerido los servicios del programa que dice conocer?

Si 3

No 6

19.- Si la respuesta fue afirmativa ¿a qué problemas se enfrentó para adquirir el apoyo?

a) Alto costo 1

b) Exceso de requisitos

c) Ninguno

d) Otro 2

20.- ¿Le gustaría obtener información sobre las instituciones gubernamentales que cuentan con programas de capacitación para la micro empresa?

Si 43

No 3

ANALISIS DE RESULTADOS

Se comparó la información teórica con las respuestas de los microempresarios entrevistados, de esta manera se trato de encontrar nexos entre la teoría y la realidad.

Después de haber analizado y tabulado los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios a 46 microempresarios, se puede determinar lo siguiente:

El 36.9% de las empresas encuestadas, cuentan con un número de empleados que va de los 3 a los 5, el 23.9% de 6 a 10 empleados, el 21.7% de 11 a 30, y el 17.5% de 1 a 2 empleados.

El 54.3 % de estas empresas pertenecen al sector. Servicios y de ahí le siguen el sector comercio con un 26 % y el sector industrial con el 19.7 %.

Ningún microempresario sabe a que rama económica pertenece.

En lo que se refiere al concepto que tienen dichos empresarios sobre la capacitación, estos tiene una vaga idea de lo que significa y la asocian con el aprendizaje de sus diferentes profesiones u oficios.

Una pregunta clave para poder comprobar o rechazar la hipótesis es la numero dos, la cual arrojó que un 48% de los encuestados si ha tomado algún curso de capacitación y dichos cursos los han tomado en instituciones privadas y sobre algún tema referente al giro de su negocio.

El 52% de los encuestados no han tomado ningún curso de capacitación ya que no lo consideran necesario por que creen saber lo indispensable y lo que saben lo han aprendido de generación en generación.

De aquí que sólo el 48% de los microempresarios encuestados ha brindado por lo menos un curso de capacitación a sus empleados ya sea dentro o fuera de la empresa.

El resto de los encuestados no han proporcionado ningún curso de capacitación a sus empleados por no tener una idea precisa de los beneficios que traería a la empresa la capacitación del personal.

De ese 48% que sí brindan capacitación a sus empleados la mayoría de ellos la proporcionan dentro de la empresa y son ellos mismos, es decir, los empresarios, quienes capacitan a sus empleados.

Los microempresarios han tomado sus cursos en instituciones privadas, dicen que son muy caros y prefieren ser ellos mismos quienes los tomen para después capacitar personalmente a sus empleados.

El 51% de los microempresarios que brindan capacitación a sus empleados no contestaron ya que si ni a ellos mismos les interesa capacitarse, mucho menos le dan importancia a la capacitación de su personal.

Todos los encuestados coinciden en que el nivel que ocupan sus empleados es el operativo.

En la pregunta número ocho, el 52% no contestaron y el 22% son ellos mismos quienes la brindaban, el 11% permite que sea otro empleado quien capacite a sus compañeros y el 15% recurre a personas externas (instructores de empresas privadas) para capacitar a su personal.

Solamente los que sí dan cursos de capacitación a su personal contestaron la pregunta número nueve y todos ellos están de acuerdo en que la persona que

imparte la capacitación (ya sea ellos mismos, otro empleado, o un instructor externo) si tiene los conocimientos suficientes para capacitar a su personal.

En la pregunta diez, el mismo 52% no contestó y del resto 12 personas dijeron que sí realizan un estudio de detección de necesidades y lo hacen por medio de la observación directa a sus trabajadores y a la calidad de sus productos / servicios.

Las 10 personas restantes dijeron que no hacían ninguna clase de estudio ya que ellos (algunos) podrían darse cuenta de cuándo era el momento indicado para capacitar a su personal.

Del 48% que sí contestaron la pregunta once, el 45 % sólo capacita a su personal cuando entra a laborar a su empresa el 18% capacita permanentemente a su personal durante su estancia en la empresa y el 37% restante contestó ambas.

La duración de la capacitación puede variar desde unas horas hasta 6 meses, esto depende por un lado del grado de dificultad de la actividad que el empleado debe desempeñar y por otro lado, de la capacidad de aprendizaje del mismo

Todos los microempresarios que han brindado por lo menos un curso de capacitación a sus empleados, han visto beneficios reflejados en su empresa.

El 48% de los microempresarios que están conscientes de que la capacitación es necesaria y representa una inversión a mediano o largo plazo, son los mismos que han brindado cursos a sus empleados.

Y el 52% restante que considera que la capacitación es obligatoria y es un gasto, son aquéllos que no han gozado de los beneficios de la misma.

Del total de los encuestados, el 80% no conoce los programas de capacitación con que cuentan las instituciones gubernamentales.

Del 20% restante los programas que conocen son PROMICRO, las 8 Guías Técnicas de Capacitación, CIMO y el Programa de Becas de Capacitación para Desempleados.

.Y de estos, el 66% ha requerido los servicios del programa que dice conocer pero se han enfrentado con ciertos problemas como exceso de requisitos.

Y por último se les preguntó que si querían obtener información sobre esos programas de capacitación con que cuenta el gobierno y el 93% del total de los encuestados contestó que sí, lo cual permite darse cuenta de que si los empresarios no conocen este tipo de programas es porque las instituciones gubernamentales no se han dado a la tarea de darlas a conocer plenamente a todo el público, y más a los microempresarios que no cuentan con la capacidad económica para poder pagar cursos en instituciones privadas ya que dicen ser muy caras.

Todo lo anterior nos lleva a confirmar que la hipótesis propuesta al inicio de esta investigación, ha sido comprobada ya que entre más conocimiento tenga un microempresario del valor de la capacitación, tanto para sus empleados como para la empresa en general, mayor será el grado en que sea utilizada.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada a 46 empresas ubicadas en la colonia 10 de Abril del Municipio de Naucalpan, se puede concluir lo siguiente:

- El principal objetivo de la capacitación, es perfeccionar al trabajador en su actividad laboral que deba desempeñar.
- Que la capacitación es un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia de conocimientos dentro de las organizaciones.
- En México, no existe una verdadera cultura de capacitación ya que un microempresario cree que si capacita a su personal lo que hace es capacitarlo para que se vaya con la competencia.
- La mayoría de los microempresarios detectan sus necesidades de capacitación por medio de la observación, no queriendo decir con esto, que este método esté equivocado, sino que no son capaces de aplicar algún otro método uno poco más complejo; ya sea porque no los conocen o no saben aplicarlos.
- Los microempresarios no están conscientes de los beneficios que les acarrearía el capacitar a su personal y esto es una consecuencia directa de que ni a ellos mismos les interesa tomar algún curso de capacitación.
- La mayoría de los microempresarios dice capacitar a su personal cuando ingresa a la empresa pero esto se hace de manera informal, únicamente dando al trabajador una breve explicación de las actividades que deberá desempeñar ya que es el mismo el dueño, y otro empleado que se encarga de impartirla, y el empleado por sí mismo, y confiando en su propia capacidad, es quien irá

aprendiendo a realizar mejor su trabajo y esto sólo se presenta cuando la persona quiere seguir adelante y no quedarse en la mediocridad.

- Es mínima la cantidad de microempresarios que conocen los programas con que cuenta el gobierno en materia de capacitación, y es por ello que no pueden gozar de los beneficios que pudieran traerles para el mejoramiento de su empresa y del nivel de vida de sus trabajadores.
- La mayoría de los microempresarios consideran que la capacitación es un gasto ya que en muchas ocasiones únicamente conocen o han oído hablar de aquellos cursos que son impartidos por instituciones privadas mismos que son muy caros y no están dirigidos a microempresas, y esto se debe en gran medida a la poca difusión que hace el gobierno de sus propios cursos que son impartidos por diversas instituciones públicas y que, tal vez no sean gratuitos, pero las cuotas que exigen son muy accesibles.



RECOMENDACIONES

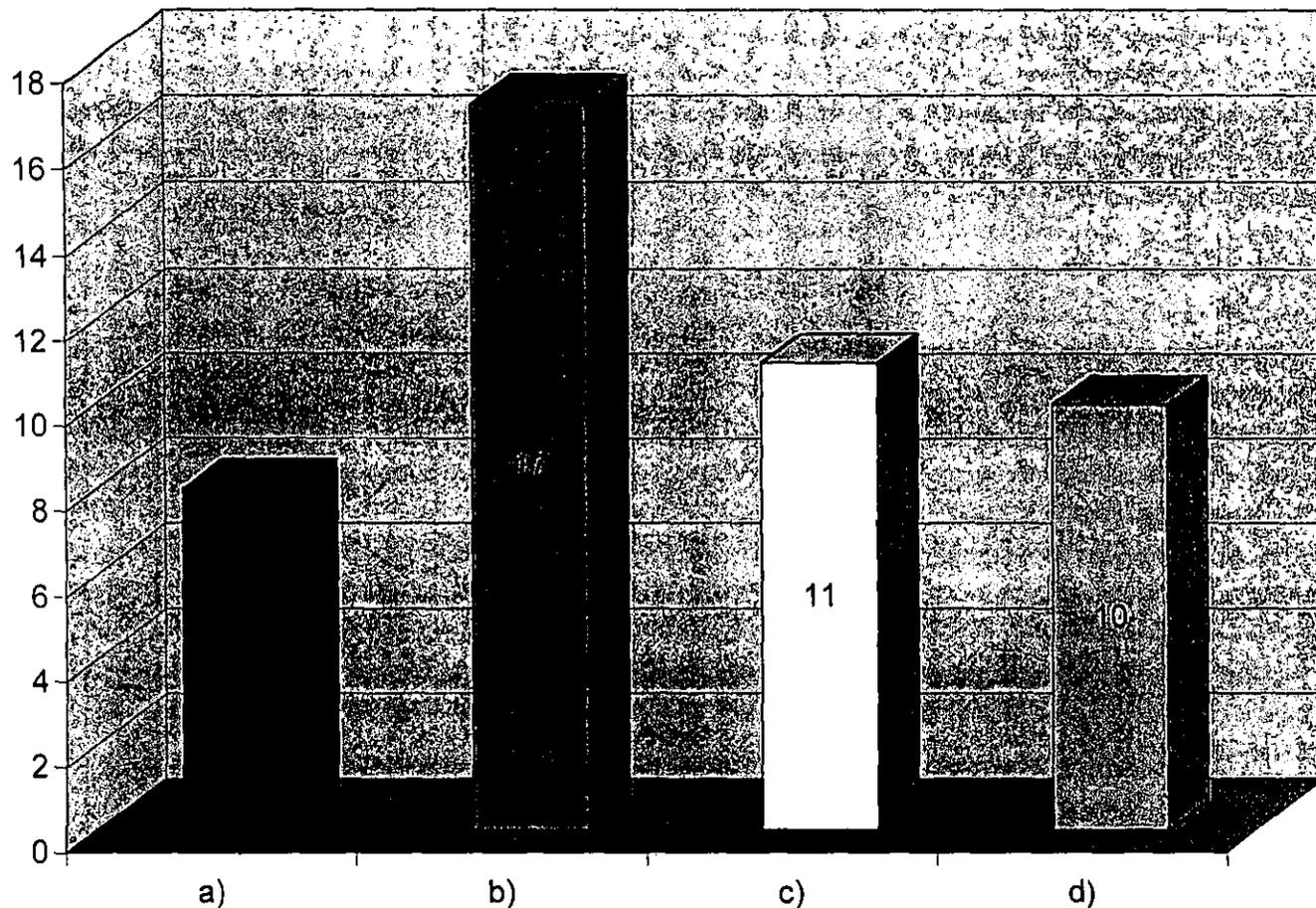
Después de haber observado las deficiencias que existen por parte del gobierno para dar a conocer los programas en materia de capacitación con que cuentan para apoyar a los microempresarios, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Fomentar e impulsar la capacitación mediante medios masivos como son el radio, la televisión, utilizando la publicidad en los autobuses, etcétera; siendo estos los medios más al alcance de los microempresarios.
- Que los microempresarios tomen cursos de capacitación, pero no necesariamente sobre el giro de su negocio, sino más bien, de tipo administrativo para ir incrementando sus conocimientos para administrar mejor su negocio.
- Brindar capacitación a los microempresarios, en primer lugar de acuerdo a sus necesidades; y en segundo, en forma clara y sencilla de tal manera que el empresario sea capaz de entenderla y en un no muy largo plazo llegue a considerarla necesaria.
- Instalar módulos donde el microempresario pueda acudir a consultar internet y así poder hacer uso de este servicio sin costo alguno.
- Debe permitirse el acercamiento directo de los microempresarios con asesores de las diferentes instituciones gubernamentales quienes deberán de orientarlos y apoyarlos para tratar de resolver sus problemas de capacitación.

