



UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 3172-25

“PROPUESTA SOBRE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA, DIRIGIDO A DUEÑOS DE MIPYMES”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MAYA RAMÍREZ CYNTHIA INÉS

DIRECTOR DE TESIS
LIC. VÍCTOR MANUEL BECERRIL DOMÍNGUEZ

MÉXICO, D.F. ABRIL DEL 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

- Ψ Inicialmente agradezco a Dios y a la Virgen del Carmen por este día y ser un objeto de fe en toda mi familia, por enviar a los ángeles para nuestra guarda e iluminar mi camino.
- Ψ A mis abuelitas Inés y Concepción con todo mi AMOR; aunque desafortunadamente no se encuentran presentes físicamente para celebrar este triunfo, felicitarme o poder abrazarme, sé que siempre han estado cuidando de mí y guiándome para ser una mejor persona. Porque si algo aprendí de ellas fue su fortaleza y entereza para enfrentar las circunstancias de la vida.
- Ψ Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por su confianza, por los valores que me han inculcado, por demostrarme siempre su cariño, apoyo incondicional, su paciencia en momentos de crisis, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, esforzándose día a día durante el transcurso de mi vida para que nada me hiciera falta, ahora yo espero que estén orgullosos de esta persona que tanto los AMA, porque este logro no es solo mío también es de ustedes, gracias a ti papá Gerardo Abel Maya Carrillo y a ti mamá Marisol Ramírez Quiroz.
- Ψ A mi abuelito Alfredo que tanto anhelaba este momento, a quien veo como un hombre sabio, honesto, lleno de vida, entregado a su trabajo y ejemplo a seguir, por fin una nieta tuya será profesionalista, pero eso no significa que te tengas que ir, aún falta mucho más por vivir, es por ello que hoy te dedico este trabajo de tesis. TE QUIERO "ABUE".
- Ψ A mi compañero de infancia, tu hermanito por ser mi más grande alegría, quiero que tengas presente que todo lo que nos proponamos en la vida lo podemos lograr si trabajamos arduamente para conseguirlo, nunca debemos dejar nuestras metas a un lado, jamás te rindas; esfuérate por cada cosa que desees. TE QUIERO.

- Ψ A mi tía María del Carmen a quien prefiero decirle “Gordita” y adoro infinitamente por apoyar a mis a mis papas en todo momento, por consentirme, cuidarme, quererme y siempre estar cuando la necesito. TE QUIERO.
- Ψ A mi pareja y demás familiares que de forma directa o indirecta he sentido su apoyo moral en todo momento, alentándome a lograr mis metas y brindarme todas sus bendiciones. LOS QUIERO.
- Ψ A la Universidad de Negocios ISEC por darme la oportunidad de estudiar en su plantel con una excelente calidad de profesionales para mi desarrollo académico.
- Ψ A mi asesor por haber creído en mí y estar dispuesto a brindarme su valioso tiempo y disposición para dirigirme en la realización de este proyecto, dando lo mejor de sí siempre e impulsándome a ser mejor cada día.
- Ψ A mi Director y todos los profesores que estuvieron a lo largo de mi estancia académica en la licenciatura, les agradezco su motivación, paciencia, orientación, apoyo, profesionalismo, dedicación, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo gracias por su amistad.
- Ψ Y finalmente pero no menos importante me agradezco a mí, por mi entereza, coraje, entusiasmo, asertividad y humildad, creciendo ante las adversidades de la vida y logrando todo lo que me propongo, exhortándome a seguir adelante y nunca desistir.

“El genio se compone de 2% talento y del 98% de perseverante aplicación”

Ludwig van Beethoven

ÍNDICE

<u>RESUMEN.</u>	<u>7</u>
<u>INTRODUCCIÓN.</u>	<u>8</u>
CAPÍTULO 1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).	14
<u>1.1 Empresa.</u>	<u>15</u>
<u>1.2 Características generales de la empresa.</u>	<u>16</u>
<u>1.3 Clasificación de las empresas.</u>	<u>17</u>
<u>1.4 Aspectos que se deben considerar para la creación de una empresa.</u>	<u>21</u>
<u>1.5 Concepto de MiPyMEs.</u>	<u>22</u>
<u>1.6 Las MiPyMEs a nivel mundial.</u>	<u>24</u>
<u>1.7 Las MiPyMEs en México.</u>	<u>25</u>
<u>1.8 Clasificación de las MiPyMEs en México.</u>	<u>29</u>
<u>1.9 Características de las MiPyMEs en México.</u>	<u>29</u>
<u>1.10 Fuentes de apoyo y financiamiento.</u>	<u>32</u>
<u>1.11 Programas de apoyo.</u>	<u>34</u>
<u>1.12 Éxito y fracaso en las MiPyMEs.</u>	<u>35</u>
<u>1.13 El espíritu emprendedor.</u>	<u>38</u>
<u>1.14 El emprendedor y el empresario mexicano en las MiPyMEs.</u>	<u>41</u>
<u>1.15 Tipos de emprendedor.</u>	<u>44</u>
<u>1.16 Tipos de empresarios.</u>	<u>45</u>
<u>1.17 Características del empresario exitoso.</u>	<u>46</u>
CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	52
<u>2.1 Concepto de planeación.</u>	<u>53</u>
<u>2.2 Importancia de la planeación.</u>	<u>54</u>
<u>2.3 Propósitos de la planeación.</u>	<u>56</u>
<u>2.4 Problemas por la falta de planeación.</u>	<u>58</u>
<u>2.5 Proceso de la planeación.</u>	<u>60</u>

<u>2.6 Principales factores que influyen en el proceso de la planeación.</u>	<u>64</u>
<u>2.7 Definición de estrategia.</u>	<u>64</u>
<u>2.8 Tipos de estrategia.</u>	<u>69</u>
<u>2.9 Concepto de planeación estratégica.</u>	<u>72</u>
<u>2.10 Las características de la planeación estratégica.</u>	<u>74</u>
<u>2.11 Proceso de la planeación estratégica.</u>	<u>76</u>
<u>2.12 Planeación táctica.</u>	<u>78</u>
<u>2.13 Alcance de la planeación táctica.</u>	<u>79</u>
<u>2.14 Características de la planeación táctica.</u>	<u>79</u>
<u>2.15 Elementos de la planeación táctica.</u>	<u>80</u>
<u>2.16 Planeación operativa.</u>	<u>82</u>
<u>2.17 Características de la planeación operativa.</u>	<u>82</u>
<u>2.18 Elementos de la planeación operativa.</u>	<u>83</u>
CAPÍTULO 3 CAPACITACIÓN EN LAS MIPYMES.	85
<u>3.1 Psicología.</u>	<u>86</u>
<u>3.2 Antecedentes de la psicología organizacional y su definición.</u>	<u>88</u>
<u>3.3 La función del psicólogo en las empresas.</u>	<u>90</u>
<u>3.4 Antecedentes de la capacitación.</u>	<u>92</u>
<u>3.5 La capacitación en México.</u>	<u>97</u>
<u>3.6 La capacitación en las MiPyMEs.</u>	<u>103</u>
<u>3.7 La capacitación del gerente general en las MiPyMEs.</u>	<u>107</u>
<u>3.8 La función del psicólogo como instructor de capacitación.</u>	<u>108</u>
<u>3.9 Importancia de la capacitación.</u>	<u>113</u>
<u>3.10 Tipos de errores en la capacitación.</u>	<u>114</u>
<u>3.11 Tipos de capacitación.</u>	<u>115</u>
<u>3.12 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.</u>	<u>117</u>
<u>3.13 Apoyos didácticos.</u>	<u>122</u>
<u>3.14 El proceso de un programa de capacitación.</u>	<u>126</u>
<u>3.15 Primera etapa Diagnostico de Necesidades de Capacitación.</u>	<u>127</u>
<u>3.16 Segunda etapa Planificación.</u>	<u>136</u>

<u>3.17 Tercera etapa Organización.</u>	<u>138</u>
<u>3.18 Cuarta etapa Ejecución.</u>	<u>139</u>
<u>3.19 Quinta etapa Evaluación y Seguimiento.</u>	<u>140</u>
<u>CAPÍTULO 4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LAS MIPYMES.</u>	<u>143</u>
<u>4.1 Detección de Necesidades de Capacitación.</u>	<u>144</u>
<u>4.2 Planificación.</u>	<u>147</u>
<u>4.3 Organización.</u>	<u>149</u>
<u>4.4 Ejecución.</u>	<u>151</u>
<u>4.5 Evaluación.</u>	<u>151</u>
<u>CONCLUSIONES.</u>	<u>154</u>
<u>LISTA DE REFERENCIAS.</u>	<u>160</u>
<u>ANEXOS.</u>	<u>168</u>
<u>1. El emprendedor de las MiPyMEs. Lo que debe hacer-Lo que logra hacer.</u>	<u>168</u>
<u>2. Situación ideal vs Situación real de las MiPyMEs.</u>	<u>169</u>
<u>3. Análisis comparativo de la Situación ideal vs Situación real de las MiPyMEs.</u>	<u>171</u>
<u>4. Temario.</u>	<u>173</u>
<u>5. Carta descriptiva, primera sesión.</u>	<u>174</u>
<u>6. Carta descriptiva, segunda sesión.</u>	<u>175</u>
<u>7. Carta descriptiva, tercera sesión.</u>	<u>176</u>
<u>8. Manual del formador.</u>	<u>177</u>
<u>9. Manual del participante.</u>	<u>231</u>
<u>10. Lista de asistencia.</u>	<u>282</u>
<u>11. Presupuesto.</u>	<u>283</u>
<u>12. Evaluación final del aprendizaje/respuestas correctas.</u>	<u>285</u>

RESUMEN

El presente trabajo contiene una propuesta sobre un programa de capacitación de planeación estratégica, abordado desde un punto psicológico organizacional, dirigido a dueños de las MiPyMEs, cuyo objetivo es desarrollar en las personas sus competencias laborales, para enfrentar el mercado al que se dirigen, aprovechando al máximo los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

El contenido de la tesis presenta información sobre la empresa, los tipos de empresas, las MiPyMEs a nivel mundial y en México, la planeación, la estrategia, tipos de estrategias, la planeación estratégica, capacitación y la intervención que realiza el psicólogo en el área laboral u organizacional para la creación de la presente tesis.

Este programa incluye tres cartas descriptivas, la descripción general del programa, el temario, el manual del formador, el manual del participante, una lista de asistencia, el presupuesto, la evaluación diagnóstica, los diferentes instrumentos de evaluación para cada tema y la evaluación final.

PALABRAS CLAVE

MiPyMEs, Planeación, Planeación estratégica, Capacitación.

INTRODUCCIÓN

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas, y constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso (Rodríguez, 1996).

En la actualidad las empresas, son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución, que influye directamente en la vida privada de sus habitantes, esta influencia social justifica la transformación actual, más o menos rápida que tienden los países en su desarrollo, según el carácter y la eficacia de sus organizaciones (Idem, 1996).

En la mayoría de los países la estructura económica está conformada por las micro, pequeñas y medianas empresas cuya abreviatura es “MiPyMEs” que representan más del 95% del total de empresas en un país, en donde proporcionan entre el 60% y 70% del empleo, y contribuyen aproximadamente entre el 50% y 60% del Producto Interno Bruto (PIB) entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones (Cristóbal, 2010).

En Europa por ejemplo, se estima que un 97% de todas las empresas son MiPyMEs y representan el 70% del PIB, en Chile las pequeñas y medianas empresas crean el 80% de la formación de empleos, las cuales cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo, ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleos, de ahí la importancia en mejorar su capacidad de funcionamiento.

Por su parte en México las micro, pequeñas y medianas empresas, según la Secretaría de Economía junto con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, mencionan que de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que aproximadamente existen en el país,

99.8% representan las MiPyMEs, las cuales generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen al 52% del PIB.

Afortunadamente en cada instante se inician en el país, cientos de pequeños negocios, los cuales desgraciadamente tienen que luchar en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia, muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se enfrentan.

Las condiciones tanto internas como externas del sector productivo en México, en general son complicadas, sobre todo cuando se comparan con otros contextos internacionales; analistas del tema señalan que entre el 50% y el 60% o más de las micro, pequeñas y medianas empresas, mueren a los dos años de vida o antes, precisamente es el ciclo en que un negocio demuestra su capacidad para permanecer en el mercado (Cerón, Pimentel, y Barranco, 2007).

Los micro, pequeños y medianos empresarios representan el sector más frágil de la cadena productiva y de servicios, ya que tienen una menor capacidad para reponerse ante las crisis y las consecuencias externas negativas, algunas de las problemáticas generales por las que transita este sector, se encuentran, baja escala de producción, limitada cultura tecnológica, incapacidad para la obtención de créditos, carencia de personal calificado, falta de organización, planeación deficiente, entre otros referentes.

Sin embargo la falta de preparación de los dirigentes de las empresas es una de las limitaciones que pone de manifiesto las necesidades específicas para manejar la capacidad de dirección y administración, dichos problemas que se originan primordialmente en la restringida capacidad competitiva de actuación de los directivos de las MiPyMEs, quienes se observó, son las personas que manejan todos los aspectos de la administración y la producción de dichas empresas, entre las principales crisis que se presentaban por esta situación son: de delegación, de liderazgo, de financiamiento, de prosperidad y de continuidad.

Sin embargo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013), presenta algunas de las principales causas de muerte de las MiPyMEs, entre ellas se encuentra la ausencia de cultura empresarial, falta de análisis estratégico, ausencia de control, mala planeación, entre otros.

Cabe señalar que la micro, pequeña y mediana empresa tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Históricamente, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica, citando el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen capacidades diferentes, o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo estructurado, abren camino a muchas personas, que han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios y que se ocupan en alguna de estas empresas (Rodríguez, 1996). De ahí que las MiPyMEs nos ofrecen la opción básica para continuar una pequeña expansión económica del país.

Ya que las MiPyMEs, tienen gran relevancia para el desarrollo económico de México Cristóbal (2010), menciona algunos puntos a considerar para el éxito empresarial de estas, como son: el nivel de la experiencia de la persona, el nivel académico de los empresarios, las competencias laborales, el conocimiento y aplicación de métodos administrativos de planeación, organización, ejecución y control, la gestión empresarial y la capacitación tanto de directivos como la mano de obra.

El País y cada uno de sus estados son los principales responsables de apoyar e impulsar al sector industrial en nuestro país, sobre todo al sector más pequeño como son las MiPyMEs. Para tal efecto se define un Plan Nacional de Desarrollo, en el que especifica un programa Sectorial para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, en el cual participan un sin número de dependencias públicas como: La Secretaría de Economía, Nacional Financiera, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras. Sin embargo se necesita que tanto el director de la empresa, como el País se involucren para consolidar la planta productiva, y se pueda dar continuidad a las MiPyMEs garantizando su supervivencia.

Como se mencionó anteriormente la capacitación de directivos, y el conocimiento del proceso administrativo, entre ellos la planeación y la planeación estratégica son algunas de las alternativas que pueden contribuir al éxito, evitando que se sigan presentando situaciones de fracaso o quiebra de las empresas.

Derivado de lo anterior se observó la necesidad de aportar una solución a esta problemática favoreciendo las competencias de los empresarios, de las micro, pequeñas y medianas empresas, por medio del desarrollo de un programa de capacitación sobre planeación estratégica para los dueños, fomentando el establecimiento, crecimiento y consolidación de la MiPyMEs impulsando a un mejor desarrollo económico del país.

Por consiguiente se define la planeación estratégica como un proceso formal de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales y/o empresariales, algunos directivos y/o gerentes encuentran que la planeación estratégica proporciona acontecimientos ambientales positivos, permitiendo optimizar sus beneficios y reducir al mínimo los problemas económicos y comportamentales (Rodríguez, 1998).

Es importante mencionar que el presente trabajo es abordado desde el punto de vista psicológico, siendo esta la ciencia encargada del estudio de los procesos mentales y el comportamiento del ser humano, con un enfoque laboral por medio de la Psicología Laboral u Organizacional, la cual se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones como el comportamiento, los sentimientos, las actitudes, habilidades y los valores, a través de los procesos organizacionales que ejercen su impacto en las personas, siendo estos la contratación, la comunicación, el desarrollo, la satisfacción laboral y sobre todo la capacitación (Zepeda, 1999).

Dentro de los procesos organizacionales en los que se involucra la psicología, se encuentra la capacitación siendo esta utilizada como la estrategia principal para el desarrollo de las competencias de una persona o del emprendedor y la consolidación empresarial de las MiPyMEs, para tal efecto se define como una acción planeada de un proceso formativo, destinada a incrementar las aptitudes y conocimientos del directivo o trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente sus labores; ya que a todas las

personas constantemente se nos debe capacitar, por muy básica que sea la actividad desempeñada y no importando si pertenece a una empresa micro, pequeña, mediana, grande, nacional o transnacional.

Los principales objetivos de la capacitación son la solución de problemas, auxiliar en la toma de decisiones, incrementar la productividad y la calidad de trabajo, mejora en la relación de los empleados, promover el desarrollo de la empresa, entre otros y es una valiosa herramienta para inducir o facilitar el cambio de las unidades fabriles del país (Chávez, 2009).

La psicología en el proceso de la capacitación tiene una función sumamente útil de orientar y facilitar el crecimiento personal y de la comunidad, por medio de diferentes procesos psicológicos, como son la percepción, la memoria, el aprendizaje, entre otros. Los psicólogos están capacitados para la elaboración, aplicación y evaluación de instrumentos que permitan obtener la información necesaria para determinar el grado de conocimientos, habilidades y destrezas con que cuenta el personal, así como la requerida en cada uno de los puestos, ya sean directivos, administrativos u operativos, al mismo tiempo que puede establecer e implementar programas y estrategias para cubrir dichas necesidades.

En el capítulo 1 usted conocerá el concepto y clasificación de las empresas, información referente de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), sus características generales, situación mundial, las fuentes de financiamiento y programas de apoyo para este sector, sus principales causas de fracaso y muerte y para finalizar se revisarán las competencias del espíritu emprendedor, información relevante para la realización del proyecto.

El capítulo 2 está dirigido a la planeación, su importancia, propósitos, acontecimientos relacionados por la falta de planeación y el desarrollo del proceso, presentando de igual manera información, sobre la planeación estratégica, tipos de estrategia y el proceso que deberá llevar la realización de una planeación estratégica, con la finalidad de poder conocer herramientas, que ayudarán al desarrollo y la resolución de las principales problemáticas de las MiPyMEs.

En el capítulo 3 usted encontrará la definición de Psicología y Psicología Organizacional, la función del psicólogo en las empresas y su rol como capacitador, la definición y antecedentes de la capacitación, su importancia, tipos, las técnicas de enseñanza-aprendizaje y el proceso para llevar a cabo un programa de capacitación por medio de cinco etapas, las cuales son: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación, cuyo propósito es brindarle al lector un conocimiento amplio sobre la función del psicólogo como capacitador e identificar los aspectos necesarios para la creación de un programa, siendo este uno de los principales auxiliares para el desarrollo del proyecto.

El capítulo 4 está dirigido exclusivamente al desarrollo del trabajo, presentando una propuesta sobre un programa de capacitación de planeación estratégica a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), esto con la finalidad de ayudar a los empresarios a mejorar sus competencias, para el desarrollo y adecuado manejo de su empresas en el futuro, comprendiendo y aplicando el proceso de la planeación estratégica, visualizando el medio ambiente externo económico, social, tecnológico, cultural y de la competencia como tal en que están inmersos.

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MiPyMEs)

“Hacer un negocio en México es muy fácil. Simplemente lo que falta es orden”.

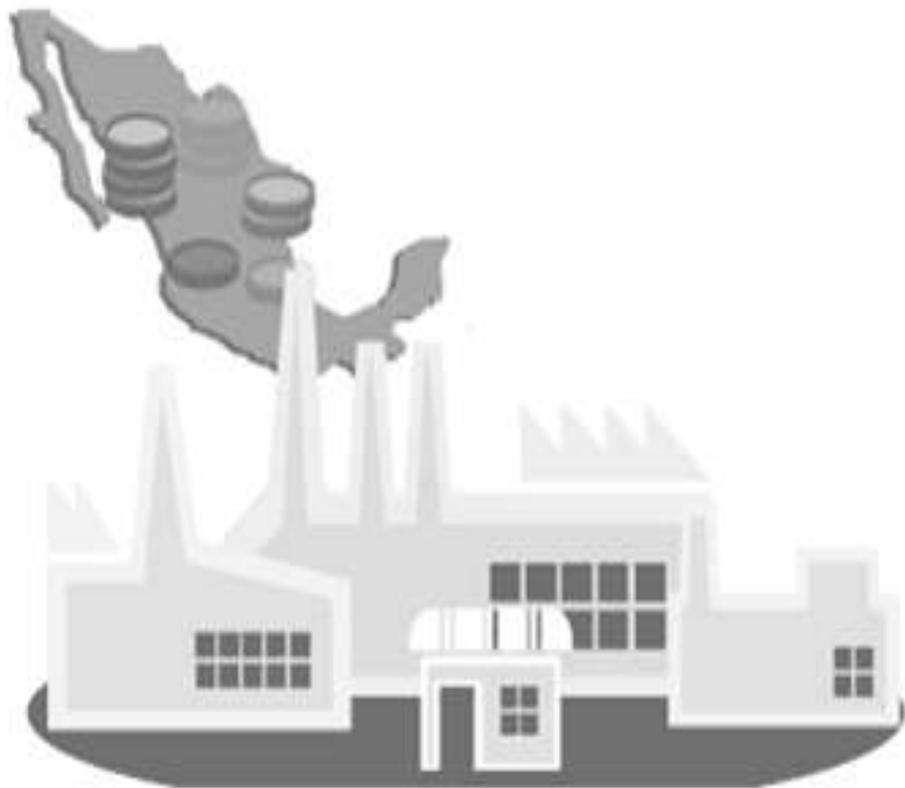
Víctor Calderón.

“Emprender no es ni una ciencia, ni un arte. Es practica”.

Peter Drucker.

“Es muy difícil que quien no haya sufrido, llegue a ser un buen empresario”.

José Lladró Lladró.



Dentro de este capítulo se encontrarán los aspectos más relevantes de la empresa como su significado, características generales, las diferentes clasificaciones, las distintas denominaciones jurídicas, el concepto de MiPyMEs, micro, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial y en México, sus principales características y la situación actual, se hace mención de algunas fuentes de financiamiento y programas de apoyo para los emprendedores o empresario de las MiPyMEs, así como las principales causas de fracaso y muerte de estas y para finalizar se revisarán las competencias del espíritu emprendedor.

1.1 Empresa.

En la actualidad, cuando se habla del concepto de empresa como un organismo social típico, siempre se hace referencia a trabajar en una empresa, ir a una empresa, asociarse con una empresa, etc., y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución (Gómez Ceja, 1994).

Para comprender mejor, comenzaré por mencionar su concepto presentado por distintos autores:

Mercado (1995), menciona que la palabra empresa proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado. Definiéndola como una organización económica que produce o distribuye bienes y servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

Según la Real Academia Española (2013), la empresa es una unidad de organización, es decir un conjunto de personas, dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos, que requieren de decisión, esfuerzo y ejecución.

Para García y Casanueva (2000), la empresa es una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio, que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Como conclusión, la empresa es una entidad económica integrada bajo la dirección de un empresario; se encuentra conformada por personas, elementos materiales y capacidades financieras, destinada a un fin común o bien a producir bienes u ofrecer servicios, venderlos y obtener un beneficio, para satisfacer las necesidades del hombre en la sociedad.

1.2 Características generales de la empresa.

Olgún (2011), propone que algunas de las características que deberán poseer las empresas son las siguientes:

- Contar con un giro.
- Un titular que puede ser un individuo-persona física, o una sociedad-persona moral y un nombre comercial.
- Contar con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Presentar un organigrama y el inventario de recursos humanos.
- Las empresas realizan actividades económicas referentes a la producción distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales.
- Plantean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante, que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Es el lugar donde se desarrolla y combina el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige la modernización, racionalización y programación.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.3 Clasificación de las empresas.

Existen numerosas diferencias, entre unas empresas y otras, sin embargo se pueden clasificar de diversas formas:

Por su forma de funcionamiento jurídico.

La Empresa Individual. Es aquella que se crea por una sola persona, quien responde de las obligaciones de la empresa con la totalidad de su patrimonio. En tal virtud, es dicha persona quien deberá solicitar las licencias de funcionamiento necesarias, para obtener el local en el que se instalará la institución, aportar el capital y tomar a su cargo la dirección de las operaciones de la misma, el empresario individual tiene que afrontar la competencia de quienes operan en el mismo ramo atendiendo a sus propios recursos, que pueden resultar insuficientes en cuanto a que no disponen sino de su propio capital (Mercado, 1995).

La Sociedad Mercantil. En la actualidad, las empresas se constituyen en su mayoría como sociedades mercantiles, las cuales están dotadas de personalidad jurídica propia, es decir, la ley las considera personas morales, tienen domicilio, duración, derechos, obligaciones y patrimonio, este último está formado por las aportaciones de los socios, que pueden ser en dinero o en especie como maquinaria, inmuebles, patentes, derechos, etc. (Idem, 1995).

Por su giro.

Empresas Industriales. Son aquellas que directamente se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, elaboran artículos de uso o consumo, fabricándolos, produciéndolos o sometiendo a determinados tratamientos las materias primas, para utilizarse en su forma original o para preparar u obtener productos elaborados, estas a su vez se subdividen en: ver figura 1 (Ibdem, 1995).

Empresas Comerciales. Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente, en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado

“margen de utilidad”. Estas empresas son intermediarias entre el producto y el consumidor, y se clasifican en: ver figura 2 (Rodríguez, 1996).

Empresas de Servicios. Son aquellas que con el esfuerzo del hombre brindan un servicio a la comunidad, como lo son las de transporte, turismo, instituciones financieras, instituciones educativas, servicios públicos como el agua, la energía eléctrica, las comunicaciones, etc., algunos servicios privados, entre ellos, las asesorías, las ventas, la contabilidad, los servicios psicológicos, médicos, entre otros (Idem, 1996).

Por el origen del capital.

Pública. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, entre ellas se encuentran las Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizadas, Estatales, Mixtas y Paraestatales (Olguín, 2011).

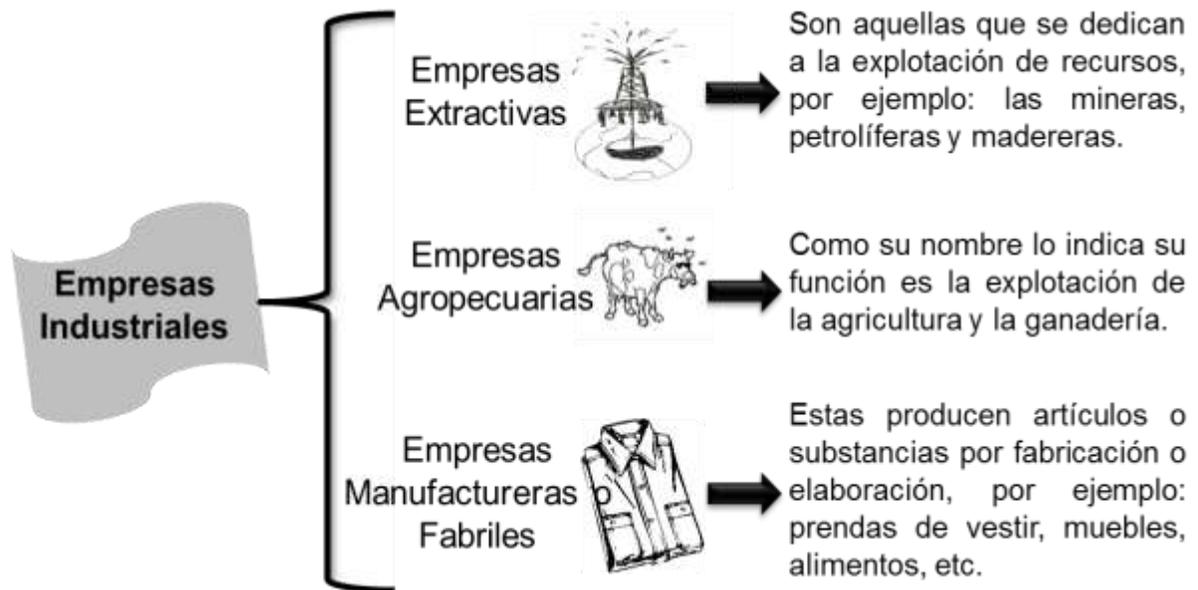
Privadas. Son empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados, en las cuales se encuentran las empresas nacionales, extranjeras y transnacionales (Idem, 2011).

Por su tamaño o magnitud.

Existen algunos problemas para definir la magnitud de las empresas, siendo este uno de los determinantes más discutidos, ya que se debe recurrir a criterios tan divergentes relativos a cada país y a una batería de indicadores como las ventas, el valor añadido bruto, generación de empleo, recursos propios, etc. (Pellicer, 2004).

Sin embargo, el criterio más utilizado por los analistas es definir el tamaño de las empresas a partir de su segmentación en tramos de personal ocupado. Este criterio ofrece ventajas por ser menos difícil, en términos relativos de definir, por ser fácilmente comprensible y facilitar la recopilación de datos, y por la homogeneidad de las series temporales, ya que no es una medida afectada por variaciones de precios relativos o de tasa (Sardegna, 2001).

Figura 1: Tipos de Empresas Industriales.



Se presenta un cuadro sinóptico de los tipos de empresas industriales existentes, extractivas, agropecuarias y manufactureras (Elaborado por Maya (2013) de (Mercado, 1995)).

Figura 2: Clasificación de las Empresas Comerciales.



Se presenta un cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas comerciales existentes, mayoristas, detallistas y comisionistas (Elaborado por Maya (2013) de (Rodríguez, 1996)).

De manera general Olgúin (2011), clasifican a las empresas por su tamaño en:

- Micro Empresa: En estas se encuentran los talleres familiares o de índole artesanal, con énfasis en servicios.
- Pequeña Empresa: Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar, con un mínimo de recursos y con una supervivencia precaria.
- Mediana empresa: Presentan esfuerzos más sólidos, con productos o servicios y con prestigio y calidad. Es decir es una empresa en proceso de crecimiento, superando la etapa de taller familiar o artesanal.
- Gran Empresa: Son líderes en su campo de actividad, con productos y servicios a niveles internacionales.

Por los criterios de Constitución Legal.

Ningún paso en la estructuración de negocios y de su administración es tan importante como el de la selección y la forma legal de su constitución. De ésta depende, no solamente la repartición de utilidades que se generen, si no el riesgo que corren todos los interesados en él, la cantidad de dinero que pueda obtenerse, la colocación del control, y muchos otros detalles incidentales a la operación de la negociación, entre ellos se encuentran (Mercado, 1995):

Sociedad Anónima. Es aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya responsabilidad se limita al pago de sus "Acciones". La denominación está formada libremente, es decir, se puede utilizar un nombre de fantasía; uno que aluda a su propio giro, o el nombre de una persona, precediendo a la expresión "S. A."

Sociedad Anónima de Capital Variable. Es similar a la Sociedad Anónima ya que solo es una modalidad, pero en este caso el capital es susceptible de aumento y disminución, cuentan con un capital fijo, no menor al mínimo establecido en la ley, con una libre denominación precediendo las siglas "S. A. de C. V."

Sociedad Cooperativa. Es aquella que tiene como finalidad permitir a sus componentes, la máxima remuneración por su fuerza de trabajo o el máximo de bienes y/o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa, en la cual, las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad.

Sociedad de Comandita Simple. Es aquella que existe bajo una razón social, componiéndose de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales de uno o varios socios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad en Comandita por Acciones. Es la que se compone de uno o varios socios comanditados, obligados a responder hasta por el monto de sus acciones y su capital social está dividido en “acciones”.

Sociedad en Nombre Colectivo. Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, limitado y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social está formada por el nombre de uno o más de los socios, precediendo a la expresión “y Cía.”

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es aquella que se constituye entre socios que solamente están responsabilizados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, nominativos o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establezca la ley.

1.4 Aspectos que se deben considerar para la creación de una empresa.

No obstante se considera que para entender el contenido de una empresa, deben analizarse los elementos que la conforman y la forman, que a continuación se mencionan, descritos por (Rodríguez, 1996):

- El aspecto jurídico apropiado para cada empresa, los cuales están descritos en los criterios de constitución legal.

- El aspecto financiero con el que se cuenta, calculando el capital inicial y necesario para construir una empresa, deducir cuánto deberá ser en efectivo, en valores e inmuebles, en el capital de trabajo, en las exhibiciones de ese capital en tiempo y forma y cuáles son las posibilidades para conseguir créditos en caso de ser necesario.
- El personal refiriéndose a todos los grupos humanos, siendo el elemento más activo e importante, porque ellos son quienes utilizan los materiales, siguen los procedimientos y operan el equipo; al personal se le puede clasificar como obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y los directores o administradores, estos últimos definirán los objetivos, las políticas y los planes generales de los programas a realizar, revisando los resultados finales.
- El aspecto de los sistemas que comprenden todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, políticas, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa, por ejemplo: el sistema de planificación, el sistema organizativo, el sistema de información, el sistema de control y los sistemas operativos.
- Y por último los aspectos materiales, que ante todo lo integran sus edificios y las instalaciones, que ayudarán a la labor productiva siendo las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final, clasificándose en: bienes materiales, materias primas y dinero.

1.5 Concepto de MiPyMEs.

El acrónimo de PyMEs es muy conocido, ya que está dirigido a las pequeñas y medianas empresas; o bien también se encuentra el término MiPyMEs, siendo este una expansión del término original en donde se incluye a la micro empresa, término que será presentado durante todo el trabajo. Este se aplica además a las empresas que generan hasta determinada cantidad de dinero, ganancias anuales, cantidad de empleos generados, etc., por lo cual todas aquellas que sobre pasen los parámetros establecido dejaran de ser consideradas como tales (Olguín, 2011).

La Organización Internacional del Trabajo considera PyMEs aquellas personas morales con una dotación de hasta 50 empleados, negocios familiares en los que trabajan entre tres y

cuatro integrantes de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales y microempresas (Sardegna, 2001).

Sardegna (2001), hace mención de que existen dos criterios para definir las MiPyMEs, los criterios cualitativos y criterios cuantitativos.

Los Criterios Cualitativos. Se presentan cuando el empresario o los empresarios, están en condiciones de dirigir la empresa, de tomar decisiones importantes y de recoger los frutos o de soportar las pérdidas generadas por su asunción de riesgo y su gestión. En términos generales, los directivos de las PyMEs no desean compartir con terceros ni la propiedad, ni el control, ni las ganancias eventuales, ni las decisiones en cuanto a la asignación de recursos y de beneficios, sin embargo esta definición de tipo cualitativo es poco operativa.

Los Criterios Cuantitativos. Son los más utilizados ya que toman en cuenta los imperativos estadísticos, los más usados son el empleo, el volumen de negocios, el total del balance, el beneficio, etc. Estos criterios permiten determinar las condiciones de concesión de ayudas a la financiación o al derecho del establecimiento.

La mayoría de las definiciones varían según la fase de desarrollo del medio particular en que se deben aplicar. Así pueden definirse más de cincuenta definiciones en setenta y cinco países diferentes. Por ejemplo es importante mencionar que existen diferencias entre la Unión Europea y América Latina, e incluso a nivel de los países de cada una acerca de cómo se consideran micros, pequeñas y medianas empresas, ya que sus definiciones están basadas en Empleo, ventas anuales, activos, etc (Henriquez, 2009).

Como bien se mencionaba para fines estadísticos clasificar a las MiPyMEs por empleo es muy funcional y es lo que transversalmente más se utiliza a través de los pises ya que además presenta cierta estabilidad en el tiempo, exceptuando épocas de crisis. Sin embargo, las clasificaciones por ventas y/o activos representan más fielmente las realidades económicas de las empresas, por lo que la combinación de ambos tipos de clasificaciones, parece lo más recomendable (Idem, 2009).

1.6 Las MiPyMEs a nivel mundial.

Todos los países del mundo, no importando su nivel económico, van a estar constituidos por micro, pequeñas y medianas empresas, donde el desempeño que muestren ante la nueva economía mundial, caracterizadas por la internacionalización de los negocios y de los mercados, será el elemento que marque la diferencia entre el grado de competitividad empresarial de un país a otro (León, 2010).

A nivel mundial se observa que, tanto países desarrollados, Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, etc., como en países en proceso de desarrollo Brasil, Argentina, Chile, México, etc., muestran en sus respectivas ramas participaciones considerables de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que controlan un porcentaje significativo de la actividad económica (Rodríguez, 1996).

Por ejemplo existen en Japón un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas (Centty, 2002).

En Alemania se consideran empresas pequeñas las que albergan 500 empleados y facturan hasta medio millón de Marcos; 3.3 millones de empresas cuentan con tales características, representando el 69% de la población laboral y el 80% de los empresarios están capacitados en áreas empresariales (Economía Internacional, 2013).

España está sustentada en las PyMEs ya que el 95% de las empresas pertenecen a tal denominación. Albergan el 69% de los empleos y el 64% de ventas, el sector de servicios ocupa el 49% y el 41% de asalariados totales, el sector industrial ocupa el 9.4% y un 17% de los asalariados (Idem, 2013).

En Francia se consideran PyMEs a las empresas que tienen de 10 a 499 asalariados, con ventas hasta por 40 millones de Euros o 48 millones de dólares. Las pequeñas son consideradas de hasta 50 personas y las ventas que presentan son de 10 millones de dólares (Ibdem, 2013).

Ibrahim y Goodwin en 1986, dicen que “En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios, emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del Producto Interno Bruto (PIB); entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones. Así mismo Leebaert (2005), reporta que las PyMEs de Estados Unidos representan un 99.7% de todos los empleadores en ese país (Escalera, 2007).

En el caso de Perú con el 86.8%, Colombia con el 70.5% y Argentina con 67.5% en cuestión de MiPyMEs, generan aproximadamente dos tercios del empleo en estos países (Henriquez, 2009).

En Chile siendo un país con 13 millones de habitantes y con un área aproximada de 800 mil kilómetros cuadrados. Las microempresas se componen de 1 a 4 personas y sus ventas son de hasta 75 mil dólares, las pequeñas de 5 a 44 personas con 775 mil dólares en ventas y si una empresa tiene hasta 250 empleados y venden 1.5 millones de dólares es considerada como mediana empresa, prueba de ello es que representan el 99% de la producción, incluso el embajador de aquél país opina que solo las PyMEs, son capaces de promover y ofrecer empleo (Economía Internacional, 2013).

El papel que la micro, pequeña y mediana empresa juega en el proceso de desarrollo económico, es básico, no sólo por su participación importante en el Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleo a nivel mundial, sino también por su agente motivador de desarrollo que ha absorbido gran parte de la actividad comercial, de industria y de servicios (Rodríguez, 1996).

1.7 Las MiPyMEs en México.

En nuestro país un elemento de gran importancia y vital para el desarrollo lo representa las micro, pequeñas y medianas empresas. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter

material, en donde el empresario busca lograr una utilidad a través de la fabricación o comercialización y venta de los productos (Idem, 1996).

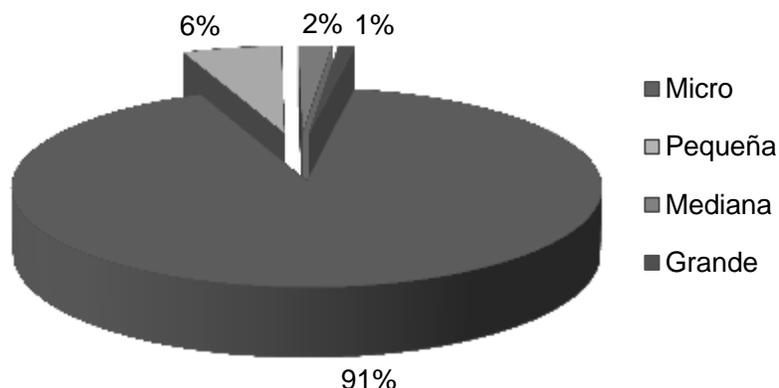
De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana, se puede observar el papel que juegan en México las empresas; la microempresa cubre el 91%, siendo la máxima área de creación empresarial, le sigue la pequeña empresa con un 6%, luego la mediana con un 2%, y por último la empresa grande con tan solo un 1%, ver gráfico 1; las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico: manufactura con 12%, comercio 49% y servicios con el 39% ver gráfico 2 (Sada, 2007).

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, según la Secretaría de Economía junto con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, mencionan que de los 4 millones 15 mil unidades empresariales aproximadamente que existen en el país, 99.8% representan las MiPyMEs, las cuales generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen al 52% del Producto Interno Bruto (PIB) ver gráfico 3.

De acuerdo con el gráfico 4, se muestra de forma explícita, el número y porcentaje total, junto con las aportaciones de empleo y del Producto Interno Bruto que presentan las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en México.

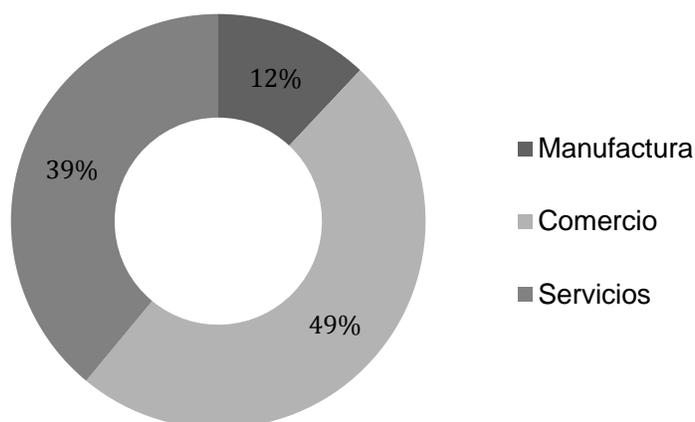
La función asignada a este importante sector de la economía, comprende el aceptar varias responsabilidades; producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país (Rodríguez, 1996).

Gráfico 1: Nivel Empresarial en México



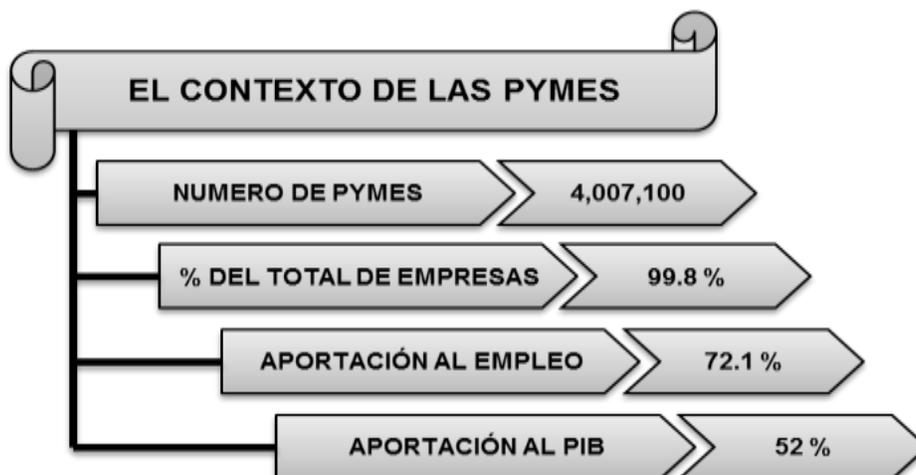
De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), las empresas representan los siguientes porcentajes a nivel empresarial, la micro empresa con un 91%, la pequeña con 6%, le sigue la mediana con un 2% y por último la empresa grande con un 1% (Elaborado por Maya (2013) de (Sada, 2007)).

Gráfico 2: Distribución Empresarial por Sector Económico



Se presenta la Distribución Empresarial por Sector Económico en México por el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), la manufactura o empresa industrial con un 12%, el comercio con un 49% y el sector de servicios presenta un 39% (Elaborado por Maya (2013) de (Sada, 2007)).

Gráfico 3: Contexto General de las PyMEs.



Contexto de las PyMEs en México en el 2013 (Obtenido de (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2013).

Gráfico 4: Aportaciones de las Empresas en México.

	NUMERO DE EMPRESAS	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	APORTACIÓN AL EMPLEO	APORTACIÓN AL PIB
MICRO	3,829,100	95.6 %	40.6 %	15 %
PEQUEÑAS	138,500	3.4 %	14.9 %	14.5 %
MEDIANAS	31,600	0.8 %	16.6 %	22.5 %
GRANDES	7,900	0.2 %	27.9 %	48 %

Aportaciones de las empresas en México, cuyo contenido abarca el numero de empresas, el porcentaje total de empresas, las aportaciones al empleo y la aportacion del Producto Interno Bruto (Obtenido de (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2013).

Rodríguez (1996), describe una comparación de nuestro desarrollo económico empresarial con el de otros países, presentando los siguientes puntos:

- Está todavía en vías de desarrollo.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toma en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos.
- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente.
- Se necesita buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación.
- Deberán orientarse programas de investigación y desarrollo a la solución de problemas y necesidades en la producción de bienes y servicios.
- La mayoría de las empresas no aplican los métodos administrativos.

Sin embargo es importante mencionar que en las MiPyMEs podemos encontrar, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad (Sada, 2007).

1.8 Clasificación de las MiPyMEs en México.

Son diversos los elementos que se pueden tomar en cuenta para determinar el tamaño de una empresa; como el ambiente económico encontrado en la demanda, la orientación de la empresa, el tipo de producto que elabore, los procesos utilizados en la fabricación, así como los recursos, la mano de obra, y en fin, todos los factores técnicos, económicos y humanos son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para clasificar a las empresas (Mercado, 1995).

Actualmente según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público junto con la NAFIN clasifican a las MiPyMEs como se muestra en la tabla 1.

1.9 Características de las MiPyMEs en México.

Las características generales de las microempresas son (Rodríguez, 1996):

Tabla 1: Clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DEI NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DEL MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MÁXIMO COMBINADO
Micro	Industria	1 a 10	Hasta \$4 millones de pesos	4.6
	Comercio	1 a 10	Hasta \$4 millones de pesos	4.6
	Servicios	1 a 10	Hasta \$4 millones de pesos	4.6
Pequeña	Industria	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Servicios	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Industria	51 a 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Comercio	31 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	51 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Grande	Industria	251 y más	Desde \$250.01 y más.	---
	Comercio	101 y más	Desde \$250.01 y más.	---
	Servicios	101 y más	Desde \$250.01 y más.	---

Topo Máximo Combinado = (Número de trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Clasificación de las empresas por el número de trabajadores y el monto de ventas anuales. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido con forme a la siguiente fórmula: Puntaje de la Empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Topo Máximo Combinado de su categoría (Obtenido de (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2013)).

- Responden a las demandas concretas de los consumidores.
- Presentan una escasa dirección administrativa.
- Crean nuevos productos o servicios.
- Generan la mayoría de los empleos.
- Presentan marginación con respecto a los apoyos institucionales.
- Contribuyen al crecimiento económico.
- Refuerzan la productividad.
- Presenta propietarios y administradores independientes.
- Tienen una estructura organizacional muy sencilla.
- Fabrican productos con tendencias a cierta especialización, y usan procesos sencillos de fabricación.
- Disponen de medios financieros limitados.
- Sus equipos de producción y su maquinaria son sencillos.
- Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien semiterminados.
- Presentan un número reducido de supervisores ya que cooperan personalmente en la producción o la supervisan.
- Cuentan con personal reducido.
- Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

Características generales de la mediana empresa (Idem, 1995):

- El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa.
- Presenta una complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de los problemas que se presentan, originando una mayor decisión del trabajo, requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos.
- Se surge la delegación de autoridad.
- El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.

- Abarcan no sólo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aun y con las grandes dificultades que actualmente existen, traspasando las fronteras con sus productos.

Las MiPyMEs se caracterizan por tener un acceso limitado a los recursos, porque la mayoría de estas son constituidas por pequeños emprendedores, con pocos recursos económicos como de conocimiento del rubro del mercado en que desean involucrarse; por lo general se puede afirmar que una de las características de las micro, pequeñas y medianas empresas es que muchas de estas se constituyen con muy poca inversión, situación que les acarrea problemas de competitividad frente a las grandes empresas, por lo que casi siempre necesitan la asistencia del gobierno (Cristóbal, 2010).

1.10 Fuentes de apoyo y financiamiento.

Actualmente en México las MiPyMEs pueden recurrir a diversas alternativas o fuentes de financiamiento para consolidar, ampliar o desarrollar su proyecto productivo; normalmente se piensa en la obtención de un crédito bancario o en la aportación de su patrimonio; pero además existen otros tipos de apoyo que han sido poco difundidos y por lo tanto poco conocidos, esto con la finalidad de obtener los conocimientos y recursos necesarios que les permitan a los empresarios operar e impulsar eficazmente sus proyectos (Idem, 2010).

En la tabla 2 se pueden observar algunas dependencias y los programas que ofrecen de manera general.

Las instituciones pueden desempeñar un favorable fortalecimiento en los procesos de desarrollo para MiPyMEs. Sin embargo se puede decir que en los casos, en que los gobiernos han contado con suficiente disponibilidad de recursos financieros y se les ha sido posible brindar un apoyo, esencialmente económico a la articulación empresarial, la insuficiente capacidad técnica de las administraciones ha determinado que ese apoyo fuese bastante pasivo. Este aspecto es de particular importancia porque refleja una cierta debilidad de los gobiernos para difundir sus apoyos, siendo este un claro obstáculo para la consolidación de experiencias de articulación productiva (Dini y Stumpo, 2004).

Tabla 2: Dependencias que Ofrecen Apoyo a las MiPyMEs.

DEPENDENCIA	PROGRAMA
Secretaría de Economía (SE).	Apoyo financiero, promoción a las exportaciones y consultoría en tecnología.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).	Exportaciones.
Nacional Financiera (NAFIN).	Capacitación, tecnología y créditos.
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).	Capacitación, tecnología y fideicomisos.
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).	Esquemas financieros, programas de asistencia técnica y campañas de imagen.
Secretaría de Educación Pública (SEP).	Convenios tecnológicos.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).	Apoyos económicos para la capacitación laboral.
Secretaría de Turismo (SECTUR/FONATUR).	Apoyo crediticio, acceso a modelos de dirección por calidad, innovación tecnológica y administración profesional.
Fondo de Estudios y Proyectos (FONEP).	Financia estudios y proyectos de reinversión.
Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN).	Creación de empresas a través de capital de riesgo.
Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa (PROMYP).	Promueve la creación y el desarrollo de las empresas buscando la economía formal.
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Capacitación y asesoría.
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).	Capacitación y asesoría.

Se muestran las estrategias y programas de apoyo para impulsar el desarrollo de las MiPyMEs, por la Secretaría de Economía (Modificado por Maya, (2013) de (Cristóbal, 2010)).

1.11 Programas de Apoyo.

- Creación del programa de Capacitación Integral y Modernización (CIMO).
- Creación del programa de Capacitación Integral y Modernización (CIMO).
- Integración del Consejo Nacional y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).
- Constitución del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE).
- Introducción de Marcos Legales que aseguran las transacciones mediante una Miscelánea de Garantías.
- Elaboración del Programa de Desarrollo Empresarial.
- Constitución de la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME).
- Ley de Ahorro y Crédito Popular.
- Introducción de Certificados Bursátiles.
- Creación del Sistema Nacional de Financiamiento a PyMEs.
- Fondo Sectorial de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Económico en coordinación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP).
- Centro Regional de Competitividad Empresarial (RED-CENTRO CRECE).
- Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento (FOAFI).
- Fondo de Apoyo para la Consolidación de Exportaciones (FACOE).
- Sistema de Ahorro y Crédito Popular (BANSEFI).
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Sistema de Apertura Rápida de Empresa (SARE).
- Reforma al sistema de Garantías.
- Puesta en Marcha del Comité Nacional de Producción e Innovación Tecnológica (COMPITE).
- Creación del Observatorio de Competitividad de Cadenas de Valores en México (OCAV).
- Creación del fondo PyME.
- Ejecución de la Red Nacional de Extencionismo.
- NAFINSA y la Secretaría de Economía en conjunto apoyan con 18 mil millones de pesos al financiamiento bancario para las PyMEs.
- Regulación a la Ley para la Competitividad y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Constitución de las Red Nacional de Articulación Productiva A.C

(Organismo Intermediario entre los proyectos Regionales de Articulación Productiva y los Recursos emanados del Fondo PyME).

- Programa Nacional de Modernización Integral de la Industria de la Masa y la Tortilla.
- Programa Nacional de Modernización Integral de Tiendas de Abarrotes y Miscelánea.
- Programa de Financiamiento a Emprendedores con la Banca Comercial.
- Programa de Jóvenes Emprendedores.
- Red Social PYME, Línea PYME, IQOM, Tv PYME, Foros y Blogs PYME, Radio PYME, Diario PyME y Revistas Especializadas, entre otros.

1.12 Éxito y fracaso en las MiPyMEs.

“El problema de las pequeñas empresas no es que sean pequeñas, sino que están aisladas” (Dini y Stumpo, 2004).

Para identificar el éxito y los problemas que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas habrá que considerar lo siguiente: Wijwardena y Cooray (1995), dicen que “la empresa ha alcanzado el éxito cuando el dueño o administrador estima que las ventas han aumentado en un periodo de dos años”. Por otro lado Luiser (2000), señala que “el dueño o administrador comprueba que ha logrado el éxito, porque las unidades obtenidas son mayores que la cantidad de activos invertidos en la empresa en donde se visualiza su desarrollo (León, 2010).

Por otro lado el fracaso empresarial se puede definir como el colapso en las actividades de la empresa, o bien cuando se encuentra legalmente en la quiebra o insolvencia y es incapaz de atender las obligaciones productivas y financieras (Mora, 1994).

Rodríguez (1998), presenta las siete crisis de la pequeña y mediana empresa ver tabla 3. Mientras que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013), muestra los errores más comunes del empresario, que terminan con la vida de las MiPyMEs:

Tabla 3: Crisis de la Pequeña y Mediana Empresa.

PROBLEMAS	CRISIS/ RIESGO
Inexperiencia de los dirigentes. Sistema de información inadecuado. Capacitación.	CRISIS DE LANZAMIENTO
Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. Mala planificación de la tesorería.	CRISIS DE LIQUIDEZ
Concentración de la información y del poder. Falta de personal de nivel intermedio. Aumento del personal. Diversificación de las operaciones.	CRISIS DE DELEGACION
El gerente general percibe la empresa como una continuidad de sí mismo. El gerente general no escucha a los demás. El gerente general no controla.	CRISIS DE LIDERAZGO
Expansión rápida. Límites de crédito de los proveedores. Límites de crédito bancario.	CRISIS DE FINANCIAMIENTO
Complacencia. Relajamiento. Dividendos excesivos.	CRISIS DE PROSPERIDAD
Divergencias entre los accionistas. Defunción del gerente general. Impuesto de sucesión. Desavenencias en el equipo dirigente.	CRISIS DE CONTINUIDAD

Principales crisis de las pequeñas y medianas empresas (Obtenido de (Rodríguez, 1998)).

Ausencia de una Cultura Empresarial. La mayoría de las MiPyMEs pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿Por qué existen como organización?, ¿Por qué nos compran los clientes?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a los clientes, proveedores y empleados.

Falta de Análisis Estratégico. Muchas MiPyMEs inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad, Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de aranceles, y pasar por alto aspectos que pueden acabar con ellos como una mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas.

Mala Administración. La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las MiPyMEs. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Incompetencia Personal. Son muchas empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Para evitarlo un buen consejo es recurrir a los famosos simuladores de negocios que te ayudarán a evaluar qué tan preparado se está para dar el gran salto.

Creerse el Todólogo. Otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general.

Mala Previsión Financiera: Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera, porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay

que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo.

Ausencia de Controles: Es importante tener medidas de control, de lo contrario se tendrán fallas en la operación de la organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción, etc. Así como tener al día los manuales de operación y toda la documentación de la empresa en regla.

Falta de Planeación. Con frecuencia las MiPyMEs no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan, sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

Para prevenir fracasos en las empresas es recomendable requerir de estudios especializados de mercadotecnia, ingeniería industrial y promoción de empresas, ya que la efectividad de dichos trabajos dependerá el éxito o fracaso de la nueva empresa, además que esto representará la primera inversión positiva de la negociación (Mercado, 1995).

1.13 El espíritu emprendedor.

Camero y Cerquera (2002), hacen referencia sobre el espíritu emprendedor que es una fuerza vital de ingenio, vivacidad, un principio generador que nos impulsa a comenzar grandes cosas, con gran determinación. O bien es el sueño de lograr un reto, es la búsqueda permanente de desarrollo e independencia, que está dentro de cada uno de nosotros.

Es embestir con ímpetu el mundo e ir en pos de sus ideales, es ser capaz de hacer que las cosas sucedan, es el deseo y la capacidad de logro de superación, proponiéndose metas alcanzables y hacerlas realidad.

La importancia del espíritu emprendedor radica en la actitud del hombre para conquistar, nuevos mundos, romper con los paradigmas establecidos, crear la ciencia y la tecnología, enfrentar los retos que el ambiente y el entorno le han planteado, trata de consolidar empresas líderes e identificar y aprovechar oportunidades. Será el motor que le permita al

hombre en el futuro, seguir siendo el centro de todas las acciones creadoras e innovadoras del mundo.

De la misma forma Camero y Cerquera (2002) comentan que el espíritu emprendedor beneficia a:

- La persona: Ofreciéndole independencia laboral, creatividad, expresión personal, confianza en sí mismo y realización de sueños e ideas.
- La empresa: Dándole la oportunidad de contribuir con la función social de generación de empleo y por ende, crear mejores condiciones de vida.
- La comunidad: Implicando el impulso a los procesos de creación e innovación en el campo empresarial y es la posibilidad real de controlar su propio desarrollo.

La persona que posee un nivel muy alto de autorrealización, alta plenitud humana, deseo en convertirse en lo que el hombre es capaz de llegar a ser, tiene ganas de sentirse competente, presenta un alto grado de excelencia en todo lo que haga, es creativo e innovador y propone objetivos y metas para alcanzarlas (Idem, 2002).

Caballero y Freijeiro (2007), hacen mención de algunas de las funciones básicas de todo emprendedor-empresario:

- Establecer los objetivos de su empresa.
- Planificar el trabajo de sus empleados para alcanzar los objetivos fijados.
- Organizar el trabajo que se planificó anteriormente.
- Motivar a sus empleados para llevar a cabo la tarea planificada tal y como se ha organizado.
- Controlar la ejecución del trabajo.

El emprendedor de hoy y del mañana debe reunir los siguientes componentes en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores para contar con un excelente perfil para formarse una actitud empresarial (Camero y Cerquera, 2002).

Conocimientos. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como la atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar (Grados, 2009).

Haciendo referencia al manejo de las diferentes áreas de la empresa y las modernas técnicas de gestión deberá presentar los siguientes conocimientos:

- Administración.
- Mercadeo.
- Clientes.
- Proveedores.
- Competencia.
- Finanzas.
- Aspectos Laborales y Tributarios.
- Medio Ambiente.
- Manejo de Tiempo.

Habilidades. Desarrollo de capacidades y disposición para realizar algo, que le permita destacarse en:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Relaciones Públicas.
- Toma de Decisiones.
- Trabajo en Equipo.
- Solución de Problemas.
- Administración de Recursos.
- Negociación.
- Manejo Eficiente y Ágil de la Información.

Actitudes. Definidas como “estar dispuesto a...” tienen relación con la forma a como la persona reacciona frente a cada circunstancia:

- Riesgo.
- Iniciativa.

- Positivismo.
- Inconformidad.
- Perseverancia.
- Entusiasmo.
- Creatividad.
- Recuperación del Fracaso.
- Confianza en sí mismo.
- Decisión y Tenacidad.
- Flexibilidad.
- Independencia.

Valores. Componente básico de la calidad humana y de la imagen que todo empresario debe proyectar, algunos de ellos son:

- Honestidad y Sinceridad.
- Humildad.
- Lealtad.
- Generosidad.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Solidaridad.
- Compromiso Social.

1.14 El emprendedor y el empresario mexicano en las MiPyMEs.

Aunque emprendedor y empresario no son lo mismo, siempre ha resultado difícil analizar las dos figuras por separado. El emprendedor se identifica con la persona que inicia una acción creativa e innovadora, aceptando un riesgo, mientras que el término empresario deriva del verbo emprender que significa iniciar algo pero se asocia, en general, con un emprendedor cuya idea innovadora se materializa en la creación, desarrollo y dirección de la empresa (Caldas, Carrión, y Heras, 2011).

La Confederación de Empresarios de Málaga (2012), Propone la siguiente definición de emprendedor y empresario, El primero es una persona que parte de una idea y poco a poco intenta construir un modelo de negocio asociado que dé brillo a esa idea, el segundo es una persona capaz de transformar, en base a un conjunto de aptitudes y actitudes, una idea de negocio solidificada en la realidad empresarial.

Para tener un panorama más amplio de la distinción de estos conceptos en la tabla 4 se presentan las diferencias entre uno y otro. Se puede observar que un emprendedor es una persona que carece de experiencia en el mundo de los negocios pero es iniciador de lo que puede ser una gran idea, y el empresario es una persona que presenta un mayor conocimiento empresarial y organizacional, el cual requiere del desarrollo de los rasgos o atributos de la personalidad emprendedora.

Finalmente, el emprendedor es indispensable al momento de crear un negocio. El empresario se vuelve imprescindible para dirigirlo una vez que ya funcione (PEPE y TOÑO, 2012).

Jordano (2006), comenta que “El empresario nace y crece entre los emprendedores. Nunca cocí a un empresario que no pudiera catalogarlo previamente como emprendedor. Pero sí he conocido a muchos emprendedores que no son empresarios. Ser emprendedor es algo que tiene una exclusividad, dimensión personal e individual. En cambio, ser empresario es algo que solo puede concebirse bajo una dimensión social, necesita de los demás, apoyarse en los demás, atraer, o empujar a su equipo de trabajo, utilizando un equilibrio sabio entre la capacidad de liderazgo y de autoridad”.

De manera general el empresario es la persona directivo o propietario de una empresa o negocio, que unifica todos los medios de producción y logra el establecimiento de todo el capital empleado, más el valor de los salarios, intereses y gastos que paga, además de los beneficios que le pertenecen como propietario de la empresa (Instituto PYME, 2013).

Tabla 4: Diferencias entre Emprendedor y Empresario.

EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
Trabaja mucho todo el día.	Trabaja y piensa mucho todo el día.
Debe solucionar problemas y ser bueno en eso.	Delega los problemas y controla los resultados.
Sabe solucionar problemas.	Se adelanta a los problemas definiendo estrategias y objetivos.
Se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir.	Se rodea de gente capaz y debate a fondo cada decisión.
Premia los esfuerzos de sus empleados.	Premia los resultados de su equipo de trabajo.
Controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa.	Está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno.
Realiza muchas actividades.	Genera mucho valor por lo que se hace.
Tiene capacidad para identificar oportunidades de negocio.	Tiene capacidad directiva, para la toma de decisiones.
Tiene poca experiencia.	Tiene conocimientos, usa su experiencia y su sentido común.

Se presenta un cuadro comparativo entre el emprendedor y el empresario (Obtenido de (PEPE y TOÑO, 2012)).

En México, el empresario de las MiPyMEs es el principal empleador independiente del país, el cual tiene la dicha de disfrutar libremente la coordinación de todos sus elementos de producción, sin un jefe que le ordene; sin embargo las pérdidas o ganancias de la actividad empresarial recaen sobre él y su éxito o fracaso dependerán de las decisiones, que tome en cada proceso que se lleve a cabo (Idem, 2013).

Deberá planificar cada proceso administrativo y de producción de su empresa organizando hasta el último funcionamiento del organismo, evitando el fracaso rotundo de la misma. Idealmente debe conocer la variedad de opciones financieras que existen, mismas que le ayudarán a mejorar su actividad cotidiana y sobre todo, a incrementar su capacidad para obtener mayores ingresos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013).

En términos generales, la responsabilidad del empresario se concibe como una estrategia institucional que busca beneficios para la organización, para él mismo y para la sociedad, explotando al máximo su capacidad de influir en el medio ambiente (Greaves, 2006).

El empresario, contribuye en gran parte al desarrollo económico e indirectamente a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales, mostrándose así como un poderoso agente de cambio social (Rodríguez, 1996).

Sin embargo A .P. Alexander menciona que no todas las sociedades favorecen al desarrollo del empresario. Aun dentro de una sociedad única un grupo étnico y social uno producirá más empresarios que otro (Idem, 1996).

Como conclusión, el contexto actual de un empresario no es meramente el fundador de su empresa, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento; es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia (Ibdem, 1996).

1.15 Tipos de emprendedor.

La Confederación de Empresarios de Málaga (2012) describe los tipos de emprendedores:

“Antonita la fantástica”. LLamado así por vivir en un mundo aparte que no corresponde en lo absoluto con lo real.

El emprendedor “Chiquito”. Es quel emprendedor que no termina de definir su modelo de negocio porque nada le parece adecuado y es demasiado critico con él mismo, siempre quiere dar otro matiz a lo que hace y esto alenta su propio proceso.

El emprendedor “Gollum”. Aquel que no da informacion sobre sus proyectos innovadores, por miedo a que se los roben, “¡Es mio mi tesoro!”.

El emprendedor “Sindrome de la caja de mantecados”. Es aquel incapaz de vender la tipica caja de mantecados, pero tiene el firme proposito de crear su propia empresa, “Mamá, ¿se las vendes a tus amigas?”.

El emprendedor “Tio Gilito”. Con sobrinos o sin sobrinos , este emprendedor está provisto de la cantidad monetaria necesaria para formar su negocio pero carece de lo más importante, la idea y el modelo de negocio asociado que le hará trabajar en él.

El emprendedor “Willy Fog”. Su fotografia está impresa en todas las compañías “Low- cost” de aerolineas del país por ser el cliente del mes. Se caracteriza por querer implantar todas las ideas innovadoras que ha visto en los diferentes lugares en los que ha estado.

1.16 Tipos de empresarios.

Giddens 1984, menciona que la configuración de la PyME de fuerte crecimiento contempla al propietario-dirigente, ya que es importante tener en cuenta un perfil, una tipología o unas características; esto si partimos de la premisa de que los empresarios no sólo crean un nuevo valor relativamente importante, sino que también cambian ellos mismos por está creación, ya que interiorizan y se dejan transformar por ella, lo que se le ha llamado la reflexibilidad o el aprendizaje con y por la acción, es decir, la coacción o la acción que transforma al mismo tiempo al actor, que hace evolucionar su propia personalidad (Molina, 2009).

En el gráfico 5 se pueden distinguir los tipos de empresarios que encontraremos en las MiPyMEs y en especial la tipología para las de fuerte crecimiento.

Empresario Reproductor. Es aquel que cambia poco y que crea todavía menos valor; se conforma con reproducir lo que ha visto en otro lado y cuya gestión es tradicional, presenta poca evolución reactiva en su personalidad.

Empresario de Imitación. Este no crea un nuevo valor pero es frecuentemente influenciado por esta creación, existe un cambio psicológico de todo el día que domine su miedo por lo desconocido para tomar la responsabilidad de su destino y lanzar su propia empresa, mejorando poco a poco el valor de lo que ofrecía.

Empresario de Valorización. Desarrolla rutinas de gestión y asegura la fidelidad de sus clientes; procediendo cada vez a cambios más importantes en sus servicios, adoptando estrategias activas.

Empresario de Aventura. Funda su empresa sobre una innovación importante pero con frecuencia muy riesgosa.

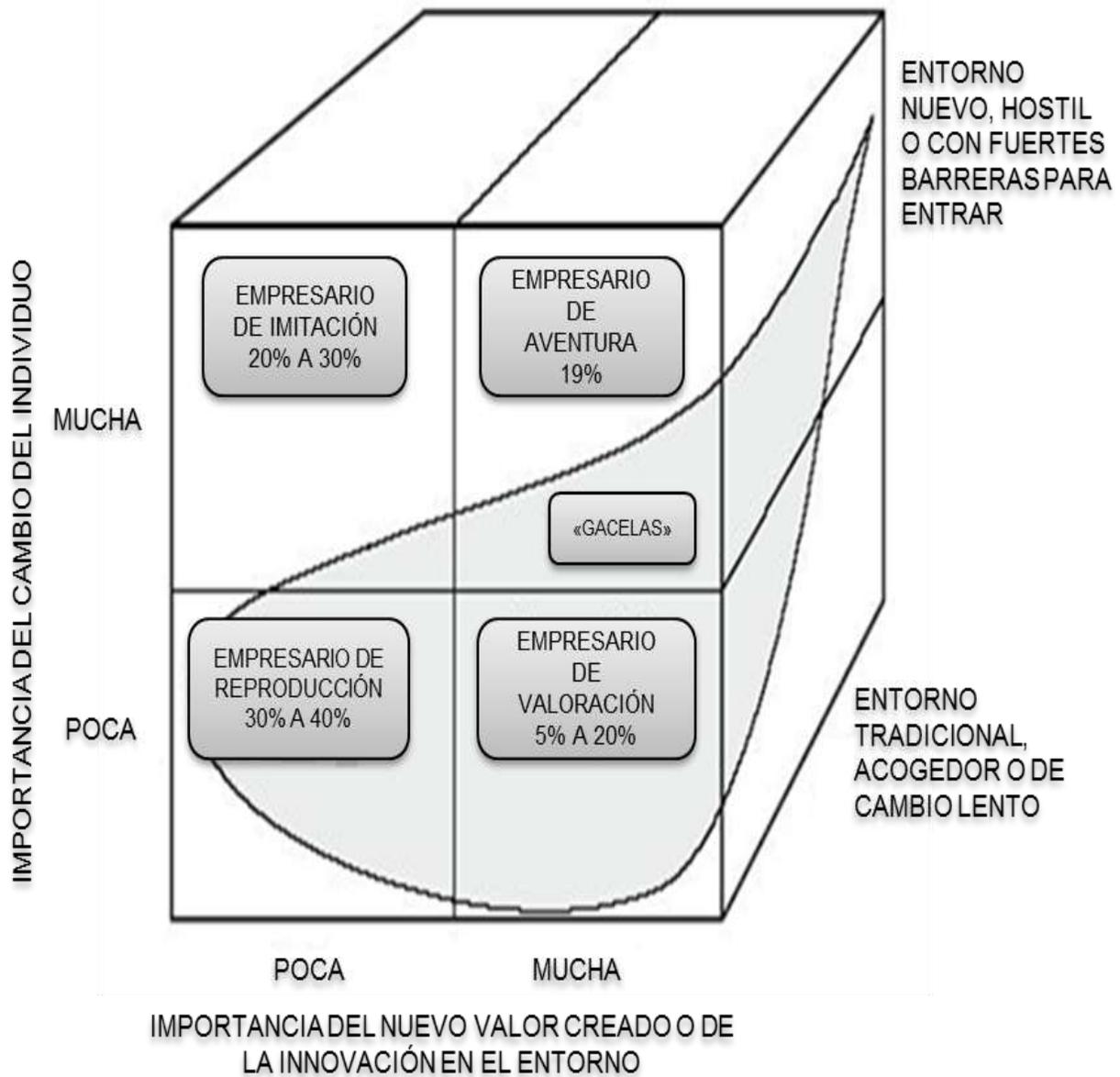
1.17 Características del empresario exitoso.

Para describir mejor al empresario exitoso se muestran las siguientes características personales:

Caldas, Carrión, y Heras (2011), nos presenta dos teorías sobre la personalidad que tiene o debe contar el emprendedor/empresario:

Teoría de los Rasgos de la Personalidad. Las investigaciones en este campo se han centrado en determinar los rasgos de la personalidad del emprendedor para poder identificar a las personas con un perfil de empresario de éxito. Los rasgos psicológicos del empresario son: independencia, espíritu de riesgo, tolerancia a la incertidumbre, insatisfacción o marginación, motivación de logro, control interno, intuición, visión de futuro e iniciativa.

Grafico 5: Tipos de Empresarios.



Se presentan los tipos de empresarios, en donde se toma, la importancia del cambio en el individuo, el valor creado de la innovación, el entorno hostil y el entorno acogedor que promoverán a la creación del tipo de empresario (Obtenido de (Caldas, Carrión, y Heras, 2011)).

Teoría del Comportamiento del Empresario. Las últimas investigaciones se concentran cada vez más en identificar y describir los comportamientos del empresario, algunas de estas características son: capacidad para buscar y recoger información, habilidad para manejar riesgos, capacidad para establecer relaciones, habilidad para la toma de decisiones en la incertidumbre, dotes de liderazgo y capacidad para aprender de la experiencia.

Por otro lado, Rodríguez (1996), nos presenta las siguientes características ver figura 3:

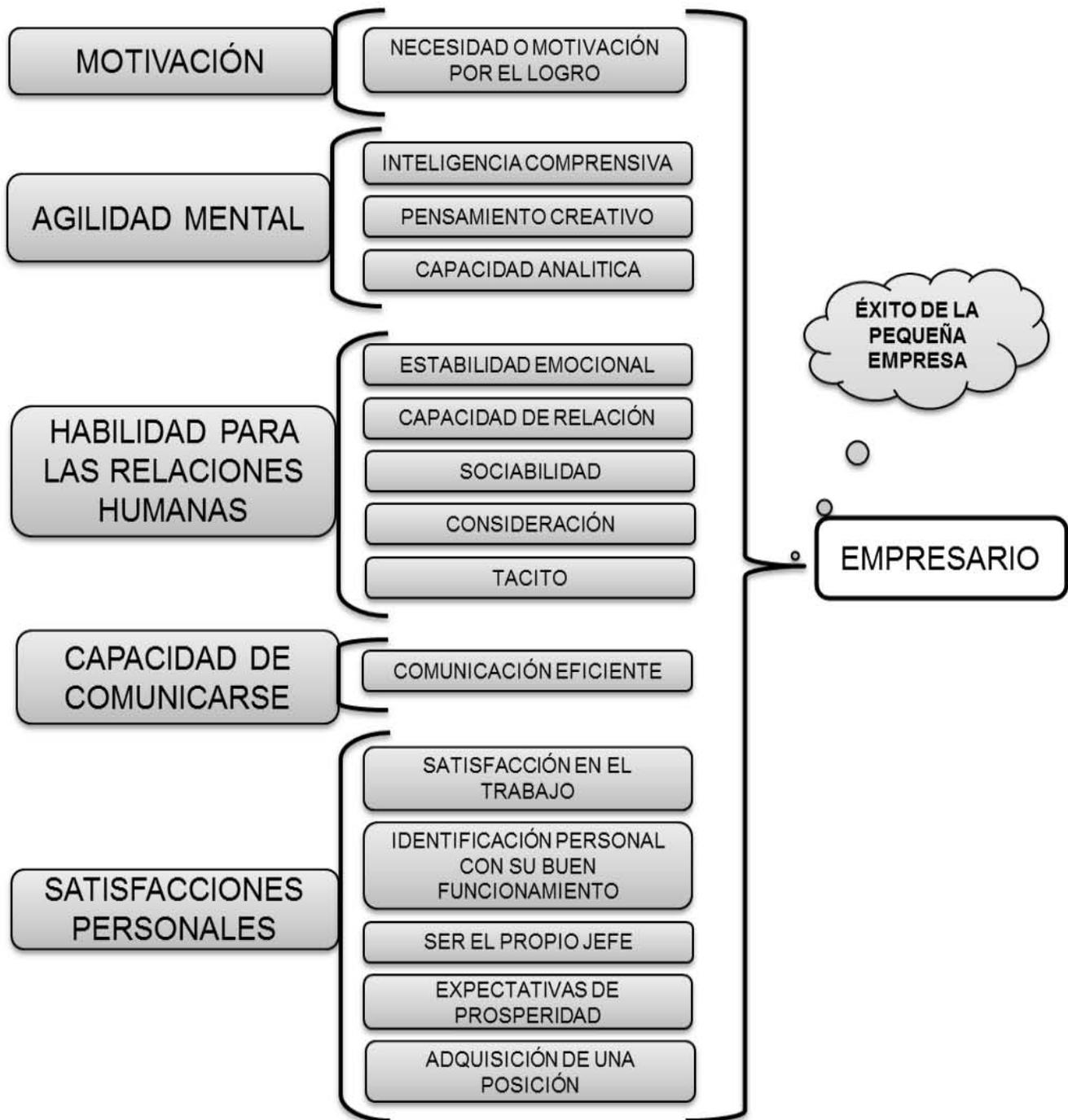
Motivación. Hace referencia a la disposición positiva de empuje a cierta tarea. En ésta se hallan comprendidos la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y manejar su empresa; es evidente que aquél, que trabaja arduamente para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa, tiene mayores posibilidades de triunfo que uno que lo deja al azar. El trabajo no asegura el éxito, también deben desempeñarse tareas más importantes y complejas, como lo son: la planeación, la organización, la integración de recursos, etc.

Necesidad o Motivación por el Logro: Se ha definido como un deseo de la persona, de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus realizaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia para la persona, el logro es un fin en sí mismo. Según Genescá 1977, una persona con baja necesidad de logro a mayor esfuerzo exige mayores recompensas tangibles; por el contrario, la persona con elevada necesidad de logro encuentra la recompensa en el éxito alcanzado en la realización de lo que hace (Veciana, 2005).

McClelland, menciona que los empresarios son personas que poseen una elevada motivación de logro, señalando además que el rol del empresario se caracteriza por los siguientes atributos (Idem, 2005):

- Asume la responsabilidad individual (logro personal).
- Acepta riesgos moderados.
- Desarrolla actividad instrumental enérgica y original.
- Desea conocer el resultado de sus decisiones y acciones.
- Anticipa las posibilidades futuras.

Figura 3: Factores del Éxito Empresarial.



Cinco factores que contribuyen al éxito empresarial de las MiPyMEs (Modificado por Maya, (2013) de (Rodríguez, 1996)).

Agilidad Mental. Significa que el empresario debe ser razonable inteligente, capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presenten en las diferentes situaciones y que también debe poder analizar los problemas y situaciones que le afectan para poder solucionarlos. El que maneja una pequeña empresa y advierte su existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podría hacerlo aquél que sea incapaz de realizar estas funciones.

Habilidad para las Relaciones Humanas. El administrador de una pequeña empresa debe mantener buenas relaciones con sus clientes si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados, proveedores, bancos, etc. y obtendrá mayores resultados.

Capacidad de Comunicarse. La eficiente comunicación se refiere al trato efectivo entre dos o más personas de manera oral y escrita; al establecerse una comunicación propiamente dicha, los sujetos emisores y receptores comprenden y se hacen comprender. El administrador de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente con clientes, empleados y proveedores, de cómo lo haga, dependerá en gran parte de su éxito o fracaso de la empresa.

Satisfacciones Personales. El lucro es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a su propietario y a su familia, sin embargo, para algunos es una parte primordial el generar satisfacciones personales y si se combinan estos dos aspectos generará un empresario feliz. Algunas de estas satisfacciones se muestran a continuación:

- Satisfacción en el trabajo.
- Identificación personal.
- Ser el propio jefe.
- Expectativas de prosperidad.
- Adquisición de una posición.

A modo de conclusión usted será capaz de identificar los conceptos más relevantes como la definición de:

- Empresa que es una entidad económica integrada bajo la dirección de un empresario; se encuentra conformada por personas, elementos materiales y capacidades financieras, destinada a producir bienes u ofrecer servicios, venderlos y obtener un beneficio, para satisfacer las necesidades del hombre en la sociedad.
- El acrónimo de MiPyMEs que está dirigido a las pequeñas y medianas empresas.
- El éxito empresarial que es cuando el dueño estima que las ventas han aumentado y cuando las unidades son mayores que la cantidad de activos invertidos.
- El fracaso empresarial definido como el colapso en las actividades de la empresa, o bien cuando se encuentra legalmente en la quiebra o insolvencia y es incapaz de atender las obligaciones productivas y financieras.
- El espíritu emprendedor que es una fuerza vital de ingenio, vivacidad, un principio generador que nos impulsa a comenzar grandes cosas, con gran determinación. O bien es el sueño de lograr un reto, es la búsqueda permanente de desarrollo e independencia, que está dentro de cada uno de nosotros.
- El emprendedor se identifica con la persona que inicia una acción creativa e innovadora, aceptando un riesgo, mientras que el término empresario deriva del verbo emprender que significa iniciar algo pero se asocia, en general, con un emprendedor cuya idea innovadora se materializa en la creación, desarrollo y dirección de la empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

“Cada vez que usted planea, se arriesga, fracasa, reevalúa o hace ajustes y está disponiendo de otra oportunidad para volver a empezar, lo hará en mejores condiciones que la primera vez”.

John C. Maxwell

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnostico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)”.

Abraham Lincoln



En este capítulo encontrará la información relacionada con la planeación, su importancia, los propósitos, los aspectos relacionados por la falta de planeación y el desarrollo del proceso, la definición de estrategia y los diferentes tipos, así como la unificación de los dos conceptos anteriores siendo este la planeación estratégica sus características y el proceso en sí. Este capítulo es de gran importancia por qué ayudará a comprender uno de los principales factores de fracaso de las MiPyMEs.