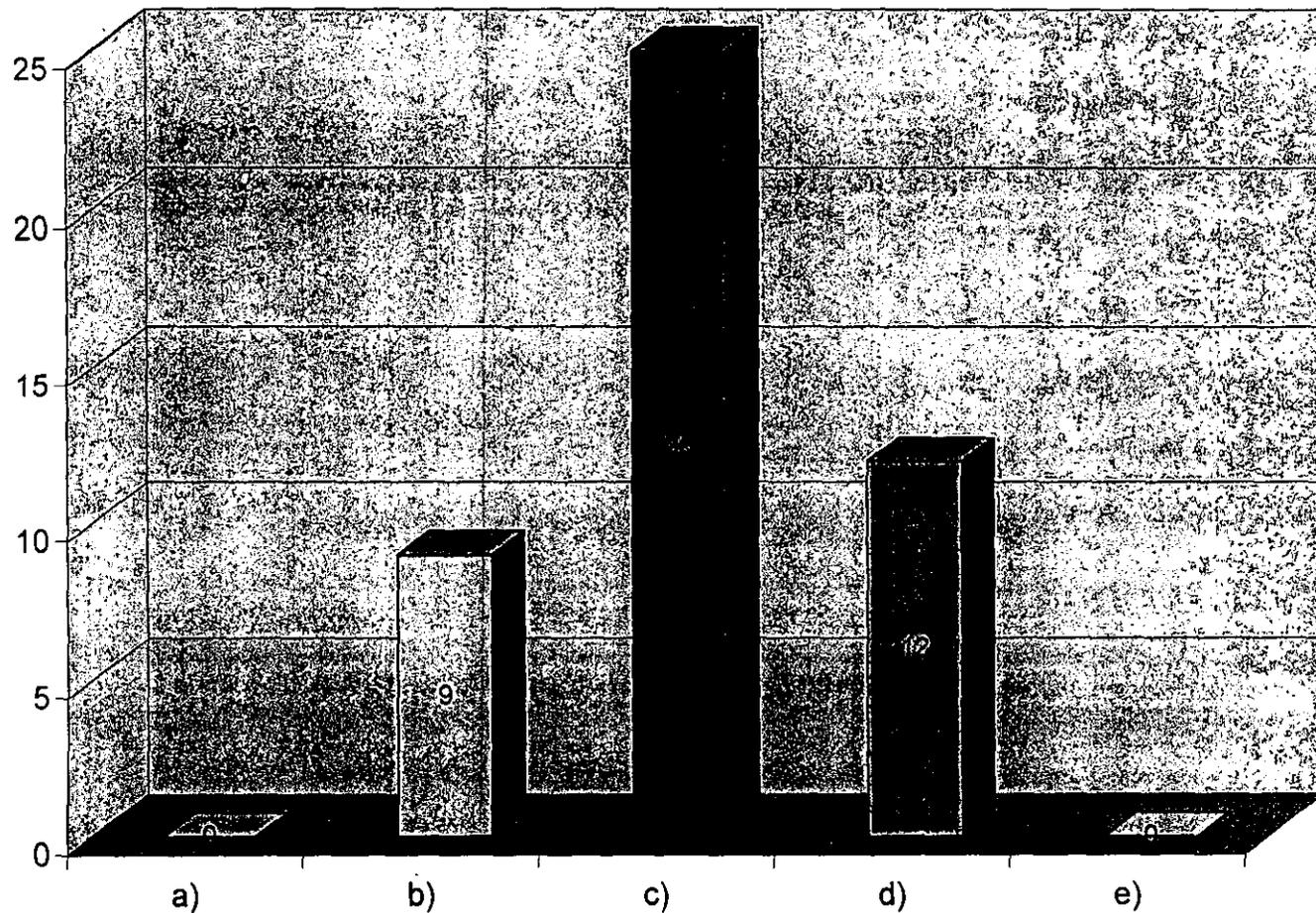
- Difundir masivamente entre todas las microempresas existentes, folletos informativos acerca de los cursos de capacitación con que cuenta el gobierno.
- Todos los conocimientos de capacitación que se proporcionen deben de adecuarse a la microempresa ya que contemplan aspectos que sólo se presentan en la empresa mediana y grande.
- Cada microempresa debe detectar sus necesidades de capacitación y formular un plan o programa de acuerdo a lo observado sin tanto protocolo pero llevado a cabo en forma sistemática.