2.1 Concepto de planeación.

Para presentar este capítulo comenzaré por identificar el concepto de planeación:

Munch y García, definen la planeación como: “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (Rodríguez, 1998).

Harry Jones, menciona que es “El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (Idem, 1998).

Según Amaya (2005), planear es un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos, por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural; siendo una planificación articulada y sistemática de las actividades que requieren un tiempo, espacio, información, técnicas, recursos y organización para su desarrollo, que está orientado al manejo y aprovechamiento de los recursos y talentos de la empresa; pronostica tanto las condiciones internas como externas en los escenarios presentes y futuros.

En conclusión la planeación o planificación es un proceso sistemático que prepara un conjunto de acciones encaminadas al aprovechamiento de los recursos y a alcanzar los objetivos organizacionales, en tiempo, espacio y forma, haciendo la elección de las decisiones más adecuadas y convenientes para el presente y futuro de la organización, estudiando tanto el entorno interno como externo que lo rodea.

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y de esta forma se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas, antes de que éstos se hagan críticos (Zabala, 2005).

En ocasiones ciertos objetivos se alcanzan relativamente con poca planeación, pero, en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se halla involucrada más tecnología, las personas desean estar informadas y participar de manera activa en lo que se va hacer, con la creciente diversidad de bienes y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad (Rodríguez, 1998).

2.2 Importancia de la planeación.

La importancia de la planeación destaca, cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación; tales organismos esperan que desde el supervisor de primera línea hasta el director superior, dedique una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa (Rodríguez, 1998).

El mismo autor menciona que la planeación es importante por dos razones:

1. Su "primacía" ya que tiene una posición superior en secuencia de las funciones administrativas.
2. La transitividad de la función de planeación, es cuando surge la necesidad de acción subsiguiente. La implementación de los resultados de planeación tiene sus efectos en las funciones de organización, dirección y control de la empresa.

De igual manera Rodríguez (1998) y Zabala (2005) presentan los aspectos básicos de la importancia de la planeación:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Proporciona una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo, la intuición o la improvisación.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Establece planes de trabajo, éstos suministran las bases, a través de las cuales ópera el organismo.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte, en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar acabo el control.
- Precisa los resultados que se quieren alcanzar estableciendo planes concretos de acción.
- Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas.
- Permite incrementar los ingresos y la rentabilidad.
- Permite ganar una mayor participación en el mercado, mejorando el retorno sobre la inversión.
- Racionaliza los recursos y reduce los costos.
- Dota a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo.
- Contribuye a alcanzar mayores niveles de coordinación.
- Establece controles que permiten realizar un seguimiento permanente de la acción.
- Asegura los resultados buscados.

La planeación permite elaborar un patrón o modelo complejo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales obrarán las otras funciones directivas. Nadie puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado ver figura 4 (Gómez, 1994).

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro estableciendo las medidas necesarias para afrontarlos (Rodríguez, 1998).

2.3 Propósitos de la planeación.

El propósito fundamental de la planeación es contribuir al alcance de los objetivos de la empresa, pero derivado de este se encuentran los siguientes (Castaño, 2004):

- Propósito protector, que hace referencia a minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción.
- Propósito afirmativo, el cual plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- Propósito de coordinación, en donde se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la empresa, que permitan generar una eficiente organización.

Rodríguez (1998), refiere que es importante conocer y hacer mención de que la operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa “certeza” ni tampoco bajo condiciones de absoluta “incertidumbre”. Las condiciones de “completa certeza” existen cuando más del 99% de todos los factores relevantes son conocidos, mientras que las condiciones de “absoluta incertidumbre” están presentes sólo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes. Entonces las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que oscilan entre los extremos de “certeza” 99% e “incertidumbre” 1%, siendo conocido como riesgo ver figura 5.

Basándose en lo anterior, la empresa podrá tener conocimiento de la probabilidad de que suceda o no un evento y tomar las mejores decisiones para realizar los objetivos, llegando como producto final a sus metas.

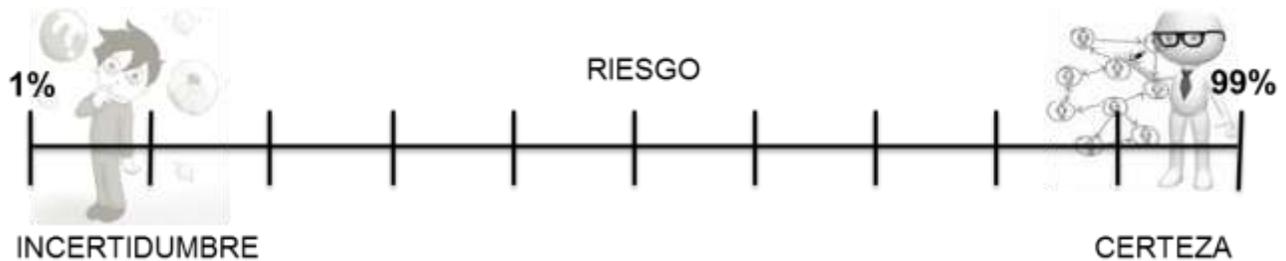
En términos más precisos la planeación no elimina el elemento riesgo, pero en la medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o el fracaso de un plan propuesto, hará que se acerquen al nivel de certeza y el grado de riesgo disminuya.

Figura 4: Necesidades de la Planificación.



Presenta las necesidades de la planeación, derivado de las actividades de la empresa, seguido de las buenas decisiones y una actuación adecuada que llevara al logro de los objetivos planteados proporcionando una mejora continua (Modificado por Maya, (2013) de (Gómez, 1994)).

Figura 5: Operaciones Organizacionales.



Todas las operaciones organizacionales ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza 99% e incertidumbre 1%, en donde el punto intermedio es llamado riesgo (Modificado por Maya, (2013) de (Rodríguez, 1998)).

2.4 Problemas por la falta de planeación.

La falta de planeación provoca en la empresa una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que, incluso puede afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo. A continuación se muestran algunas de las consecuencias de no planificar (Rodríguez, 1998):

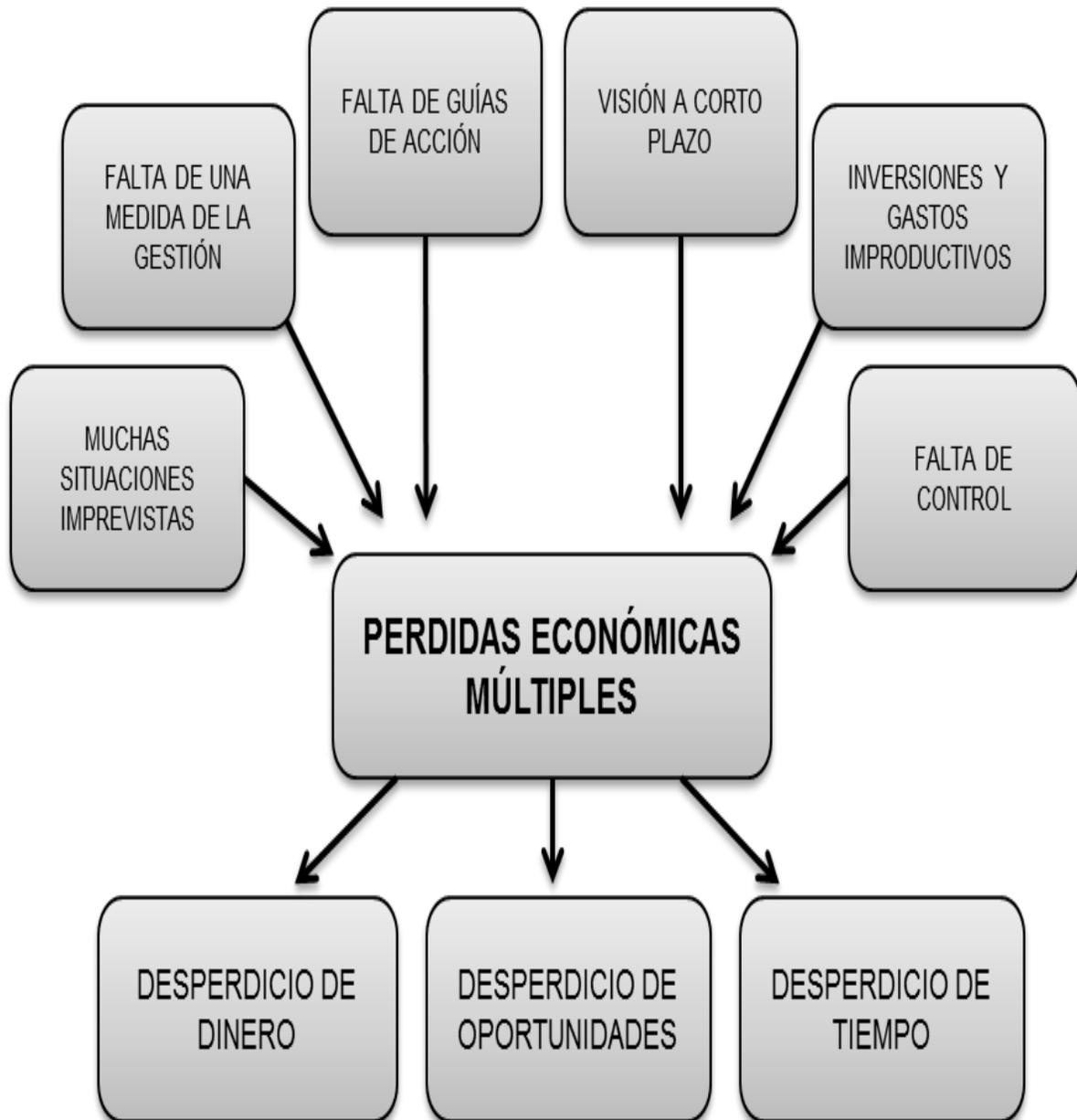
- Excesivas situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una “media” para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.
- Fracaso empresarial.

Las áreas de la empresa se alimentan entre sí y a la vez se alimentan a sí mismas; entre ellas se produce lo que se denomina el efecto “sinergia”, es decir, cada una de esas áreas potencia la dimensión e importancia de las otras y la unión de todas, hace que el resultado final sea mayor que la suma de los efectos aislados de cada una de ellas (Idem, 1998).

Haciendo un análisis detallado de las seis consecuencias negativas por la falta de planeación, y del efecto de sinergia que presentan las áreas de una organización, esta generará desperdicios que se verán reflejados en toda la empresa ver figura 6 (Ibdem, 1998).

La necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre en su vida diaria y dentro de una organización (Castaño, 2004).

Figura 6: Desperdicios por la Falta de Planeación.



Esta figura muestra un análisis detallado de las seis consecuencias negativas por la falta de planeación, cuyo factor en común es la generación de los desperdicios en una empresa (Obtenido de (Rodríguez, 1998)).

2.5 Proceso de la planeación.

Siendo la planeación un proceso mediante el cual se investiga, hacia dónde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, se compone de ciertos pasos para su desarrollo, comenzando con una minuciosa inspección de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones internas como externas de la empresa, para que con base en esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse antes de fijar los objetivos, para comprender mejor este proceso ver figura 7 (Gómez, 1994).

Para iniciar el desarrollo de un proceso de planeación se comienza por definir la situación presente, haciendo conciencia de las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, así como dentro de la organización que se presentan del mercado, la competencia, lo que demandan los consumidores y lo que se puede o no realizar. Promoviendo a definir los propósitos y misiones de la empresa, como la tarea fundamental que la sociedad les asigna. (Kontz y Wehrich, 1990).

Posteriormente se requiere definir las metas y los objetivos en conjunto con los ideales que se desean y que se describen como:

- Las metas: Son los fines amplios hacia los cuales se dirige una actividad, representando el punto final hacia el cual se dirige la empresa (Kontz y Wehrich, 1990).
- Los objetivos: Funcionan como pequeñas submetas que permiten lograr la meta general (DuBrin, 2000).
- Los ideales: Son fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para aquel que se plantean las cosas (Rodríguez, 1998).

Una vez que se definen las metas y los objetivos, la empresa deberá desarrollar los planes requeridos para el buen funcionamiento de la misma, describiéndolos como:

Figura 7: El proceso de la Planeación.



En el presente diagrama se identifica una ampliación general del proceso de planeación (Modificado por Maya, (2013) Obtenido de (DuBrin, 2000) y (Kontz y Wehrich, 1990)).

Planes: Son las intenciones o proyectos sistémicos que se elaboran antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. Los cuales pueden estar de manera escrita, para precisar los detalles necesarios, en la realización de dicha actividad (Real Academia Española, 2013).

Es posible clasificar los planes en muy diferentes tipos, agrupándose de la siguiente manera:

Planes de acción. Un plan de acción contiene los pasos específicos que se requieren, para alcanzar una meta u objetivo (DuBrin, 2000).

Políticas. También son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones de la organización, permitiendo a los gerentes delegar autoridad y mantener un control (Kontz y Wehrich, 1990).

Reglas. Se describen como acciones o no acciones requeridas y específicas, y no permiten discreción; en general, constituyen el tipo más sencillo de plan (Idem, 1990).

Procedimientos. Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acción requeridas, que regularmente están plasmados en manuales (Ibdem, 1990).

Programas. Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos (Kontz y Wehrich, 1990).

Después de que se toman las decisiones para establecer los planes, el siguiente paso para darle significado, es darle una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de los ingresos y gastos, con las utilidades y los presupuestos de los componentes principales en el balance general

como desembolsos en efectivo y de capital, vinculados con el presupuesto general (Idem, 1990).

Para que los planes sean efectivos, éstos deberán ponerse en práctica y se tendrá que realizar un control que permitirá el perfeccionamiento de los detalles de los planes que se hayan implantado (DuBrin, 2000).

Los pasos a seguir en el proceso de planeación ya sea para gerentes individuales o para una organización son los siguientes (Gómez, 1994):

A. La situación presente: ¿Dónde está usted ahora?

- ¿En qué negocio trabaja usted?
- ¿Cuáles son sus fuerzas y cuáles sus debilidades?
- ¿Qué pasará si no hace usted nada, o continúa sin cambiar?

B. Objetivos: ¿Dónde quiere usted estar?

- Los objetivos deben ser accesibles y reales, en términos humanos. El éxito acarrea éxito, y el fracaso atrae fracaso.
- Los objetivos deben ser compatibles con la realidad de la empresa.
- Los objetivos deben ser aceptables, usted debe estar dispuesto a proporcionar suficientes recursos y a pagar el precio.
- Los objetivos deben ser verdaderos desafíos acordes con la época en que se vive.

C. Suposiciones

- ¿Cuál será el ambiente externo dentro del cual su negocio deberá operar en el próximo periodo? económico, social, gubernamental y competitivo.
- ¿Qué limitaciones o restricciones hay impuestas en dirección o extensión de su actividad?

D. Alternativas: ¿Cómo puede usted lograr los objetivos?

- Eliminando las alternativas con pocas probabilidades de éxito.

- Determinando el grado de compromiso que se obtiene en cada alternativa, una segunda contribución de programa con el cual su personal está realmente comprometido, ordinariamente tendrá una mejor oportunidad de éxito que la primera contribución de programa “impuesta” a su gente.

E. La decisión

- La planeación deberá resultar en un compromiso claro y específico, junto con una determinación de: ¿Quién hará qué? Y ¿Cuándo será hecho?
- Muchos gerentes fracasan más porque no hacen nada, que porque hacen algo equivocado.

F. Revisión o procedimiento de control

- ¿Cuáles serán los puntos de referencia en tiempo, encaminados al objetivo?
- Específicamente, ¿Cómo y a qué intervalos medirá usted el progreso?

G. Revisión y trabajo de corrección

- El gerente es responsable de los resultados, y deberá dedicar suficiente atención para que la revisión del plan sea hecha sobre bases de tiempo, si es necesario, para el logro de los objetivos.

2.6 Principales factores que influyen en el proceso de la planeación.

En la tabla 5 se indican varios factores que influyen en el diseño del proceso de la planeación.

2.7 Definición de estrategia.

Durante mucho tiempo, la “estrategia” fue empleada por militares como manera de designar aquellos grandes planes realizados, en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las “tácticas” por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias; sin embargo es importante identificar ampliamente el término de estrategia (Rodríguez, 1998).

Tabla 5: Factores que Influyen en el Diseño de la Planeación.

FACTORES	
La organización	Empresas pequeñas con una planta / Empresas importantes.
Estilos directivos	Persona dedicada a las políticas.
	Persona democrática tolerante.
	Persona autoritaria.
	Persona que piensa en las operaciones día a día.
	Persona pensadora e intuitiva.
	Persona con experiencia en la planeación / Persona sin experiencia en la planeación.
Complejidad del medio ambiente	Medio ambiente estable / Medio ambiente turbulento.
	Poca competencia / Competencia fuerte.
	Gran cantidad de mercados y clientes.
Complejidad de los procesos de producción	Producción con tiempo de reposición largo / Producción con tiempo de reposición corto.
	Capital intensivo.
	Trabajo intensivo.
	Proceso de fabricación integrados / proceso de fabricación sencillos.
	Alta tecnología / Tecnología limitada.
	Corto tiempo de reacción del mercado hacia un nuevo producto / Largo tiempo de reacción del mercado hacia un nuevo producto.
Naturaleza de los problemas	Enfrentamiento a nuevos problemas complejos y fuertes a largo plazo / Enfrentamiento a nuevos problemas complejos y fuertes a corto plazo.
Propósitos del sistema de planeación	Coordinar las actividades de las divisiones.
	Capacitar a los directivos.

Esta tabla presenta los cinco factores que influyen en el diseño de una planeación empresarial, siendo la organización, los estilos directivos, el medio ambiente los procesos de producción, los problemas y los propósitos del sistema de planeación (Modificado por Maya, (2013) obtenido de (Steiner, 1997)).

Ya que este término fue empleado por militares, en la figura 7 se presenta la analogía entre la estrategia militar y la estrategia en los negocios.

En el ambiente empresarial, la estrategia trata sobre la manera en que los líderes de la organización cumplen su misión en el ambiente en que se encuentran, incluyendo todo tipo de factores que deben ser considerados, técnicos, sociales, políticos y ecológicos, y que también incluyen el futuro, puesto que las misiones deben ser llevadas a cabo a lo largo de periodos extensos (Rodríguez, 2004).

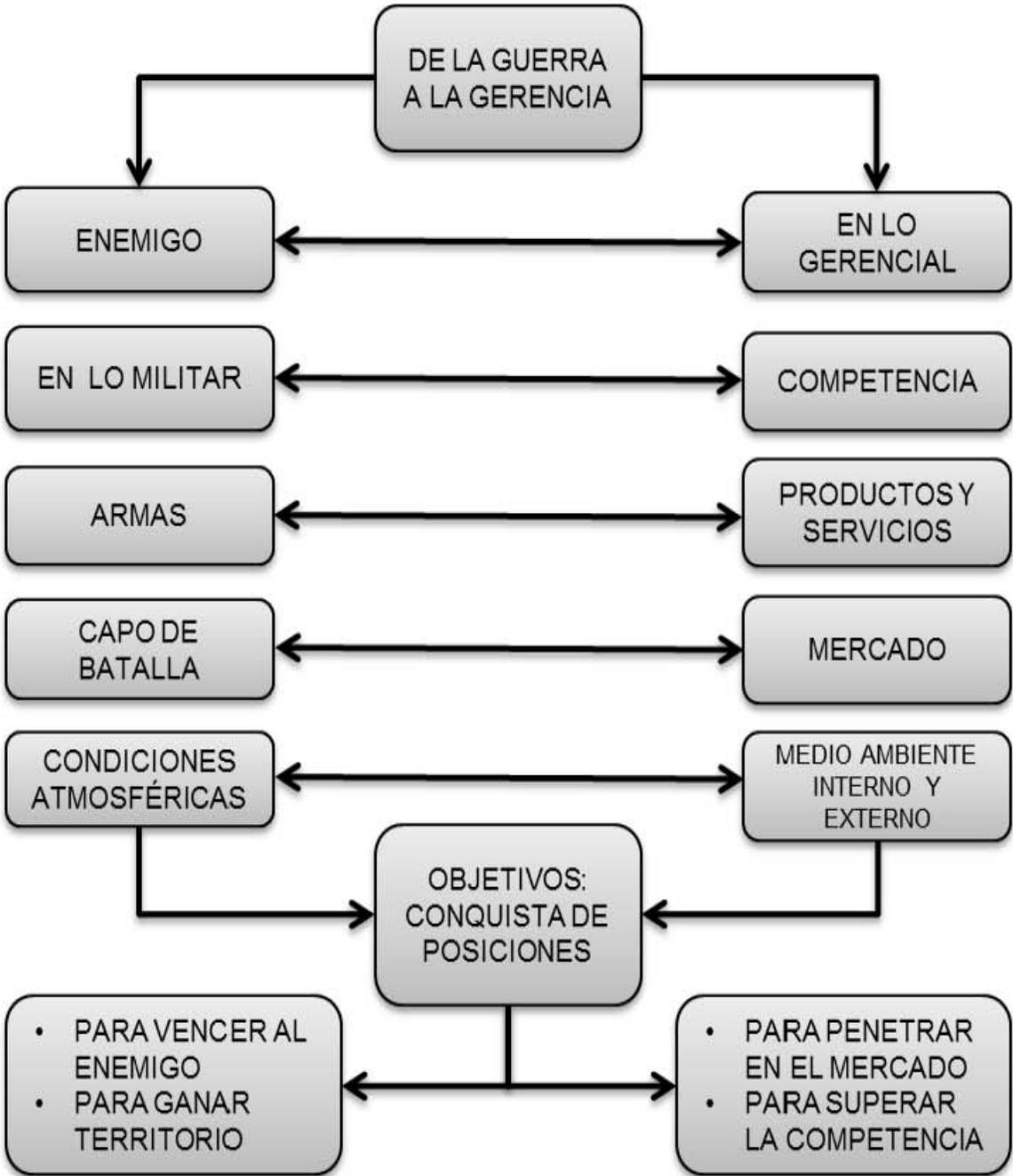
Ross y Kami, definen “Las estrategias son como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (Idem, 1998).

Hugo E.R. Uytterhoeven menciona que la mejor definición de estrategia se obtiene mirando el propósito, para proveer tanto la dirección como la cohesión a una empresa, dotándose de un propósito y misión (Martinez, 1998).

La expresión “estrategia” se usa en el sentido de un enfoque mediato del plan y de su aplicación, de tal manera que se tropiece con un mínimo de dificultades. Se podría decir, en este caso, que la “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles, respecto de las cuales, se dispone de información fragmentada y sobre todo la conducta de los integrantes de la empresa (Gómez, 1994).

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede derivar que la estrategia es la sistemática planificación y ejecución de planes o programas de acción, los cual están orientados a los logros, propósitos y misiones de la empresa, valiéndose de los medios disponibles para su ejecución, con el fin de superar a la competencia.

Figura 7: Analogía entre Estrategia Militar y Estrategia de Negocios.



Analogía de la estrategia militar de la que se deriva la estrategia de negocios (Obtenido de (Aguilar, 2000) idea original tomada de (Martínez, 1994)).

Los autores difieren al menos en un aspecto importante acerca de la estrategia ya que algunos se concentran en los puntos externos como los propósitos, la misión, las metas y objetivos y otros se enfocan en los medios para alcanzarlos siendo estas las políticas y los planes (Kontz & Wehrich, 1990).

La estrategia se utiliza para competir, se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen, con el propósito de obtener ventajas competitivas (Rodríguez, 1998).

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes, siendo está clasificada como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente (Gómez, 1994).

Estrategias Formuladas. La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Estrategias Consultadas. En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Estrategias Implícitas. Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbrará dentro de ella, como política de la empresa.

Estrategias Impuestas Externamente. En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios, da contestación a preguntas básicas tales como (Rodríguez, 1998):

- ¿En qué rama de negocios nos encontramos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo competimos?
- ¿Qué tipo de organización somos?
- ¿Qué estamos tratando de lograr?

Según Porter Michael, la verdadera estrategia empresarial tiene cuatro componentes, que se muestran en la figura 8.

La estrategia tiene una dimensión en tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea (Gómez, 1994).

2.8 Tipos de estrategia.

A continuación se presentan los tipos de estrategias empresariales, descritos por los siguientes autores Gómez (1994) y Rodríguez (1998).

Estrategia del Producto. Puede adoptarse una estrategia intensiva, ciñéndose estrictamente a su línea básica de productos, tratando de aumentar su participación en el mercado o desarrollando mercados nuevos. Otra modalidad consiste en modificar el producto para adecuarlo a diferentes mercados. Según Rusell L. Ackoff, la estrategia acerca del producto comprende:

- La selección de productos o líneas de productos.
- El desarrollo y la producción de estas líneas ya sea de producción o servicios.
- La fijación de precios.
- La selección de una estrategia de mercado.

La aceptación del artículo determina sus posibilidades de venta, para que esto se produzca es necesario que reúna ciertas condiciones que son: tener la resistencia suficiente para soportar el uso durante el tiempo, tiene que ser atractivo, deberá rendir un servicio en consonancia con el precio y no tiene que resultar costoso, etc.

Figura 8: Naturaleza de la Estrategia



Se muestran los cuatro componentes, de la naturaleza de una estrategia empresarial descritos por Porter Michel (Obtenido de (DuBrin, 2000)).

Se puede mencionar la existencia de otros aspectos adicionales, como la disponibilidad de recursos financieros, el efecto del producto en la organización, el empleo y entrenamiento de la mano de obra, la compra de materias primas y la construcción de plantas e instalaciones, así como la integración del producto dentro de la estrategia general de producción.

Estrategia de Crecimiento. Es importante que para vencer los puntos críticos económicos, de desarrollo de nuevos productos, gestión, competencia y demanda se establezcan estrategias de crecimiento. Según Ansoff, dichas estrategias han de basarse, de acuerdo con el problema, en alguno de estos puntos: diversificación y expansión. Tanto la diversificación como la expansión conceptúan una serie de subestrategias, como son:

- Diversificación de productos.
- Desarrollo de nuevos mercados.
- Incremento del capital.
- Reconsideración sobre la utilidad, que cada producto aporta a la empresa.
- Descentralización.

Estrategia de Mercadotecnia. Las estrategias de mercadotecnia están diseñadas para orientar a los gerentes a obtener productos y servicios para los consumidores y alentarlos a comprar; este tipo de estrategias están estrechamente relacionadas con las de producto. De hecho, Peter Durcker piensa que las dos funciones básicas del negocio son la creación de nuevos bienes o servicios y mercadotecnia, ya que un negocio casi nunca podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y de preferencia ambas (Kontz y Wehrich, 1990).

Estrategia Global del Liderazgo en Costos. Esta estrategia está dirigida a la reducción de costos, basado en gran medida en la experiencia. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de costos más baja que sus competidores.

Estrategia de Diferenciación. Una empresa que siga una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en lo que respecta a productos y servicios.

Estrategia de Enfoque. Está dirigida a los grupos especiales de consumidores, una línea de producto particular, una región geográfica específica, dominar un segmento específico del mercado o cualquier aspecto que se convierta en punto focal de la empresa.

Estrategia Organizacional. Tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa, ¿Qué centralicé o descentralice?

Estrategia de Finanzas. Trata de financiar las operaciones de la empresa. Hay varias formas de hacer esto y usualmente muchas limitaciones graves.

Estrategia Personal. Esta es muy variable y está relacionada con sindicatos, compensaciones, dotación de personal, capacitación, evaluación del desempeño y productividad.

Relaciones Públicas. En las cuales se distinguen la imagen corporativa, la susceptibilidad con el gobierno y la orientación estratégica hacia el cliente, conocida como Kaizen en Oriente y Client First en occidente.

2.9 Concepto de planeación estratégica.

Para que la planeación sea sumamente practica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategias en la planeación (Gómez, 1994).

Rodríguez (1998), define a la planeación estratégica como el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma. Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo de cinco a más años.

Para Hofer y Schendel es una actividad que comprende un proceso, para establecer metas y formular estrategias (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos (Robert y Mondy, 2005).

Steiner (1997) propone cuatro puntos diferentes sobre la definición de la planeación estratégica:

- Primero la esencia de la planeación estratégica consiste en la “identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros”.
- Segundo “la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, desarrollando planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.
- Tercero “la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente una parte integral de la dirección”.
- Cuarto un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo o planeación táctica y propuestos a corto plazo o planeaciones operativas.

Dando conclusión a las definiciones anteriores se puede decir que la planeación estratégica es un proceso estructurado de largo plazo con un tiempo aproximado de cinco a más años, cuya finalidad es establecer metas y objetivos generales de la organización mediante un conjunto de planes o programas estratégicos, a corto mediano y largo plazo visualizando el futuro para el desarrollo de la empresa.

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas (Rodríguez, 1998).

Para Rodríguez (1998) la planeación estratégica se puede enfocar de dos formas:

Enfoque Sinóptico. Que consiste en establecer los objetivos y señalar las premisas o supuestos internos y externos ver figura 9.

Enfoque Incremental. Este se centra en la identificación de las estrategias existentes y en prever las amenazas y oportunidades ambientales. Luego se examinan las debilidades y los puntos fuertes internos, determinándose los valores y las aspiraciones de los principales protagonistas ver figura 10.

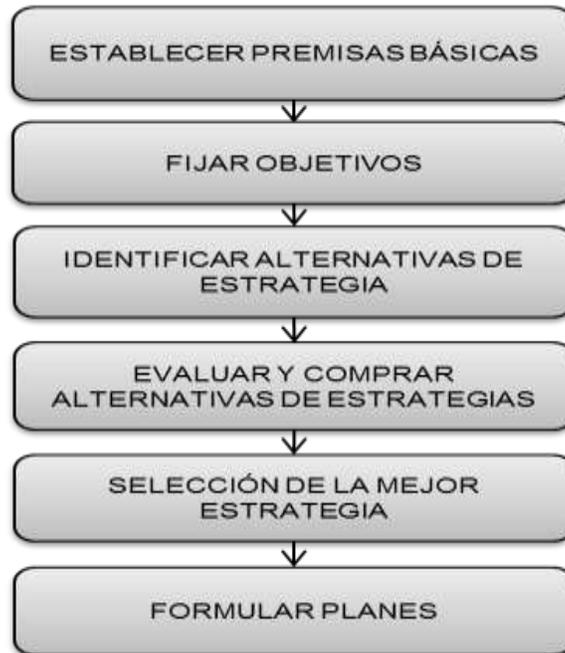
La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales. A continuación se presentan los acontecimientos que han hecho importante a la planeación estratégica (Idem, 1998):

- Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente a la competencia.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial: Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslado de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
- Creciente complejidad de ambiente externo: La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
- Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros: Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de venta inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante, que antes.
- La planeación del crecimiento de una empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

2.10 Las características de la planeación estratégica.

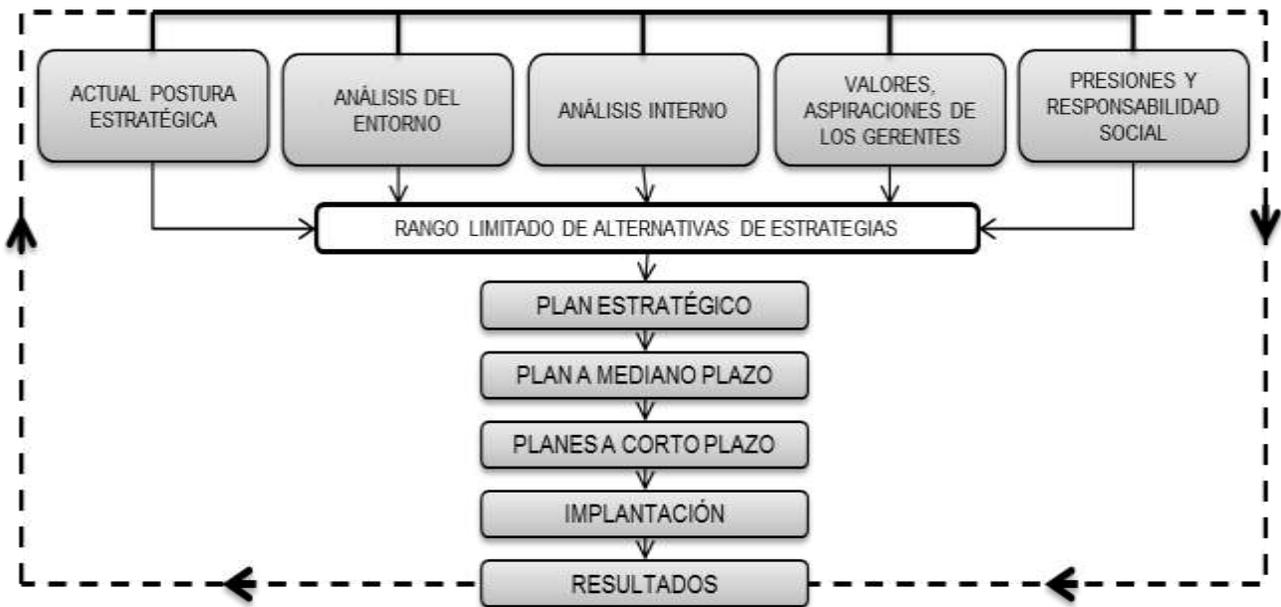
La planeación estratégica tiene varias características distintivas Rodríguez (1998), presenta las más importantes:

Figura 9 Proceso de Planeación Sinóptico.



Muestra el proceso sinóptico de la planeación (Obtenido de (Rodríguez, 1998)).

Figura 10 Proceso de Planeación Incremental



Muestra el proceso de planeación incremental (Obtenido de (Rodríguez, 1998)).

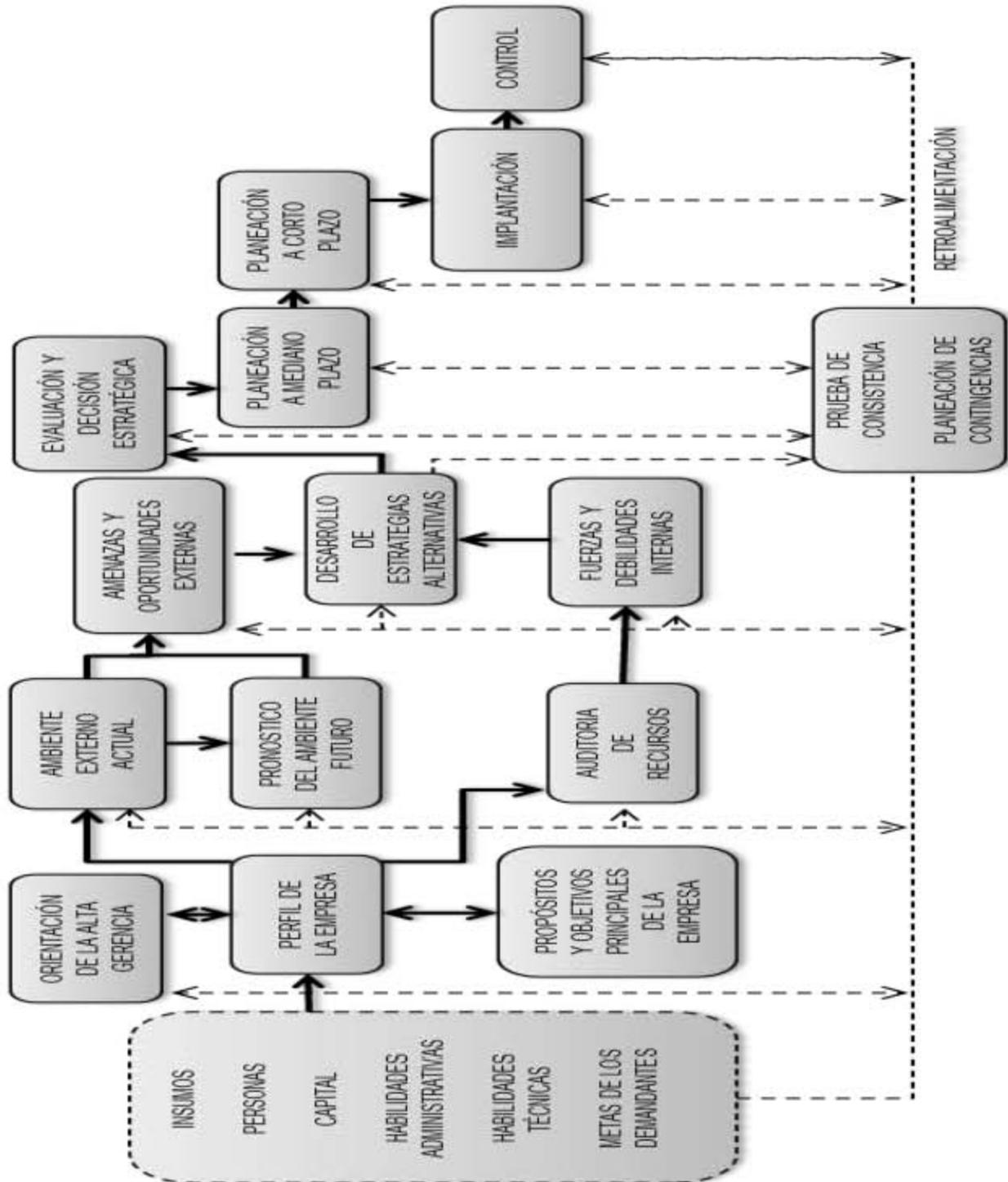
- Se trata de una planeación de largo alcance: Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior: En primera instancia, sólo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
- Trata con cuestiones básicas de respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas: Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa: Presupone estudiar el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades; estudiar el entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

2.11 Proceso de la planeación estratégica.

Aunque los pasos específicos en la formulación de las estrategias pueden variar, el proceso puede desarrollarse, entorno a los siguientes elementos que se muestran en la figura 11. Kontz y Wehrich (1990), describen el proceso de la siguiente manera:

1. Visualizar los diversos insumos organizacionales, entre ellos las metas de los demandantes.
2. El perfil de la empresa es usualmente el punto de partida para determinar en dónde está la compañía y a dónde debería ir, determinando el propósito básico de la empresa, o bien se podría decir la situación ideal y la situación real de la empresa.
3. El perfil de la empresa es configurado por su personal, especialmente por los gerentes y su orientación es importante para formular la estrategia, creando el clima organizacional. La alta dirección debe comprometerse en llevar a cabo implementaciones estratégicas, que involucran la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos y la seguridad en las decisiones críticas.

Figura 11: Proceso de la Planeación Estratégica



Proceso general de la planeación estratégica para una empresa (Obtenido de (Kontz y Wehrich, 1990)).

4. El propósito y los objetivos son los puntos hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. Por medio de la misión, visión y los objetivos.
5. El ambiente interno, deberá investigarse y evaluarse en lo que toca a sus recursos, lo mismo que sus fuerzas y debilidades en investigación, desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios, recursos humanos, recursos financieros, imagen de la compañía, la estructura el clima organizacional, el sistema de planeación y control y las relaciones con los consumidores.
6. Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en el análisis del ambiente externo e interno (Confederación de empresarios de Málaga (CEM), 2012).
7. Las diversas estrategias tienen que evaluarse cuidadosamente antes de tomar la decisión. Las decisiones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que comparte una decisión en particular, provocando un fracaso y la quiebra o escoger el momento oportuno en una situación.
8. La planeación a mediano y corto plazo así como la implantación de los planes no son parte del proceso de la planeación estratégica como tal, pero ayudan a su realización y deben considerarse durante todo el proceso. El control también debe proporcionarse para monitorear el desempeño en comparación con los planes y el proceso de la retroalimentación, que se indica durante todo el proceso para la mejora continua.
9. El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de consistencia y la preparación para planes de contingencia basados en situaciones hipotéticas.

2.12 Planeación táctica.

La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales. El periodo típico para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años. De acuerdo con los autores Gilbert y Lorange, la planeación a mediano plazo está integrada por dos partes diferentes, pero relacionadas (Rodríguez, 1998).

- La proyección o pronóstico de las actuales actividades de las organizaciones respecto del periodo de planeación.

- El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

Las dos partes del proceso están relacionadas de dos maneras importantes, la primera, si la proyección de actividades actuales dista mucho de los objetivos deseados, por lo general establecidos como parte de los planes estratégicos, será necesario que se inicien nuevos programas para cerrar tal brecha.

La segunda forma la constituye la formulación de resúmenes de presupuesto y estados financieros proyectados a lo largo de un horizonte de planeación a mediano plazo. Estos estados financieros requieren una combinación de datos, tanto de las proyecciones operaciones actuales, como de los planes de nuevas actividades.

Lo importante de la planeación táctica es comprender su contenido y la función que lleva en el proceso de planeación. DuBrin (2000) la define como la planeación que transforma los planes estratégicos de una empresa en metas específicas, para cada unidad organizacional.

La planeación táctica debe concentrarse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo determinados mediante la planeación estratégica (Rodríguez, 1998).