ANEXOS

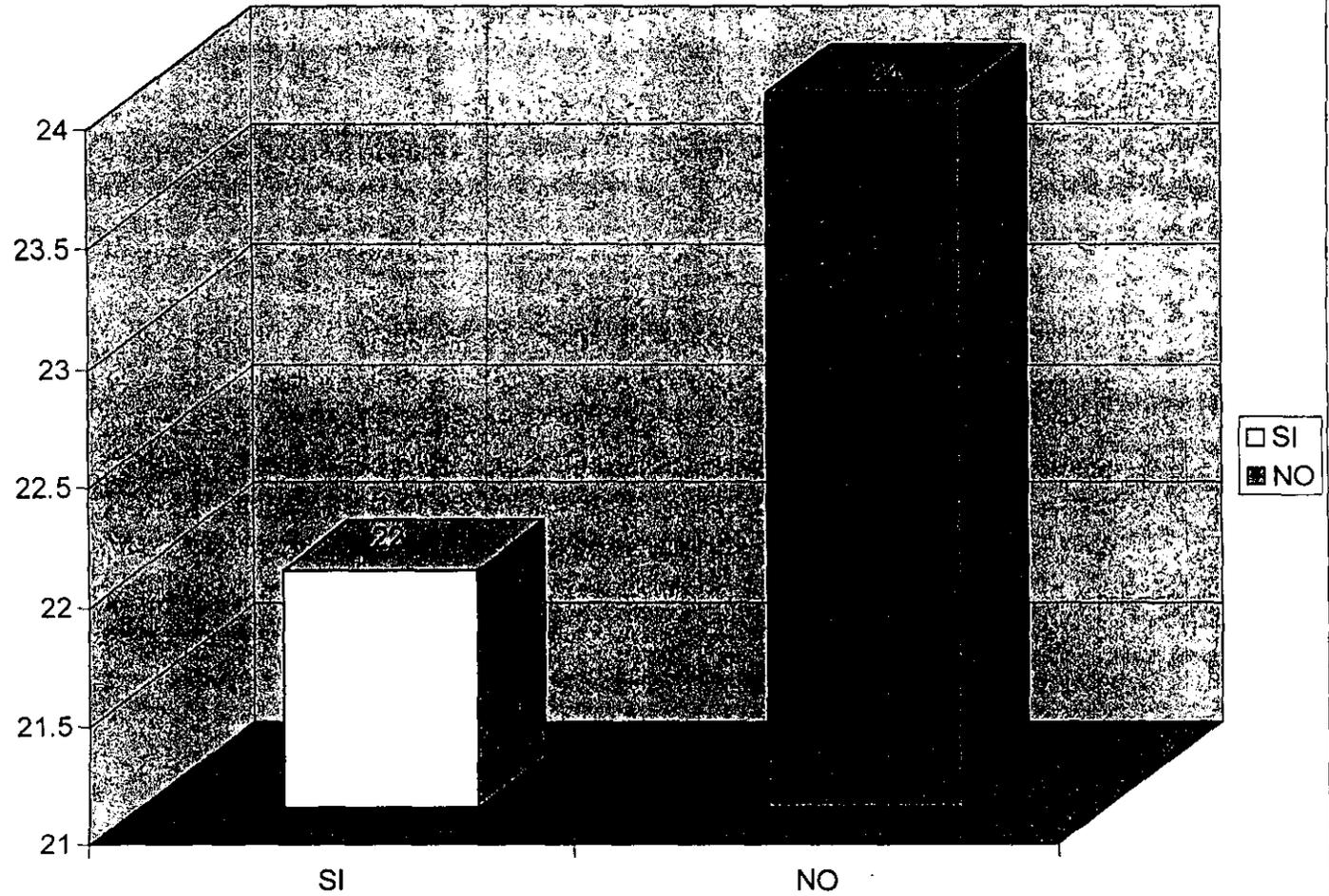
No. DE EMPLEADOS



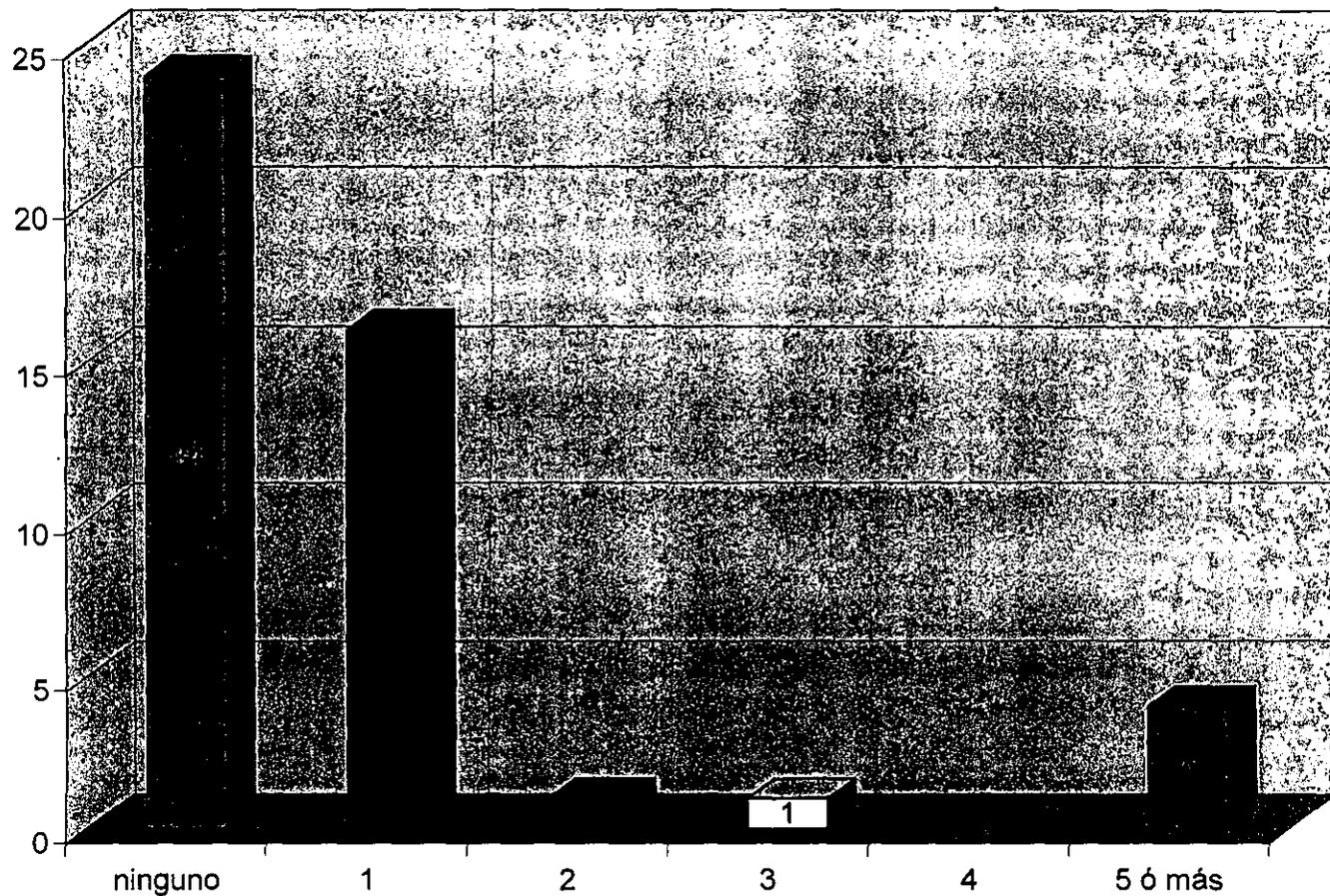
SECTOR AL QUE PERTENECE



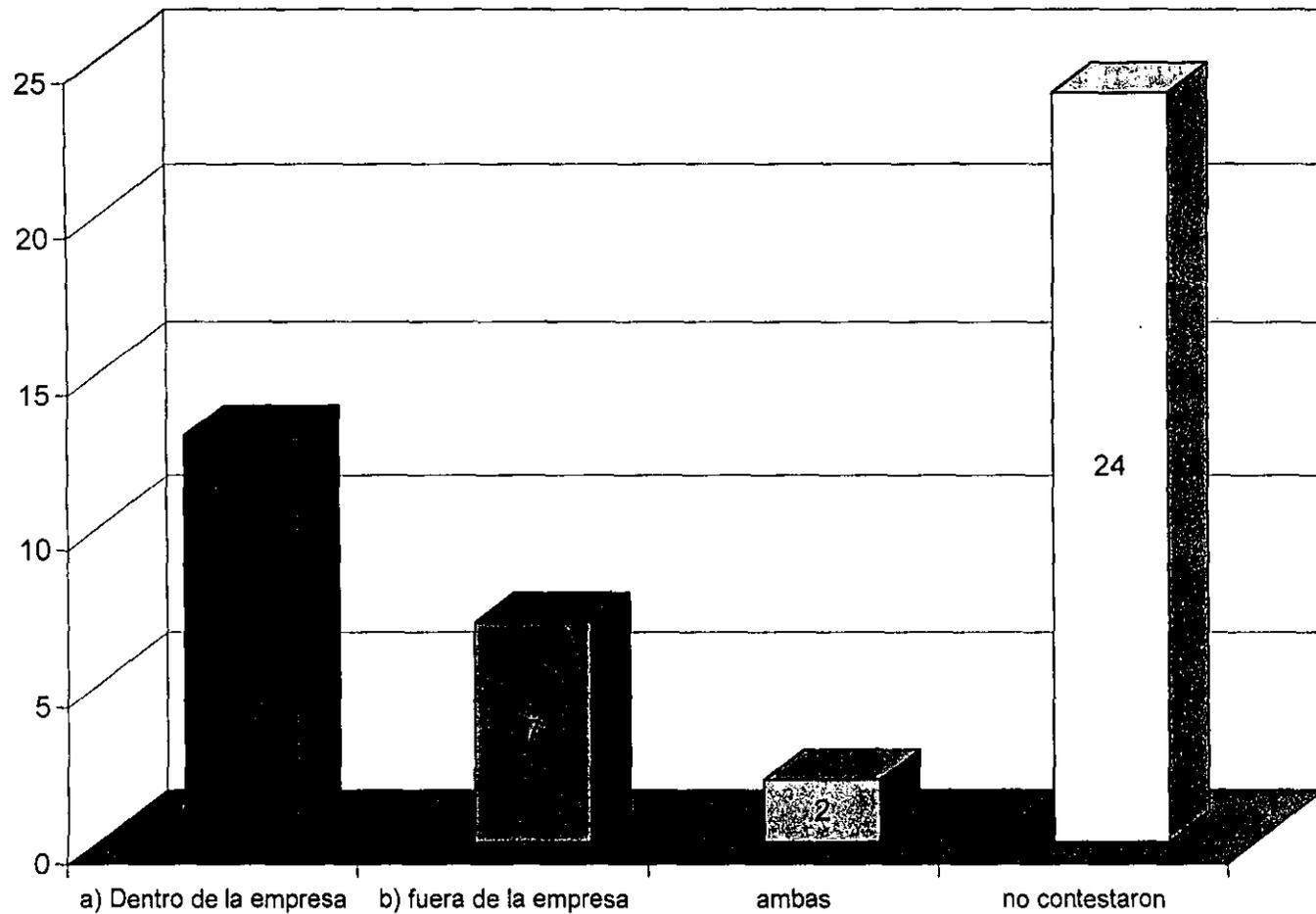
¿HA TOMADO ALGUNA VEZ ALGUNA VEZ UN CURSO DE CAPACITACIÓN?



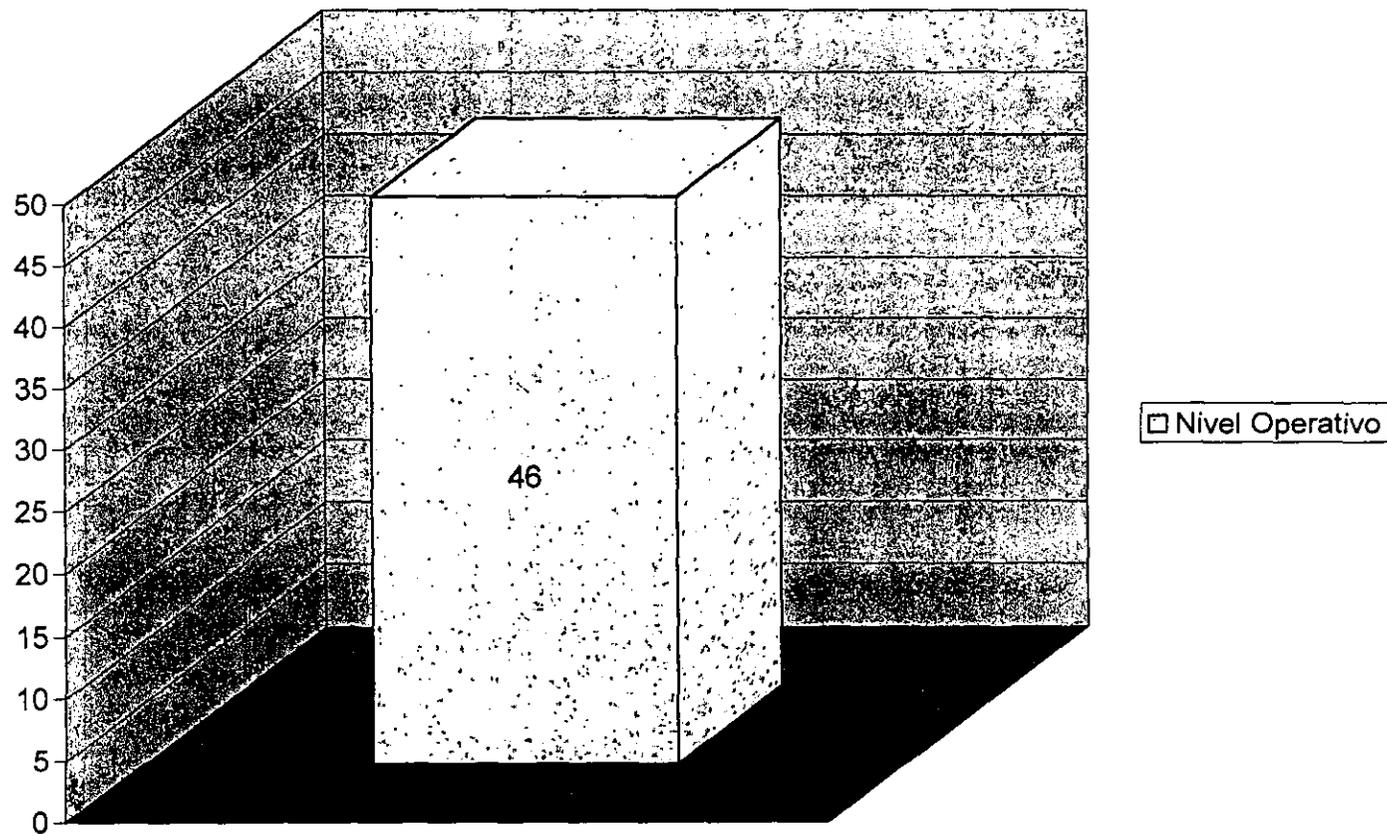
¿CUANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN HA BRINDADO A SUS EMPLEADOS?



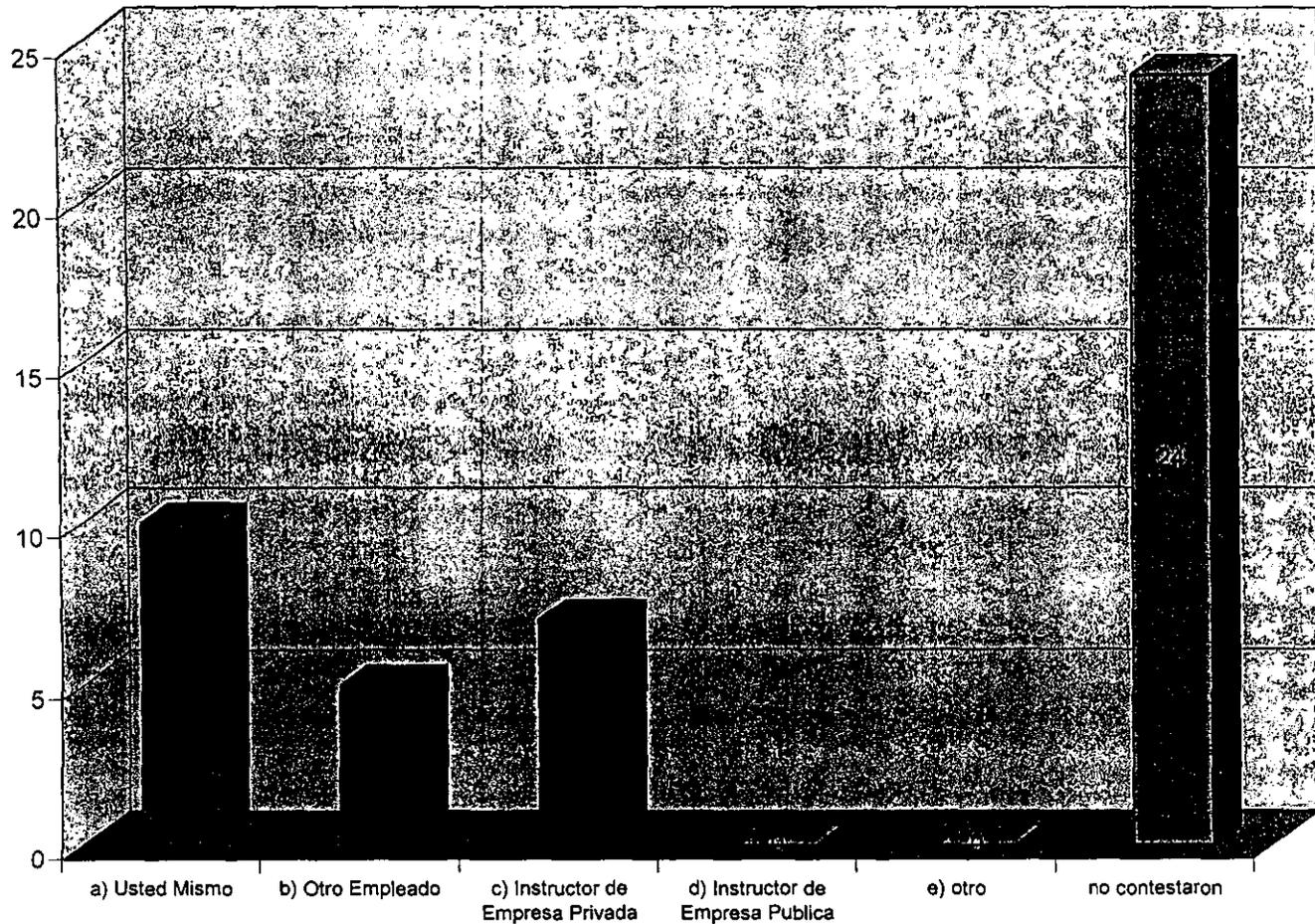
¿EN DONDE HAN RECIBIDO ESTA CAPACITACION?