2.13 Alcance de la planeación táctica.

Para lograr una buena marcha empresarial es importante el desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, ya que el uso de estas técnicas constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones ver figura 12 (Idem, 1998).

2.14 Características de la planeación táctica.

La planeación a mediano plazo comúnmente identifica la planeación del futuro inmediato, es decir, los próximos meses o posiblemente dentro de dos años. En realidad, los logros se visualizan, pero los planes para alcanzarlos deben basarse en hechos, sobre las realidades

de las cosas y condiciones en las que, y con las que, el objetivo esperado ha de lograrse. (Rodríguez, 1998).

La planeación táctica tiene diversas características, que la diferencian de los demás tipos de planeación como se muestra a continuación (Idem, 1998) y (Gómez, 1994):

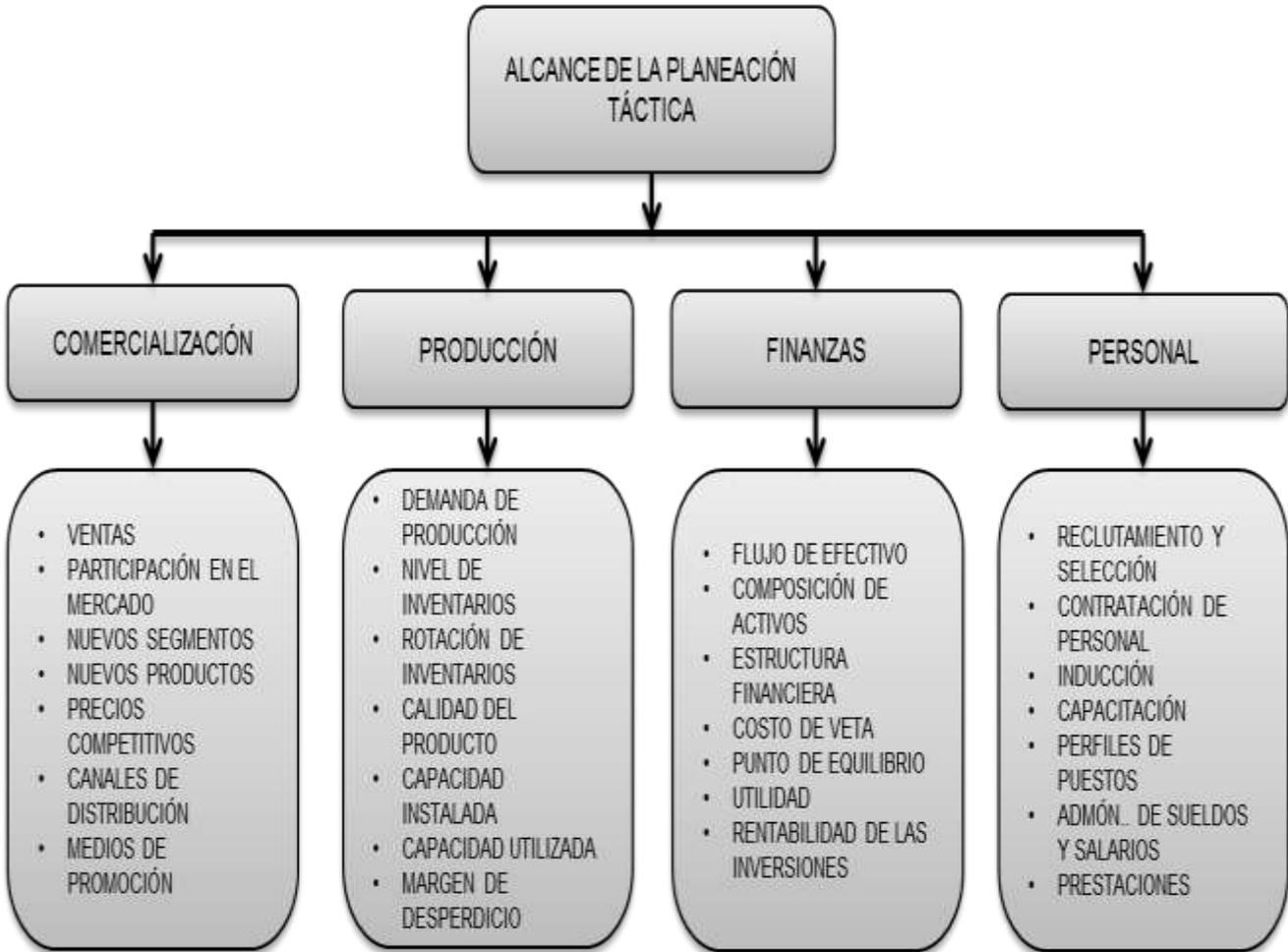
- Coordina las funciones importantes del organismo.
- Su relación se enfoca a mediano plazo.
- Identifica los medios necesarios para lograr los objetivos.
- Los encargados responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes y es ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y contemplan un plan estratégico.
- El nivel de incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir.
- El desarrollo de planes tácticos tiene su marco de referencia en la planeación estratégica.
- Facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa.
- Sus parámetros son efectividad y eficiencia.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.

2.15 Elementos de la planeación táctica.

La planeación táctica contesta a la pregunta ¿Cómo llegamos allá?, e identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Para (Rodríguez, 1998) cuatro son los elementos básicos que forman parte de un plan táctico funcional:

1. Objetivos: Son las expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que se esperan lograr a las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.
2. Tácticas: Constituyen el conjunto de acciones que se implementarán para el logro de los objetivos.
3. Programas tácticos: Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica determinando y especificando la duración de cada actividad.

Figura 12: Alcance de la Planeación Táctica



Para una mejor comprensión, se muestra el alcance que tiene la planeación táctica en las diferentes áreas de una empresa, siendo esta una valiosa herramienta para la toma de decisiones ejecutivas (Modificado por Maya, (2013) de (Rodríguez , 1998)).

4. Presupuestos: Son esquemas que se definen en términos monetarios, la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

2.16 Planeación operativa.

La planeación operativa se define como la planeación conformada por procedimientos y acciones específicas a aplicar en los niveles inferiores de una organización (DuBrin, 2000).

En este tipo de planeación se requieren unos periodos de tiempo más cortos de entre tres, seis o doce meses. La planeación a corto plazo comprende la formulación de presupuestos operativos y de estados financieros para el siguiente periodo. Se necesita traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos, si ello es posible. Sin embargo algunos planes, no deben ni pueden ser traducidos en términos financieros, por ejemplo el plan de diseñar y poner en marcha un programa de auditoria de calidad, otra sería un plan para mejorar las relaciones de la empresa con la comunidad o por último un programa para elevar la satisfacción de los trabajadores (Rodríguez, 1998).

2.17 Características de la planeación operativa.

A continuación Rodríguez (1998), presenta las características y los elementos de la planeación operativa:

La planeación operativa se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permite actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible, adaptable y sobretodo, permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.

Toda planeación operativa implica el diseño de la forma de llevar a cabo la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose, en este último caso, con la planeación estratégica y táctica.

Ahora bien la planeación operativa tiene una serie de características principales, entre las más importantes están:

- Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- El periodo de duración es a corto plazo.
- Constituye el soporte de planes tácticos.
- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.
- Se convierte en un medio para evaluar los resultados de la empresa.
- Se da entre los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

2.18 Elementos de la planeación operativa.

La planeación operativa la conforman tres elementos básicos que son:

1. Los objetivos: Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo. Son el medio que mantiene la unidad entre todos los planes.
2. Procedimientos: Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. Fortalece la capacidad para el trabajo.
3. Programas operativos: Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización. Especifica periodos para la determinación de actividades concretas; antes de invertir dinero en personal, materiales, maquinaria, equipo, es de gran importancia determinar la forma más conveniente de alcanzar nuestros objetivos, especialmente si se debe coordinar nuestros actos con las de otras personas y otros departamentos.

A manera de conclusión se presentarán los conceptos más importantes:

- La planeación es un proceso sistemático que prepara un conjunto de acciones encaminadas al aprovechamiento de los recursos y a alcanzar los objetivos

organizacionales, en tiempo, espacio y forma, haciendo la elección de las decisiones más adecuadas y convenientes para el presente y futuro de la organización, estudiando tanto el entorno interno como externo que lo rodea.

- La estrategia es la sistemática planificación y ejecución de planes o programas de acción, los cual están orientados a los logros, propósitos y misiones de la empresa, valiéndose de los medios disponibles para su ejecución, con el fin de superar a la competencia.
- La planeación estratégica es un proceso estructurado de largo plazo con un tiempo aproximado de cinco a más años, cuya finalidad es establecer metas y objetivos generales de la organización mediante un conjunto de planes o programas estratégicos, a corto mediano y largo plazo visualizando el futuro para el desarrollo de la empresa.
- La planeación táctica consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales. El periodo típico para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años.
- La planeación operativa se define como la planeación conformada por procedimientos y acciones específicos a aplicar en los niveles inferiores de una organización.

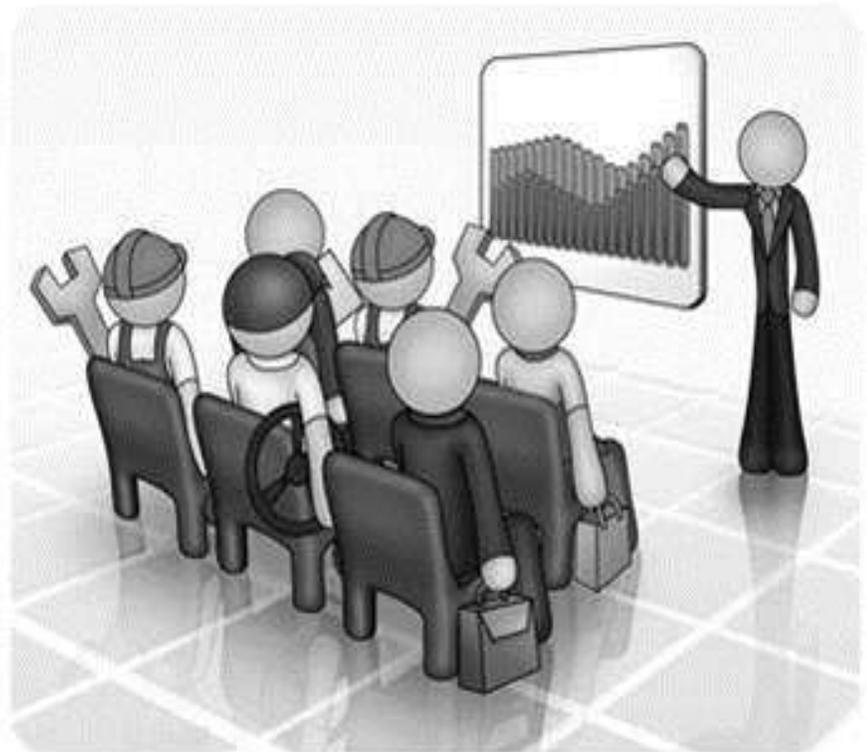
CAPACITACIÓN EN LAS MIPYMES

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”

Albert Einstein

“El objeto de la educación es formar seres aptos para gobernarse a sí mismos, y no para ser gobernados por los demás”

Herbert Spencer



Dentro de este capítulo se presentará información relacionada con la definición de psicología, ya que el trabajo se desarrolla con este enfoque, se revisan los antecedentes de la Psicología Organizacional, la función del psicólogo en las empresas, antecedentes de la capacitación, la capacitación en México, en las MiPyMEs y gerencial, la función del psicólogo como instructor de capacitación y el proceso para realizar un programa de capacitación. La importancia de este capítulo radica en el proceso de capacitación y como se puede realizar.

3.1 Psicología.

A grandes rasgos, Alcover, Martínez, Rodríguez, y Dominguez (2004), resumen los antecedentes de la psicología, comenzando por distinguir cuatro grandes etapas en la evolución de la definición de Psicología: primero fue, en su etapa precientífica o filosófica, tratado o ciencia del alma; luego, ya a partir de su independencia de la Filosofía, ciencia de la mente; con posterioridad, fue la ciencia de la conducta; y en la actualidad, es la ciencia de la conducta y la mente.

Es precisamente este último enfoque, que permite ofrecer una definición de la Psicología tal y como se concibe en la actualidad: “Ciencia que se encarga del estudio de los procesos mentales y el comportamiento del ser humano”; y comprende la obtención de conocimientos que permiten conocer las bases del funcionamiento de ambos, con su aplicación y su solución de problemas prácticos o concretos.

La diferencia entre conducta y los procesos mentales, es que la conducta de una persona puede ser observable por otras, quienes son capaces de describir de manera más o menos precisa, qué es lo que hace; por otro lado el proceso mental hace referencia a los procesos del pensamiento que no se pueden inferir como la emoción, motivación, percepción, sensación, lenguaje, etc. y para representar la relación que tienen: se podría decir que a la conducta se accede directamente y para conocer los procesos mentales es necesario hacer inferencias a partir de la conducta observada, por ejemplo:

- Alguien puede observar que una persona ríe sin motivo aparente, representando la conducta, e infiere que la persona está recordando un suceso gracioso o agradable representando el proceso mental.

De modo que el estudio de la conducta y los procesos mentales de los que se ocupa la Psicología, se lleva a cabo utilizando una serie de dimensiones, que permitan su análisis. Presentando a la dimensión como el sentido de manifestación que define un fenómeno, mientras que el análisis se refiere a la distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc. los cuales están estrechamente relacionados entre sí, y se presentan a continuación:

- Dimensión Cognitiva: Alude a las estructuras y procesos mentales implicados en el pensamiento, como los procesos cognitivos, la memoria, etc.
- Dimensión Motivacional-Afectiva: Son los aspectos implicados en las emociones, tales como el afecto central, el estado de ánimo, la regulación emocional, etc.
- Dimensión Conductual: Se refiere a las manifestaciones más o menos observables del organismo, las cuales se subdividen en: Fisiológicas: Respuestas del organismo vinculadas con el sistema endocrino, el sistema nervioso central, el sistema nervioso autónomo y el sistema neuroendocrino, Motora: Movimientos y operaciones de una o de diversas partes del organismo.

La Psicología no puede estudiar al ser humano como un ente aislado, ya que en gran medida las personas son el resultado del contacto con las condiciones ambientales, en el que cada momento se construye. En este sentido, puede decirse que toda Psicología es en realidad Psicología Social, tomándose en cuenta que esta disciplina estudia precisamente el modo en que las personas influyen y son influidas por otras, por los grupos a los que pertenecen o con los que se identifican, por las organizaciones de las que forman parte, por la sociedad en la que viven, por los valores y creencias de la cultura que comparten.

Este enfoque psicosocial general, desempeña un papel fundamental en el estudio y comprensión del comportamiento humano en el trabajo, puesto que este siempre se produce en un contexto social, donde se interactúa con otras personas, se forma parte de un grupo de trabajo, se desempeña un rol determinado y se posee un estatus asociado, desarrollándose en un contexto organizacional donde predomina una cultura determinada, un ambiente político, cultural, económico y tecnológico más amplio que también ejerce importantes influencias.

A partir de lo anteriormente citado se puede inferir que la importancia del estudio psicológico reside en los siguientes factores (Gutiérrez, 2006):

- La psicología proporciona al sujeto un conocimiento más claro y profundo sobre su propia persona, sus mecanismos mentales y aclarando los fenómenos internos a lo largo de las diferentes situaciones que se presentan en la vida del individuo.
- Proporciona una serie de principios, leyes y conceptos que ayudan a comprender mejor el comportamiento de la gente que nos rodea, ya sea en la familia, en el trabajo, la escuela y las demás agrupaciones.
- Orienta la propia búsqueda y solución del “sentido de vida”.
- Desarrolla la identidad propia dentro del individuo.
- Ayuda a resolver los conflictos humanos y padecimientos generados por el contexto, en estos tiempos de tráfico atestado, de smog cotidiano, de amenazas internacionales, de ansiedades, presiones e insomnios.

Sin embargo su campo de acción es precisamente, en donde se dan las mayores causas de la infelicidad humana, como es el campo del proceso mental, de la conciencia, del mundo interno, que de alguna manera se construye y se rige como rector del mundo externo. Queda siempre la posibilidad de que un estudio sereno e iluminador de esa dimensión interna pueda aclarar y barrer los obstáculos que el mismo hombre ha levantado (Idem, 2006).

3.2 Antecedentes de la psicología organizacional y su definición.

En la actualidad la Psicología presenta una gran diversidad de campos y subdisciplinas de especialización, que pueden contemplarse como ramas de un tronco común y que en muchas ocasiones a su vez se encuentran entre lazadas. Dentro de estas ramas se encuentra la Psicología Industrial o del Trabajo u Organizacional (Ibdem, 2006).

Los autores Alcover, Martínez, Rodríguez, y Dominguez (2004), presentan una síntesis de los principales cambios de esta disciplina:

Lo que hoy se conoce como Psicología Industrial o del Trabajo u Organizacional, tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX, cuando por primera vez algunos psicólogos de

Estados Unidos y Europa, trataron de aplicar los conocimientos psicológicos al campo del trabajo, los negocios y las ventas, adoptando un enfoque individual, personalista, analizando las variables individuales como la personalidad, inteligencia, aptitudes, habilidades, etc. que influían en el comportamiento laboral.

A partir de las décadas de los años treinta y cuarenta, la influencia de la psicología social incorporo nuevos enfoques y teorías en el estudio del trabajo, comprobando que el comportamiento laboral se encontraba influido por factores interpersonales y grupales, desde los propios compañeros del departamento, hasta los supervisores y directivos y por algunos factores organizacionales como el tamaño de la empresa, la tecnología, los sistemas de comunicación, gestión, políticas y prácticas de dirección; factores que a su vez influían sobre sus actitudes y conductas.

En la década de los cincuenta se le proporciona la denominación Psicología de las Organizaciones, dando importancia a factores individuales, grupales y sobre todo organizacionales e institucionales y a su influencia sobre el comportamiento.

El estudio del comportamiento en el trabajo integra necesariamente los diferentes niveles y perspectivas, de aquí que desde los años setenta hasta la actualidad se denomina La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en los países de Europa continental, o Psicología Industrial y de las Organizaciones en Estados Unidos y el Reino Unido.

La denominación de esta disciplina, puede dar a entender, que se ocupa de los aspectos individuales en el comportamiento laboral; al ser el trabajo una actividad social vinculada con el ser humano, ambos estarán influenciados por un sinnúmero de factores como la dinámica de grupo, los horarios, el salario, la cultura organizacional, los factores tecnológicos entre otros, que estarán sufriendo transformaciones durante su relación.

La Psicología Industrial y de las Organizaciones se encarga principalmente del estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social, en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen

lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan, mejorando la calidad de la vida laboral de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral. Interesándose también en otros ámbitos como las relaciones entre la vida laboral, personal, familiar, el ocio y el tiempo libre, etc.

En la definición anterior se presentan básicamente tres niveles de análisis: el individual, el interpersonal-grupal y el organizacional-social, permitiendo observar el fenómeno desde una perspectiva más amplia, por ejemplo:

- Si una persona esta insatisfecha con su trabajo o no le gusta lo que hace en él, está representando el nivel individual.
- Mientras las relaciones con sus superiores son tensas y suelen surgir enfrentamientos simbolizando el nivel interpersonal-grupal.
- Y además el mecanismo establecido en la empresa para el control de las faltas de asistencia es fácil de burlar, está figurando el nivel organizacional.

Esta evidencia hace necesaria la utilización de estrategias, que tomen en cuenta la interacción entre variables situadas en diferentes niveles, pero que necesariamente deben estar estrechamente relacionadas entre sí.

Sin duda alguna, la importancia de esta disciplina consiste en que nos ha permitido comprender mejor los fenómenos humanos al interior de la organización y en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Presentando total disposición de quienes requieran y deseen recurrir a ella, pero es de utilidad especialmente, para quienes se encuentran a la cabeza de las organizaciones, como los dueños, directivos, nuevos empresarios, jefes de departamento y todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad administrativa de una empresa (Zepeda, 1999).

3.3 La función del psicólogo en las empresas.

El psicólogo organizacional desarrolla una actividad que conduce a la planificación y ejecución de acciones para la solución de problemas sociales, técnicos y económicos en el seno de las organizaciones. Aporta y combina los hallazgos que se derivan del vasto campo de las ciencias sociales, cuyas características fundamentales serían la preocupación

prioritaria por resolver problemas y por el descubrimiento de la realidad, y su actitud de síntesis ante y entre distintas ramas del saber, afín de integrar el mayor número de conocimientos posibles, con el objeto de resolver con mayor seguridad los problemas específicos que se le plantean (Melchor, 1994).

Toda su intervención está dirigida al cambio, o mejor dicho, a intentar que la organización, los individuos, o los grupos que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno cambiante. En el caso que esto no ocurra, las organizaciones no podrán sobrevivir y si lo hacen, será llevando una vida poco productiva, hasta llegar a su total desaparición. El psicólogo atiende los estudios del entorno, que constituye el aspecto externo e interno de la organización; estudio y diagnóstico de la empresa, determinación de los planes y estrategias a seguir, planificación de recursos y medios a utilizar, actuación y evaluación de resultados (Idem, 1994).

En la actualidad se puede comprobar que en muchas empresas las funciones que se conocen propias del psicólogo, van desde la evaluación, selección, capacitación, hasta mediciones de desempeño, en donde se busca la mejora de estos índices (Lara, 2001).

Para identificar un poco más las actividades que realiza el psicólogo, desde una visión integradora del comportamiento, Alcover, Martínez, Rodríguez, y Domínguez (2004) presentan las siguientes:

- La incorporación del individuo a la empresa.
- La formación de las personas dentro de la empresa.
- Capacitación y Desarrollo.
- Proceso de selección de personal.
- Análisis de puestos y tareas.
- Actitudes relacionadas con el trabajo.
- Modificación del comportamiento humano dentro de las organizaciones.
- Ergonomía.
- Desarrollo de la organización.
- Intervención en los procesos mentales y comportamentales dentro de la organización.
- Clima y Cultura laboral.

- Diseño de instrumentos, herramientas psicológicas y de tecnología.
- Trabajo en relación con otros ámbitos de la vida.
- Calidad de vida laboral.
- Incrementar la motivación y la satisfacción de los que colaboran con la organización.
- Desempleo, entre otros.

Melchor (1994), comenta que en las empresas tanto privadas como públicas se rigen por objetivos de eficacia, definido como la capacidad de lograr el efecto que se espera, proporcionándole al psicólogo dos tipos de funciones, además de la técnica que por su formación de psicólogo, le es propio ver figura 13:

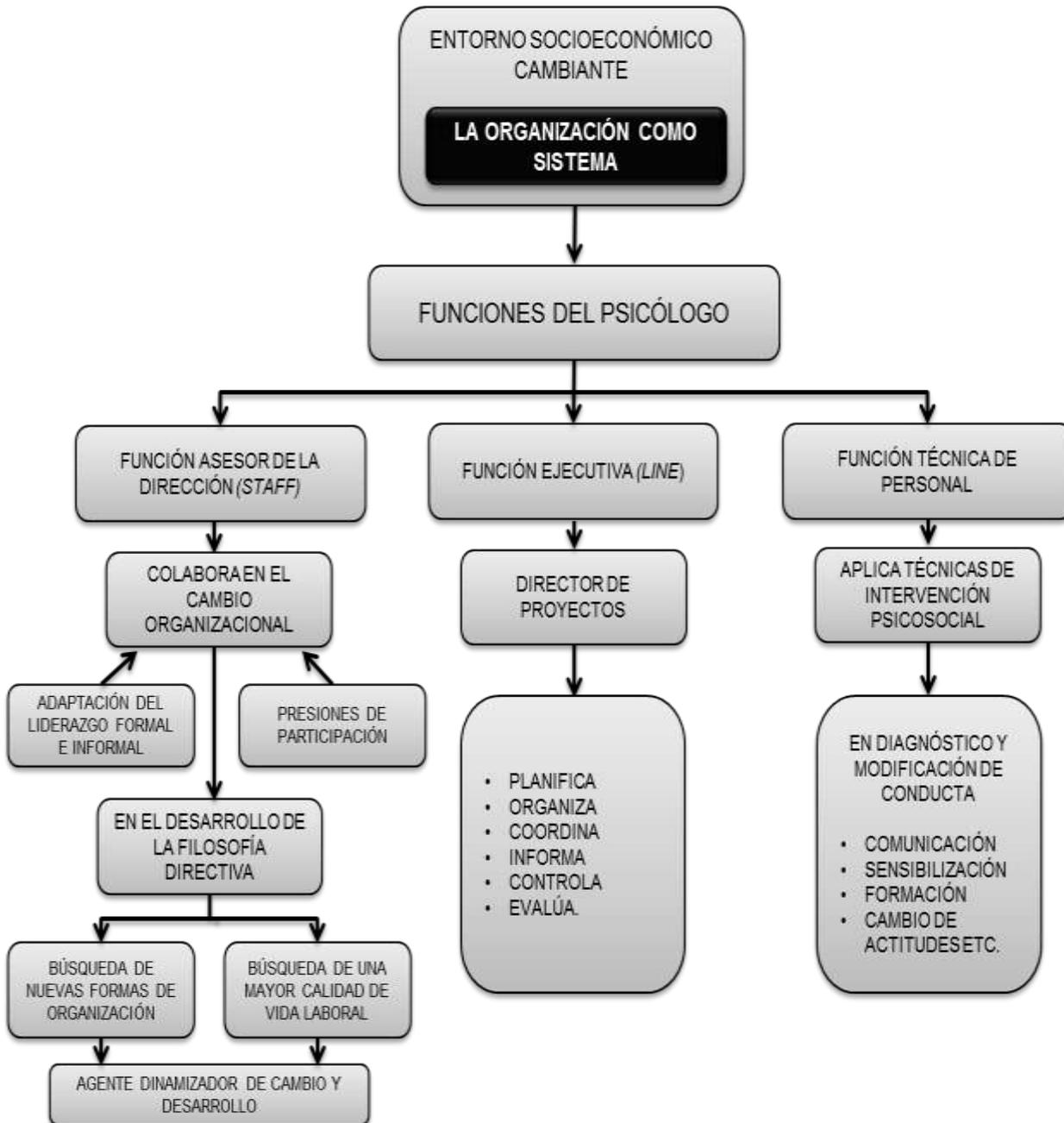
- La de estudio e investigación, concretada en una función como asesora (staff), a la dirección en la propuesta de planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio y desarrollo.
- Y una función ejecutiva, por la que el psicólogo se responsabiliza de la aplicación de los planes de acción aprobados en las áreas de su especialidad, llegando a actuar como verdadero director ejecutivo, asumiendo riesgos y aceptando responsabilidades personales en términos de calidad plazo y costo.

En conclusión el psicólogo trata de precisar y dar un mayor alcance a su visión de los problemas del mundo laboral, integrando los estilos de dirección, la cultura de la empresa, filosofías, condiciones de trabajo, formas de relación, condicionantes económicos, sociopolíticos, culturales y tecnológicos para el desarrollo de la empresa y el bienestar de los individuos.

3.4 Antecedentes de la capacitación.

Antes que nada definiré capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al ser humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno (Chiavenato, 1998).

Figura 13: El rol del Psicólogo en las Organizaciones



Esta figura muestra las tres principales participaciones del psicólogo en las organizaciones, asesor de la dirección, función ejecutiva y función técnica, cuya intervención radica en el cambio organizacional, en la dirección de proyectos y las intervenciones en la modificación de conducta (Obtenido de (Melchor, 1994)).

Delimitare algunos términos que se asocian con la capacitación por Siliceo (1982):

- **Adiestramiento:** Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderantemente físico, como por ejemplo en la utilización y manejo de maquinaria y equipos.
- **Desarrollo:** Significa el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para un determinado puesto.

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, se mencionarán algunas notas históricas, que intervinieron directa o indirectamente en los antecedentes de la capacitación.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción, educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades de los pueblos primitivos (Idem, 1982).

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto, Babilonia, Teotihuacán y del Perú, era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos, en donde los veteranos tenían que enseñar los oficios a los jóvenes (Rodríguez, 2007).

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un proceso de capacitación como aprendices (Idem, 2007).

En la Revolución Industrial que se produjo en Europa a la mitad del siglo XVIII y finales del siglo XIX, provocó grandes cambios en el ámbito socioeconómico, comercial, tecnológico y en las estructuras sociales. Una de las principales características de la revolución industrial, fue el paso de la capacidad y la energía humana a la máquina (Ibdem, 2007).

Derivado de esto aparecieron innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en la maquinaria, en el mejor tiempo posible (Siliceo, 1982).

De las demandas anteriores se dio lugar a la contribución probablemente al desarrollo de teorías provenientes de diferentes campos del saber cómo la administración, la pedagogía y la psicología, acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. Aunque estos modelos teóricos demoraron un largo tiempo en impactar en los ámbitos formativos (Lara, 2001).

En el campo de la administración, surgió a finales del siglo XIX y principios del siglo XX un nuevo concepto, denominado por Henry Ford “línea de producción”. En ese contexto, Frederick Taylor contribuye a la expansión de la teoría de la administración, con sus aportes del “gerenciamiento científico”, en donde se trata de encontrar un método para acortar el tiempo que requieran las tareas, estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo. Los resultados positivos de este trabajo fueron: una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de tareas (Idem, 2001).

Aunque uno de sus resultados negativos fue la deshumanización del ámbito laboral. En 1925 Gardiner describió cómo podrían ser utilizados los principios de Taylor, para capacitar operarios; en donde propuso analizar las tareas para simplificar y enseñar, luego cada operación por separado y de aun paso por vez. En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre sus tareas y así minimizar dificultades y temores (Ibdem, 2001).

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatro pasos”, que son: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Siliceo, 1982).

Durante las dos guerras sufridas en este siglo dio lugar al desarrollo de las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la

acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia (Idem, 1982).

Menciona Leigh, D., 1998, citado por Lara (2001), que surgen nuevos roles, como el de diseñador instruccional, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología. Para estos métodos sistémicos ocupaban un lugar importante, la definición precisa de las conductas que se esperaban que desarrollasen los capacitados, ya que facilitaban la tarea de los diseñadores de un proyecto formativo fueron acompañados de películas y otros medios audiovisuales “Al finalizar la segunda guerra, en los Estados Unidos se atribuyó la victoria en parte, a la fuerte inversión en capacitación, en investigación y desarrollo, lo que permitió a los investigadores disponer de los recursos para satisfacer su deseo de respaldar su conocimiento acerca del aprendizaje, la cognición y la instrucción”.

En la segunda mitad del siglo XX se pasa de una aplicación intuitiva de metodología a un intento de formular modelos de aprendizaje. Durante casi veinte años se sumaron los aportes de la escuela conductista, que había generado grandes expectativas en lo que respecta a sus potenciales y aplicaciones a la elaboración de una teoría sistémica del diseño instruccional y al desarrollo de la metodología de instrucción programada, que aún es utilizada (Idem, 2001).

Por ejemplo Menciona Cloninger (2003) que Skinner se destaca dentro de sus esfuerzos por desarrollar las aplicaciones del conductismo a la instrucción programada, que se caracteriza por dividir la enseñanza en pasos muy pequeños.

Los rasgos más importantes de la instrucción programada fueron: la inmediata corroboración de la respuesta acertada con el correlativo refuerzo, la probabilidad de que el sistema permita que el capacitando esté atento a la tarea durante un tiempo prolongado; la necesidad de un solo capacitador para atender varios capacitados simultáneamente, el hecho de que cada uno de los capacitados pueda progresar a su propio ritmo y la flexibilidad dada por la

posibilidad de retomar el proceso de aprendizaje presentando aplicaciones que utilizan computadoras, textos e imágenes.

Nuevamente citado por Cloninger (2003), la instrucción programada sólo ha resultado “confiable y efectivo para aprendizajes que requieren discriminación recordando los hechos, asociando, aplicando instrucciones y encadenamiento, ejecutando automáticamente un procedimiento especificado”, pero esto no puede especificar concretamente “la adquisición de niveles superiores de competencias o de aquellas que requieren una mayor profundidad de procesamiento como el desarrollo de lenguaje, los sentimientos, la resolución de problemas o el pensamiento crítico”.

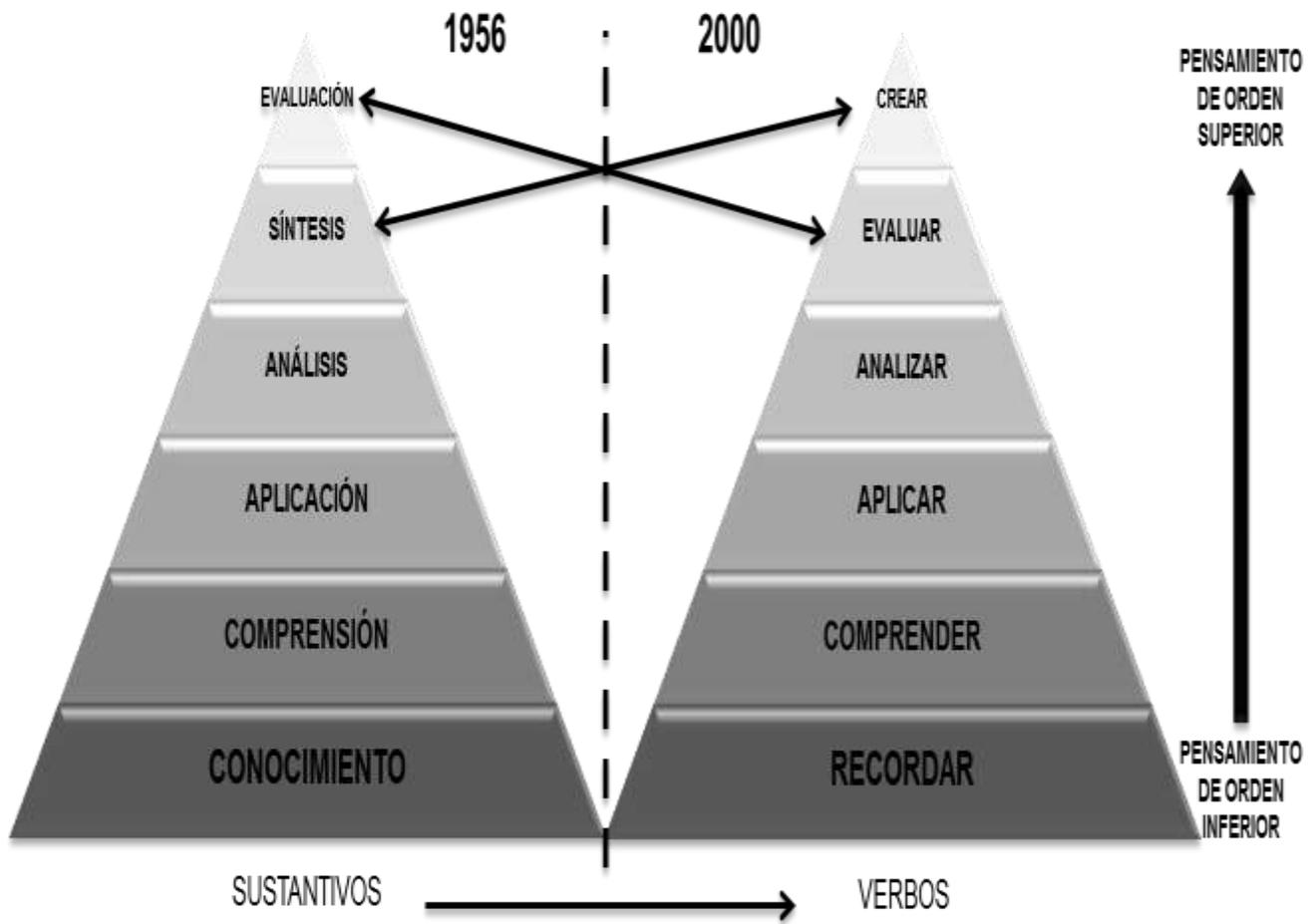
Surgiendo en los años cincuenta y setentas el Diseño Instruccional Sistemico con el intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción, en 1956 la “Taxonomía de Bloom” donde se pretendía definir las conductas esperadas, el ordenamiento jerárquico de ellas según su complejidad y eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos (Idem, 2003).

Posteriormente en el año 2000 Lorin Anderson y David R. Krathwohl, revisaron la Taxonomía del maestro y cambiaron los sustantivos de la propuesta original a verbos, para significar las acciones correspondientes a cada categoría. Otro aspecto fue considerar la síntesis con un criterio más amplio y relacionarla con crear, considerando que toda síntesis es en sí misma una creación; además, se modificó la secuencia en que presentan las distintas categorías. A continuación se muestran las categorías en orden ascendente, de inferior a superior y se ilustra con la siguiente figura 14 (EDUTEKA, 2010).

3.5 La capacitación en México.

México ha experimentado grandes cambios en materia de educación en los últimos veinticinco años en donde el desarrollo de la industria, dio lugar a la creación de grandes fábricas o regiones en donde se concreta la actividad económica, las cuales constituyen las bases de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; donde se divide el trabajo entre las ramas de la producción y se ponen en contacto con los diferentes oficios (Rodríguez, 2007).

Figura 14: Modelo Taxonómico de Bloom Revisado



Presentación del Modelo Taxonómico de Bloom en 1956 y la revisión realizada por Lorin Anderson y David R. Krathwohl en el 2000, en donde proponen el cambio de sustantivos a verbos en las diferentes categorías, que representan las acciones que mostrará el participante durante y después de un proceso de aprendizaje, en donde también invierten la síntesis por evaluación, juzgando que primero la persona evaluará la situación y posteriormente creará sus propias actividades o acciones (Obtenido de (EDUTEKA, 2010))

Como se menciona anteriormente los diferentes oficios hacen referencia a la división del trabajo, en la propia fábrica, lo cual propicia a que los trabajadores estén en contacto continuo, con otras personas y en los cambios radicales de la actualidad, pues la producción es el resultado del trabajo de una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que participan sólo en parte, y al hacerlo ponen en evidencia la necesidad del trabajo especializado de cada uno, en el proceso productivo moderno (Idem, 2007).

En los años setentas con una economía cerrada y escasa competencia, las compañías mexicanas no hacían demasiado esfuerzo ni tenían interés en el desarrollo de los empleados. Generalmente los ascensos eran inusuales y a menudo estaban basados en redes de contacto o en relaciones interpersonales más que en el desempeño laboral (Cantú y Cantú, 2009).

Hasta ese momento la forma más usual para un nuevo empleado era aprender su trabajo mediante el “sistema de aprendiz”. En otras palabras se le asignaba un mentor, que a menudo era un antiguo trabajador que no tenía ni idea de cómo transmitir el conocimiento y así la persona “trataba de agarrar lo que podía”. Otro método fue lo que se conoce como “Sumérgelo en el agua, Si puede nadar sobrevivirá, sino...” (Idem, 2009).

Esto a consecuencia de que la cantidad de personal con escolaridad media y superior era y sigue siendo mínimo, es decir, el número de personas con bachilleres, profesionistas y especializados en algunas áreas es definitivamente desconsolador así como la cantidad de empleos existentes (Siliceo, 1982).

En los años ochenta en adelante se sintieron con mayor fuerza las presiones del entorno nacional e internacional para cambiar los modelos tradicionales de las organizaciones. Convirtiéndose la capacitación en una necesidad, sobre todo para las empresas que aspiraban a la modernización (Montoya y Rendón, 2000).

Actualmente en nuestro país, es cierto decir que la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de las empresas públicas y privadas, pero también es justo decir que la

misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas de educación (Siliceo, 1982).

Esto a consecuencia de los problemas en el área de capacitación profesional en las empresas mexicanas que describe Luis Montaña 1999 en la tabla 6, los datos anteriores sugieren que la capacitación, que se imparte, no se basa en un estudio previo de las necesidades de la empresa siendo este el principal determinante en el proceso de capacitación (Montoya y Rendón, 2000).

México es uno de los países que presenta un círculo vicioso de endeudamientos y baja productividad en sus empresas, porque se carece todavía de una filosofía del trabajo más sana y comprometida con la calidad, rentabilidad, ahorro y productividad. Ello no permite que se invierta en la capacitación en su totalidad y en nuevas fuentes de trabajo (Siliceo, 2005).

Sin embargo la capacitación contribuye al cambio organizacional sensibilizando a los miembros, siendo importante para hacer frente a las dificultades creadas por los cambios tecnológicos, adaptarse a nuevas necesidades y alcanzar los niveles de rendimiento necesarios para que las organizaciones sobrevivan y sean competitivas. Por tal motivo es importante, darles prioridad a los modelos educativos como la capacitación, el entrenamiento y al desarrollo del personal, que sin duda constituyen la mejor inversión y la vía óptima de solución al problema (Montoya y Rendón, 2000) y (Siliceo, 2005).