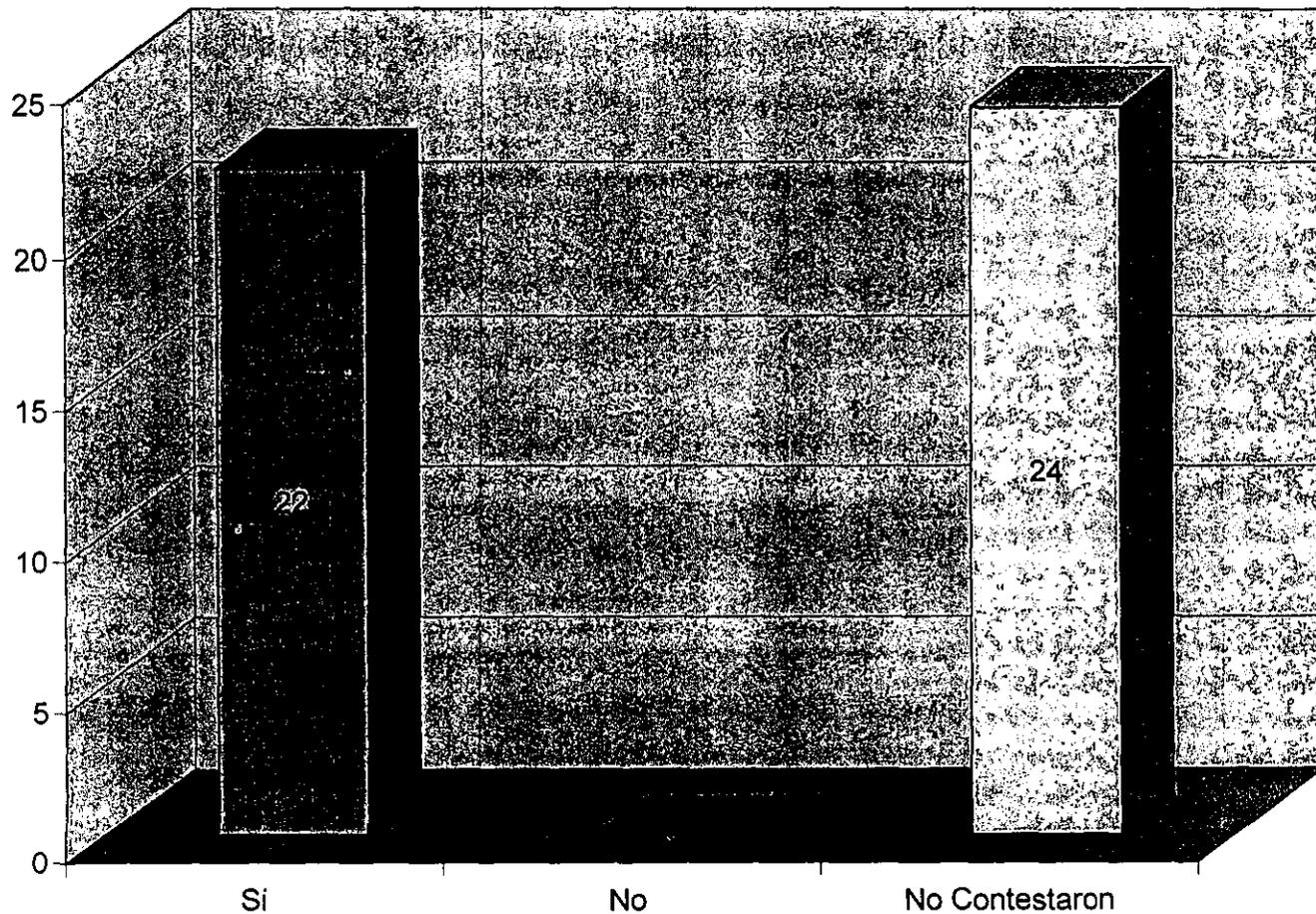
¿QUE PUESTOS OCUPAN SUS EMPLEADOS



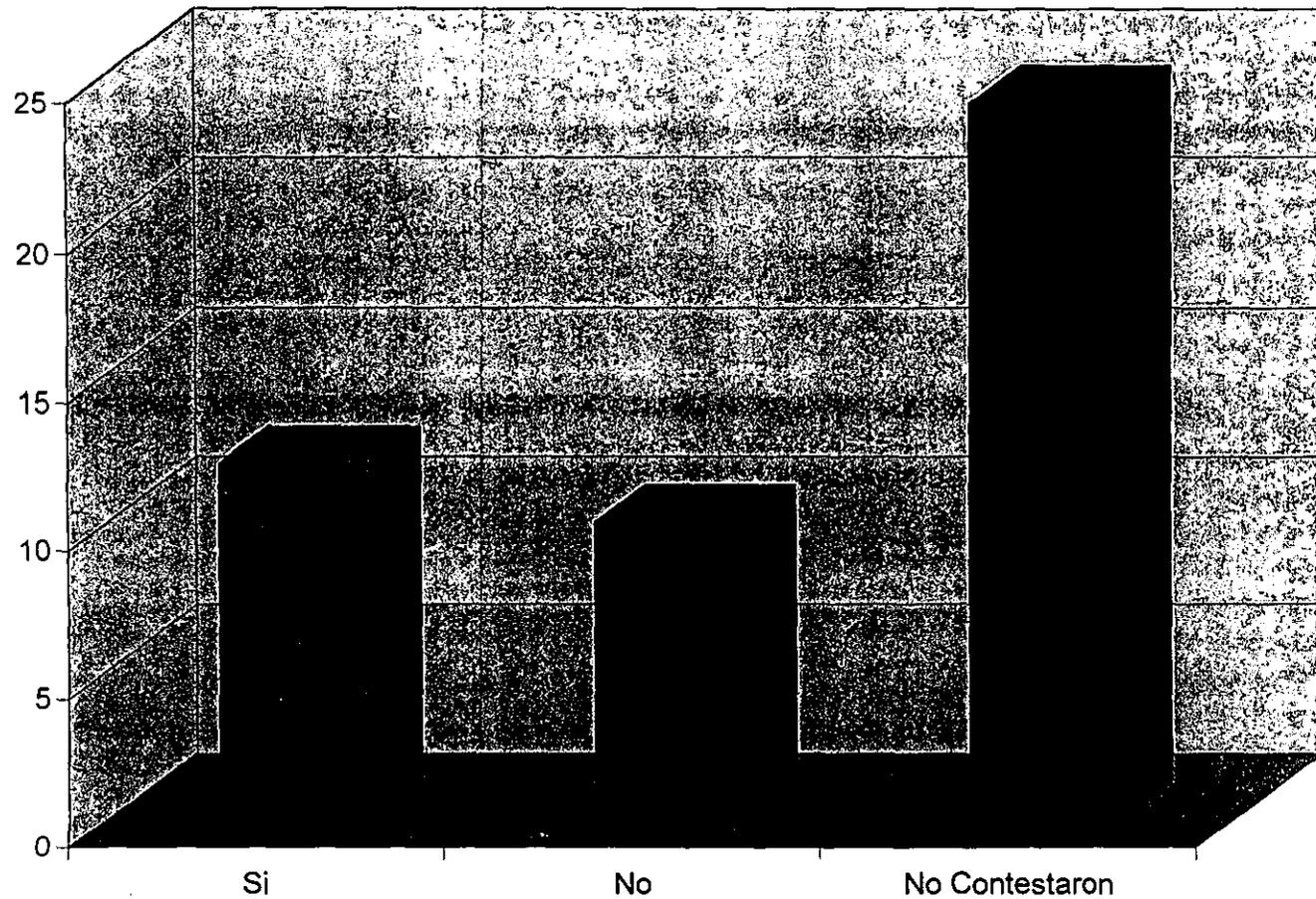
¿ QUIEN ES EL RESPONSABLE DE BRINDAR LA CAPACITACION A SUS EMPLEADOS?



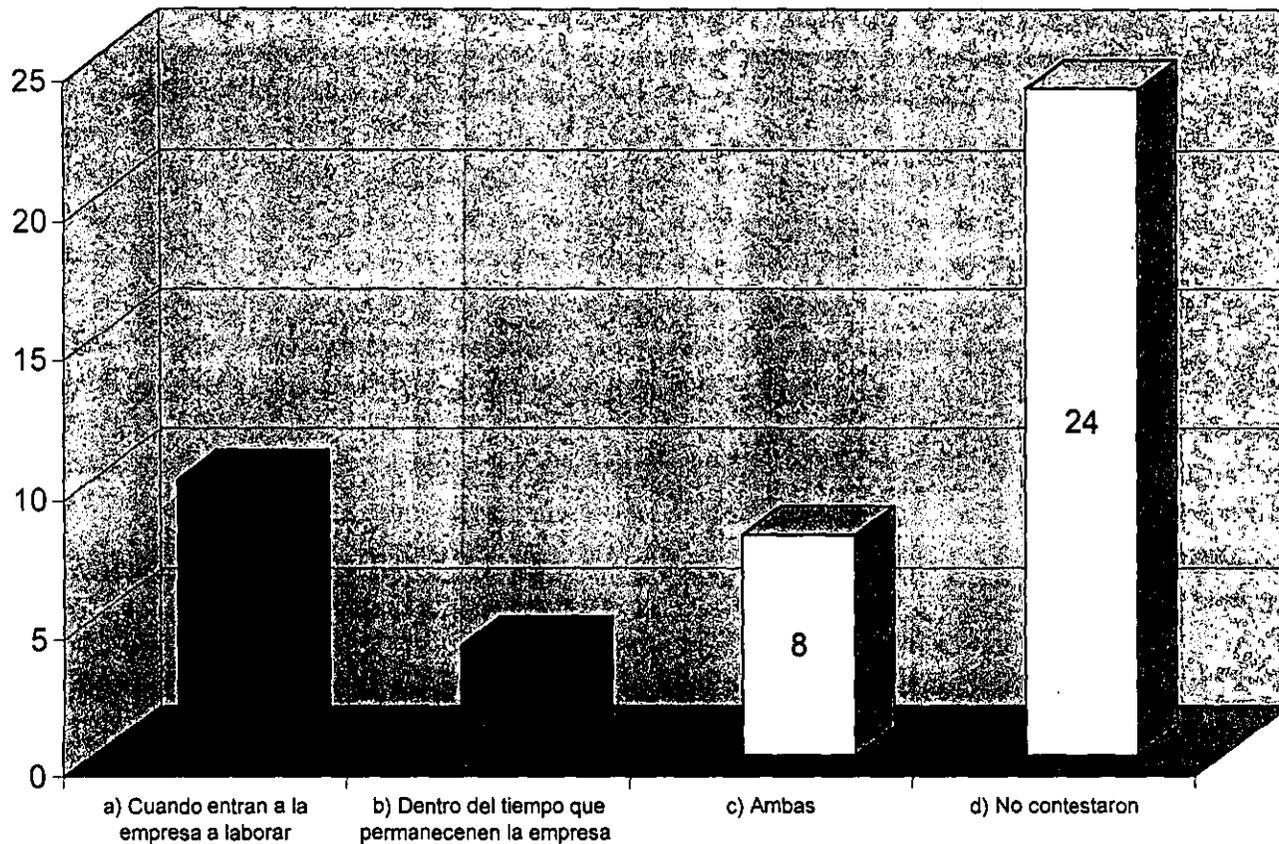
¿USTED CONSIDERA QUE LA PERSONA QUE IMPARTE LA CAPACITACION TIENE LOS CONOCIMIENTOS
SUFICIENTES Y NECESARIOS PARA ELLO?



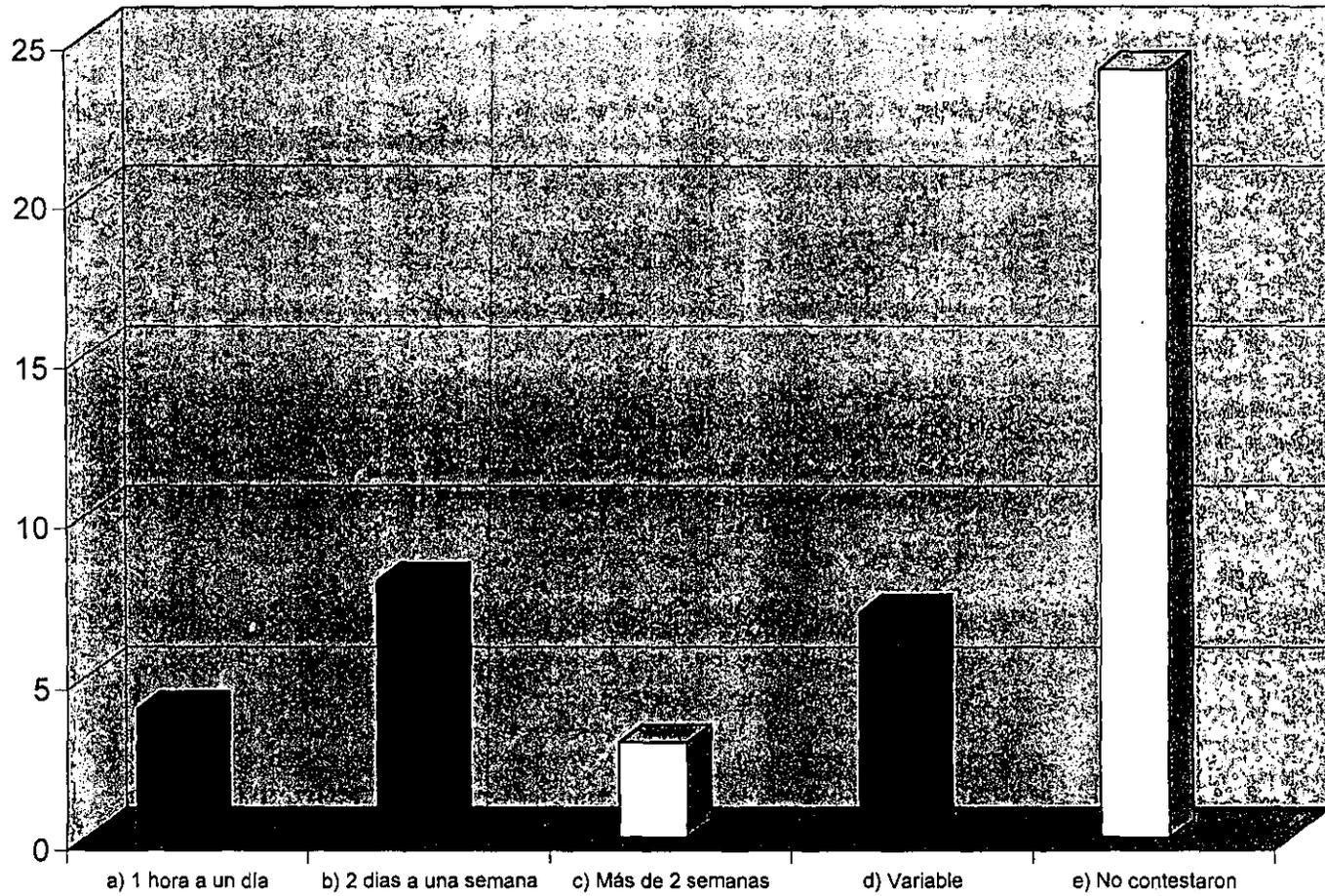
¿REALIZA ALGUN ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION ANTES DE IMPARTIRLA?