También es importante destacar que Luis Montaña 1999, en una investigación realizada, presenta los resultados de una encuesta sobre la utilidad de la capacitación y la cantidad de trabajadores que han sido capacitados en la tabla 7.

Aproximadamente hace 12 ó 15 años, en que, las empresas públicas y privadas incrementaron su nivel de importancia a la educación y al entrenamiento, se han creado diversos institutos de enseñanza, a los que las empresas pueden acercarse para satisfacer sus necesidades (Siliceo, 1982).

Tabla 6: Problemas de la Capacitación en México

PROBLEMAS	FRECUENCIA %
Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa	60%
Dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos organizacionales de la empresa	53%
Dificultad para orientar la capacitación a los requerimientos técnicos de la empresa	52%
Ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajos capacitados	52%
Ausencia o inadecuación de programas de capacitación definidos fuera de la empresa	51%
Dificultad para retener la mano de obra capacitada	51%
Falta de redes de intercambio de experiencias generales en materia de capacitación	51%
Falta y/o inadecuación de programas de capacitación	50%
Ausencia de programas de reentrenamiento del personal ante el cambio tecnológico	49%
Rigidez en las practicas productivas para la aplicación de las capacidades adquiridas	41%
Dificultad para hacer compatibles los horarios de capacitación dentro de la empresa	41%
Ausencia de incentivos para que los trabajadores acepten capacitarse	39%
Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa	34%
Instalaciones y/o equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa	30%
Altos costos de entrenamiento dentro de la empresa.	30%

Presentación de los principales problemas de la capacitación en México (Obtenido de (Montoya y Rendón, 2000)).

Tabla 7: Utilidad de la Capacitación

UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN	NÚMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
No especificado	23,338	0.20%
Otros	60,747	0.53%
Para nada	305,423	2.67%
Superación personal	2,911,108	25.48%
Mejoramiento personal	653,676	5.72%
Seguridad e higiene	267,224	2.34%
Conocimiento específico del puesto	1,269,029	11.11%
Nuevo conocimiento técnico	1, 875,377	16.41%
Conocimiento del trabajo	2,933,882	25.68%
Mejoras de producción	813,355	7.12%
Promoción del puesto	313,326	2.74%
Total	11,426,485	100

Luis Montaña realizó una investigación, en la que presenta la utilidad de la capacitación para las personas mexicanas que trabajan, en donde el porcentaje mayor se presentó por conocimiento de las actividades de su trabajo, superación personal y por obtener un nuevo conocimiento (Obtenido de (Montoya y Rendón, 2000)).

Posteriormente, aparecieron los lineamientos normativos ya que en México, tenemos una de las legislaciones más avanzadas, dichas leyes están consignadas en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo. La ley que rige la obligación de la capacitación, fue promulgada en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV. Del Art. 123 de las reformas a la Ley Federal del Trabajador, etc. (Rodríguez, 2007).

Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal se creó en el mismo año el Departamento de Vigilancia de Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la dirección general del trabajo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Donde la supervisión consiste en recabar información de los programas de capacitación. (Idem, 2007).

3.6 La capacitación en las MiPyMEs.

En la historia de México se puede observar que a finales de los años ochenta con la implementación del Programa de Calidad Integral y Modernización (1988), se empieza a considerar a la mediana, pequeña y micro empresa en los programas de capacitación, con el propósito de apoyar a estas empresas en el desarrollo de habilidades múltiples, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro del proceso productivo y el desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo (Montoya y Rendón, 2000).

Con respuesta al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el apartado de Crecimiento Económico, menciona que son principalmente las pequeñas y micro empresas las que no han recibido beneficios de las iniciativas existentes. En la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación, STP-INEGI, abarcando los periodos de 1989 y 1994 mostraron que para las pequeñas empresas los programas de capacitación no han funcionado como se esperaba, y también se infiere, que esta, no ha tenido la capacidad para detectar las necesidades de capacitación (Idem, 2000).

Todo lo anterior ocasionado por muchos dueños de pequeñas y micro empresas que no cuentan con el suficiente entrenamiento formal y presupuesto acerca de la administración moderna, lo que con frecuencia causa pérdidas en mano de obra, materiales, calidad, retardo en la entrega y una rotación de personal. Tales problemas de operación y de administración

traen como resultado bloqueos a la expresión y crecimiento de la compañía, cuyas fallas originadas son presentadas por la incapacidad (Anzola, 2010).

Realizando un análisis a muchas empresas pequeñas, revelan que para remediar esto, solo es cuestión de poder implantar medidas prácticas de capacitación y entrenamiento, los cuales resultan ventajosos a corto, mediano y largo plazo, cuyo problema esencial radica en la conciencia que debe asumir el empresario de la relevancia que constituye la capacitación (Idem, 2010).

Ya que generalmente no perciben necesidad alguna, ni recientes necesidades de capacitación, existiendo por tal motivo una ausencia de interés, respecto a la importancia que tiene esta (Montoya y Rendón, 2000).

En una investigación de campo realizada a 90 pequeñas empresas mexicanas dio como resultado que las empresas pequeñas difícilmente cuentan con excedentes que se pueden dedicar al desarrollo profesional, pues una de sus desventajas es la falta de recursos que presentan continuamente y los escasos de crédito. Los programas oficiales para capacitación no son suficientes y la capacitación externa es muy costosa, aunado a que los programas de financiamiento para micro y pequeños empresarios son pocos y muy rígidos (Idem, 2000).

Ahora bien como dato a mencionar existe una coincidencia relativa entre las necesidades y la capacitación actual en las empresas que se muestra en la tabla 8 de la investigación de campo realizada a pequeñas empresas mexicanas por Montoya y Rendón (2000), donde se observa que la capacitación actual se concentra principalmente en las áreas de personal, producción y organización, mientras que las necesidades resentidas se expresan en las áreas de personal, organización, producción y planeación

Para influir de modo directo en los resultados de la organización, hay que dar la oportunidad de capacitarse. En este proceso, la mejor estrategia a elegir para manejar a la gente dentro de las MiPyMEs se reduce a que los responsables directos de esta área, de productividad y desarrollo aprenda; convirtiéndose en verdaderos empresarios, invirtiendo tiempo y recursos en su desarrollo con el fin, de que se concentren en el rendimiento de una manera capaz y

efectiva. Para orientar los esfuerzos de desarrollo con más eficacia, precisando, los objetivos que converjan como una cascada desde los niveles más altos de la organización hasta el personal de línea, descubriendo las brechas de las habilidades que tiene cada uno de ellos contra las que debería tener (Anzola, 2010).

Se tiende a creer que la capacitación es uno de los aspectos fundamentales de toda la compañía y que será la que determine la diferencia entre las naciones en el futuro inmediato. La pequeña empresa no se podrá escapar de esto, pues correría el riesgo de quedar rezagada, lo cual, con el tiempo, aseguraría su desaparición. Tener los conocimientos adecuados y seleccionar al personal apropiado es indispensable para el futuro, así como contar con un plan de desarrollo para el trabajador, no importando que tan pequeña sea la empresa (Ibdem, 2010).

Según la Real Academia Española (2013), define al gerente como la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. Es decir son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la empresa, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera.

Acosta, Villegas, y Mavárez (2004), mencionan la siguiente información sobre la capacitación del gerente general en las MiPyMEs; la capacitación de la gerencia se refiere al proceso de instruir y desarrollar a ese personal de manera tal, que pueda tener el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesaria para dirigir sus puestos actuales, así como exigencias futuras.

Autores como Koontz y Weihrich, (1998), Gibson y otros (1998), Beteman y Snell (2001), entre otros, diferencian la capacitación gerencial y el desarrollo gerencial, considerando que la primera está orientada hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y que el segundo se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función de sus responsabilidades a largo plazo.

Tabla 8: Capacitación Actual y Necesidades Resentidas, por Área Funcional

ÁREA FUNCIONAL	CAPACITACIÓN ACTUAL NÚMERO DE RESPUESTAS		NECESIDADES RESENTIDAS NÚMERO DE RESPUESTAS	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Planeación	11	9.65	16	15.53
Organización	17	14.91	17	16.50
Personal	27	23.68	22	21.36
Mercadotecnia	11	9.65	12	11.65
Finanzas	12	10.53	11	10.68
Producción	21	18.42	16	15.53
Contabilidad Fiscal	15	13.16	9	8.74
Total	114	100	103	100

En la tabla se puede observar que la capacitación actual se concentra principalmente en áreas de personal producción y organización, mientras que las necesidades resentidas se expresan en las áreas de personal, organización, producción y planeación (Obtenido de (Montoya y Rendón, 2000)).

3.7 La capacitación del gerente general en las MiPyMEs.

Al respecto o a diferencia de los autores antes mencionados, Dessler (1996), señala que el proceso de capacitación comienza con la selección de un individuo y continua durante toda la carrera del mismo, por lo que se puede afirmar que la capacitación y el desarrollo pertenecen a un continuo que se parte de lo general a lo particular, así mismo, dado que las técnicas utilizadas en la capacitación y desarrollo son las mismas. En este mismo orden de ideas, Robbins (1998) afirma que la capacitación puede incluir de todo, desde enseñar habilidades de lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo.

En este contexto podemos afirmar que la capacitación de la gerencia tiene como propósito asegurar el logro de los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo, y presentar reemplazos competentes que permitan crear un equipo eficiente, que trabaje bien, que desarrolle todo su potencial y que pueda destacarse en sus labores dentro de la industria o comercio según sea el caso (Idem, 1998).

Esta capacitación es particularmente importante en el caso de los gerentes de las MiPyMEs, entre otras razones por que posibilita que éstos desarrollen las capacidades que facilitan tomar las decisiones necesarias para que las empresas se mantengan en el mercado, generen nuevos y mejores productos y logren satisfacer las necesidades de sus clientes, cada vez más exigentes. Adicionalmente, porque permite una organización sistémica de la producción, la buena utilización de los recursos, la actualización continua de los conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, con la finalidad de aprovechar los avances tecnológicos que se presentan (Ibdem, 1998).

Desde esta perspectiva la capacitación tiene dos funciones. Una primera que corresponde a permitir la adaptación de las MiPyMEs a los cambios del ambiente interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad y la segunda es que permite el desarrollo de su personal y la actualización de sus conocimientos.

Las MiPyMEs presentan dificultades de acceso a los recursos financieros reduciendo las posibilidades de capacitarse, por ello es necesario identificar cuáles son las áreas de

capacitación necesarias para los fines específicos de la empresa y poder adecuarlas a los requerimientos de un entorno cambiante.

Autores como Crainer (1997), señalan que “las nuevas habilidades que requieren los gerentes para administrar el cambio son habilidades básicas, como la administración del conflicto, habilidades interpersonales y habilidades de administración de proyectos” y por lo tanto, se requiere importantemente capacitación en cuatro áreas fundamentales como:

- Planeación y control, ya que los líderes necesitan ser capaces de decidir las prioridades para sus objetivos.
- Habilidades de aprendizaje, puesto que la mayoría de los líderes trabajan en un contexto desconocido y por lo tanto es vital que asimilen ese conocimiento rápidamente.
- Habilidades de las personas, para negociar, influir, escuchar y controlar recursos y personas.
- Habilidades organizacionales, que faciliten el trabajo en equipo, entender el funcionamiento de la organización y poseer una imagen más general de las metas y condiciones necesarias de la empresa.

3.8 La función del psicólogo como instructor de capacitación.

Dentro de las organizaciones hay diferentes profesionistas que se dedican a dar capacitación, los primeros fueron administradores de empresas, posteriormente los pedagogos, ingenieros industriales y psicólogos (Jiménez, 2006).

La función que realizan los psicólogos dentro del proceso de capacitación es crucial ya que presenta mayores conocimientos y conciencia de las diferentes personalidades, comportamientos y emociones que muestran las personas, debido a tal preparación académica, es más fácil que se pueda tener mayor control para un moderador y conseguir que los participantes no se sientan agredidos u ofendidos por las opiniones o sugerencias que se den, a diferencia de un administrador, pedagogo, trabajador social o ingeniero industrial que no cuentan específicamente con esa preparación (Idem, 2006).

También el psicólogo, cuando habla ante el público le permite mantener mayor contacto visual y esto permitirá detectar el grado de motivación o interés que muestren los participantes. Para lo cual también se acompaña con estrategias que facilitan el aprendizaje con los diferentes tipos de apoyos didácticos y dinámicas que despierten el interés de los mismos y mejorar su aprendizaje (Ibdem, 2006).

Dentro de las habilidades que cuenta el psicólogo para realizar funciones propias de capacitación se encuentran (Jiménez, 2006):

- Detectar necesidades de capacitación por su gran habilidad de observación emocional y comportamental, investigación, manejo de entrevistas y capacidad de análisis de las situaciones.
- Planear, habilitar y efectuar la capacitación generalmente de tipo humanística ya que durante su información adquiere habilidad y conocimientos para redactar y estructurar objetivos, contenidos, manejar técnicas y auxiliares didácticos. Además de manejar exposiciones y conocer técnicas para enseñar a otros.
- Evaluar a los participantes, ya que posee la capacidad de observación, elemento básico para este aspecto, que durante su formación es entrenado para medir resultados de sus actividades; realizando evaluaciones antes, durante y después del entrenamiento.
- Habilidad para resolver conflictos, ya que la toma de decisiones es importante durante su formación y está obligado como profesional a resolver los problemas de cualquier tipo que se le susciten.
- El conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, este proceso es básico en su formación, atendiendo como cambio de conducta del que aprende y del que enseña.
- Presenta la capacidad de seleccionar adecuadamente las técnicas didácticas que faciliten el aprendizaje, habilidades que poco a poco se van perfeccionando.

Como bien se menciona el psicólogo favorece el aprendizaje de las personas adultas, definiéndolo así por andrología, siendo esta la disciplina encargada de la educación y formación del aprendizaje continuo del adulto, participando de manera activa en la generación de competencias (Fernández, 2001).

Delimitando educación según Bermudez, (2010), como una acción, o conjunto de acciones destinadas a desarrollar sus capacidades intelectuales en una o varias áreas del conocimiento, teniendo que ver con la manera de impartir o transmitir dicho conocimiento. Es un proceso donde se pueden utilizar diferentes métodos y maneras para realizarla, ya sea de manera sistematizada, experimental o de manera informal.

Se presenta especial importancia a la estrategia conocida como “Educación Continua”, que plantea, primero la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional y segundo la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales (Siliceo, 2005).

Tomando como dato importante que en la mayoría de las culturas se considera como adulto a toda aquella persona que tiene más de 18 años. Aunque la adultez no inicia ni termina exactamente en éstos límites cronológicos. Aportaciones de algunos estudios en el campo del Desarrollo Humano coinciden en afirmar que la edad adulta tiene subetapas que se muestran en la tabla 9 (Fernández, 2001).

En la presente tabla no han existido acuerdos entre todos los estudios del tema para definir al adulto y asignarles las edades correspondientes a sus diferentes etapas vitales. Ya que precisamente, esta etapa incluye otras características biopsicosociales de etapas anteriores y posteriores (Idem, 2001).

Bajo esta idea el educador deberá tener conciencia de (Fernández, 2001):

- Las necesidades de aprendizaje del adulto.
- Asumir el rol de facilitador del aprendizaje.
- Ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones.
- Aprender el proceso educativo al considerar las necesidades generales y específicas del grupo.
- Aceptación del desempeño múltiple de la función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa.

Tabla 9: Subetapas de la Adulthood

ADULTEZ	EDADES
Temprana	Entre los 20 y 40 años
Intermedia	De los 40 a los 65 años
Tardía	Después de los 65 años de edad

En esta tabla, se observan las etapas de la adultez divididas en temprana, intermedia y tardía, junto con las edades aproximadas en las que se van presentando cada una (Modificado por Maya, (2013) Obtenido de (Fernández, 2001)).

- Mantener apertura y flexibilidad ante la necesidad de hacer cambios al programa para atender las necesidades específicas de los educandos.
- Promover un clima de aceptación, reconocimiento y participación entre los educandos.
- Aceptar al grupo como un conjunto más de recursos para el aprendizaje, descubriendo y reconociendo el bagaje con el que cuentan sus integrantes.
- Considerar que los educandos cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferentes.
- Promover la transferencia de los aprendizajes hacia situaciones reales de cada uno de sus educandos. Que implica necesariamente contar con información acerca de las expectativas de éstos desde el inicio del desarrollo del acto educativo.
- Permanecer a la expectativa acerca de lo que los educandos manifiestan en sus discursos como necesidades de aprendizaje.
- Procurar un ambiente en el cual el adulto pueda expresarse, rescatando y compartiendo sus experiencias sin presión de patrones autoritarios y favoreciendo un clima de respeto.
- Influir para que los errores que cometen y la heterogeneidad de los conocimientos y las experiencias sean gestores de nuevos aprendizajes.
- Acordar convenios entre el individuo, el formador y el grupo en el que se manifieste las responsabilidades, siempre orientadas hacia el logro del aprendizaje.

Se puede decir que el psicólogo reconoce que el individuo no ésta solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Dicho reconocimiento que hoy en día se ha convertido en la preocupación por la “calidad de vida laboral” (Jiménez, 2006).

Aunque es importante la educación y formación continua, regularmente existen dos grandes términos que son enemigos del hombre y son (Siliceo, 1982):

- La ignorancia: Se describe como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana.

- La obsolescencia: Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Estos dos conceptos señalan la incompetencia del individuo, que se puede erradicar por medio de la educación, es por ello, que la capacitación es uno de los medios o instrumentos que enseñan y se desarrolla sistemáticamente, colocándolo al ser humano en circunstancias de competencia (Idem, 1982).

La gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos “Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona Aprenda a Aprender para Aprender a Ser y así aprenda a Hacer” (Ibdem, 1982).

3.9 Importancia de la capacitación.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización, su importancia radica en (Rodríguez, 2007):

- La ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo: Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre los mismos e individualmente.

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas, “dentro de la explosión del conocimiento”, como mencionan los sociólogos, ya que el ser humano sufre una sed inagotable de sabiduría para el desarrollo del mundo entero, a continuación se presentan

algunos de los beneficios generalizados de la capacitación descritos por (Wether y Keith, 1992):

- Formación de competencias laborales.
- Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento de las labores.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Reduce la tensión y permite el manejo del conflicto.
- En el individuo alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Permite el logro de las metas individuales y organizacionales.
- Desarrolla un sentido de progreso, eliminando los temores a la incompetencia o ignorancia individual.

Una vez definida la importancia de la capacitación, se determina que es requerida a niveles directivos, administrativos y operativos. En los puestos directivos es importante para desarrollar tanto la capacidad como los conocimientos, la habilidad y la experiencia, en el nivel administrativo promueve y participa en la planeación de los proyectos existentes y en el área operativa radica uno de los mayores sostenes de la empresa (Rodríguez, 2007).

Un programa de capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobre ponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo (Idem, 2007).

3.10 Tipos de errores en la capacitación.

Si bien es cierto que la capacitación se ha convertido en un motor para el crecimiento de las MiPyMEs y la transformación de las mismas. También debemos de ser conscientes de los principales errores que se cometen al contratar o brindar capacitación, es por eso que se

presentan cinco errores que se deben evitar a toda costa en la realización de una capacitación (Borrego, 2009):

1. La no realización de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación (DNC). Este error es muy común y se debe de erradicar, es increíble cuantas empresas contratan servicios de capacitación sin antes haber realizado un DNC real de la empresa y lo que es peor que las empresas por falta de ética profesional no te ayuden a realizarlo.
2. Por ahorrar unos cuantos pesos que importa el curso “el jefe del taller”. Si bien es cierto que muchas de las personas que llevan trabajando varios años dentro de la empresa son las que más saben, los procesos, técnicas y sistemas. No por eso son las personas ideales para brindar capacitación, Por qué puede ser que no tengan las habilidades para la enseñanza.
3. Las sesiones de capacitación son muy largas y tediosas. Un mal diseño de un curso de capacitación puede arruinarlo por completo.
4. Selección errónea de los participantes. Seleccionar cuidadosamente a todos los participantes del curso de capacitación, que verdaderamente necesiten el curso.
5. No dar seguimiento a la capacitación. Se debe de estar muy cerca de las personas que imparten la capacitación, de los colaboradores que la reciben. Estar muy atentos a las necesidades o situaciones que se van presentando día con día. Una vez que terminó la capacitación se verificará si el objetivo fue alcanzado, si se cumplieron las metas o si los colaboradores están realizando lo que aprendieron en el curso.

3.11 Tipos de capacitación.

Dentro de la capacitación se van a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de las empresas y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos Calderón (1992) y Rodríguez (2007) han dividido a la capacitación en:

Capacitación para el Trabajo. Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar, derivándose en:

- **Capacitación de preingreso:** Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de elección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- **Inducción:** Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización.
- **Capacitación promocional:** Constituye las acciones de capacitación que otorga al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Capacitación en el Trabajo. La conforma una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución. En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificando los fines de las actividades que tienen encomendadas.

Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil delimitar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento:

- **Educación formal para adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- **Integración de la personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- **Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración en el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Capacitación en Clase. Consiste en impartir la capacitación en clase cómo en la educación tradicional.

- Capacitación fuera del trabajo: Se puede impartir por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

Capacitación en Servicio. Es la que imparte un supervisor a un principiante haciéndole alguna crítica o recomendación de vez en cuando. También puede ser impartida por un empleado con experiencia.

- Capacitación informal: Al utilizar este tipo de capacitación es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una experiencia amplia.

Combinación. En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

- Capacitación de antesala: Ésta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y los métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial. Consiste en asignar al trabajador como aprendiz de un maestro para que aprenda con la práctica.

3.12 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de enseñanza-aprendizaje está constituido por una serie de etapas, en donde se encuentra la transmisión, cuyo objetivo es producir una huella en el ser humano que permita la modificación de la conducta. Con ello se da la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades o capacidades, en combinación con la experiencia, generando un aprendizaje susceptible a manifestarse en un tiempo futuro (Grados, 2009).

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y aprobados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo (Idem, 2009).

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje no deben ser consideradas como fines en sí misma, sino como instrumentos o medios para beneficiar la transición de información a los miembros y lograr los objetivos deseados. Como dice Thelen "... una técnica no es por si misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficaz o desastrosamente---". Según Grados (2009) las técnicas se pueden clasificar en dos grandes grupos, uno de ellos se refiere al trabajo activo del grupo y el otro, al de "expertos".

Diálogo Simultáneo o Cuchicheo. Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacios de cinco minutos sobre un tema, y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. Existiendo la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, con base en sus conocimientos y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.

Discusión en Pequeños Grupos o Corrillos. En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.

Phillips 66. Implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas, cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante seis minutos para llegar a una conclusión general, permitiendo una atmosfera informal facilitando la comunicación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar aun acuerdo. Esta técnica ofrece mejores resultados en medida en que el nivel cultural de los participantes sea mayor.

Lectura Comentada. Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento, los objetivos principales son: estudiar detalladamente un escrito, analizar un tema o problema específico, verificar la comprensión de un tema, la retroalimentación constante al grupo y la proporción de abundante información en poco tiempo.

Interrogativa. Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Las preguntas pueden ir de lo más simple a lo más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y los conocimientos que posee.

Foro. Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza, por lo común después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película, o conferencia. En el foro cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y se establecen reglas específicas; el moderador puede realizar preguntas sobre su opinión, lo que sintieron, lo que piensan, en dónde lo pueden aplicar, etc.

Rejilla. La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Cada elemento del equipo debe tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.

Tormenta de Ideas. En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

Role Playing. Consiste en la representación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se “ponga en el lugar” de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación. La comprensión íntima resulta muy esclarecedora.

Dramatización. Consiste en la representación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real. Se emplea cuando es necesario que los participantes asimilen de manera profunda una conducta o situación y marquen alternativas para manejarla. La

diferencia básica en el Rol Playing y la Dramatización estriba en que esta última, el instructor únicamente marca la situación que desea que se represente y las personas deciden quiénes van a ser los actores, los personajes, que tendrá su historia, su escenografía, vestuario, guiones y demás. Generando la creatividad en los “actores” quienes interpretarán la situación de acuerdo con su experiencia.

Charola de Entrada. Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc. para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

Práctica-Ejecución. Mediante la práctica de una operación o secuencia se logra el mejoramiento del desempeño. Esta técnica refuerza la técnica demostrativa, en donde el capacitador realiza alguna operación frente a los participantes y posteriormente éstos deben repetir el procedimiento bajo la supervisión del capacitador, para ir mejorando el desempeño.

Aplicación de Aprendizaje a Desarrollo de Proyectos. El capacitador, conjuntamente con el supervisor, plantean los objetivos de un nuevo proyecto que desee realizar la empresa. El capacitando deberá realizar el desarrollo y la implantación del proyecto y el capacitador proporcionará asesoría a los participantes, ya sea individual o grupal, para realizar el proyecto.

Capacitación por Computadora. Es la más reciente, este tipo de instrucción ha sido utilizada para enseñar una amplia gama de habilidades, como enseñar a dibujar, manejar sistemas, sumar, restar, manejo de computadoras, etc. En el cual el participante va avanzando según sus aptitudes.

Dinámicas de grupo. Son procesos participativos en la conducción de grupos, lo que permite que el facilitador y los participantes interactúen en forma dinámica, con base en el concepto de aprender-haciendo y aprender-sintiendo. Las dinámicas son estructuradas cuando tienen un objetivo específico, en donde se debe respetar lo estipulado en cuanto a tiempos, número de participantes, condiciones físicas, material, contenido temático y desarrollo. Son

inestructuradas cuando se permite introducir modificaciones en las especificaciones a criterio del instructor.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje de participación experta:

Expositiva. Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información.

Estudio de Casos. Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo, permitiendo la expresión de ideas.

Demostrativa. El instructor explica una tarea detalladamente, para que después la realicen los participantes u observadores. Esta técnica utiliza la “agenda de los cuatro pasos” que son:

1. Explico.
2. Demuestro.
3. Dejo que apliquen.
4. Retroalimentación.

Seminario. En esta técnica la actividad se centra básicamente en el grupo, que con la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios; recurriendo para tal fin a fuentes originales de información. Llevándose a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

Mapa Mental. La definición de los mapas mentales es que son una técnica gráfica creada por Tony Buzan a mediados de la década de 1970, los cuales tienen como uso principal la toma de notas y la tormenta de ideas. Tienen dos propiedades principales: la primera es que la estructura no es lineal como puede ser un trozo de texto y su crecimiento va del centro a la

periferia y el otro es que abandona el formato lineal de la toma de notas convencional, lo hacen a favor de una estructura en dos dimensiones :

- Muestra la forma del objeto, la relativa importancia de los puntos particulares y la forma en que se relacionan entre ellos.
- El mapa mental que dibuje una sola persona sólo vale para él y su representación mental.

3.13 Apoyos didácticos.

A pesar de que la palabra es el medio más elocuente, no siempre se tiene eficacia para transmitir las ideas con exactitud. Para lograr una cabal comprensión entre el instructor y el participante, existen otros medios sensoriales que se dirigen principalmente a la vista y al oído de manera simultánea, definiendo concretamente lo que mediante la palabra sólo sería una abstracción o una generalidad. Su importancia radica en la influencia que los estímulos externos ejercen en nuestro aprendizaje, por medio de los órganos sensoriales (Grados, 2009).

Los métodos o las ayudas audiovisuales dan al instructor la posibilidad de transmitir los conocimientos y las experiencias de manera objetiva y atractiva; a su vez, le permiten al participante ponerse en contacto con la realidad, y cuando no es posible ese contacto, le dan la sensación inmediata o indirecta de la realidad. Algunas de las ventajas que aportan los apoyos didácticos son los siguientes (Idem, 2009):

- Concretan las ideas.
- Tienen poder de atracción.
- Mantienen el interés.
- Provocan emociones vivas.
- Graban con intensidad las imágenes en la memoria.
- Tienen poder de persuasión.
- Aceleran el aprendizaje.
- Se adaptan a las necesidades de educación, entre otros.

Cada uno de los apoyos cuenta con ventajas y desventajas inherentes a sus propias características y es tarea del instructor conocerlos, manejarlos y optimizarlos. A continuación se examinarán algunos de ellos (Ibdem, 2009):

Pizarrón. Este material que forma parte del aula, no es de por sí un material visual, sino un vehículo que proporciona la oportunidad de adaptarlo a numerosos usos visuales. Como en él, no hay nada confeccionado, la persona que lo utiliza puede desarrollar toda su habilidad e imaginación para dar un significado visual, a medida que va explicando.

Pintarrón. Este recurso comparte la mayoría de las características del pizarrón. El pintarrón es una superficie lisa, blanca, enmarcada, generalmente magnetizada, cubierta por una ligera capa que lo protege y que facilita el desplazamiento del plumón. En la superficie sólo se pueden usar plumones de tinta fugaz, los colores recomendados son verde oscuro, azul marino, rojo, negro, café y morado.

Rotafolio. Es un auxiliar para presentar por medio de láminas, un proceso o un tema. El material básico para el rotafolio son las láminas secuenciadas, éstas se caracterizan por presentar, mediante varias imágenes, un contenido desglosado que facilita la tarea de informar o instruir. Toda lámina es un valioso material elaborado en papel, con ilustraciones, textos cortos, figuras claras y concretas.

Manual de Instrucción. Es un conjunto de información, presentada en forma escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, cuestionarios, ejercicios y cuadros sinópticos.

El material gráfico se clasifican en:

Gráficas. Son representaciones de datos medibles y su función es presentarlos de manera clara y sencilla, existen varios tipos de gráficas, como pictograma, de barras, circular o lineal, etc.

Diagramas. Son dibujos lineales cuya función es explicar las interrelaciones de un conjunto de factores.

Caricaturas. Constituyen una interpretación viva de una situación para transmitir un mensaje o punto de vista, de una manera simbólica, sencilla y exagerada.

Letreros y carteles. Su objetivo es transmitir información con vivacidad y economía. Su efectividad depende en buena medida de los colores, el tamaño, el material y la distribución de la información.

Mapas. Son representaciones gráficas cuyo objetivo es ubicar una zona determinada dentro de un contexto, existen varios tipos de mapas: geográficos, anatómicos, arquitectónicos, de ingeniería, de computación, de electrónica y de sistemas en general.

Fotografías y Recortes de Revista. Pueden utilizarse para elaborar carteles tridimensionales, si se coloca en su base un cartón grueso.

Cañón. Está compuesto por rayos catódicos y ópticos para simplificar el proceso de lineamiento. Muestran una imagen variable de uno a seis metros; utiliza pantallas de pared, curvas o de protección en la parte posterior.

Definición de DVD. El DVD también es conocido como “Disco de Video Digital”, es un formato de almacenamiento óptico que puede ser usado para guardar datos, incluyendo películas con alta calidad de video y audio. Se asemejan a los discos compactos en cuanto a sus dimensiones físicas, con un diámetro de 12 u 8 cm., pero están codificados en un formato distinto y una densidad mucho mayor.

Definición de CD. Disco compacto, disco óptico circular para el almacenamiento de información de forma binaria. Generalmente de 12 cm. de diámetro. La información se almacena hasta 640 mb, aunque puede extenderse un poco más. Existe gran variedad de tipos de CDs: CD-ROM, CD-RW o CD-R, Video-CD, etc.

Laptop. Es una computadora portátil, un pequeño ordenador personal móvil, que pesa normalmente de 1 a 3 kilos. Las portátiles son capaces de realizar muchas de las tareas que realizan las de escritorio. Tienen muchos de los componentes iguales, pero en miniatura.

Pizarra Electrónica. Se complementa actualmente, con la pizarra Digital Interactiva, cuyos detalles se explican a continuación: La Pizarra Digital Interactiva (PDi) consiste en un ordenador conectado a un video-proyector, que se proyecta a la imagen de la pantalla sobre una superficie, desde la que se puede controlar el ordenador, hacer anotaciones manuscritas sobre cualquier imagen proyectada, así como guardarlas, imprimirlas, enviarlas por correo electrónico y exportarlas a diversos formatos.

Tipos de Pizarra Digital Interactiva:

- PDi: Pizarra Digital Interactiva de gran formato, se refiere al caso en el que el profesor o el prestador, realiza las anotaciones desde y sobre la superficie de proyección.
- PDiP: Pizarra Digital Interactiva Portátil, en este caso se trata de hacer lo mismo, pero desde cualquier lugar del aula o de la sala; es similar a una Tablet Gráfica con lápiz electrónico.
- Tablet Monitor: En este caso el periférico desde el que se realiza el control del ordenador y las anotaciones manuscritas, es un monitor especial, es la combinación de monitor y tableta.

Entre otros apoyos encontramos la capacitación a distancia, la cual es una modalidad de impartir capacitación que cobra mayor auge gracias a la tecnología. Una forma de realizarlo es a través de transmisiones en vivo, vía satélite. Este tipo de conferencias y/o cursos pueden ser interactivos, es posible que a través de computadoras, las personas puedan en ese momento exponer sus dudas y recibir respuesta inmediata. Otra modalidad pueden ser cursos pregrabados, que se acompañen de manuales para que los participantes al curso puedan ir siguiendo el contenido de la información.

En todos los casos de capacitación a distancia, debe haber un instructor que acompañe al grupo, para posteriormente hacer los comentarios y las conclusiones, su función es la de moderar y concluir con el proceso.

También existe la capacitación por Internet, donde es posible transmitir información, asesoría y dar seguimiento. En resumen, podemos encontrar tres modalidades de capacitación a distancia:

1. CBT: Entrenamiento Basado en Computadora.
2. IBT: Entrenamiento Basado en Internet.
3. On Line: Entrenamiento Vía Internet, en forma directa.

La Computadora y la Capacitación. Es una herramienta muy útil, ya que en la actualidad es el medio masivo de comunicación más utilizado en el mundo.

Correo electrónico. En éste se puede mandar la información que se va a utilizar en el evento, también mandar música e imágenes, las presentaciones en Power Point, recordatorios de los días y lugar del curso, mandar una invitación sobre el tema del curso, con una breve introducción y algunos puntos a tratar, mandar el manual con anterioridad permitirá que al momento de llegar el curso, los participantes ya lo hayan leído.

USB, Universal Serial Bus. Es una memoria de almacenamiento portátil, que es práctica y de fácil manejo.

3.14 El proceso de un programa de capacitación.

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado (Grados, 2009).

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento de las aptitudes y mayor productividad y eficiencia (Idem, 2009).

Para que se pueda proporcionar una capacitación se debe partir de una necesidad o 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 (Ibdem, 2009).

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases o etapas, para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
2. Planificación.
3. Organización.
4. Ejecución.
5. Evaluación.

3.15 Primera etapa Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

La Detección de Necesidades de Capacitación o bien DNC, se refiere a la primera tarea concreta, de tipo operativo del proceso de capacitación, que tiene como propósito identificar la ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debería poseer, reafirmando o actualizando a la persona, para desempeñar de una manera satisfactoria las funciones de su puesto laboral (Pinto, 2000).

Los objetivos de la DNC nos permiten determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten, e investigar las causas que los originaron, reúne la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe funcionar, realiza un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias, clasificando las necesidades financieras, materiales y tecnológicas, etc. (Grados, 2009).

Dentro de las ventajas que nos ofrece la DNC, es ahorrar tiempo y dinero para dirigir los esfuerzos adecuadamente, permite iniciar la capacitación sobre bases sólidas y realizadas, descubre situaciones que estén originando problemas financieros, de equipo o de material, prevé los cambios que se realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas, etc. (Idem, 2009).

Para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrenta, se deberá establecer una investigación previa de los siguientes elementos (Pinto, 1994):

- El enfoque y el método a emplear.
- El análisis de la situación Idónea y la situación real de la empresa.
- Los tipos de necesidades.
- El ámbito de la investigación ya sea organizacional, ocupacional o individual.
- El nivel o los niveles de estudio, dirección, supervisión o ejecución.
- Determinar los tipos de conducta o áreas por investigar, dentro de estos se encuentran las habilidades, conocimientos y las actitudes.
- Fijar objetivos.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el deber ser” o situación esperada y “el ser” o situación real, lo cual permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes (Pinto, 2000):

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?
- ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ¿Quién requiere qué?
- ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

Determinación de la Situación Idónea. Se empieza por determinar qué es lo que se debe hacer en la empresa, entendiéndose como idónea la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima. Las actividades que se deberán tomar en cuenta son las siguientes: recursos materiales, actividades, requerimientos, índice de eficiencia, ambiente laboral físico, medidas de seguridad, entre otras (Grados, 2009).

Determinación de la Situación Real. Para contar con este segundo parámetro de comparación, se investiga lo que es, y lo que se hace actualmente en la organización, algunas de las técnicas utilizadas son quejas y sugerencias, análisis de puestos, observación, entrevista, encuesta, tarjetas, inventario de recursos humanos, etc. (Idem, 2009).

Para fines prácticos Pinto (2000), presenta los tipos de necesidades de capacitación:

Por su enfoque

Capacitación Preventiva. Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal, a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal, ejemplos:

- Tecnológica: Modificación en la ingeniería de diseño, nuevos productos, ingeniería de servicio, ergonomía, áreas de tránsito, etc.
- Operacional: Tiempo de ensamble por trabajador, volumen de inspección, manejo de sustancias peligrosas, prevención de accidentes.
- Administrativa: Aplicación de procedimientos, uso de paquetería informática, asignación de cuentas por centro de costos, cambios en la organización, políticas de ventas, etc.
- De actitudes: Servicios al cliente, atención y solución de quejas, promoción del producto, etc.

Capacitación Correctiva. Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento, ejemplo: Quejas: paros no programados, rechazos, retrabajos, desperdicios, accidentes, rotación de personal, baja en las ventas, retardos, etc.

Capacitación Predictiva. Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rasgos de eficiencia. Sirven para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

Por su percepción

Manifiestas. Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata, ejemplos: instalación de nuevos equipos, cambios en la asignación de métodos de trabajo, contratación de personal, entre otros.

Ocultas. Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo, ejemplo: desperdicios en el empaque, no hay selección de proveedores, etc.

Por su oportunidad

En Cuanto al Tiempo. Puede ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose corto plazo, como una necesidad urgente y que posteriormente los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.

En Cuanto a su Importancia. Se busca distinguir lo urgente de lo importante, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.

Por su magnitud

Graves. Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área, ejemplo: accidentes en general, ausencia de seguridad física, descuido de las actividades de la competencia, no tomar en cuenta productos y materiales alternativos.

Tolerables. Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.

Ámbito del Estudio. Delimita el problema o establece el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán (Pinto, 1994).

Así, cuando los problemas se encuentran en puestos tales como vendedores, secretarias o soldadores, se dice que el ámbito de estudio es ocupacional, pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto en alguna empresa el ámbito se establece como individual, y en los casos en que los problemas son entre áreas funcionales, con personal de rangos superiores, se habla de un ámbito organizacional, ver figura 14 (Idem, 1994).

Nivel de Estudio. Se refiere a determinar el nivel organizacional que comprende el estudio, es decir si el DNC se centrara en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcara a todos. Por lo general los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo. (Ibdem, 1994).

Nivel Alto. En él se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Estableciendo la misión, los objetivos, planes y estrategias a seguir.

Nivel Medio. Corresponde a las gerencias, departamentos, supervisores y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de los objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.

Nivel Bajo. En éste se ubican los puestos de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

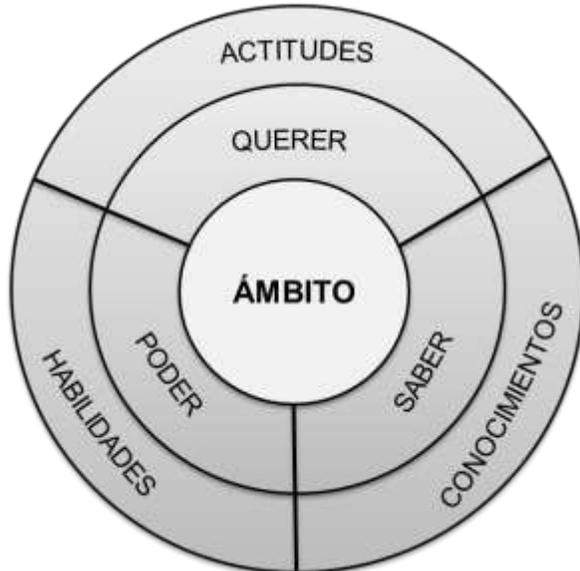
Área por Investigar. Hace referencia a las áreas a las que se dirige el estudio del DNC que son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales, se ubican respectivamente, los conocimientos actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto ver figura 15.

Figura 14: Ámbito de Estudio



Ámbitos de estudio para la Detección de Necesidades de Capacitación DNC (Obtenido de (Pinto, 1994)).

Figura 15: Áreas por Investigar



Áreas de estudio para de la Detección de Necesidades de Capacitación DNC (Obtenido de (Pinto, 1994)).

Enfoques de la Investigación. Es necesario razonar sobre el enfoque que tendrá el DNC y esto dependerá, entre otros factores, del grado de cultura organizacional de la empresa, de los recursos, tecnologías y la profundidad con que se decida levantar la información ver tabla 10 (Pinto, 1994):

Enfoque con Base en el Puesto. Lo importante en este enfoque es el puesto, con las actividades y las funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. El procedimiento se inicia con el inventario de personal, posteriormente analiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos.

Enfoque con Base al Desempeño. La actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por lo que es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de la empresa. El procedimiento que se sigue parte del análisis del inventario personal, luego el análisis de desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado.

Enfoque con Base en los Problemas. Este enfoque nos orienta a determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador tiene contra lo que debe tener, y con base en esto definir el programa de entrenamiento respectivo, poniendo total énfasis en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer contra lo que logra hacer. El procedimiento en este enfoque es más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si estas son susceptibles de corregirse a través de la capacitación.

Métodos. Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual, le sirve de base para la determinación de necesidades. Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo, entre otras cosas. A continuación se enuncian tres tipos de métodos (Pinto, 1994).

Tabla 10: Enfoques de Capacitación para la DNC

	PUESTO	DESEMPEÑO	PROBLEMAS
RAZONES DE LO QUE JUSTIFICAN	Debe saber / sabe	Debe lograr / lograr	¿Hay problemas?
	Debe poder / puede	Debe hacer / hace	¿Hay conflictos?
	Debe querer / quiere	Debe alcanzar / alcanzar	¿Hay desperdicios? ¿Hay rechazos?
	Áreas de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	Bajo desempeño	¿Hay accidentes? ¿Se justifica? Relación Costo-Beneficio
ORIENTACIÓN	Preventiva	Correctiva	Correctiva
EVALUACIÓN	Más subjetivo	Menos subjetivo	Objetivo
MÉTODO	Prescriptivo	Prescriptivo	Participativo
INSUMO	Descripción del puesto	Evaluación del desempeño	Indicadores

Presentación de los tres tipos de enfoques en el proceso de la Detección de Necesidades de Capacitación (Obtenido de (Pinto, 1994)).

Método Participativo. Este método involucra directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También es conocido como “sistema cadena de DNC” y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades.

Método Prescriptivo. Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas de capacitación. Para ello se utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.

Método Combinado. La DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos; dependiendo del enfoque de la investigación, el ámbito, área y nivel de estudio serán los métodos, técnicas y los instrumentos a emplear, requiriendo una gran versatilidad por parte del responsable en la capacitación.

Técnicas para la obtención de información en la investigación del DNC (Idem, 1994):

- Técnica de observación directa.
- Técnica de entrevista.
- Técnica de encuesta.
- Técnica de corrillos.
- Técnica de lluvia de ideas.
- Investigación documental.
- Análisis del problema.
- Técnica de diagnóstico aplicando la ley de pareo.
- Técnica de análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo de Ishikawa o bien llamado “Diagrama de Pescado”.

3.16 Segunda etapa Planificación.

Para la planificación y la elaboración de un programa de capacitación, se parte de las necesidades y prioridades que marco el DNC y deberán ser desarrollados en un periodo determinado (Grados, 2009).

Dentro de planificación se encuentra la definición de objetivos generales y específicos de la capacitación, siendo este uno de los pasos más importantes ya que el objetivo es la dirección que tomará el programa y el diseño más apropiado de capacitación, basándose total y absolutamente en los resultados de la evaluación de necesidades (Spector, 2002).

Los objetivos deben expresarse, por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes, de manera que los participantes comprendan lo que se espera de ellos. Una vez que se delimitaron los objetivos se identificarán a los participantes a asistir, observando todas sus características, para concluir en el diseño de grupo con el que se va a trabajar (Rodríguez, 2007).

Posteriormente se deberán definir los temas, es decir, los contenidos del programa a exponer, en estos se puede proponer la enseñanza de las habilidades específicas, de suministrar los conocimientos necesarios y o de la influencia de las actitudes, deberá llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Aunque si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo (Spector, 2002).

Rodríguez (2007) menciona que en base, a los objetivos determinados se deberán realizar las siguientes actividades:

- Se selecciona y jerarquizan los puntos que el participante deberá aprender.
- Se determinará el tiempo con el que dispone el capacitador y los participantes.
- Se tomará en cuenta la existencia de algún presupuesto establecido.
- Se programan las actividades que el formador y el participante llevarán a cabo.
- Se tomarán en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecerán los medios y las técnicas con las que se evaluará el aprendizaje.

Y durante el diseño del programa se tendrá que (Idem, 2007):

- Definen los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: ya sea lógicamente, por grado de dificultad o por fase de un proceso de trabajo.
- Se seleccionan los medios y materiales de trabajo.
- Selección de métodos y técnicas de enseñanza.

Una vez determinado lo anterior se propondrá la forma en que se impartirá el programa de capacitación, que puede realizarse de la siguiente manera (Spector, 2002):

- Por partes: Denotan la descomposición de una tarea en sus elementos, los cuales se aprenden uno a la vez; después de ser aprendidos, la tarea se ensaya como una totalidad.
- Integral: Ocurre cuando toda la tarea se instruye de una sola vez, en lugar de descomponerla en elementos individuales.
- En masa: Implica que las sesiones de entrenamiento tienen una duración larga y se verifican a lo largo de un periodo un tanto corto.
- Espaciada: Implica que las sesiones sean breves y se distribuyen durante algún tiempo. Generando una mejor retención de los materiales a lo largo del tiempo.

Grados (2009) propone un formato adecuado y de gran utilidad para la descripción de todo este proceso, es la carta descriptiva o también llamada, matriz de enseñanza-aprendizaje o guía didáctica, la cual funciona como herramienta de coordinación para cada actividad, permitiendo al coordinador conocer qué apoyos debe procurar al instructor y en qué momentos debe haber recesos, entrega de constancias o introducir otros programas de evaluación.

En todos los casos, estas cartas son enunciativas y no limitativas, es decir, en ningún momento limitan la actividad del instructor, porque cuando se imparte el curso, la dinámica del grupo marca el ritmo de trabajo; en ocasiones, la carta descriptiva se diseña antes de conocer al grupo y en la primera evaluación se advierten las necesidades reales (Idem, 2009).

Las cartas descriptivas incluyen un objetivo general del curso, objetivos específicos por cada uno de los temas, técnicas para desarrollar cada uno de los subtemas, actividades, tiempo, apoyos didácticos y evaluación.

Para finalizar esta fase se deberá realizar el presupuesto del programa, definido como el documento que traduce los planes de capacitación en dinero, dinero que se necesitará para realizar las actividades de un trabajo determinado y específicamente para un periodo estipulado (Grados,2009).

El cual deberá estar basado principalmente en los planes a desarrollar e impartir y a los que se va asistir. Es conveniente que estos programas estén bien definidos para que se permita elaborar un presupuesto lo más real y adecuado a las necesidades de la organización.

Durante la elaboración del presupuesto, el responsable debe tener presente la visión y misión de la organización, los objetivos estratégicos que la empresa persigue y para alinear dicho presupuesto al cumplimiento de los objetivos planteados. Deberá realizarse de forma que busque las mejores condiciones, precios y calidad para satisfacer cabalmente las necesidades de la capacitación, algunas cosas que deberá contener son (Idem, 2009):

- Presupuesto de Honorarios y Sueldos.
- Presupuesto de Equipo.
- Presupuesto de Materiales.
- Presupuesto de Consumibles.

3.17 Tercera etapa Organización.

Esta etapa hace referencia a la acción y el efecto de articular, coordinar, disponer y hacer operativos los medios, factores o elementos del ambiente físico o aprestamiento de la infraestructura para la ejecución del programa de capacitación; se describen a continuación (Chávez, 2009):

- Dentro de este tema se verifican los aspectos concretos de la ubicación geográfica, el edificio, dependencia organizacional, disposición de las oficinas, mobiliario, facilidad de transporte, etc., según sea el caso.

- El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, nivel de ruido y el tipo e intensidad de iluminación ya que pueden influir en el estado de ánimo de la persona (Nacional Financiera, Banca de Desarrollo, 2004)
- Integración de personas, técnicamente preparadas, así como los instructores que concluirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales, para efectuar los cursos programados ya sean aulas, mesas, sillas, proyectores, pintarrón, plumones, manuales del instructor y del participante, en general, diferentes recursos físicos e instrucciones para su realización.
- Por último se deberá tomar en cuenta, si la persona tiene que trasladarse desde muy lejos al lugar de capacitación, y además, le es difícil conseguir transporte es casi seguro que llegará en un estado negativo “fastidiado” y lo primero que buscará es que la infraestructura a donde llegue deberá ser cómoda y la más adecuada para el participante y el capacitador (Nacional Financiera, Banca de Desarrollo, 2004).

3.18 Cuarta etapa Ejecución.

Esta etapa consiste en la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se lleva acabo los planes establecidos. Que implican los siguientes elementos (Chávez, 2009):

- Materiales y apoyos de instrucción, los cursos requieren de manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual, que se deberán proporcionar en el momento adecuado.
- Contratación de servicios, aun que el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitan diversos servicios externos, en ocasión de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquileres de locales, hospedaje y alimentos.
- Coordinación del curso, que incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

3.19 Quinta etapa Evaluación y Seguimiento.

Un programa de capacitación no está completo hasta ser evaluado para determinar su efectividad. La evaluación no es otra cosa que una investigación que se realiza con el fin de comprobar si el programa ha surtido los efectos deseados, esto es importante porque muchos programas resultan infructuosos, algunos criterios existentes para la evaluación son (Spector, 2002):

- Criterio de reacción: Que se refiere al grado de aceptación de la capacitación por parte de cada persona, así como con los beneficios que cada quien esperaba obtener, este criterio se evalúa mediante un cuestionario que se distribuye entre los participantes al final de la sesión.
- Criterios de aprendizaje: Este tipo de criterio indica lo que aprendió la persona durante la capacitación, es decir, lo que el participante puede demostrar en términos conductuales a la luz de sus conocimientos y habilidades, se evalúa por medio de un examen al término de la capacitación.
- Criterios conductuales: Se ocupan del comportamiento del participante, que pueden atribuirse a la capacitación; mediante este criterio, se investiga si la persona aplica o no en su trabajo las cosas que se le enseñaron.
- Criterio de resultados: Se utiliza para determinar si la capacitación ejerció los efectos deseados; es utilizado como indicador de la efectividad de un programa de capacitación.

Por otro lado Grados (2009), presenta las formas de evaluación:

Pretest. Tiene como objetivo investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los participantes, en relación con el curso o el tema que va a revisar. Al diagnosticar el nivel de grupo, el instructor tiene la posibilidad de realizar ajustes en los objetivos iniciales, de acuerdo con las necesidades del grupo. El pretest se puede presentar en las modalidades siguientes:

- Escrita.
- Verbal.
- Práctica.

Interfase o Evaluación Durante el Proceso. Esta evaluación se realiza durante el proceso de capacitación y sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los capacitados; además, permite volver a ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo. La evaluación durante el proceso es de gran ayuda para registrar la opinión de los participantes, en relación con los servicios, la coordinación, el estilo de instrucción y las dinámicas de grupo, así como para detectar necesidades en cursos posteriores.

La evaluación durante el proceso arroja datos cualitativos, pero no por eso es menos importante. Puede llevarse a cabo por medio de:

- Cuestionario.
- Técnica interrogativa.
- Conversando de manera informal con los participantes, en especial durante los recesos.
- Retroalimentación del coordinador, entre otros.

Postest. Es una evaluación final, que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes al término del curso, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado. Generalmente a esta prueba se le anexa un cuestionario de reacción, para conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos como estilo instruccional, instalaciones, servicios, coordinación y recursos materiales. El postest puede ser el mismo cuestionario que se utilizó en el pretest, o en ocasiones se diseña otro instrumento que causa mayor nivel de rendimiento.

Seguimiento. En esta fase se evalúa de forma integral, el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. Allí es donde realmente se lleva a efecto la evaluación de costo-beneficio de un curso, en función de la manera que los participantes aplican los conocimientos obtenidos. Se recomienda que esta evaluación se realice a los tres meses que se termina un curso y puede llevarse a cabo de diferentes maneras:

- Tutorías.
- Reuniones de seguimiento programadas.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.

- Entrevistas individuales o colectivas con usuarios o clientes.
- Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de éste.
- Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos.

Derivado de lo anterior los conceptos a destacar son los siguientes:

- Psicología es la ciencia que se encarga del estudio de los procesos mentales y el comportamiento humano.
- Psicología Industrial u Organizacional se encarga del estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social, en contextos relacionados con el trabajo.
- La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al ser humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos.
- Adiestramiento: Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico, como por ejemplo en la utilización y manejo de maquinaria y equipos.
- Desarrollo: Significa el progreso integral del hombre que abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para un determinado puesto.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje tiene la finalidad de producir una huella en el ser humano, por medio de la adquisición de conocimientos, habilidades o capacidades, que permitirán la modificación de la conducta.
- El proceso de capacitación consta de 5 etapas:
 1. Detección de Necesidades de Capacitación.
 2. Planificación.
 3. Organización.
 4. Ejecución.
 5. Evaluación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LAS MIPYMES

“Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son desfavorables”

Luicius Ennaeus Séneca

“Dime y olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”

Benjamín Franklin.

¡Estudia! No para saber una cosa más, sino para saberla mejor”.

Séneca



La finalidad de este capítulo es presentar un proyecto para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, por medio de un programa de capacitación sobre planeación estratégica a sus dueños. Muestra su realización por medio de las cinco etapas e información revisada en capítulos anteriores.

4.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Este es el primer paso en el proceso de la capacitación, en donde se realizará la recopilación de todos los datos e información existentes, contribuyendo a ofrecer el o los programas adecuados, ya sea de conocimientos, habilidades o actitudes para el emprendedor, evitando desperdicios de los recursos obtenidos y procurando satisfacer las necesidades presentes de las empresas.

Como se mencionó anteriormente las MiPyMEs, desempeñan un papel primordial tanto para países desarrollados, como en proceso de desarrollo, ya que presentan un porcentaje significativo de la actividad económica, la generación empleos y el PIB, en dichos países.

En México representan un porcentaje relevante de las unidades empresariales existentes, lo que nos lleva a la conclusión de que su aportación a la generación de empleos y al PIB es primordial. De ahí en mantener vivas estas empresas y en constante producción.

Esta investigación está realizada con un enfoque básico de los problemas y no se requirió de un método en específico, se determinaron los conocimientos que tiene un emprendedor contra los que se requiere para realizar correctamente su trabajo ver anexo 1, se puede notar que algunas deficiencias se lograrán erradicar por medio de la capacitación.

Como primer paso se presentará la situación ideal y la situación real de las MiPyMEs en México. La técnica utilizada para este proceso fue la investigación y análisis documental, expuesto en el capítulo 1 ver anexo 2. Continuando con el proceso, se realizó el análisis comparativo de estas dos situaciones para determinar con precisión las discrepancias encontradas ver anexo 3. Completando la DNC se requirió retomar información de los

subtemas “éxito y fracaso en las MiPyMEs”, el espíritu emprendedor y las características de un empresario exitoso.

Delimitando el tipo de necesidad de capacitación:

- Correctiva en el caso de que el emprendedor ya haya iniciado su negocio, estando en busca de adquirir nuevo conocimiento o reforzar el ya existente.
- Predictiva para mantener una continuidad de su empresa y evitar desviaciones.
- Necesidad oculta ya que no se presenta a simple vista, se requirió de un análisis detallado y como bien se mencionó generalmente tiene su origen en la falta de capacitación.
- Necesidad grave que se deberá atender de inmediato, ya que está en juego gran parte de la actividad económica del país.

Posteriormente con base en los resultados obtenidos se determinó:

¿A quién capacitar? A los dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas, que se interesen por adoptar mejores procedimientos para su empresa y disminuir los índices de fracaso en las mismas.

Haciendo referencia al ámbito de estudio ocupacional. No todas las MiPyMEs son empresas completamente formales, sin embargo, pueden llegar a serlo, se puede decir que el emprendedor funge como el director general y jefe directo de la empresa, es por eso, que el nivel de estudio es alto, lo que conlleva una gran responsabilidad y un amplio entendimiento de varios procesos, tanto actitudinales, de conocimiento y habilidades, que lo auxilien para ser capaz de planear, organizar, coordinar y controlar las actividades de la organización, buscando su desarrollo y buen funcionamiento, es decir que sea productiva.

¿En qué capacitar? El área por investigar se dirige al área cognoscitiva es decir de conocimientos (saber hacer), la autora de esta tesis propone los siguientes cursos de capacitación, que apoyarán al emprendedor a generar mejores competencias laborales para el mantenimiento y/o crecimiento de la MiPyME:

- Motivación hacia la adquisición de conocimientos, ya que ellos creen que su conocimiento empírico los llevará al éxito.
- Planeación, generalmente las MiPyMEs no contemplan este tema.
- Creación de una cultura empresarial, para obtener un conocimiento claro de la empresa, hacia los trabajadores y los clientes.
- Liderazgo, que promoverá la adecuada organización, control y dirección de su empresa, haciendo referencia a la crisis de liderazgo.
- Finanzas, porque está relacionado al flujo y manejo del dinero entre las personas, la empresa y el estado.
- Toma de decisiones, permitiendo la identificación de los problemas a enfrentar, el análisis, y el estudio de las diferentes alternativas, este proceso involucra la mayor parte de los aspectos a realizar.
- Comunicación, este proceso es indispensable en todo momento, tanto para dirigirse a los trabajadores, clientes y proveedores transmitiendo la información correcta.

¿Cuándo capacitar? Lo más pronto posible, en cuanto se presente y apruebe el programa, se obtenga el capital y las instalaciones para su realización.

El programa se pretende realizar en un periodo no mayor de una semana y no excediendo un total de 21 horas, esto pensando en la practicidad del programa hacia el emprendedor.

¿A qué profundidad capacitar? A que los emprendedores conozcan los aspectos necesarios, para dirigir y mantener una empresa.

¿Qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje? De acuerdo a las investigaciones realizadas y expuestas en el capítulo 1 y 2, provocarán la quiebra total de las empresas.

¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje? La prioridad se dará de acuerdo a las necesidades básicas que requiere el emprendedor, en este caso, las principales áreas que se deben abordar son:

- Motivación del emprendedor por adquirir conocimiento o reforzar lo ya existente, demostrando la importancia de la capacitación.
- Planeación en la creación de una empresa, ya que es el primer proceso formal en la administración de un negocio.
- Estrategias de planeación.

¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos? Se realizará un programa de capacitación sobre la importancia de la planeación estratégica de las MiPyMEs.

Al analizar la situación, se concluyó que las personas dueñas de las MiPyMEs carecen de recursos financieros y tiempo. Dependiendo de las circunstancias del emprendedor, puede ser que no esté acostumbrado a tomar clases, pero será trabajo del capacitador motivar a sus participantes, para que asistan hasta finalizar el programa.

4.2 Planificación.

En esta etapa se expone la presentación general del programa en el temario y por medio de una carta descriptiva se darán a conocer los objetivos particulares del programa junto con sus respectivas actividades, derivado de todo lo anterior, se realizó un manual para el formador y otro manual para el participante.

Tomando en cuenta que este programa fue desarrollado con la finalidad de ser en forma presencial, a través de materiales originales estructurados para el participante o de bibliografía que cubra los contenidos del curso.

La duración del programa es de tres días, siete horas por día, cubriendo un total de 21 horas, esto pensado en el emprendedor, el cual dispone de poco tiempo para realizar sus actividades, ya que es el gerente general de su empresa y deberá mantener el control de la misma. Proponiendo un horario de 9:00 a 16:00 horas, tomando en cuenta el transporte y la seguridad del emprendedor para trasladarse de su casa al lugar sede de la capacitación y del lugar sede a su casa; o bien, si se desea realizar en la tarde se podrá realizar de 15:00 a 21:00 horas.

El temario ver anexo 4, se divide en cuatro temas de gran relevancia, que involucra de manera directa al dueño de una MiPyME; tomando como referencia la DNC:

- La capacitación hace referencia a la importancia de la educación como mejoramiento y superación personal.
- La empresa, se considera un tema primordial en donde el emprendedor conocerá el adecuado desarrollo de la misma.
- El emprendedor-empresario, este tema ayudará al emprendedor a mejorar sus competencias laborales como dueño de una empresa.
- La planeación estratégica, en este tema se pretende dar a conocer el proceso que conlleva a generar una planeación estratégica basada en la actividad propia del emprendedor.

Todos estos temas que abarcan a su vez subtemas, son implantados con la finalidad de generar y/o modificar las competencias del emprendedor.

El formato de la carta descriptiva ver anexo 5, 6 y 7, presenta la descripción detallada de los objetivos específicos, tiempos estimados, tipo de evaluación, técnica de enseñanza/aprendizaje, entre otras habilidades.

Las técnicas de enseñanza/aprendizaje fueron relacionadas acorde a los temas vistos y tomando en consideración el aprendizaje de las personas adultas que involucran aspectos como: las experiencias y los conocimientos previos, la utilidad inmediata de la información, las diferencias de personalidad, los ritmos de aprendizaje, las capacidades físicas, las necesidades individuales, etc.

Se consideraron los diversos estilos de aprendizaje, que nos propone la programación neurolingüística, auditivo, visual y kinestésico, revisado en la clase de Psicología Pedagógica I y II. Ya que los estudiantes adultos típicamente recuerdan 20% de lo que escuchan, 40% de lo que escuchan y ven y 80% de lo que escuchan, ven y practican.

La primera dinámica se plantea con la intención de que el grupo presente y promueva un ambiente de confianza entre los participantes, la segunda dinámica llamada “Conoce tu

empresa” se sugirió para que entre los miembros del grupo se tuvieran mayor conocimiento de la actividad empresarial a la que se dedica cada persona y se interrelacionen, las últimas dos actividades que son estrategia y planeación estratégica, fueron propuestas con la única finalidad de que los participantes desarrollen de una manera práctica y activa este tipo de habilidades.

La realización de los manuales fue generada gracias a la experiencia en laboral.

El manual del formador ver anexo 8, contiene la descripción detallada de todas las actividades propuestas en la carta descriptiva, junto con los tiempos estimados de cada una.

El manual del participante ver anexo 9, es una guía y un manual para trabajar ya que contiene información sobre los temas a revisar y las actividades que deberán desarrollar durante el transcurso del programa.

Una herramienta de gran utilidad para mantener el control de ausencias, retardos o asistencias en el salón de clases es la lista de asistencia ver anexo 10.

Se desarrolló un presupuesto estimado para dicho programa ver anexo 11, el cual costea honorarios y servicios, rentas y equipos, material, insumos para el receso y consumibles, se deberá tomar en consideración que este presupuesto es susceptible a las transiciones y cambios económicos del país.

4.3 Organización.

En esta etapa se realizan acciones para coordinar y disponer de los medios físicos, antes de iniciar el programa se recomienda verificar que el salón este limpio, contenga el total de sillas y mesas de los participantes, permitiendo una fácil movilidad entre sillas y mesas, bote de basura, plumones, pintarrón, productos para el receso y en general presentar en el aula todos los materiales a utilizar, ayudándose de la carta descriptiva; de igual manera tener a la mano el manual del instructor y los manuales de los integrantes del grupo para ser entregados, etc.

El autor Grados (2009), propone las siguientes recomendaciones para trabajar en un aula:

- Tener un espacio de 2 metros cuadrados.
- La altura recomendable para el techo es de 2.30 m.
- Las tonalidades de pintura en aula debe de prevalecer con colores claros, principalmente el blanco, que permitan la reflexión de la luz.
- Utilizar lamparas amarillas, ya que proporcionan mayor intimidad.
- Evitar que la luz genere sombras que disminuyan la visibilidad.
- Para uso general se recomienda loseta de cerámica o mosaico sin encerar de preferencia en colores claros permitiendo la fácil limpieza de estas superficies y darsele un mantenimiento rápido.
- Procurar que existan suficientes ventanas o por lo menos utilizar el aire acondicionado.
- Procurar que las sillas cumplan con los estándares ergonómicos.
- Se recomienda contar con botes de basura, pintarrón, evitar el ruido exterior y que no exista en la sala relojes que sometan la presión del grupo.

Como bien mencionó el autor anterior la ventilación del lugar es importantísima, ya que puede ocasionar inconformidades graves en los participantes, al grado de dejar el programa, causar irritación en su estado emocional, inclusive generar estrés y si existe aire acondicionado, de preferencia que no sea muy ruidoso, porque afecta la comunicación del formador a los participante; la acústica se torna nociva para el oído.

Se debe considerar que exista un lugar adecuado y específico para la realización de esta capacitación, de preferencia que sea acondicionado para este tipo de eventos y no se trasladen los materiales de un lugar a otro, se deberá evitar trabajar en lugares donde exista mucho tránsito de gente o vehículos, sonidos del elevador, etc.

Es muy importante que el lugar cuente con salida de emergencia, que permita el desalojo fácil y ubicación de los puntos de seguridad en caso de sismo.

4.4 Ejecución.

La ejecución pretende llevar a cabo el programa de capacitación, en este caso, la etapa no se realizó por cuestiones económicas.

4.5 Evaluación.

Como pretest se realizó un cuestionario formado por 10 preguntas abiertas de manera escrita y anónima, en las cuales el participante anotará sus apreciaciones.

Esta evaluación no pretende ser de tipo cuantitativo, ya que no se espera una calificación específica o aprobatoria, más bien es de tipo cualitativa, realizada con el objetivo de investigar el nivel de conocimientos que tienen los participantes, en relación con el curso, visualizando cuales son los temas que podrán llevar más tiempo para revisar o por el contrario cuales no requieren una revisión profunda y también considerando poder mejorar el programa, ver el manual del formador y/o del participante.

Para realizar la evaluación de interfase o evaluación durante el proceso, se manejaron distintas técnicas en los diversos temas. Dichas evaluaciones se realizaron para fortalecer las habilidades, conocimientos, destrezas de los participantes y verificar el grado de aprendizaje.

- Técnica de cuadros comparativos: Esto permite contrastar una información con otra, desde sus semejanzas o diferencias del mismo tema, permitiendo tener una organización de los datos.
- Técnica de cuadros sinópticos: Proporcionará orden y sistematización en los datos adquiridos por el formador, facilitando la visualización de lo que el participante considera importante.
- Técnica de mapas mentales: Representará las ideas, palabras, gráficos, en general toda la información que se le proporcione al participante de una manera no lineal y estructurada como se desea.

- Técnica de monografías: Expone de manera específica y sintetizada el tema a tratar, deberá ser precisa, clara y breve, acompañada de imágenes acordes, que ayudarán a representar la información.
- Técnica de diagramas, dibujos o esquemas: Son representaciones gráficas que proporcionan organización a un tema.
- Técnica de generación de proyectos: Permite que el alumno se involucre, practique y sea partícipe de las actividades existentes en el programa, uniendo las ideas de su propia experiencia con el aprendizaje grupal que se va teniendo.
- Participación activa del grupo: Es representada por la observación directa y sistemática en dónde el formador estimula la reflexión, el dialogo y la discusión entre los alumnos, formando un aprendizaje de experiencias compartidas entre los participantes.

La taxonomía de comportamiento humano es generada por una descripción detallada de la conducta focal y el flujo de conducta a categorizar, en este caso la principal es:

- La participación activa del participante: El participante responderá a las preguntas realizadas por el formador de manera coherente al tema revisado, dará su opinión sobre los temas revisados, colaborará, y cooperará eficaz, eficiente y ágilmente en las dinámicas a realizar según sea el caso.

El postest es la evaluación final del programa en el anexo N del Formador se encuentra una parte de la evaluación y en el anexo 12 en la cual se solicita proporcionar los datos de cada persona, nombre, correo electrónico, entidad o delegación y fecha. Está constituido por tres partes, la evaluación del desempeño del instructor, la participación de la persona en el programa y la evaluación del aprendizaje.

Se evalúa el desempeño del instructor ayudando a identificar las necesidades de formación y desarrollo por medio de una escala tipo Likert construida por nueve reactivos de 5 niveles con respuestas que van de excelente a deficiente, la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los ítems oscilan de “2” (Excelente), “1” (Muy buena), “0” (Buena), “-1” (Regular) y “-2” (Deficiente), en caso de que algún reactivo quede en blanco se le asignará un valor intermedio; la puntuación máxima equivale a “18” y la mínima a “-18”.

La estimación del participante en relación con su participación en el curso presenta una escala tipo Likert, constituida por 5 reactivos con respuestas que van de excelente a deficiente, la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de los ítems oscilan de “2” (Excelente), “1” (Muy buena), “0” (Buena), “-1” (Regular) y “-2” (Deficiente), en caso de que algún reactivo quede en blanco se le asignará un valor intermedio; la puntuación máxima equivale a “10” y la mínima a “-10” con el objetivo de que el participante pueda autoevaluarse, dándose cuenta de su comportamiento y actitud durante el programa.

La evaluación final está constituida por cuatro preguntas abiertas, una relación de columnas y una sopa de letras, la puntuación máxima es de 15 aciertos y cada acierto equivale a “0.66” acumulando una calificación total de 10, para visualizar las respuestas correctas ver anexo 12.

En la evaluación de seguimiento se propone tutorías o entrevistas durante el primer mes, en el tercero y sexto, ya sea de forma personal o vía telefónica con los dueños de las MiPyMEs.

CONCLUSIONES

La presente tesis está constituida por cuatro capítulos, el primero de ellos trata aspectos sobre la definición de empresa, las características que tienen, cómo se clasifican, el concepto de MiPyMEs, su situación mundial y en México, algunas fuentes de apoyo, las diferencias entre el emprendedor y el empresario, las competencias que requiere un emprendedor, entre otros aspectos.

Considerando que en nuestro país se clasifican por tamaño de la siguiente manera: la micro empresa se considera cuando tiene de 1 hasta 10 trabajadores, cuyas ventas anuales no sobrepasen los 4 millones de pesos, la pequeña empresa deberá estar constituida por un aproximado de 11 a 50 trabajadores en el caso de la industria, servicios y comercio de 11 hasta 30 trabajadores con ventas anuales de 100 millones, la mediana empresa en la industria deberá presentar de 51 a 250 trabajadores, en el comercio de 31 hasta 100 y de servicios de 51 a 100 con un máximo de ventas anuales de 250 millones de pesos.

Las MiPyMEs representan aproximadamente el 99.8% de unidades empresariales del país, generan el 72.1% de empleos y constituyen el 52% del producto interno bruto, definido como el valor monetario de la producción de bienes y servicios, que engloba la contabilidad formal nacional.

Actualmente se considera que dichas empresas entre el 50% y 60% mueren aproximadamente antes de los dos años de vida, momento en el que se demuestra su capacidad competente en el mercado, las MiPyMEs son consideradas empresas frágiles ya que carecen de muchos aspectos como son: desarrollo de competencias en los dueños ya sea de planeación, organización, administración de recursos, finanzas, negociación, análisis estratégicos, entre otros, presentan mala dirección, escasa economía para su construcción, estancamiento entre las etapas de crecimiento y expansión, ausencia de cultura, falta de capacitación, etc.

Todos los individuos al igual que las empresas tienen necesidad de planear; la planeación es el proceso básico y universal para escoger nuestros objetivos, metas, elegir a dónde ir y cómo alcanzarlo.

Analizando el primer y segundo capítulo se consideró el tema de planeación estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas ya que según la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la insuficiente planeación y la ausencia de un análisis estratégico son algunas de las causas que promueven el fracaso de estas empresas y con frecuencia no contemplan temas como este, van solucionando conflictos, problemas y oportunidades con acto empírico, limitando el crecimiento de la empresa, ignorando oportunidades para generar crecimiento y una ampliación del mercado.

Entonces para tal efecto la planeación estratégica es la sistemática planificación y ejecución de planes o programas de acción, los cuales están orientados a los logros, propósitos y misiones de la empresa, valiéndose de los medios disponibles para su ejecución, con el fin de superar a la competencia. Ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, a que el gerente enfrente el ambiente externo complejo que enfrenta y presentar una planeación detallada para la toma de decisiones gerenciales.

Dentro de las principales crisis que presentan las MiPyMEs se encuentra la de lanzamiento, que a su vez se subdivide en tres aspectos, inexperiencia de los dirigentes, sistema de información inadecuada y falta de capacitación tanto del gerente como del personal, por tal motivo se generó el tercer capítulo, describiendo todos los aspectos relevantes sobre la capacitación de estas empresas y los pasos a seguir para la creación de un programa.

Por consiguiente se define a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general, es preparar, desarrollar e integrar al ser humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, en la empresa como en la vida diaria.

Es importante considerar propuestas de mejora para este sector ya que intervienen en gran parte de la economía del país y sobretodo en la generación de empleo. Principalmente en estos tiempos es crucial, México está enfrentando un entorno económico complicado ya que la tasa de desempleo anual subió a 5.12% de la población económicamente activa en julio

del 2013, divulgado por el INEGI, afectando un total de 200,000 puestos de trabajo (CNNEXPANSIÓN, 2013).

Derivado de esta investigación previa se propone realizar un programa de capacitación dirigido a los dueños de las MiPyMEs cuyo tema sea la planeación estratégica, que se describe en el cuarto capítulo, en donde el objetivo y finalidad es que el o los dueños de las MiPyMEs obtenga nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica, favoreciendo el establecimiento o mantenimiento de sus empresas, mejorando las actividades diarias del emprendedor, con la posibilidad de aumentar los índices de empleo en México y disminuyendo los índices de fracaso innecesarios e incluso la mortalidad empresarial.

En esta población es de suma importancia la iniciación del jefe y su capacidad de hacer frente a los problemas que plantea la dirección, ya que su éxito dependerá del nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que desarrolle durante el crecimiento de su empresa.

El presente programa está constituido por: el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el temario, las cartas descriptivas de las tres sesiones propuestas, el manual del formador, el manual del participante, una lista de asistencia, el presupuesto, la evaluación durante el proceso de capacitación distribuidos por cada tema, la evaluación diagnóstica y la evaluación final, con un aproximado de 20 personas y un total de 21 horas.

Se pretende que el programa sea financiado por alguna empresa gubernamental para que ayude a los emprendedores, ya que no cuentan con demasiado capital para cubrir dichos gastos y es un sector vulnerable al cual deberían darle importancia por las cuestiones antes mencionadas.

Este programa está desarrollado no solo para que la persona aprenda, más bien que aprenda a aprender, para general en el individuo estrategias con las que pueda hacer frente al mercado que se dirige.

Es importante mencionar que el proyecto está realizado desde un enfoque psicológico organizacional y por lo tanto su desarrollo está encaminado al estudio de los procesos mentales y el comportamiento humano dentro de las organizaciones que ejercen su impacto en las personas, no importando el tamaño que tenga, ni las actividades que realiza. Dentro de los procesos que interviene el profesional en psicología es la capacitación, descrito en el tercer capítulo, siendo esta la principal estrategia para incrementar los conocimientos, capacidades y habilidades de los dueños de las MiPyMEs.

En la parte de la ética profesional, el compromiso de realizar este tema está dirigido a dueños de las MiPyMEs, que ven una oportunidad de empleo, al generar una empresa para mantener a sus familias y hacia los demás mexicanos que están afectados con el desempleo y son introducidos como trabajadores en alguna de estas empresas.

Según el Código ético de la Sociedad Mexicana de Psicología, que se publicó por primera vez en 1984 y su última edición fue realizada en 1999 y del cual se hará mención algunos párrafos que competen en el desarrollo de esta tesis, este incluye a la Psicología Organizacional y Educativa como formas de aplicación psicológicas y menciona que el psicólogo deberá asumir la responsabilidad de actuar en el desempeño de sus actividades profesionales, académicas y científicas, garantizando el bienestar de todos aquellos individuos que requieran de nuestro servicio y apoyo.

El psicólogo proporciona servicios de diagnóstico, investigación, enseñanza, supervisión de personas en adiestramiento, desarrollo y construcción de instrumentos de valoración, entre otros. Beneficiando a la sociedad, evitando el daño en todo momento y que por causa de su acción, los individuos pierdan su habilidad para auto determinarse y tomar sus propias decisiones.

El psicólogo profesional-ciudadano tiene responsabilidades ante la sociedad en la que vive, y otras sociedades con las que entra en contacto, buscando aumentar el conocimiento y promover el bienestar de la humanidad, por medio de métodos y procedimientos éticos, así como no dañar el medio.

Hace mención del cuidado responsable en el cual descansan normas de conductas relativas a la capacidad y el conocimiento que debe tener un psicólogo para desempeñar la profesión.

El psicólogo solo debe realizar actividades para las que recibió la formación suficiente, competente y para las que posee conocimientos y destrezas actualizadas.

La autora de esta tesis tienen los conocimientos necesarios para realizar este tipo de proyectos proporcionados durante todo el desarrollo profesional, empezando desde la DNC hasta la evaluación final, por la capacidad de análisis precisa, observación conductual detallada, empatía emocional, conocimiento de las diferentes personalidades y comportamientos, sensibilidad hacia el ser humano como persona y no como un número en la empresa que genera productividad, el psicólogo es directo pero con tacto para no hacer sentir mal a las personas o que se sientan agredidos, presenta conocimientos de técnicas pedagógicas, de instrucción, etc. siendo estas algunas de las competencias que promovieron el desarrollo del proceso de este trabajo.

Las materias que favorecieron la realización de esta tesis fueron: Introducción a la Psicología Científica, Matemáticas I, Motivación y Emoción, Sensopercepción, Aprendizaje y Memoria, Estadística Descriptiva, Estadística Diferencial, Pensamiento y Lenguaje, Desarrollo Psicológico I y II, Psicología Diferencial, Psicología Experimental, Psicometría, Análisis Experimental de la Conducta, Psicología Educacional, Psicología del Trabajo, Dinámica de Grupos, Desarrollo de Recursos Humanos I, II y II, Psicología Pedagógica I y II, Capacitación de Adiestramiento de Personal y Psicología Social de la Organización.

Otro factor importante que ayudo al proyecto fue la realización de prácticas profesionales en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), en donde se actualizaban las planeaciones didácticas de los diferentes módulos para los asesores y debía tener en cuenta que la población era muy variable, en edades, conocimientos, culturas, etc.

A pesar de que cuento con los conocimientos necesarios para realizar dichas actividades, nunca es suficiente para dejar de aprender, es por eso que tengo que fortalecer mis conocimientos y habilidades en la realización de manuales, en las técnicas de enseñanza

aprendizaje, dinámicas de grupo, creación de escalas y su análisis estadístico, motivación y seguridad para hablar en público.