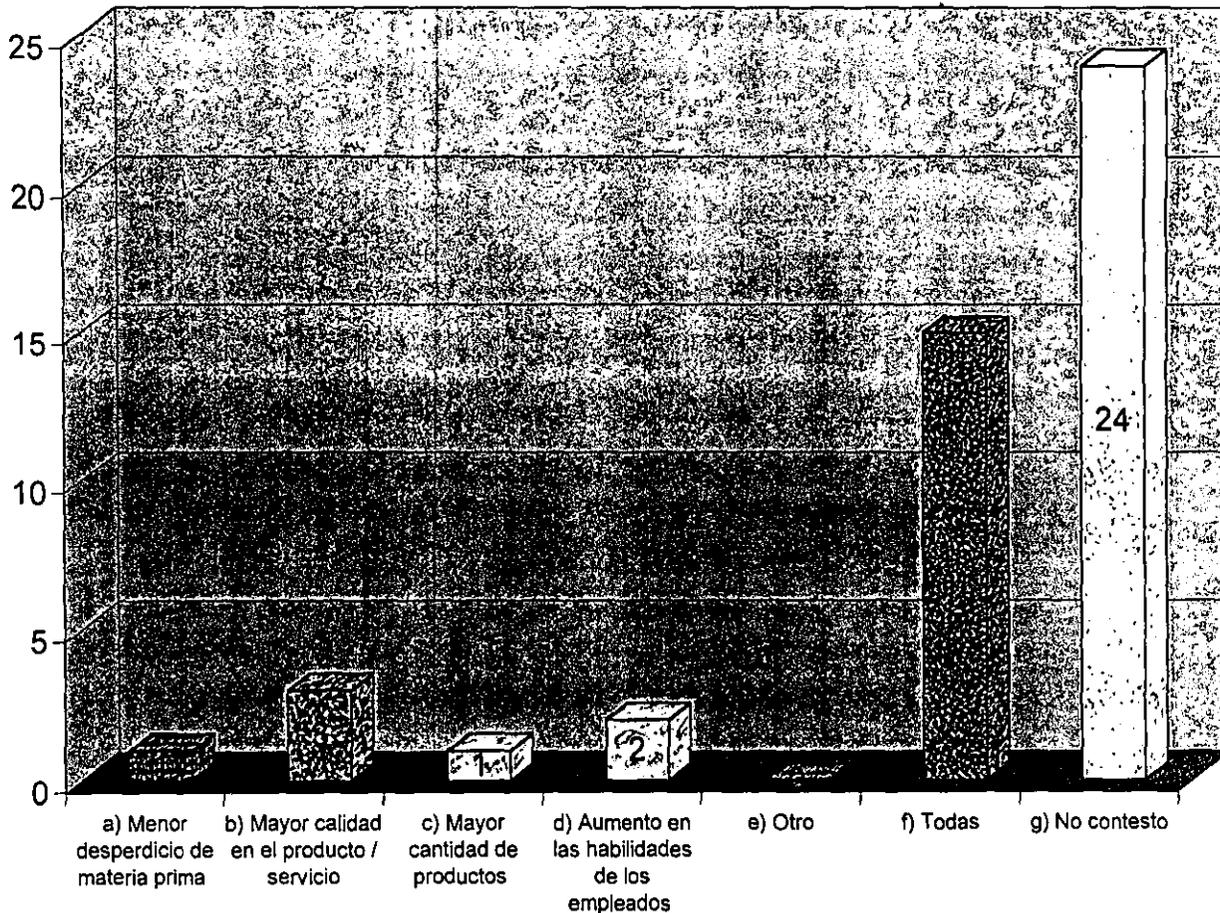
¿CUANDO BRINDA LA CAPACITACION A SUS EMPLEADOS?



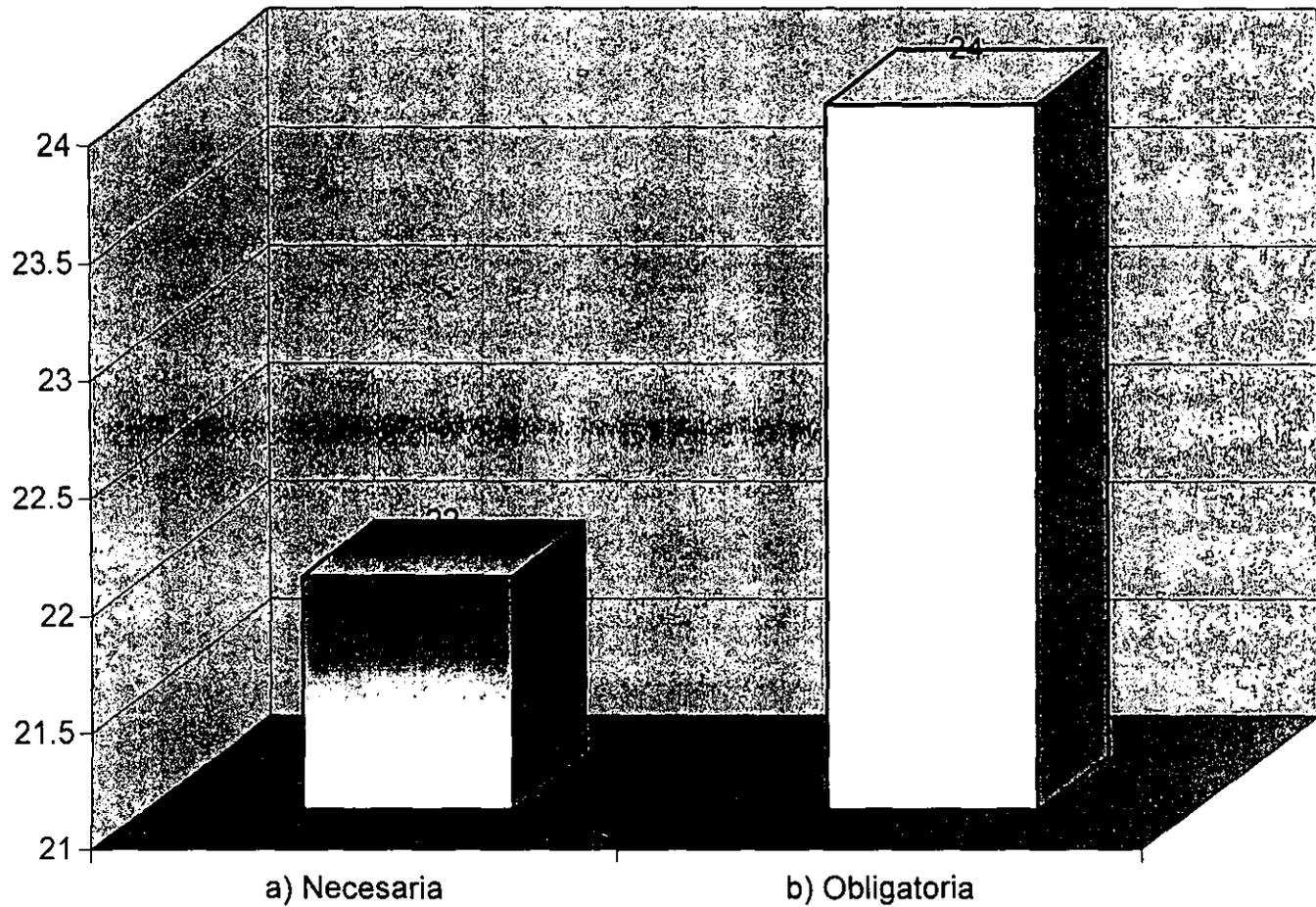
¿Cuál es la duración de la capacitación?



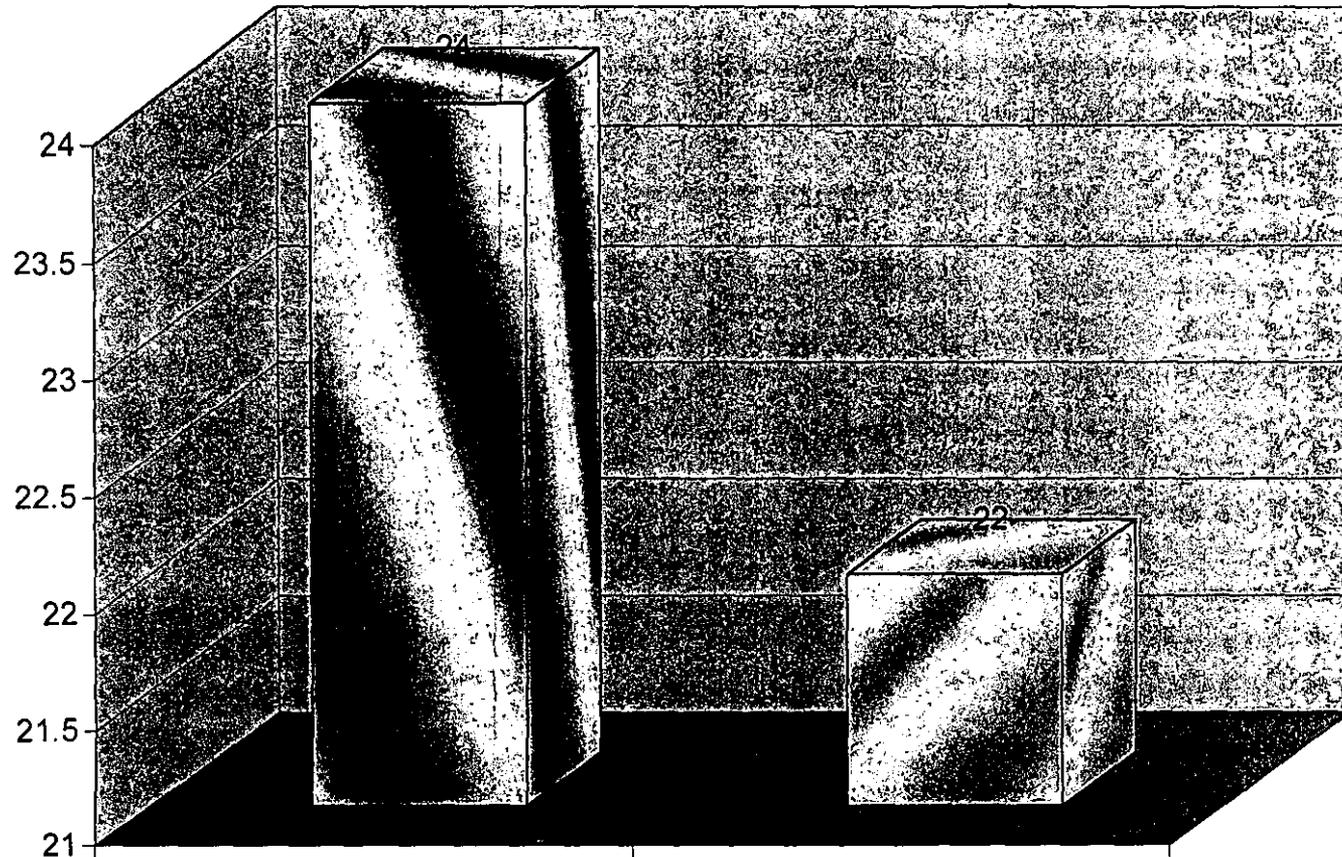
¿ CUAL HA SIDO EL MAYOR BENEFICIO QUE SU EMPRESA HA EXPERIMENTADO A BRINDAR CAPACITACION A SUS EMPLEADOS?