Por otro lado las áreas en las que se puede profundizar esta tesis:

- La creación de investigaciones a fondo de la situación real de las MiPyMEs, ya que las realizadas en México son muy escasas.
- Se puede efectuar la ejecución del proyecto que en este caso no se pudo realizar por la cuestión económica.
- La modificación de las evaluaciones de interface pueden ser más prácticas y esto promoverá una disminución en el número de hojas en el manual del participante y que sea más interactiva.
- Aumentar las preguntas de la evaluación final.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, A., Villegas de Aizpúrua, E., & Mavárez, E. (Diciembre de 2004). *redalyc.org*. Recuperado el 31 de Agosto de 2013, de La capacitación gerencial en las pequeñas y medianas industrias (PYMIs) Zulianas: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28010306.pdf>
- Aguilar Cruz, C. (Mayo de 2000). Recuperado el 30 de Julio de 2012, de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Dominguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Dominguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Amaya Amaya, J. (2005). *GERENCIA PLANEACIÓN & ESTRATEGIA, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Colombia: UNIVERSIDAD DE SANTO TOMAS DE AQUINO.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Bermudez, G. (2010). *¿QUÉ ES LA EDUCACIÓN?* Estados Unidos de América: authorHOUSE.
- Borrego, D. (12 de Junio de 2009). *HERRAMIENTAS para PYMES.com*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2013, de 5 Errores en capacitación: <http://www.herramientasparapymes.com/5-errores-en-capacitacion>
- Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2007). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA PYME, Fundamentos y Teoría para el Éxito Empresarial*. España: ideaspropias.
- Caldas Blanco, M. E., Carrión Herráez, R., & Heras Fernández, A. J. (2011). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: EDITEX.
- Calderón Cordova, H. (1992). *MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. México: LIMUSA.
- Camero Camacho, J., & Cerquera Olaya, J. E. (Enero de 2002). *SENA*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.galeon.com%2Fvickyemprendimiento%2FEspiritu.doc&ei=uZsSUo8HxaraBZCOglgP&usq=AFQjCNG0ubBFVo9-FN6DML3gB-91XUzSVg&sig2=e510U7C4uO7j1bgFNfNG8Q>

- Cantú de la Torre, I., & Cantú Licón, L. (Febrero de 2009). *Breve análisis sobre la capacitación en México*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3723-breve-analisis-sobre-la-capacitacion-en-mexico.html>
- Castaño Duque, G. (2004). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*. Recuperado el 26 de Julio de 2013, de FACULTAD DE ADMINISTRACION : http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.3/134Propositos_planeacion.htm
- Centy Villafuerte, D. B. (2002). *eumed.net*. Recuperado el 17 de Julio de 2013, de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>
- Cerón Ferrer, E., Pimentel Pérez, B. M., & Barranco Bravo, J. (2007). *Revista Científica Electronica de Psicología del Instituto de Ciencias de la Salud ICSa*. Recuperado el 24 de Junio de 2013, de Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/psicologia/article/view/59>
- Chávez Jiménez, M. (Octubre de 2009). *MÉTODOS DE CAPACITACIÓN PARA LAS PYMES EN MÉXICO*. México: UNIVERSIDAD LATINA S.C.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- *CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA*. (Diciembre de 2012). Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de <http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/Diagn%C3%B3sticoEmprendedor-Empresario.pdf>
- *Confederación de empresarios de Málaga (CEM)*. (2012). Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Diagnóstico Soy emprendedor, ¿Soré empresario?: <http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/Diagn%C3%B3sticoEmprendedor-Empresario.pdf>
- *CNNEXPANSIÓN*. (23 de Agosto de 2013). Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de Economía: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/08/23/el-desempleo-sube-a-512-en-mexico>

- Correa De Molina, C. (2005). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD INTEGRAL en las Instituciones Educativas*. Bogotá Colombia: AULA ABIERTA.
- Cristóbal Vázquez, O. (Marzo de 2010). *Competitividad y Productividad de las PyMEs en el Desarrollo Económico de México*. México: FES ACATLÁN UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*. México: CEPAL.
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: INTERNATIONAL THOMSON EDITORES.
- *Economía Internacional*. (22 de Marzo de 2013). Recuperado el 17 de Julio de 2013, de Alternativas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas en México y el mundo: http://www.oocities.org/mx/gunnm_dream/pymes_enelmundo.html
- *Economía Internacional*. (20 de Febrero de 2013). Recuperado el 17 de Julio de 2013, de Alternativas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas en México y el mundo: http://www.oocities.org/mx/gunnm_dream/pymes_enelmundo.html
- *EDUTEKA*. (01 de Febrero de 2010). Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de LA TAXONOMÍA DE BLOOM Y SUS DOS ACTUALIZACIONES: <http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>
- *eLiceo.com*. (2013). Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de <http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-recreativos-para-adultos.html>
- *Emprende Pyme*. (2008). Recuperado el 24 de Junio de 2013, de [emprendepyme.net: http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html](http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html)
- Escalera Chávez, M. E. (2007). *EL IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES DE LOS DUEÑOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS QUE INFLUYEN EN LA MAXIMIZACION DEL VALOR DE LA EMPRESA*. San Luís Potosí: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUÍS POTOSÍ.
- Fernández Sánchez, N. (Julio de 2001). *UNAM Dirección de Educación Continua*. Recuperado el 30 de Agosto de 2013, de *ANDRAGOGÍA. SU HUBICACIÓN EN LA EDUCACIÓN CONTINUA*: <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf>

- Gallegos, N. (05 de Septiembre de 2012). *EL Mundo*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013, de ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CAPACITAR A LOS EMPRESARIOS LATINOS?:
http://www.elmundonewspaper.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2585:ipor-que-es-importante-capacitar-a-los-empresarios-latinos-&catid=169:negocios&Itemid=624
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Mc Graw Hill.
- *gerza.com*. (2013). Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/desplegado_todas/c-d.html
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización*. México: Mc Graw Hill.
- Gonzáles, M. (Agosto de 2002). *GestioPolis*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de ¿Qué es un presupuesto?:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>
- Grados Espinosa, J. A. (2009). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL*. México: TRILLAS.
- Greaves Lainé, P. (Febrero de 2006). *Empresarios Mexicanos ante la Responsabilidad Social*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de http://www.uia.mx/campus/publicaciones/IIDSES/5_empresarios_mexicanos.pdf
- Gutiérrez Saéñz, R. (2006). *Psicología*. México: Esfinge.
- Henríquez Amestoy, L. (2009). POLÍTICAS PARA LAS MIPYMES FRENTE A LA CRISIS. *Organización Internacional del Trabajo*, 84.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: TEXTOS ACADÉMICOS INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO.
- *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA INEGI*. (2013). Recuperado el 17 de JUNIO de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/estadistica/default.aspx>
- *Instituto PYME*. (2013). Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3651/Las-PYMES-y-el-empresario->

- Jiménez Lomas, N. (2006). *"La función del psicólogo como instructor de capacitación en una empresa privada"*. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO FES IZTACALA.
- Jordano Pérez, J. (Diciembre de 2006). *EVOLUCIÓN DEL EMPRENDEDOR, AL EMPRESARIO, A LA EMPRESA*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://www.vingest.com/pdf/Publicaciones/EVOLUCION-emprendedor.pdf>
- juandon. *Inovación y conocimiento*. (2009). Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de DISEÑO INSTRUCCIONAL, TEORIAS Y MODELOS: <http://juandomingofarnos.wordpress.com/2013/01/19/el-diseno-instrucional-isd-entre-la-pedagogia-y-la-tecno-sociopedagogia/>
- Kontz, H., & Wehrich, H. (1990). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Lara Alcalá, R. A. (2001). *"ESTABLECIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIO"*. México: CENTRO UNIVERSITARIO INDOAMERICANO.
- León Mendoza, C. V. (2010). Impacto de la globalización en la incursión de las PyMEs mexicanas en mercados internacionales. México: FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.
- Martínez Villegas, F. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA*. México: PAC, S.A de C.V.
- Melchor, M. (1994). *El psicólogo en la empresa*. Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de Universidad de Barcelona: <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61249/88939>
- Mercado H., S. (1995). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMRESAS ESTRATRGIAS DE CRECIMIENTO*. MÉXICO: PAC, S.A. DE C.V.
- Molina Sánchez, R. (Junio de 2009). *SciELO*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la pyme manufactura en San Luís Potosí: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922009000100007&script=sci_arttext
- Montoya Flores, M. T., & Rendón Cobián, M. V. (2000). *La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes*. Recuperado el 29 de Agosto de 2013,

<http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=657&article=668&mode=pdf>

- Mora Enguítanos, A. (1994). *REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD*. Recuperado el 22 de Julio de 2013, de LIMITACIONES METODOLOGICAS DE LOS TRABAJOS EMPIRICOS SOBRE LA PREDICCIÓN DEL FRACASO EMPRESARIAL:
http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CD4QFjAD&url=http%3A%2F%2Fdiainet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F44141.pdf&ei=0D_vUf6DAsTlrQHf0IDoDg&usg=AFQjCNEVM8y4NldKyRWgjGpIIE5VRxlcw&sig2=9R4BxkElqBaqw2_Vdd2CRA
- Moreno, A. (1980). *GUIA METODOLÓGICA PARA LA CPACITACIÓN*. Costa Rica: CATIE.
- Muchinsky, P. (2002). *PSICOLOGÍA APLICADA AL TRABAJO*. México: THOMSON LEARNING.
- *Nacional Financiera, Banca de Desarrollo*. (2004). Recuperado el 6 de Septiembre de 2013, de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nafin.gob.mx%2Fportalnf%2Fget%3Ffile%3D%2Fpdf%2Fherramientas-negocio%2Frecursos_humanos5_4.pdf&ei=2oEqUp-4FITw2gXi34GACg&usg=AFQjCNFulfaISu8FAw0rsBj
- *Nacional Financiera Banca de desarrollo*. (2008). Recuperado el 18 de Julio de 2013, de NAFIN: <http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Olguín Plata, M. A. (2011). *JUSTO A TIEMPO, UNA ALTERNATIVA PARA EL CRECIMIENTO, DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES*. México: Facultad de Estudios Superiores CUAUTLITLÁN.
- Pellicer Armiñana, T. M. (2004). *EL CONTROL DE GESTION EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS*. Valencia: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.
- PEPE y TOÑO. (Agosto de 2012). Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2012/08/de_emprendedor_a_empresa
- Pinto Villatoro, R. (1994). *Proceso de Capacitación*. México: Diana México.

- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación empresarial*. México: Mc Grae Hill.
- Ramírez, E. (2005). *La cultura institucional como factor Del desarrollo organizacional en las Micro, pequeñas y medianas empresas De la regi+on sur de Jalisco, México*. Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Laculturainstitucional.pdf
- Rascón Barragán, S., & García Samaniego, S. (Junio de 2012). *Planeación estratégica, Manual*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/santosrasc/manual-de-planeacin-estratgica>
- *Real Academia Española*. (2013). Recuperado el 15 de Julio de 2013, de Diccionario de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/rae.html>
- Robert M., N., & Mondy R., W. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: PEARSON Prentice Hall.
- Rodríguez Morales, L. (2004). *DISEÑO ESTRATEGIA Y TÁCTICA*. México: DISEÑO Y COMUNICACIÓN.
- Rodríguez Valencia, J. (1996). *Cómo Administrar PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. México: ECAFSA.
- Rodríguez Valencia, J. (1998). *CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. México: ECAFSA.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: THOMSON.
- Sada, I. (2 de Julio de 2007). *Centro de Vinculación Ciudadana A. C.* Recuperado el 16 de Julio de 2013, de PyMEs: <http://www.vinculacionciudadana.org/boletines/boletin2.pdf>
- Sardegna, P. C. (2001). *PyMEs RELACIONES LABORALES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS*. Buenos Aires: Universidad.
- *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*. (2013). Recuperado el 20 de Junio de 2013, de C:\Users\Cynthia\Desktop\tesis\PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México.mht

- *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*. (19 de Julio de 2013). Recuperado el 19 de Julio de 2013, de CONDUSEF: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- Siliceo Aguilar, A. (2005). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL*. México: LIMUSA.
- Siliceo, A. (1982). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: LIMUSA.
- *Sociedad Mexicana de Psicología. Código ético del psicólogo*. (2009). México: Trillas.
- *SoyEntrepreneur.com*. (3 de Octubre de 2013). Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html>
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Steiner, G. A. (1997). *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. México: CONTINENTAL, S.A DE C.V MÉXICO.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert JR., D. R. (1996). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson Educación.
- *UADY*. (Mayo de 2008). Recuperado el 11 de Octubre de 2013, de http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Taller%20AC_AP_AM.pdf
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas, Un enfoque gerencial*. Barcelona: "la Caixa".
- Welsch, G., Hilton, R., & Gordon , P. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wether, W. B., & Keith, D. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill .
- Zabala Salazar , H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: PEARSON Educación.

ANEXOS

Anexo 1 El emprendedor de las MIPYMES

EL EMPRENDEDOR DE LA MIPYMES	
Lo que debe hacer	Lo que logra hacer
<p>Las competencias que un emprendedor debe tener son:</p> <p>Conocimientos en: Administración, mercadeo, clientes, proveedores, competencia, finanzas, aspectos laborales y tributarios, manejo del tiempo.</p> <p>Habilidades en: Liderazgo, comunicación, relaciones públicas, toma de decisiones, trabajo en equipo, solución de problemas, administración de recursos, negociación.</p> <p>Actitudes: Iniciativa, riesgo, progresista, actualización permanente, tenacidad, entusiasta, creatividad, dinámico, autoconfianza, perseverancia e independencia.</p>	<p>Cuentan con conocimiento empírico.</p> <p>Es creativo, inconforme e independiente.</p> <p>En ocasiones no cuentan con estudios básicos, algunos tendrán el nivel medio y otros pocos son profesionistas.</p> <p>Según las investigaciones realizadas no cuentan con conocimientos de una cultura empresarial, de análisis estratégicos, administración empresarial, dirección, planeación, liderazgo, etc.</p> <p>No diversifica las operaciones y cree que pueden realizar todos los procesos solos.</p> <p>Carece de control.</p>

Anexo 2
Situación Ideal y Situación Real de las MIPYMES

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	
MIPYMES	
SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN REAL
<p>Mantener la existencia de las MiPyMEs, ya que contribuyen en gran medida a la aportación económica de México.</p> <p>Aumentar las ventas en un periodo mayor a los dos años. Logrando que las unidades obtenidas sean, mayores que la cantidad de activos invertidos.</p> <p>Que el apoyo del gobierno se realice de manera activa, informando a los emprendedores, los programas que generan las diferentes instituciones y de qué manera se pueden acercar a ellos.</p> <p>Al ser propietarios independientes es de gran trascendencia que conozcan, se informen y orienten, acerca de la situación del mercado, los planes de financiamiento, las actividades y actitudes de ser el gerente y en general de la planificación de su negocio, así como el control del mismo antes, durante y después del lanzamiento.</p>	<p>Aproximadamente el número de MiPyMEs existentes es de 4, 007, 100 empresas que aportan el 72.1% de la generación de empleos y el 52% del PIB.</p> <p>Entre el 50% y el 60% o más de las MiPyMEs, mueren a los dos años de vida o antes.</p> <p>El apoyo del gobierno se ha realizado de forma pasiva. Y se han presentado escasos recursos para orientar programas de investigación y desarrollo para la solución de sus problemas y necesidades.</p> <p>Son propietarios independientes y responden a las demandas específicas de los consumidores.</p> <p>Presentan una escasa dirección administrativa, dando a notar un deficiente análisis estratégico de la situación, mala administración, mala previsión financiera ausencia de controles y falta de planeación.</p>

Situación Ideal y Situación Real de las MIPYMES

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	
MIPYMES	
SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN REAL
<p>Que este sector cree nuevos productos y servicios, para los consumidores, que en cierta parte son muy demandantes.</p> <p>Antes, durante y después de iniciar un negocio, deben tener conocimiento de la situación. Que los emprendedores sean capacitados, para la mejora continua de sus empresas y que a su vez, ellos puedan capacitar adecuadamente a sus trabajadores. Generando el gusto por aprender.</p> <p>Por muy pequeña que sea la organización, deberá contener una cultura empresarial, un organigrama, manuales de procedimiento, reglas y obligaciones de los empleados, así como de la empresa, esto con la finalidad de que el conocimiento sea más digerible para los trabajadores e incluso existirá un mayor control del gerente a sus empleados.</p> <p>Exportar mayor cantidad de productos.</p> <p>El emprendedor deberá tener una cultura de ahorro, administración de los ingresos y egresos de su capital.</p>	<p>Los gerentes o jefes carecen de conocimiento en los rubros empresariales y del mercado.</p> <p>Carece de una capacitación directiva y del personal. Aunque los emprendedores creen que la capacitación no es para ellos y que no es necesario, ya que cuentan con los conocimientos suficientes para emprender un negocio.</p> <p>Contienen una estructura organizacional muy sencilla, carecen de cultura y una mala organización.</p> <p>No exportan aún cantidades considerables de bienes y productos.</p> <p>Disponen de medios financieros limitados, generalmente estas empresas se crean, con poco presupuesto.</p> <p>No cuentan con visión, y misión de su empresa.</p> <p>Se presentan divergencias entre los emprendedores, al iniciar un negocio.</p>

Anexo 3
Análisis Comparativo de la SI y de la SR.
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs)

Si son tan importantes las MiPyMEs para el desarrollo económico, ¿por qué más de la mitad muere antes de cumplir los dos años?, como respuesta a esta problemática, están expuestas las siete crisis de la pequeña y mediana empresa, ver tabla 3 y observar los errores más comunes que presenta el emprendedor-empresario al iniciar su negocio que expone la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, revisado en el capítulo 1 y que pueden terminar con la quiebra absoluta de las empresas.

Al realizar la investigación, observe que existen varios apoyos gubernamentales hacia el emprendedor y el desarrollo de su empresa, pero efectivamente pocos tienen el conocimiento de estas instituciones y sus programas, esto debido a que el gobierno presenta deficiencias en su propagación de información.

Pienso que el gobierno deberá brindar mayor apoyo económico a este sector, apoyo en investigaciones que mejoren el desarrollo de estas empresas, ya que es muy vulnerable pero indudablemente esencial.

Estos emprendedores como aporte a la sociedad cubren las necesidades inmediatas y específicas del consumidor, de ahí su importancia en que conozcan ampliamente el giro y mercado que van a abordar, que sepan planificar su negocio, administrar su capital, tener los conocimientos necesarios para dirigir su propia empresa, realizar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo permitiendo una mejor estructura organizacional.

Generalmente los dueños de las MiPyMEs no se capacitan, creen suficiente su aprendizaje empírico de la vida, para emprender un negocio y creen innecesario la capacitación, infiero que puede ser producto de una mala información o desconocimiento de los programas, sin embargo el cómo aprender a hacer las cosas bien, para un mejor funcionamiento, nunca estará por demás.

La cultura en una empresa reflejará el conjunto de valores, creencias y normas del comportamiento humano en esa sociedad, permitiendo convertir grupos de trabajo en equipos, propiciando el aumento de la productividad.

En el momento de que la empresa se establezca, un siguiente paso a seguir es poder exportar los productos, esto dependerá de lo que se ofrece al consumidor extranjero.

Se deberá tomar en cuenta que los dueños de las MiPyMEs carecen de medios financieros, para proveer sus propias capacitaciones y las de sus empleados.

Al igual es importante destacar que los emprendedores-empresarios, pueden iniciar su negocio desde los 18 años en adelante, si se pretende realizar un programa de capacitación, se deberá tomar en cuenta las edades desiguales de los participantes y por consecuencia sus ideas, tendencias sociales y culturales son muy divergentes.

Anexo 4

Temario

Introducción

1. La capacitación.

1.1 Concepto de la capacitación.

1.2 Importancia de la capacitación.

2. El emprendedor.

2.1 ¿Qué es ser un emprendedor? ¿Qué es ser un empresario?

2.2 ¿Qué es ser Director General o Gerente de una empresa?

3. La empresa.

3.1 Concepto de empresa.

3.2 Tipos de empresas.

3.2 Elementos de una empresa.

3.3 Requerimientos necesarios para iniciar una empresa.

3.4 Definición de MiPyMEs y las aportaciones que producen a México.

3.5 Responsabilidades y obligaciones de ser dueño de una MiPyMEs.

3.6 Aprender de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?

4. La planeación estratégica.

4.1 Concepto de planeación y su importancia.

4.2 Proceso de la planeación.

4.3 Concepto de estrategia y su importancia.

4.4 Tipos de estrategia empresarial.

4.5 Concepto de planeación estratégica, táctica y operativa.

4.6 Proceso de la planeación estratégica.

4.7 ¿Cómo diseñar una planeación estratégica?

4.8 Determinación de los propósitos, objetivos, misión, visión, filosofía y valores de la empresa.

4.9 Con que recurso se cuentan ya sea financieros, humanos y materiales.

4.10 Análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y desarrollo de estrategias.

4.11 Planeación a mediano plazo.

4.12 Planeación a corto plazo.

4.13 Implantando los planes de acción.

4.14 ¿Cómo llevar el control?

4.14 Medidas preventivas y correctivas.

Anexo 5 Carta Descriptiva Sesión 1/3

Fecha:

Hora: 9:00 a 16:00 hrs.

Tema: Planeación Estratégica

Objetivo general: Al finalizar el programa, el dueño de las MiPyMEs obtendrá nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

TIEMPO	TEMATICA	OBJETIVO ESPECIFICO	ENSEÑANZA/APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	OBSERVACIONES	EVALUACION
30 min.	Bienvenida y presentación	Conocer e identificar a los participantes que integran el grupo y dar la bienvenida, generando un ambiente de confianza	Dinámica de Presentación "Un nuevo compañero"	Manual del formador Personalizaciones (diploptas adheribles)	Todos estarán de pie formando un "círculo"	Ninguna
20 min.	Encuadre del programa	Conocer los propósitos del programa, las reglas y las actividades a realizar de manera general	Expositiva	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manuales de los participantes	Distribución del grupo en "herradura"	Ninguna
25 min.	Conocimiento previos	Diagnosticar el conocimiento previo de los integrantes del grupo	Evaluación diagnóstica	Manual del formador. Cuestionario de evaluación diagnóstica	Distribución del grupo en "herradura"	Cuestionario
45 min.	La capacitación y su importancia	Transferir al participante la importancia de poder capacitarse	Expositiva	Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Marcadores de colores	Distribución del grupo en "herradura"	Cuestionario
20 min.	Emprendedor vs empresario	Diferenciar a un emprendedor de un empresario	Expositiva	Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Marcadores de colores	Distribución del grupo en "herradura"	Cuadro comparativo
20 min.	¿Qué es ser Director o Gerente de la empresa?	Expresar la definición de un Director o gerente de una empresa	Expositiva. Visual/Auditiva	Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Video "Dirección al otro una empresa" Marcadores de colores	Distribución del grupo en "herradura"	Cuadro sinóptico e mapa mental
45 min.	La empresa tipos y sus elementos	Recopilar la información de los participantes y juntos construir la definición de empresa y los elementos que la componen.	Técnica interrogativa Lluvia de ideas	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Video "Tiempos para abrir un negocio" Marcadores de colores	Distribución del grupo en "herradura"	Desarrollo, participación activa del grupo Mapa mental
20 min.	Requerimientos necesarios para crear una empresa	Identificar los requerimientos necesarios para la creación de una empresa.	RECESO Técnica interrogativa Lluvia de ideas Visual/Auditiva	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Video "Tiempos para abrir un negocio" Marcadores de colores	Distribución del grupo en "herradura"	Cuadro sinóptico
30 min.	Definición de MiPyMEs y las aportaciones que produce a México	Analizar las aportaciones que generan a México las MiPyMEs.	Técnica interrogativa Lluvia de ideas Expositiva Lectura comentada	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Lectura de las aportaciones de las MiPyMEs a México.	Distribución del grupo en "Círculo"	Mapa mental
25 min.	Responsabilidades y obligaciones de ser dueño de alguna MiPyMEs	Identificar las responsabilidades de ser dueño de alguna MiPyMEs	Técnica interrogativa Lluvia de ideas Expositiva Visual/Auditiva	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Videos "¿Qué es una empresa socialmente responsable?" y "Responsabilidad Social en la micro y pequeña empresa"	Distribución del grupo en "herradura"	Mapa mental
100 min.	¿Cómo iniciaba tu empresa? ¿Cómo iniciar tu empresa?	Conocer las etapas de desarrollo de una empresa	Técnica interrogativa Lluvia de ideas Visual/Auditiva Expositiva	Pizarrón pizarra. Gis o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Presentación Laptop. Carlin. Video "¿Cómo iniciar tu empresa?"	Distribución del grupo en "herradura"	Proyecto de creación sobre su empresa
10 min.	Retrospección	Verificar que los temas revisados, sean comprendidos	Técnica interrogativa	Manual del formador	Distribución del grupo en "herradura"	Observación participación activa del grupo

Elaboró
Cynthia Inés Maya Ramírez

Revisó

Autorizó

Nombre y
Firma

Anexo 6
Carta Descriptiva
Sesión 2/3

Fecha:

Hora: 9:00 a 16:00 hrs.

Tema: Planeación Estratégica

Objetivo general: Al finalizar el programa, el dueño de las MiPyMEs obtendrá nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

TIEMPO	TEMATICA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA DE ENSEÑANZA/APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	OBSERVACIONES	EVALUACION
4 min.	Conoce tu empresa.	Conocer la empresa que dirige cada participante.	Dinámica de Grupo "Conoce tu empresa"	Manual del formador. Hojas de rotafolio. Revistas Tijeras. Pegamento líquido o en barra. Cinta adhesiva. Marcadores de colores.	Distribución del grupo en "herradura"	Collage, diagrama o dibujo.
14 min.	Retratamiento.	Recordar los temas de la primera sesión.	Técnica interrogativa.	Manual del formador.	Distribución del grupo en "herradura"	Observación, participación activa del grupo.
55 min.	Seguimiento: ¿Cómo iniciaste tu empresa? ¿Cómo iniciar tu empresa?	Conocer las etapas de desarrollo de una empresa.	Técnica interrogativa. Lluvia de ideas. Visual/Auditiva. Expositiva.	Pizarra o pizarrón. Gs o marcadores. Manual del formador. Manual del participante. Presentación. Laptop. Cañón. Video ¿Cómo iniciar tu empresa?	Distribución del grupo en "hileras"	Proyecto de creación sobre su empresa.
45 min.	La planeación, su importancia y el proceso.	Conocer la definición, importancia y el proceso de la planeación.	Expositiva. Dramatización	Presentación. Laptop. Cañón. Manual del formador.	Distribución del grupo en "herradura" Y al frente las personas que representarán la escena.	Observación, participación activa del grupo.
35 min.	La estrategia, su importancia y los tipos de estrategia empresarial.	Identificar el concepto y los tipos de estrategia empresarial.	Técnica interrogativa. Lluvia de ideas. Expositiva.	Pizarra o pizarrón. Gs o marcadores. Presentación. Laptop. Cañón. Manual del formador. Manual del participante. Revistas. Tijeras. Pegamento en barra. Marcadores de agua.	Distribución del grupo en "hileras"	Monografía.
20 min.	Receso					
4 min.	Estrategia.	Desarrollar estrategias de comunicación no verbal en los participantes.	Dinámica de Grupo "Oficios y herramientas"	Manual del formador. Un saco. Las tarjetas con los oficios y las herramientas. Alguno reforzador.	Todos estarán de pie en "Filas"	Ninguna.
25 min.	Planeación estratégica, táctica y operativa.	Distiguir los tres tipos de planeación empresarial.	Expositiva.	Manual del formador. Manual del participante. Presentación. Laptop. Cañón.	Distribución del grupo en "hileras"	Cuadro sinóptico o esquema.
30 min.	Proceso de la planeación estratégica	Conocer el proceso de la planeación estratégica.	Expositiva.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras"	Ninguna
110 min.	Desarrollando la planeación estratégica de tu empresa.	Desarrollar una planeación estratégica de las diferentes empresas de los participantes.	Desarrollo de proyecto.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras"	Verificar el proyecto terminado.
14 min.	Retratamiento.	Verificar que los temas revisados, sean comprendidos.	Técnica interrogativa.	Manual del formador.	Distribución del grupo en "hileras"	Observación, Participación activa del grupo.

Elaboró
Cynthia Inés Maya Ramírez

Revisó

Autorizó

Nombre y
Firma

Anexo 7
Carta Descriptiva
Sesión 3/3

Fecha:

Hora: 9:00 a 16:00 hrs.

Tema: Planeación Estratégica

Objetivo general: Al finalizar el programa, el dueño de las MiPyMEs obtendrá nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

TIEMPO	TEMATICA	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA DE ENSEÑANZA/APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	OBSERVACIONES	EVALUACION
30 min.	Planeación estratégica.	Proponer en práctica las estrategias empresariales y generar el trabajo en equipo.	Dinámica de Grupo "La torre más alta"	Manual del formador. Cuatro bolsas de 100 popotes. Cinta adhesiva. Algun reforzador.	Todos los participantes estarán de pie, distribuidos en "hileras"	Ninguna.
10 min.	Retratamiento.	Recordar los temas de la segunda sesión.	Técnica interrogativa.	Manual del formador.	Distribución del grupo en "hileras".	Observación, participación activa del grupo.
30 min.	Seguimiento: Diseñando la planeación estratégica de tu empresa	Desarrollar una planeación estratégica de las diferentes empresas de los participantes.	Desarrollo de proyecto	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras"	Verificar el proyecto terminado.
40 min.	Planeación a mediano plazo.	Desarrollo de una planeación táctica	Desarrollo de proyecto.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras".	Verificar el proyecto terminado.
40 min.	Planeación a corto plazo.	Desarrollo de una planeación operativa.	Desarrollo de proyecto.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras"	Verificar el proyecto terminado.
20 min.			RECESO			
60 min.	Implantar planes de acción.	Efectuar las planeaciones	Expositiva.	Manual del formador. Manual del participante. 5 impresiones del juego "serpientes y escaleras". 10 dados. Reforzadores.	Distribución del grupo en "hileras".	Observación, participación activa del grupo.
30 min.	¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?	Planear el control de la planeación estratégica	Expositiva. Desarrollo de proyecto.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras".	Verificar el proyecto terminado.
40 min.	Medidas preventivas y correctivas para la planeación estratégica de la empresa.	Elaborar medidas preventivas y correctivas para las empresas de los participantes.	Expositiva. Desarrollo de proyecto.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras".	Verificar el proyecto terminado.
60 min.	Mi empresa.	Exponer el proyecto de cada empresa.	Expositiva.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras"	Proyecto terminado.
15 min.	Resolución dudas y mejorando el programa.	Resolver las dudas generadas por el grupo.	Interrogativa Lluvia de ideas.	Manual del formador. Manual del participante.	Distribución del grupo en "hileras".	Ninguna.
15 min.	Evaluación del programa.	Evaluar la calidad del programa.	Evaluación final.	Evaluación final.	Distribución del grupo en "hileras".	Cuestionario.

Elaboró
Cynthia Inés Maya Ramírez

Revisó

Autorizó

Nombre y
Firma

MANUAL DEL FORMADOR

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,
DIRIGIDO A DUEÑOS DE LAS MIPYMES.



ELABORÓ:

PSIC. CYNTHIA INÉS MAYA RAMÍREZ.

ABRIL DEL 2014.

CONTENIDO

Bienvenida al participante.

Descripción del programa.

Introducción.

Contrato voluntario.

Reglas.

Desarrollo del programa.

- Introducción.
- Bienvenida y presentación.
- Encuadre del programa.
- Conocimientos previos.

Capítulo 1 La capacitación.

- Concepto de la capacitación y su importancia.

Capítulo 2 El emprendedor.

- El emprendedor vs empresario.
- ¿Qué es ser Director General o Gerente de una empresa?

Capítulo 3 La empresa.

- Concepto de empresa, tipos y los elementos que la integran.
- Requerimientos necesarios para crear una empresa.
- Definición de MiPyMEs y las aportaciones que producen a México.
- Responsabilidades y obligaciones de ser dueño de una MiPyMEs.
- Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?
- Retroalimentación de la primera sesión.
- Dinámica grupal: Conoce tu empresa.
- Retroalimentación de inicio.
- Seguimiento: Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?

Capítulo 4 La planeación estratégica.

- La planeación, su importancia y el proceso.
- La estrategia, su importancia y los tipos de estrategia empresarial.
- Dinámica grupal: Oficios y Herramientas.
- Planeación estratégica, táctica y operativa.

- Proceso de la planeación estratégica.
- Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.
- Retroalimentación de la segunda sesión.
- Dinámica grupal: La torre más alta.
- Retroalimentación de inicio.
- Seguimiento: Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.
- Planeación a mediano plazo.
- Planeación a corto plazo.
- Implantando los planes de acción.
- ¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?
- Medidas preventivas y correctiva para la planeación estratégica de la empresa.
- Mi empresa.
- Resolviendo dudas y mejorando el programa.
- Evaluación del programa.

Bibliografía.

Anexos.

- A. Evaluación diagnóstica.
- B. Evaluación/capacitación
- C. Las aportaciones de las MiPyMEs.
- D. Desarrollo de una empresa.
- E. Tarjetas/dinámica “Conoce tu empresa”.
- F. Dinámica Oficios y herramientas o instrumentos.
- G. Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.
- H. Planeación táctica.
- I. Planeación operativa.
- J. Implantando planes de acción.
- K. Serpientes y escaleras.
- L. ¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?
- M. Acciones de mejora continua preventiva y correctiva para la planeación estratégica de la empresa.
- N. Evaluación final.

BIENVENIDA

Estimado participante, por medio del presente proyecto se desea incrementar o desarrollar nuevas competencias laborales en ti.

Este manual te permitirá obtener el máximo provecho de los recursos de tu empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

Enfrentando con éxito las situaciones internas y externas que se presenten en tu empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Este programa está diseñado con la finalidad de crear en el individuo interés por la capacitación, así como brindar y/o generar en el emprendedor nuevas competencias laborales, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica en su empresa, disminuyendo los índices de fracaso o mortalidad de las MiPyMEs, obteniendo el máximo provecho de sus recursos, mejorando los procesos en la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

Permitiendo comprender los factores necesarios para iniciar una empresa, entender la situación actual de su organización mediante el análisis de su entorno interno y externo e identificar los objetivos de su negocio.

Se desarrollará de forma presencial a través de materiales originales estructurados para el participante o de bibliografía que cubra los contenidos del curso.

¿A quién está dirigido el programa?

- Personas que están inmersas en un negocio o MiPyMEs y desean mejorar su actividad empresarial, comprender y aplicar la planeación estratégica en su empresa.

Objetivo general

- Al finalizar el programa, el dueño de las MiPyMEs obtendrá nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

Perfil de ingreso

- Personas que hayan establecido alguna MiPyMEs en México.
- Ser mayor de edad.
- Tener iniciativa de mejorar su actividad empresarial.

Perfil de egreso

- Conocer la importancia de la capacitación.

- Identificar el tamaño de su empresa y las aportaciones que producen a México.
- Comprender las responsabilidades y obligaciones de ser dueño, de alguna MiPyMEs.
- Analizar y reconstruir el inicio y desarrollo de su empresa.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Construcción de los planes de acción.
- Adoptar medidas correctivas y preventivas en la empresa.

Número de participantes

- Lo ideal sería más de 5 y menos de 20 personas, mayores de 18 años.

Duración

- Tres días, de 9:00 a 16:00 hrs.
- Con una duración de 7 horas por día.
- Cubriendo un total de 21 horas.

Incluye

- Carta descriptiva.
- Manual del instructor.
- Manual del participante.
- Presupuesto.
- Lista de asistencia.

INTRODUCCIÓN



En la actualidad las empresas, son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución, que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

En la mayoría de los países la estructura económica está conformada por las micro, pequeñas y medianas empresas cuya abreviatura es “MiPyMEs” que representan más del 95% del total de empresas en un país, en donde proporcionan entre el 60% y 70% del empleo, y contribuyen aproximadamente entre el 50% y 60% del Producto Interno Bruto (PIB) entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones.

Entonces se necesita que el director de la empresa genere mayores competencias empresariales, para el mercado que se va a dirigir y se involucre absolutamente en consolidar la planta productiva y se pueda dar continuidad a las MiPyMEs. La capacitación de directivos y el conocimiento del proceso administrativo, entre ellos la planeación estratégica son algunas de las alternativas que pueden contribuir al éxito, evitando que se sigan presentando situaciones de fracaso o quiebra en las empresas.

Derivado de lo anterior se propone es siguiente programa de capacitación sobre planeación estratégica, fomentando el establecimiento, crecimiento y consolidación de la MiPyMEs impulsando a un mejor desarrollo económico del país.

Definiendo a la planeación estratégica como un proceso formal de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales y/o empresariales. Algunos directivos y/o gerentes encuentran que la planeación estratégica proporciona acontecimientos ambientales positivos, permitiendo optimizar sus beneficios y reducir al mínimo los problemas económicos y comportamentales.



CONTRATO VOLUNTARIO

Fecha: Día_____ Mes_____ Año _____

Yo, _____,
me comprometo voluntariamente por este medio a participar en “El programa de capacitación, sobre planeación estratégica, dirigido a las MiPyMEs”, asistiendo puntual y completamente a las sesiones impartidas y contactar por los medios posibles a la persona que me facilitó esta información en un lapso de 30 y 90 días a partir de este momento para compartir mi progreso hacia la incorporación de conocimientos, presentados en este programa, con el propósito de perfeccionarlos.

Nombre y firma del capacitando:

Nombre y firma del formador:

Teléfono: _____

E-mail: _____

REGLAS DEL CURSO

- 1.** La hora de entrada será a las 9:00 am, de preferencia llegar 5 minutos antes de la hora establecida. En el caso de los recesos se dará 20 minutos por cada sesión y es importante llegar antes de la hora estipulada, al aula.
- 2.** Las constancias se emitirán, solo si cumplieron con el total de asistencias, el formador pasara lista antes de iniciar la sesión y terminando el receso. En caso de ocurrir algún percance informar al formador.
- 3.** Respetar a sus compañeros, ya sea en el momento de hablar, participar, o al realizar alguna actividad.
- 4.** En las sesiones escuchar con atención a cada participante, lo que permitirá emitir juicios más objetivos, y tener una actitud orientada a sumar y hacer convergentes diferentes posiciones.
- 5.** Tomar los apuntes necesarios en el manual, ya que en el podrán realizar cualquier actividad o bien utilizar alguna libreta.
- 6.** Se requiere en este programa ser positivo, entusiasta, alegre, proactivo y colaborador con el proceso de aprendizaje que se efectuará.
- 7.** Sé paciente, hay personas que trabajan en forma muy rápida, otras que lo hacen lento, pero la finalidad es que todos aprendan.
- 8.** Participación “Nadie sabe tanto, como todos juntos”.
- 9.** Se pueden externar todas las dudas que surjan, realizando aportaciones con la seguridad de que no quedarán en ridículo.
- 10.** Aplica lo aprendido en el programa de capacitación.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

Introducción al programa de capacitación.

En este tema se trabajará la presentación del grupo, se proporcionará la bienvenida del formador hacia los participantes y se dará el encuadre del programa, posteriormente se realizará una evaluación diagnóstica, que permitirá saber el conocimiento previo de cada persona.

Objetivos:

- Conocer e identificar a los participantes que integran el grupo y dar la bienvenida generando un ambiente de confianza.
- Conocer los propósitos del programa, las reglas y las actividades a realizar de manera general.
- Diagnosticar el conocimiento previo de los integrantes del grupo.

Bienvenida y presentación.....30 min.

Al iniciar el taller se dará la bienvenida a los participantes, proporcionando el nombre del formador y el nombre del taller, se procede a dar los avisos de seguridad e higiene, como por ejemplo donde se localizan los sanitarios, el servicio médico y las zonas de seguridad en caso de sismos, etc.

Posteriormente para que todos se conozcan, menciona que se realizará una dinámica grupal llamada “Un nuevo compañero” y consiste en lo siguiente:

Los participantes tendrán que estar de pie formando un círculo, cada participante mencionará su nombre y posteriormente tendrán 10 min para platicar con la mayoría de las personas posibles, preguntarle aspectos esenciales que se necesitan para conocer a una persona y tendrán que recordarlos. Al finalizar los 10 min se vuelven a colocar en círculo y cada participante expondrá todo lo que sabe de las personas que conoció. Algunas preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué hacen o a qué se dedican?
- ¿Qué les gusta o qué no les gusta?
- ¿Tienen hijos?
- ¿De dónde son?
- ¿Qué los motivo a tomar el programa de capacitación?
- ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?

Una vez que todos terminaron, se retroalimenta sobre esta actividad, preguntando ¿Qué es lo que les agrado o qué no?, y se menciona que el objetivo principal de esta actividad es poder conocer a los miembros que integrarán el grupo, favoreciendo la participación activa y generando un clima de confianza entre sí, para comenzar a trabajar.

Terminada la dinámica grupal podrán tomar asiento los participantes y deberán colocar en los personalizadores o etiquetas su nombre y pegarlo en el lado izquierdo de su pecho.

Encuadre del programa.....20 min.

Se reparte a cada persona el *manual del participante*, se menciona, que les servirá como punto de referencia, ya que en él, se concentrará toda la información que se revisará durante el programa e incluyendo todas las actividades, que ayudarán al emprendedor para el desarrollo de sus competencias.

Se comenta a los participantes que uno de los propósitos de trabajar en este programa, es que todas las personas con sus diversas experiencias y conocimientos, junto con los del formador, se irá construyendo el aprendizaje en el grupo.

Se pide que abran el manual del participante y que una persona diferente lea la bienvenida, la descripción del programa y la introducción, mencionar si existe alguna duda y aclararla.

Cada persona en voz baja leerá el contrato voluntario, en caso de aceptar lo establecido, deberá llenar con su puño y letra lo que se pide, en caso de no aceptar, averiguar a qué se debe su inconformidad, pedir que arranquen la hoja y proporcionarla al formador.

Una vez firmado el contrato se pide a otro participante leer las reglas del programa de capacitación, mencionar si existe alguna duda y aclararla. Posteriormente se pide revisar el manual y preguntar si alguien propone algo para mejorar las actividades presentadas en el manual.

Conocimientos previos.....25 min.

Se solicita abrir el manual del participante en la evaluación diagnóstica, cuyo objetivo es investigar el nivel de conocimientos o información que contienen los participantes, en relación con los temas del curso ver anexo A. Se hace énfasis en que no se trata de obtener alguna calificación, por eso es que se consideró que fuera de manera anónima, lo importante es llenar todas las preguntas que sepa, con letra legible. Una vez que terminaron, pedir que arranquen la hoja de su manual y entregarla al formador.

1. La capacitación.

En esta apartado se trabajará el concepto y la importancia de la capacitación hacia los participantes.

Objetivo:

- Transmitir al participante la importancia de poder capacitarse.

Concepto de la capacitación y su importancia.....45 min.