¿Como considera usted la capacitación?



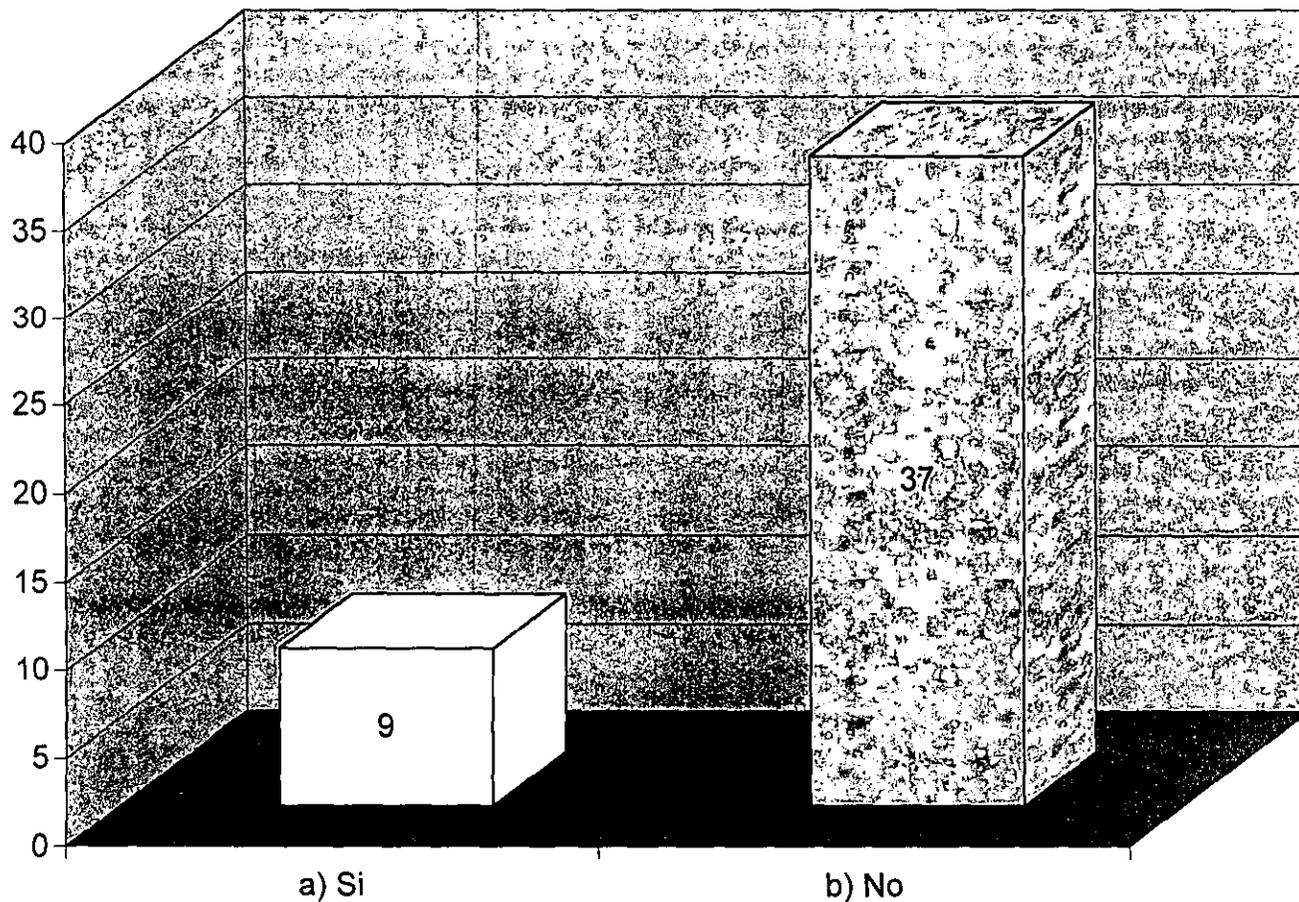
En su opinión cree que la capacitación es:



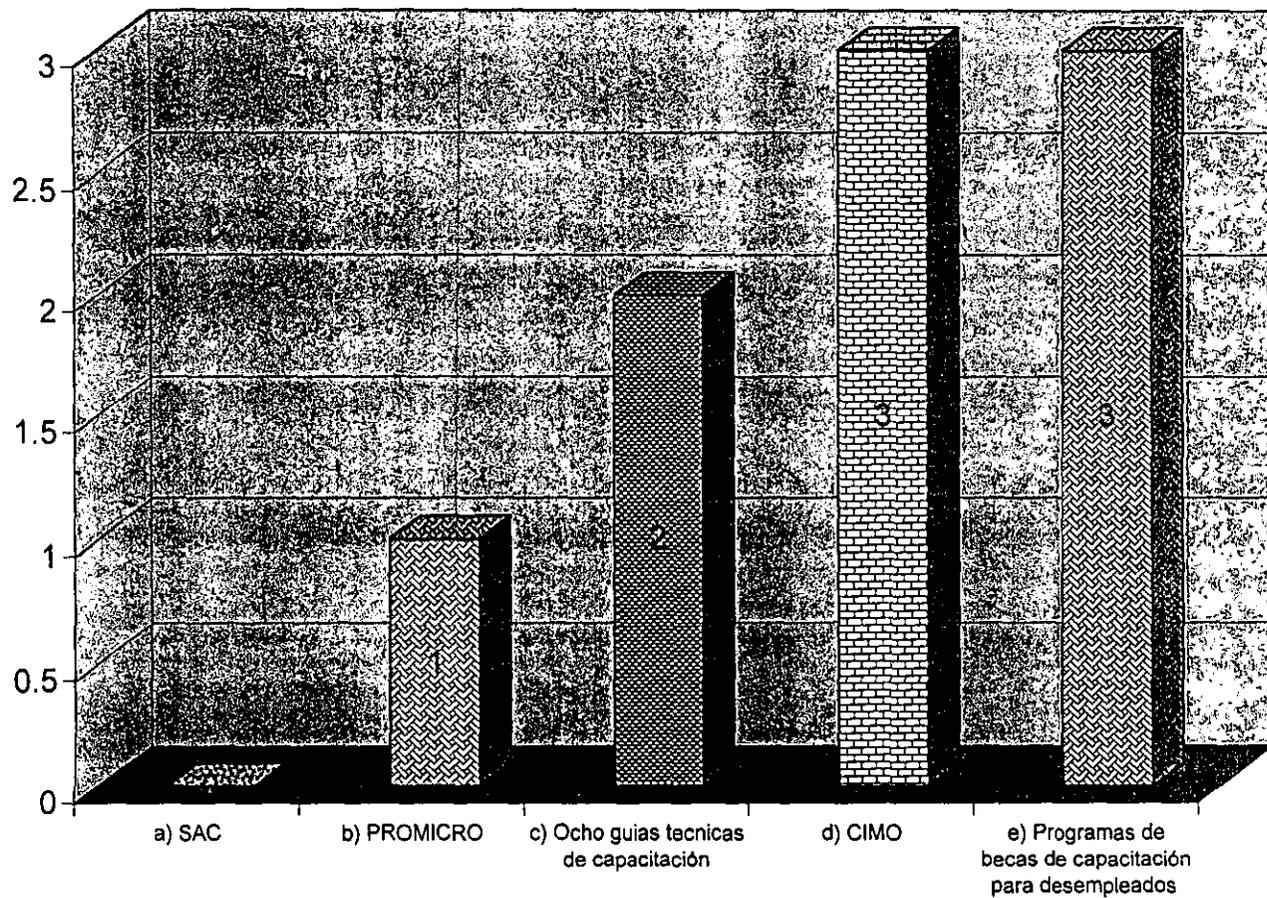
a) Un gasto

b) Una inversión

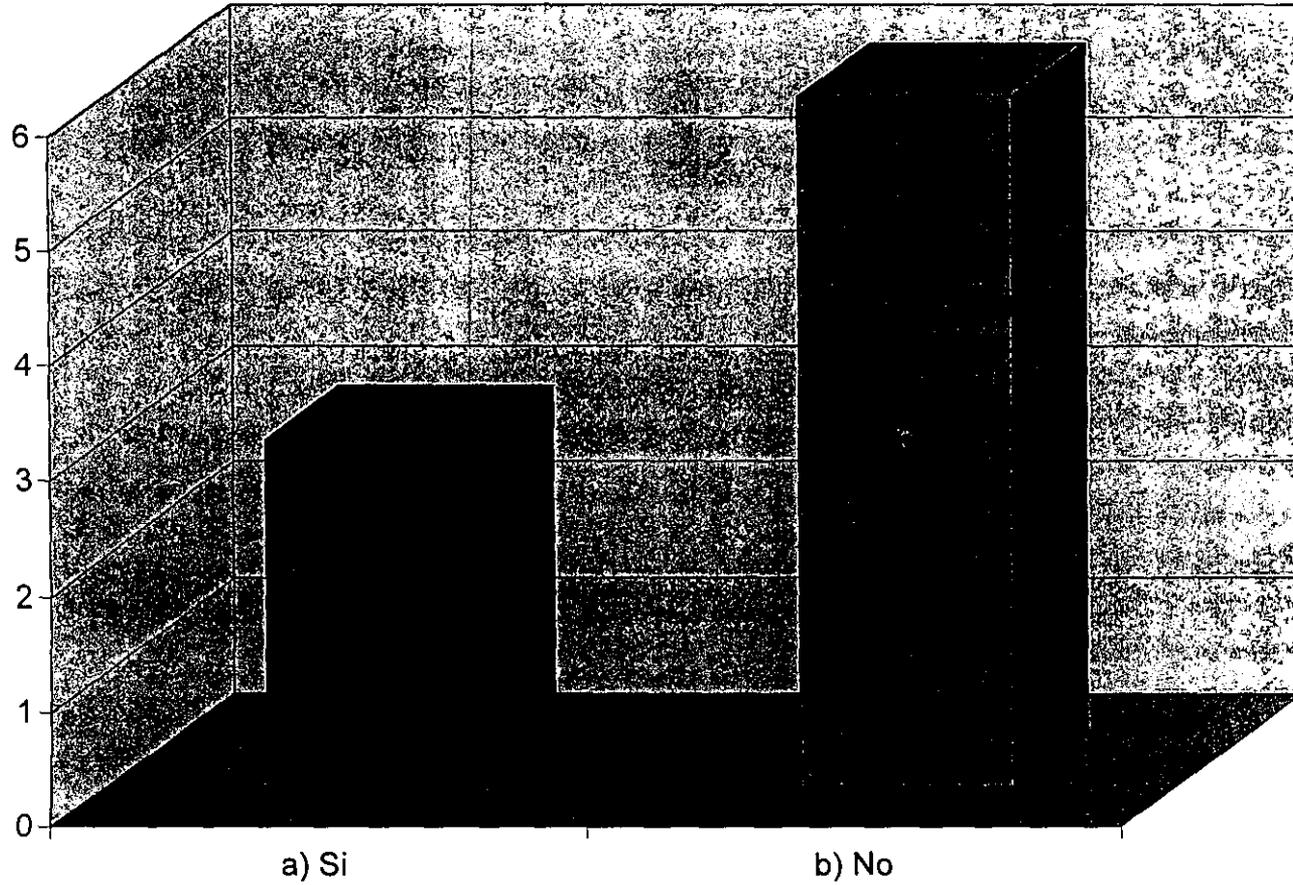
¿CONOCE ALGUN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN APLICABLE A LA MICROEMPRESA
CON EL QUE CUENTE EL GOBIERNO?



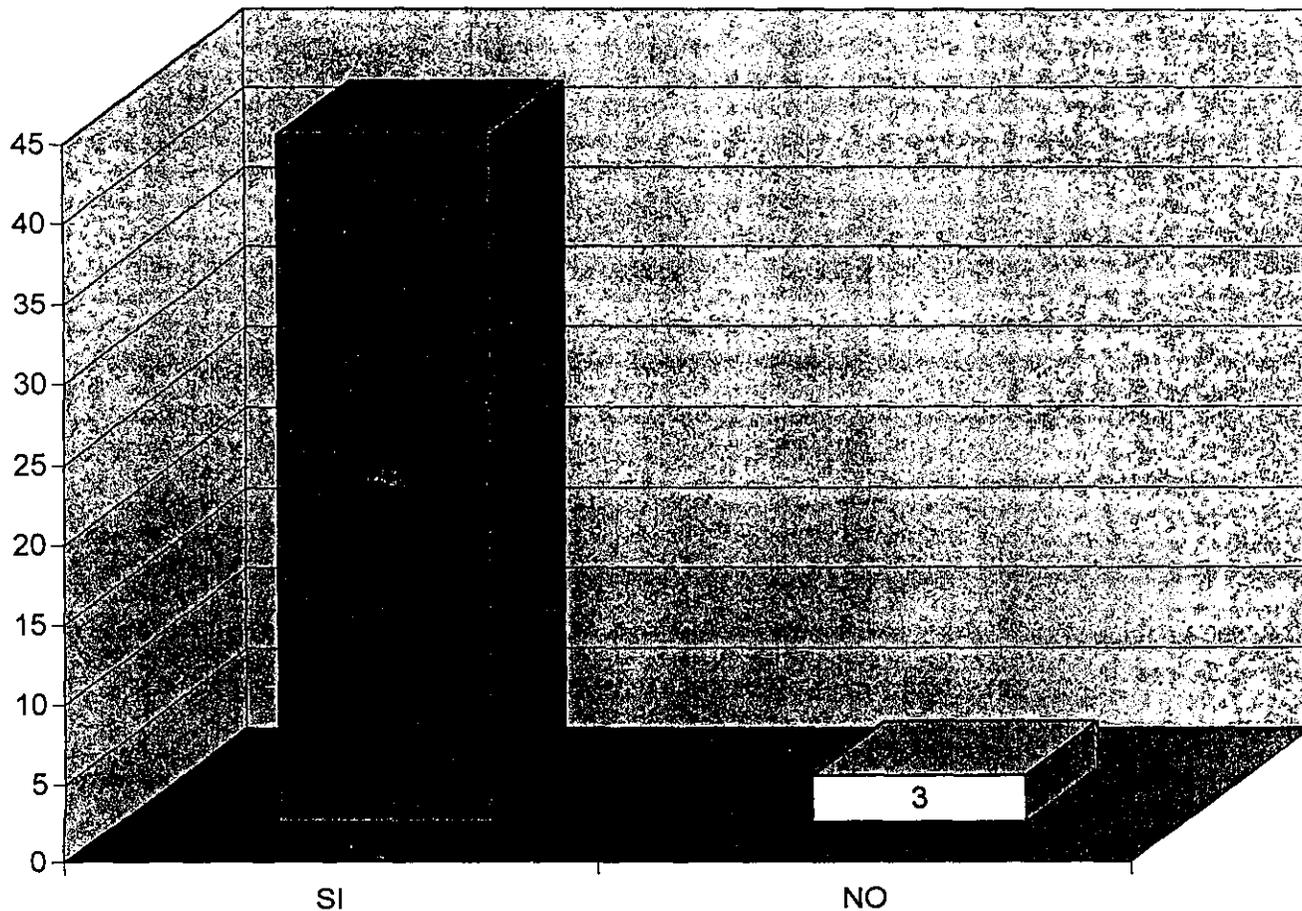
SI LA RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES PROGRAMAS DE CAPACITACION CONOCE?



¿HA REQUERIDO LOS SERVICIOS DEL PROGRAMA QUE DICE
CONOCER?



¿LE GUSTARIA OBTENER INFORMACION SOBRE LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA LA MICROEMPRESA ?



BIBLIOGRAFÍA

- ANZOLA Rojas Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw – Hill, 1993, 297 p.p.

- ARIAS, Galicia Fernando; *Introducción a la metodología de la investigación en Ciencias de la Administración y del comportamiento*. México: Trillas, 1990, (4ª. Ed.), 323 p.p.

- BOSCH, García Carlos; *La técnica de la investigación documental*. México: Trillas, 1996, (4ª reimp.), 74 p.p.

- CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw – Hill, 1995, (2ª. Ed), 540 p.p.

- ESPINOZA, Villareal Oscar; *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993., 152 p.p.

- FERNANDEZ Arenas, José Antonio; *El proceso administrativo*; México: 1991, Diana, (2ª. Ed), 3056 p.p.

- GARCÍA DE LEÓN; Campero, Salvador; *La micro, pequeña y mediana empresa en México y los retos de la competitividad. Un enfoque Administrativo*. México: DIANA, 1993., 2423 p.p

- GRABINSKY, Salo; *El emprendedor*; México: SITESA, 1990, 265 p.p.

- GRADOS, Espinoza Jaime A.; *Capacitación y desarrollo de personal*; México: Trillas, 1999, 301 p.p.
- HAL, B. Pikle; Royce L. Abrahamson; *Administración de empresas pequeñas y medianas*. México: Limusa., 1995, 568 p.p.
- JIMENEZ, Castro Wilburgo; *Introducción al estudio de la teoría Administrativa*. México: Fondo de cultura Económica, 1974; 391 p.p.
- LLANO, Cifuentes, Carlos; *El empresario y su acción*; México: McGraw – Hill, 1990, 169 p.p.
- MENDEZ, Morales José Silvestre; *Economía y la Empresa*; México: McGraw - Hill, 1989, 360 p.p.
- MENDEZ, Morales José Silvestre; *Fundamentos de Economía*; México: McGraw –Hill, 1990, (2ª ed), 321 p.p.
- MENDEZ, Morales José Luis Silvestre; *Problemas Económicos de México*, México: McGraw – Hill, 1998, (4ª. Ed), 401 p.p.
- PEEL, Malcolm; *Capacitación eficaz en una semana*, México: Panorama, 1999, (2da. Reimp.), 112 p.p
- RAMIREZ,. Cavassa Cesar; *Vicios y Virtudes de la Capacitación*, México: Pac, 1997, (2da. Ed.), 205 p.p.

- REYES Ponce, Agustín; *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*; México: LIMUSA, 1993, 518 p.p.
- REZA, Trocino, Jesús Carlos; *El ABC del Administrador de la Capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos)*, México: PANORAMA, 1995, 144 p.p.
- ROCHA, Centeno, Rogelio; *Estrategia competitiva para empresas*, México: Trillas, 1997, 74 p.p.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín; *Administración Moderna de Personal 2*; México: ECASA, 1995.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín; *Cómo administrar pequeñas y medianas Empresas*, México: ECASA, 1999, (4ª ed), 368 p.p.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín; *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México: ECASA, 1998, 730 p.p.
- ROJAS, Soriano Raúl; *Guía para realizar investigaciones sociales*, México: Plaza y Valdés, 1998, (32 a. Ed), 439 p.p.
- RUEDA, Peiro Isabel; *Las empresas integradoras en México*; México: Siglo XXI Editores;, 1997; 236 p.p.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; *Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994*; México, 1993, 32 p.p.

- Secretaría de Programación y Presupuesto; *Las actividades económicas en México*; 437 p.p.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; *Manual para comisiones de Seguridad e Higiene en el trabajo*; México, 1998, (4ª. Ed.), 97 p.p.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social; *Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)*, 14 p.p.
- www.conocer.gob.mx
- www.nafin.gob.mx
- www.secofi.gob.mx
- www.stps.gob.mx