En este tema lo que se realizará es una exposición por parte del formador sobre el concepto de capacitación y su importancia, al finalizar se menciona si existe alguna duda y se aclara, posteriormente se pedirá que respondan las preguntas que están en el manual del participante ver anexo B, una vez que todos terminaron, se analizarán de forma grupal las respuestas y podrá continuar con las actividades.

3. El emprendedor.

En este tema se trabajará la definición de emprendedor y de empresario, las características de cada uno y el concepto sobre director general o gerente de una empresa

Objetivos del tema:

- Diferenciar a un emprendedor de un empresario.
- Exponer la definición de un Director o gerente de una empresa.
- Analizar las aportaciones que generan a México las MiPyMEs.
- Identificar las responsabilidades y obligaciones del dueño de una MiPyMEs.

El emprendedor vs empresario.....20 min.

El facilitador expondrá la definición del emprendedor, del empresario y las características que distinguen a ambos. Al concluir la exposición, los participantes realizarán un cuadro comparativo y se analiza de manera grupal.

¿Qué es ser Director General o Gerente de una empresa?.....20 min.

El facilitador expondrá la definición de ser director o gerente de una empresa, posteriormente se les presentará un video llamado “Dirección, el dirigir una empresa”, al finalizar, se comentará el video y el participante tendrá que elaborar un cuadro sinóptico o un mapa mental de lo expuesto.

3. La empresa.

En este contenido se revisará información referente sobre el concepto y los tipos de empresas existentes en México, ¿Qué elementos contiene una empresa?, que es lo que se necesita para iniciar una empresa, la definición del termino MiPyMEs, las responsabilidades de ser dueño de una MiPyMEs y se expondrá la manera eficiente de crear una empresa y el participante generará un proyecto, referente a ¿Cómo iniciar una empresa?

Objetivos:

- Recopilar la información de los participantes y juntos reconstruir la definición de empresa y los elementos que la componen.
- Identificar los requerimientos necesarios para la creación de una empresa.
- Conocer las etapas de desarrollo de una empresa.

Concepto de empresa, tipos y los elementos que la integran.....45 min.

En plenaria se pregunta al grupo si conocen la definición de empresa, los tipos de empresa y qué elementos contienen una empresa, se anotan en el pintarrón todas las ideas y juntos dan conclusión a todas las interrogativas, creando un mapa mental de lo revisado, como auxiliar se puede utilizar la presentación.

Antes de salir a receso pedir el manual del participante, para reexaminar que las actividades fueron realizadas.

HORA DE RECESO.....20 min.

Requerimientos necesarios para crear una empresa.....30 min.

Pregunta al grupo ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para la creación de una empresa?, anota en el pintarrón todas las ideas, vean el video “Tramites para abrir un negocio” y juntos den conclusión a la interrogativa, el facilitador puede servirse de la presentación. Al término pedir que realicen un cuadro sinóptico del tema.

Definición de MiPyMEs y las aportaciones que producen a México.....30 min.

En esta actividad se pregunta al grupo si conocen la definición del termino MiPyMEs y se anotan las ideas, se proporciona una descripción general del porqué de la terminología usando la presentación. Y posteriormente los participantes deberán leer en voz baja la

lectura de “Las aportaciones que generan a México las MiPyMEs” ver anexo C, y elaborar un mapa mental, 10 minutos antes se comenta de manera grupal sus opiniones.

Responsabilidades de ser dueño de una MiPyMEs.....25 min.

Preguntar ¿Cuáles son las responsabilidades de ser dueño de una MiPyMEs?, se anotan todas las ideas generadas en el pintarrón, se les presentan los videos “¿Qué es una empresa socialmente responsable?” y “Responsabilidad Social en la micro y pequeña empresa” y se da una conclusión del tema, analizando la importancia de conocer esta información a su vida y a la empresa que dirigen, se puede utilizar como auxiliar la presentación, al finalizar los participantes tendrán que realizar un mapa mental de las responsabilidades que tienen en su empresa..

Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?.....1 hora, 40 min.

En plenaria preguntar ¿Cómo iniciaron su empresa?, es decir por dónde empezaron, anotar en el pintarrón toda la información y se da conclusión sobre lo escrito, posteriormente se les presenta el video “¿Cómo iniciar tu empresa?” se dará la retroalimentación del video y la relación con la información anterior.

Se expone la presentación sobre “Las etapas del desarrollo de una empresa”, una vez revisado todo el material se pedirá a los participantes que generen su propio proyecto sobre cómo iniciar adecuadamente una empresa ver anexo D, aquellas personas que se asemejan al desarrollo podrán ir perfeccionando cada etapa de su empresa, el formador revisará que todos estén trabajando y resolverá dudas.

Retroalimentación.....10 min.

Mencionar que por el momento se finalizó la primera sesión, pero para concluirla completamente y verificar que los conocimientos fueron comprendidos, el formador preguntará ¿Cuáles son los temas que se vieron, sin revisar el manual?, ¿Qué es lo que más

les agrado de esta primera sesión?, ¿Están a gusto con la forma de trabajo?, entre otras preguntas.

FIN DE LA PRIMERA SESIÓN.

Dinámica grupal: Conoce tu empresa.....40 min.

El facilitador, menciona que se va a realizar una dinámica grupal llamada “Conociendo tu empresa”, la cual consiste en distribuir a cada participante la mitad de una hoja de rotafolio, después los participantes tomarán uno de los papelitos o tarjetas que tiene el formado ver anexo E, en donde está escrito:

1. Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.
2. Organigrama.
3. Productos o servicios.
4. Historia.
5. Principales políticas

Se explica que deberán preparar una presentación sobre su empresa en relación con el tema asignado de la tarjeta, pueden hacer un collage con recortes de revistas, realizar dibujos, diagramas, etc. Proporciona 20 min para la realización de dicha actividad y en el tiempo restante, presentarán su exposición.

Al finalizar cada presentación, el facilitador precisará las ideas que estime convenientes. Deberán ponerle nombre al reverso de la hoja y será entregada al formador.

Retroalimentación.....10 min.

Preguntar al grupo ¿Qué es lo que recuerdan de la primera sesión?, ¿De qué manera ayuda todo ese conocimiento o información en su vida diaria y para su empresa?

Seguimiento: Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?55 min.

El formador pedirá que sigan desarrollando su proyecto y unos minutos antes del tiempo estimado, se revisará que los trabajos estén concluidos.

5. La planeación estratégica.

Esta temática abordará el concepto e importancia de la planeación, así como su proceso, el concepto de estrategia, su importancia y los tipos; uniendo estos dos importantes temas generan la planeación estratégica de la cual se describirá su definición y el proceso, finalizando con el desarrollo de un proyecto, aplicado a las empresas de cada uno de los participantes.

Objetivos:

- Conocer la definición, importancia y el proceso de la planeación.
- Identificar el concepto y los tipos de estrategia empresarial.
- Distinguir los tres tipos de planeación empresarial.
- Conocer el proceso de la planeación estratégica.
- Desarrollar una planeación estratégica.
- Diseñar los planes de acción para las empresas.
- Elaborar medidas preventivas y correctivas para las empresas.

La planeación, su importancia y el proceso.....45 min.

El formador expone la definición de planeación, su importancia y el proceso, posteriormente se pide la participación de 4 personas, y que pasen al frente, se explica que 2 personas van a realizar la representación de una empresa que planea sus actividades y las restantes representarán una empresa que no planea sus actividades, se les dan 3 min para organizarse y se continua con la actividad, una vez finalizadas las dos interpretaciones, se realiza una discusión de la situación, el análisis y la síntesis de la actividad y se pide que realicen apuntes sobre el tema.

La estrategia, su importancia y los tipos de estrategia empresarial.....35 min.

Preguntar al grupo que es lo que saben de la palabra estrategia, se da una conclusión general de la lluvia de ideas y se prosigue a exponer su definición, la importancia y los tipos de estrategia empresarial, al finalizar se pregunta si existe alguna duda y se resuelve, el formador les pide realizar una monografía de los temas explicados, pueden utilizar recortes de revistas o realizar dibujos.

HORA DE RECESO.....20 min.

Dinámica grupal: Oficios y Herramientas o instrumentos.....40 min.

Mencionar que se realizará una dinámica grupal llamada “Oficios y herramientas” en la cual todas las personas del grupo estarán de pie formando dos filas de 10 personas cada una, previamente el formador tendrá escrito en unas tarjetas ver anexo F, 10 oficios y 20 herramientas que se introducirán en un saco, en donde los participantes las escogerán al azar, es importante que nadie mencione lo que dice su tarjeta, después, a los participantes que les toco las profesiones u oficios se colocarán del lado derecho de la sala y los otros del lado izquierdo.

Se explica que realizarán por medio de mímica, gestos y movimientos corporales, la representación de su tarjeta, sin utilizar la comunicación verbal, deberán buscar a su pareja, cada oficio deberá identificarse con dos de sus herramientas y las parejas deberán saber el oficio y las herramientas que son, es importante no hacer trampa, o serán descalificados de la dinámica, el formador indicará que aquellas parejas que acertaron se llevarán un premio. 10 min antes de terminar la actividad se realizan comentarios y discusión sobre esta.

El formador explica que la finalidad de esta actividad es desarrollar estrategias de comunicación no verbal en los participantes, y hacer ver la importancia de las estrategias para poder comunicar adecuadamente sus pensamientos.

El pensamiento estratégico requiere de responder preguntas sobre ¿Cómo lo haré?, ¿Cómo lo doy a explicar?, ¿Qué puedo lograr?, etc.

Planeación estratégica, táctica y operativa.....25 min.

Se expondrá la definición de la planeación estratégica, táctica, operativa y su importancia. Al finalizar pedir que realicen un cuadro sinóptico o un esquema de lo expuesto.

Proceso de la planeación estratégica.....30 min.

El formador expondrá y explicara el proceso de la planeación estratégica, paso por paso, utilizando el diagrama de la planeación estratégica. Al finalizar se pedirá que revisen el esquema que contiene su manual y si tienen alguna duda de lo revisado se resuelve.

Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.1 hora 50 min.

Se pedirá que con el tema revisado realicen la planeación estratégica de su empresa, deberán completar las actividades presentadas en el manual del participante ver anexo G, hasta el proceso de evaluación y decisión estratégica, el formador aclarará las dudas que tengan los participantes.

Retroalimentación.....10 min.

Mencionar que por el momento se finalizó la segunda sesión, pero para concluirla completamente y verificar que los conocimientos fueron comprendidos, el formador preguntará ¿Cuáles son los temas que se vieron, sin revisar el manual?, ¿Qué es lo que más les agrado de esta segunda sesión?, ¿Están a gusto con la forma de trabajar de esta sesión? ¿Qué fue lo que no les agrado? ¿Qué se puede mejorar?

FIN DE LA SEGUNDA SESIÓN.

Dinámica grupal: La torre más alta.....30 min.

El formador menciona que se realizará una dinámica grupal llamada “La torre más alta”. En donde se pedirá que el grupo se divida en cuatro equipos, cada uno de cinco personas, se les proporcionara los materiales que son: una bolsa de 100 popotes y una cinta adhesiva nueva, las instrucciones son las siguientes cada equipo deberá realizar una torre solo con el material proporcionado, en un tiempo estimado de 20 min, el equipo que tenga la torre más alta y con mayor estabilidad será el ganador y se llevarán un premio.

Al finalizar se realizarán comentarios sobre lo que piensan de la actividad mencionando la importancia de la planeación estratégica y el trabajo en equipo para el buen funcionamiento de su empresa he incluso en la vida diaria.

Retroalimentación.....10 min.

Preguntar al grupo ¿Qué es lo que recuerdan de la segunda sesión? Y ¿De qué manera ayuda todo ese conocimiento o información en su vida diaria y para su empresa?

Seguimiento: Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.....30 min.

Se retomarán los aspectos del proceso de la planeación estratégica y se pedirá que terminen el proyecto, el formador aclarará todas las dudas por haber.

Planeación a mediano plazo.....40 min.

El formador les recordará de manera breve sobre la planeación a mediano plazo y los participantes tendrán que elaborar la planeación táctica de su empresa ver anexo H, en el manual del participante.

Planeación a corto plazo40 min.

Se les recordará de manera breve sobre la planeación a corto plazo y los participantes tendrán que elaborar la planeación operativa de su empresa en el manual del participante ver anexo I.

HORA DE RECESO20 min.

Implantando los planes de acción o bien estratégicos60 min.

Se dará una breve introducción al contenido, posteriormente se pedirá que realicen la actividad ver anexo J que está al final del tema, una vez que todos terminaron se solicita hagan equipos de 5 personas y se les proporciona el juego de “serpientes y escaleras” ver anexo K en donde las reglas son las siguientes:

1. Cada equipo deberá tener en la mesa o silla el tablero del juego, con dos dados.
2. Las escaleras significan subir a alguna casilla.
3. Las serpientes, harán bajar a alguna casilla.
4. Existen casillas dónde se pide que el participante exponga en el grupo que le toco, una manera de implantar sus planes y en qué área, es decir la actividad anterior que realizaron.
5. Existen otras casillas que tendrán preguntas de temas anteriores y deberán responder, las personas que no lo hagan retrocederán 3 casillas.
6. Deberán existir dos ganadores por equipo. El equipo que tenga a esos dos termina de jugar.

El tiempo aproximado que se dará al juego es de 35 minutos, finalizado este, el formador realizara las conclusiones pertinentes al tema, denotando la importancia del enriquecimiento del aprendizaje experiencial de otras personas.

¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?.....30 min.

El formador expondrá que es el control en una empresa y como se puede llevar a cabo, posteriormente los participantes en su manual describirán cómo llevar a cabo el control en su empresa ver anexo L.

Acciones de mejora continua preventivas y correctivas para la planeación estratégica de la empresa.....40 min.

Se presenta la definición y el proceso de las medidas preventivas y correctivas para la planeación estratégica de las empresas, se les solicita a los participantes realicen una medida preventiva y una correctiva sobre su empresa ver anexo M.

Mi empresa.....1 hora 30 min.

El formador hace mención de que cada participante expondrá de manera concisa a ¿A qué se dedica su empresa? ¿Cómo funciona su planeación estratégica? ¿Qué estrategias utilizo y cómo las desarrollo? ¿Cómo pretende llevar el control? ¿Cuáles son algunas de sus medidas correctivas y preventivas para su empresa?

Resolviendo dudas y mejorando el programa15 min.

Se pregunta a los participantes si existe alguna duda acerca de los contenidos revisados en este programa y se resuelven, al igual que, si existe alguna recomendación que quisieran dar al programa, de acuerdo a los tiempos se confrontan las expectativas del grupo sobre el programa y se agradece su participación, proponiendo un aplauso para todos.

Evaluación del programa.....15 min.

Para finalizar completamente el programa, se proporciona a cada participante la evaluación final ver anexo N, se pide de favor, que no dejen preguntas sin responder, una vez terminado será entregado al formador y este, les hará entrega de las constancias, por haber concluido completamente el programa y podrán retirarse.

BIBLIOGRAFÍA

- DEMAC. (1993). *Desarrollo de Emprendedores*. México: Mc Graw Hill.
- *eLiceo.com*. (2013). Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de <http://www.eliceo.com/juegos-y-dinamicas/juegos-recreativos-para-adultos.html>
- *gerza.com*. (2013). Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/desplegado_todas/c-d.html
- Rascón Barragán, S., & García Samaniego, S. (Junio de 2012). *Planeación estratégica, Manual*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/santosrasc/manual-de-planeacin-estratgica>
- *SoyEntrepreneur.com*. (3 de Octubre de 2013). Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html>
- *UADY*. (Mayo de 2008). Recuperado el 11 de Octubre de 2013, de http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Taller%20AC_AP_AM.pdf
- Welsch, G., Hilton, R., & Gordon, P. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Anexo A

Evaluación Diagnostica

1. ¿Qué es capacitación? ¿Por qué crees que es importante la capacitación en las personas o en las empresas?

2. Da una definición de emprendedor y otra de empresario.

3. Escribe el significado de la terminología MiPyMEs.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades de ser dueño de una empresa?

5. ¿Qué es una empresa?

6. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para crear una empresa?

7. Describe brevemente como inicio la idea de tu empresa.

8. ¿Qué entiendes por planeación?

9. Alguna vez has usado estrategias empresariales, para el desarrollo de tu empresa, ¿Cuáles?

10. ¿Qué es planeación estratégica?

Anexo B

Evaluación capacitación

1. ¿Qué entiendes por capacitación?
2. ¿Por qué crees importante, que tú seas capacitado?
3. En la parte inferior de las imágenes, coloca del 1 al 8 según lo explicado, la trayectoria por la que atravesó la capacitación.



7



3



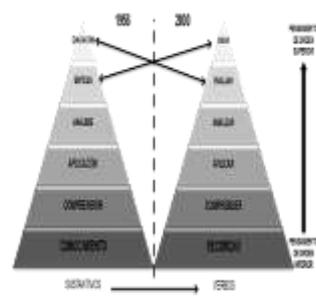
5



2



6



8



4



1

4. ¿Cuáles son los tipos de capacitación existentes y descríbelos brevemente?
5. ¿Qué tipo de capacitación estas recibiendo en estos momentos?

Anexo C

Las aportaciones de las MiPyMEs

Todos los países del mundo, no importando su nivel económico, van a estar constituidos por micro, pequeñas y medianas empresas, donde el desempeño que muestren ante la nueva economía mundial, caracterizadas por la internacionalización de los negocios y de los mercados, será el elemento que marque la diferencia entre el grado de competitividad empresarial de un país a otro.

A nivel mundial se observa que, tanto países desarrollados, Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, etc., como en países en proceso de desarrollo Brasil, Argentina, Chile, México, etc., muestran en sus respectivas ramas participaciones considerables de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que controlan un porcentaje significativo de la actividad económica.

Por ejemplo existen en Japón un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas.

En Alemania se consideran empresas pequeñas las que albergan 500 empleados y facturan hasta medio millón de Marcos; 3.3 millones de empresas cuentan con tales características, representan el 69% de la población laboral y el 80% de los empresarios están capacitados en áreas empresariales.

España está sustentada en las PyMEs ya que el 95% de las empresas pertenecen a tal denominación. Albergan el 69% de los empleos y el 64% de ventas, el sector de servicios ocupa el 49% y el 41% de asalariados totales, el sector industrial ocupa el 9.4% y con un 17% de los asalariados.

En Francia se consideran PyMEs a las empresas que tienen de 10 a 499 asalariados, con ventas hasta por 40 millones de Euros o 48 millones de dólares. Las pequeñas son consideradas de hasta 50 personas y las ventas que presentan son de 10 millones de dólares.

Ibrahim y Goodwin en 1986, dicen que “En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios, emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del Producto Interno Bruto (PIB); entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones. Así mismo Leebaert 2005 reporta que las PyMEs de Estados Unidos representan un 99.7% de todos los empleadores en ese país.

En el caso de Perú con el 86.8%, Colombia con el 70.5% y Argentina con 67.5% en cuestión de MiPyMEs, generan aproximadamente dos tercios del empleo en estos países.

En Chile siendo un país con 13 millones de habitantes y con un área aproximada de 800 mil kilómetros cuadrados. Las microempresas se componen de 1 a 4 personas y sus ventas son de hasta 75 mil dólares, las pequeñas de 5 a 44 personas con 775 mil dólares en ventas y si una empresa tiene hasta 250 empleados y venden 1.5 millones de dólares es considerada como mediana empresa, prueba de ello es que representan el 99% de la producción, incluso el embajador de aquél país opina que solo las PyMEs, son capaces de promover y ofrecer empleo.

El papel que la micro, pequeña y mediana empresa juega en el proceso de desarrollo económico, es básico, no sólo por su participación importante en el Producto Interno Bruto

(PIB) y la generación de empleo a nivel mundial, sino también por su agente motivador de desarrollo que ha absorbido gran parte de la actividad comercial, de industria y de servicios. En nuestro país un elemento de gran importancia y vital para el desarrollo lo representa las micro, pequeñas y medianas empresas. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material, en donde el empresario busca lograr una utilidad a través de la fabricación o comercialización y venta de los productos.

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana, se puede observar el papel que juegan en México las empresas, la microempresa cubre el 91%, siendo la máxima área de creación empresarial, le sigue la pequeña empresa con un 6%, luego la mediana con un 2%, y por último la empresa grande con tan solo un 1%, ver gráfico 1; las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico: manufactura con 12%, comercio 49% y servicios con el 39%, ver gráfico 2.

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, según la Secretaría de Economía junto con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, mencionan que de los 4 millones 15 mil unidades empresariales aproximadamente que existen en el país, 99.8% representan las MiPyMEs, las cuales generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen al 52% del Producto Interno Bruto (PIB), ver gráfico 3.

De acuerdo con el gráfico 4, se muestra de forma explícita, el número y porcentaje total, junto con las aportaciones de empleo y del Producto Interno Bruto que presentan las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en México.

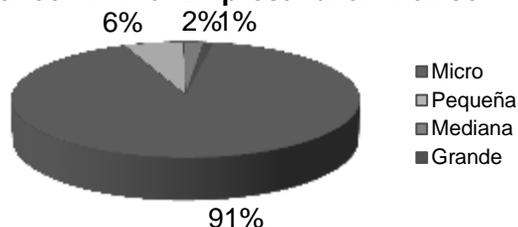
La función asignada a este importante sector de la economía, comprende el aceptar varias responsabilidades; producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país.

Realizando una comparación de nuestro desarrollo económico empresarial con el de otros países, presenta los siguientes puntos:

- Está todavía en vías de desarrollo.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toma en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos.
- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente.
- Se necesita buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación.
- Deberán orientarse programas de investigación y desarrollo a la solución de problemas y necesidades en la producción de bienes y servicios.
- La mayoría de las empresas no aplican los métodos administrativos.

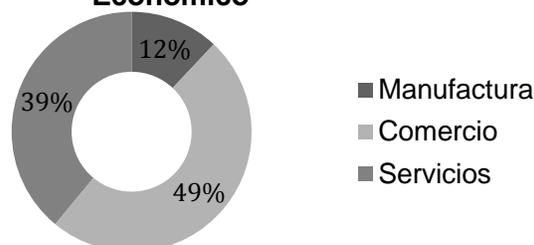
Sin embargo es importante mencionar que en las MiPyMEs podemos encontrar, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad.

Gráfico 1: Nivel Empresarial en México



De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), las empresas representan los siguientes porcentajes a nivel empresarial, la micro empresa con un 91%, la pequeña con 6% le sigue la mediana con un 2% y por último la empresa grande con un 1%.

Gráfico 2: Distribución Empresarial por Sector Económico



Se presenta la Distribución Empresarial por Sector Económico en México por el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), la manufactura o empresa industrial con un 12%, el comercio con un 49% y el sector de servicios presenta un 39%.

Gráfico 3: Contexto General de las PyMEs.



Contexto de las PyMEs en México en el 2013 (Obtenido de (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2013).

Gráfico 4: Aportaciones de las Empresas en México.

	NUMERO DE EMPRESAS	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	APORTACIÓN AL EMPLEO	APORTACIÓN AL PIB
MICRO	3,829,100	95.6 %	40.6 %	15 %
PEQUEÑAS	138,500	3.4 %	14.9 %	14.5 %
MEDIANAS	31,600	0.8 %	16.6 %	22.5 %
GRANDES	7,900	0.2 %	27.9 %	48 %

Aportaciones de las empresas en México, cuyo contenido abarca el numero de empresas, el porcentaje total de empresas, las aportaciones al empleo y la aportación del Producto Interno Bruto.

Anexo D

Desarrollo de una empresa.

Carencias, necesidades o problemas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Lo que resta es dedicarle tiempo y esfuerzo para descubrir una manera efectiva de cómo hacerlo mejor. ¡Animo!

Producto o servicio

Con la descripción del producto o servicio explicas la idea fundamental de tu negocio, haciendo especial hincapié en el éxito asegurado del mismo. Definir el producto o servicio que producirá dicha empresa, requiere de una alta dosis de creatividad e innovación.

Reduce la lista anterior, a tres necesidades o carencias que crees importante resolver, y donde además se tienen los recursos y capacidades para poder satisfacerlos.

NECESIDAD O CARENCIA	OPCIONES DE SOLUCIÓN	PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER.

¿De acuerdo a lo anterior qué tipo de empresa quieres crear y tener?

Ahora da una descripción breve de las funcionalidades básicas y cualidades más significativas de los productos o servicios que deseas ofrecer.

PRODUCTOS O SERVICIOS	FUNCIONES O CUALIDADES

Responde las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de empresa es, de acuerdo a la clasificación de las empresas?

¿Cuál es el fin u objetivo que esperas de tu empresa?

¿Qué quieres de ella?

¿Quiénes serán tus proveedores?

¿Qué crees que los clientes quieren, del servicio que vas a ofrecer?

¿Qué crees que los clientes esperan de tu empresa?

¿Cuántas empresas existen, que se dediquen a lo mismo, en el área que deseas instalarte?

¿Qué es lo que usted puede ofrecer que la competencia, no tenga?

Organización y recursos humanos

Demuestra que la empresa cuenta con un equipo organizado, con experiencias, capacidad y motivación para impulsar y hacer crecer el negocio, ya que el capital humano es la base y la fuerza motora de cualquier empresa.

Determina el objetivo de tú empresa junto con los objetivos específicos por área funcional que necesitas para crear tu empresa, el manual describe solo algunas, con sus respectivas funciones:

- Coordinación general: encargándose de supervisar o de asegurarse de que se están llevando bien, las demás funciones. El coordinador será también el representante del grupo de trabajo.
- Contabilidad y finanzas: Que son los “números” de la empresa. Consiste en llevar todas las cuentas de la empresa, es decir, lo que se compra, lo que se vende, lo que se cobra, lo que se paga, etc.
- Mercadotecnia: Se refiere a todas las actividades que se requieren para vender el producto, como la publicidad. Requiere mucha creatividad e innovación.
- Personal: Área que realiza la función de contratar a la gente que trabaja en la empresa, y busca los medios para tenerlos bien motivados.
- Responsabilidad: De qué es responsable cada quien ¿Qué tareas tiene bajo su responsabilidad?

¿Qué áreas pretendes tener en tu empresa?

Completa la siguiente tabla:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (DERIVADOS DEL OBJETO GENERAL Y COMPLEMENTARIOS ENTRE SÍ PARA SU LOGRO)
	Área funcional en producción u operación
	Área funcional en

Por consiguiente se tendrá que realizar a detalle las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos para cada objetivo:

ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Deberás realizar el organigrama de tu empresa, definido este como la representación de forma gráfica de los diferentes departamentos que tiene la empresa, al igual refleja las relaciones existentes en cada uno de ellos, pide ayuda al facilitador para que te oriente en este proceso.

Es necesario definir las funciones que se van a realizar y el tiempo que se requiere para así definir el número de empleados y la preparación que debe tener cada uno de ellos, como auxiliar se deberá realizar la plantilla de personal:

NOMBRE DEL PUESTO		NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO		SUELDO MENSUAL PARA EL PUESTO	
PERSONAL TOTAL				IMPORTE TOTAL	

La empresa tendrá que buscar apoyo en los diferentes organismos que brindan servicio para las MiPyMEs, los cuales serán muy útiles, para las gestiones de arranque y operación de la empresa. Así mismo podrá requerir otros servicios, sin importar el tamaño algunos de estos son: un contador, un abogado un agente de seguros, etc. mismos que se tomaran a consideración dentro del presupuesto con el que se cuenta.

Se debe tener en cuenta la elaboración de perfiles del puesto, los cuales tendrán que contar con la descripción del puesto, ubicación, las funciones, responsabilidades y habilidades. Por ejemplo realiza el perfil de un puesto que tengas en tu empresa (tendrás que realizar los perfiles de cada puesto a la hora de iniciar tu negocio).

Nombre de la empresa:	Fecha:
Nombre del puesto:	Número de personas:
Descripción del puesto:	
Ubicación del puesto:	
Funciones del puesto:	
Responsabilidades del puesto:	
Competencias necesarias para el puesto:	

Elabora la política de tu empresa:

¿Cuántas personas deseas contratar?

¿Cuáles serán los turnos y horarios?

¿Elabora un breve reglamento para tu empresa?

Mercado

Te permitirá conocer cómo está el sector, quienes son tus clientes potenciales y tus competidores.

Especifica qué tipo de clientela es posible que compre tu producto o servicio. Haz una clasificación de clientes posibles en grupos relativamente homogéneos, esto es, aquellos que tienen características parecidas, por ejemplo:

Por grupos socioeconómicos culturales: Ejecutivos de alto nivel, Ejecutivos medios y profesionistas, Empleados administrativos, Trabajadores sin empleo fijo.

- por ciclo de vida: Niños, Adolescentes, Adultos.
- Pro rango de edad: Recién nacidos, De 10 a 12, De 20 a 30, De 50 a 70.
- Por estado civil: Personas jóvenes solteras, Personas casadas, Viudas, Divorciadas.

Anota que tipo de clientela va a comprar tu producto o requiere del servicio que vas a ofrecer.

Averigua en el mercado o bien dentro de la competencia, el costo de 10 productos o servicios que ofrecerás y el costo que tú propones

PRODUCTOS O SERVICIOS	COSTO DE LA COMPETENCIA	COSTO MÍO

¿Qué estrategias utilizaste para definir tu precio?

Como tercer paso visualiza tú mercado; en los clientes potenciales que tienes, da un aproximado del consumo total estimado de las ventas en unidades y en pesos, en un periodo de 2 años del producto o servicio a ofrecer:

1.

2.

3.

4.

5.

¿Cuáles son los riesgos externos del mercado y factores externos concurrentes que pudieran poner en peligro la evolución prevista?

¿Cómo lo solucionarías?

Marketing

Fija las estrategias comerciales que te permitirán alcanzar las cifras de facturación previstas en el análisis económico financiero.

De tu principal producto o servicio a vender, desarrolla lo siguiente:

Producto o servicio: _____

CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN				
Clientes	Volumen esperado	Precio promedio	Principales clientes	Forma de entrega
Venta directa				
Mayoristas				
Minoristas				
Tiendas departamentales				
Mercados				
Abarrotes				
Mercado sobre ruedas				
Tianguis				
Otro:				

¿Cuáles son las expectativas que tienes para las ventas a seis meses, a un año, al año y medio, a los dos años y a los tres?

La mercadotecnia, la cual abarca todas las actividades necesarias para proveer y alentar la venta de un producto, para dar a conocer la empresa que lo fabrica y para procurar tener una agradable relación con el cliente.

Mercadotecnia de distribución y promoción, responde lo siguiente:

¿Cómo harás llegar tu producto a los clientes?

¿Cuáles serán las condiciones de entrega?

¿Cuáles serán las formas de pago y por qué?

¿Cómo se le dará promoción a la empresa y en dónde?

Da imagen a tu empresa, la imagen que queremos proyectar de nuestra empresa a la comunidad de negocios, ya sea proveedores, competencia, inversiones, etc. Es importante para identificarla y hacer la diferencia

Nota: Si fuera el caso y se desea, tiene suma importancia, en el producto que se va a vender, generar las patentes y derechos que existan o que se deben obtener para protegerlo, así como conocer tanto las oportunidades como las dificultades del producto a la hora de presentarlo.

Plan económico

Debe ser el soporte en cifras de las ideas y estrategias definidas del plan de negocio, para ello se desarrollarán proyecciones financieras anuales y modelos de cálculo que ayuden a realizar las previsiones iniciales sobre las que se sustenten las mismas.

Deberás reflejar las necesidades de inversión para el arranque de la actividad a realizar es decir ¿De cuánto dinero dispones para iniciar tu empresa?

Tienes invertido capital en especie ¿Cuál es?

Estudia el aporte de dinero necesario para iniciar tu negocio. No olvides cuantificar los gastos generales mensuales necesarios para el funcionamiento de la misma, realiza el presupuesto por áreas, de esta manera te será más fácil identificar los gastos reales.

¿Qué materias primas utilizaras y que materiales?

Realiza el presupuesto del área de producción.

PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO		
Empresa:		Fecha:
Centro de costes del área de producción		
Concepto	Precio unitario	Precio total
Total		

Define enseguida si utilizaras créditos actuales, es decir, si se piensa comprar algo en las próximas semanas o días, y si se utilizarán créditos futuros, es decir, si piensan conseguir un préstamo dentro de un periodo de tiempo considerable.

¿Tienes pensado pedir un crédito? ¿En qué tiempo?

Realiza un balance general ya que es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa y cuáles los pasivos y el capital contable.

- Activos: Son todos aquellos recursos económicos con que cuenta una empresa efectivo, terrenos, edificios, cuentas por cobrar, clientes, etc.
- Pasivos: Son todas las deudas y compromisos que han sido contraídos por una empresa, con objeto de poder sacar dinero para poder comprar más activos o darles mantenimiento a los ya existentes.
- Capital contable: Es el dinero con el que dispone el dueño y/o los socios.

Es importante que se tenga muy claro qué es lo que se necesita hacer para no tener ninguna pérdida. Será necesario que se calcule cuánto se va a producir y cuánto se debe vender a fin de recuperar al menos lo que se invirtió en la fabricación del producto o bien los materiales utilizados en los servicios.

Resumen ejecutivo

Es la primera toma de contacto con nuestra empresa, por lo que debes mostrar una visión global y atractiva para las posibles reuniones, con un futuro inversionista, especificando de manera resumida los aspectos más relevantes de tu negocio.

Datos básicos de la empresa

Nombre: _____

Ubicación: _____

Forma jurídica: _____

Número de trabajadores previstos: _____

Breve historia de la empresa hasta la fecha

¿Quién emprende el negocio? _____

¿Cuál fue el motivo para emprender? _____

Los productos o servicios que ofreces son:

La misión de tu empresa

Visión de tu empresa

Descripción del o los productos

Inversión necesaria y financiación

¿Cuáles fueron los recursos económicos necesarios, en inversión y gastos?

Breve descripción del equipo de profesionales que está al frente del negocio:

Anexo E
Tarjetas/dinámica “Conoce tu empresa”.

Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.	Organigrama.	Productos o servicios.	Historia.	Principales políticas
Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.	Organigrama.	Productos o servicios.	Historia.	Principales políticas
Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.	Organigrama.	Productos o servicios.	Historia.	Principales políticas
Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.	Organigrama.	Productos o servicios.	Historia.	Principales políticas
Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.	Organigrama.	Productos o servicios.	Historia.	Principales políticas

Anexo F
Dinámica oficios y herramientas o instrumentos

Doctor	Jeringa
	Estetoscopio
Estilista	Secadora de cabello
	Peine
Taxista	Llanta
	Carro
Carpintero	Martillo
	Clavo
Cantante	Micrófono
	Piano
Albañil	Pala
	Carretilla
Profesor	Pizarrón
	Regla
Químico	Tubo de ensayo
	Varilla de vidrio
Bombero	Manguera
	Extintor de incendios.
Costurera	Máquina de coser
	Aguja

Anexo G

Diseñando la planeación estratégica de tu empresa

Un plan estratégico, analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para lograrlo. Es decir los “planes estratégicos”, son instrumentos de gestión “presentados por medio de un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”.

Tu empresa necesita de un plan estratégico, ya que tú eres el dueño y el responsable de todas las actividades, en ocasiones no se pueden tener presentes muchos detalles mientras resuelves una docena de asuntos diferentes que propician desperdicios de recursos o errores graves.

¡Animo! Sigue adelante este plan ayudara a tener más clara las metas de tu empresa en un futuro.

“Hay que tener los pies en la tierras, pero si no sueñas no haces nada en la vida”
Ángel Lozano Redur.

Insumos organizacionales

Para la realización del plan estratégico se comienza desde el reporte general de los insumos de la empresa, es decir el resumen ejecutivo.

Perfil de la empresa

Es el punto de partida para determinar

SITUACIÓN IDEAL DE LA EMPRESA	SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA

Orientación de la alta gerencia

Este nivel es de suma importancia, ya que de ellos depende el clima organizacional y determina la dirección de la empresa. La alta dirección debe comprometerse en llevar acabo implementaciones estratégicas, que involucran la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos y la seguridad en las decisiones críticas.

Esta etapa trata, de que el director de la empresa esté consciente de asumir el cargo total de las actividades que están por venir.

¿Está consciente qué usted será el dueño total de la empresa, y qué desea mejorara los procesos y las actividades para un futuro próspero?

Acepta total y absolutamente la responsabilidad que tiene como dueño de una MiPyMEs

El propósito y los objetivos

Son los puntos hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa, proponiendo:

- La misión: Se construye respondiendo estas preguntas: ¿Por qué existe la empresa?, ¿Cuáles son los propósitos y beneficios básicos?, ¿Para qué existe?, ¿A quién se dirige?, y ¿Cómo trata de satisfacer sus necesidades?

Describe la misión de su empresa:

- La visión: Es el camino hacia el cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente, para orientar las decisiones estratégicas. Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué de seas en un futuro para tu empresa?, ¿En qué se debe convertir tu empresa más adelante?

Describe la Visión de tu empresa:

Los objetivos: Funcionan como pequeñas subtemas que permiten lograr la meta general. Escribe los objetivos de tu empresa:

El ambiente externo. El ambiente externo actual presente y futuro que debe evaluarse en términos de las amenazas y oportunidades. La situación se concreta en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se explora el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

El ambiente Interno. Se deberá investigar y evaluar los recursos con los que cuenta la empresa, en términos de sus fuerzas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. Otros factores son la evaluación de los recursos financieros, la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control o las relaciones con los consumidores.

Es importante conocer tus puntos fuertes y tus limitaciones, para esto utilizaras una herramienta muy conocida llamada “Análisis FODA” o “FODA”, cuyo término se describe como:

- Fortalezas: Son aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades: Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- Debilidades: Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Desarrollo de estrategias y alternativas

Para ayudar a la resolución de estas situaciones, se puede utilizar el no tan popular “Diagrama de CAPE”, definido como contrarresta, aprovecha, potencializa y elimina, describe el ¿Cómo lo harás?

Descrito todo lo anterior, es momento de que trabajes en tu “Análisis DAFO” o “FODA” y tú Diagrama “CAPE”, Para esto te pido que describas los ocho puntos, por favor incide en ellos y plantea tus propias soluciones.

EN LA TABLA SIGUIENTE, ESCRIBE TODO LO REFERENTE A TU PERSONA COMO EMPRENDEDOR, O DUEÑO DE ALGUNA MIPYMES			
DEBILIDADES		ELIMINAR	
AMENAZAS		CONTRARRESTAR	
FORTALEZAS		POTENCIAR	
OPORTUNIDADES		APROVECHAR	
EN LA TABLA SIGUIENTE, ESCRIBE TODO LO REFERENTE DE TU EMPRESA			
DEBILIDADES		ELIMINAR	

AMENAZAS		CONTRARRESTAR	
FORTALEZAS		POTENCIAR	
OPORTUNIDADES		APROVECHAR	

Evaluación y decisión estratégica

Las diversas estrategias tienen que evaluarse cuidadosamente antes de tomar la decisión correcta. Las decisiones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que comparte una decisión en particular, provocando un fracaso y la quiebra o escoger el momento oportuno en una situación.

La decisión de escoger el momento oportuno está en tus manos. “Reflexiona con lentitud, pero ejecuta rápidamente tus decisiones”

Isócrates.

¿Cuál es el compromiso personal que tienes hacia ti mismo, para mejorar como emprendedor?

¿Cuál es el compromiso personal para mejorar tú empresa?

Si alguna vez fallaras en tomar una decisión ¿Cuál sería tu reacción?

Nota: Para presentar los planes estratégicos formales de las diferentes áreas ya sea de producción, comercialización, finanzas, de personal, etc. según sea el caso deberá contener lo siguiente:

1. Portada
2. Introducción
3. Posición
4. Recursos
5. Objetivos
6. Estrategias

Anexo H Planeación táctica

Ejemplo de la elaboración de una planeación táctica:

Ilustración de objetivos

ÁREA FUNCIONAL	RESULTADOS ESPERADOS	PERIODO DE DURACIÓN
Comercialización	Aumentar el 10% del volumen de ventas durante el 2014.	2 años.
Producción	Disminuir en 5% el nivel de desperdicio durante el 2014.	2 años.
Finanzas	Otorgar en efectivo el 20% de las utilidades netas a los accionistas para el 2014.	3 años.
Recursos humanos	Incrementar en un 10% la productividad del personal durante el 2014.	2 años.

Ilustración de tácticas

OBJETIVOS	TÁCTICAS
Aumentar en 10% el volumen de ventas durante el 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de campañas publicitarias. • Fortalecimiento de los vendedores por medio de la capacitación. • Incremento en las comisiones otorgadas a vendedores.
Disminuir en 5% el nivel de desperdicios durante el 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de maquinaria. • Nuevos métodos de procesamiento. • Capacitación al personal.

Ilustración de programas tácticos

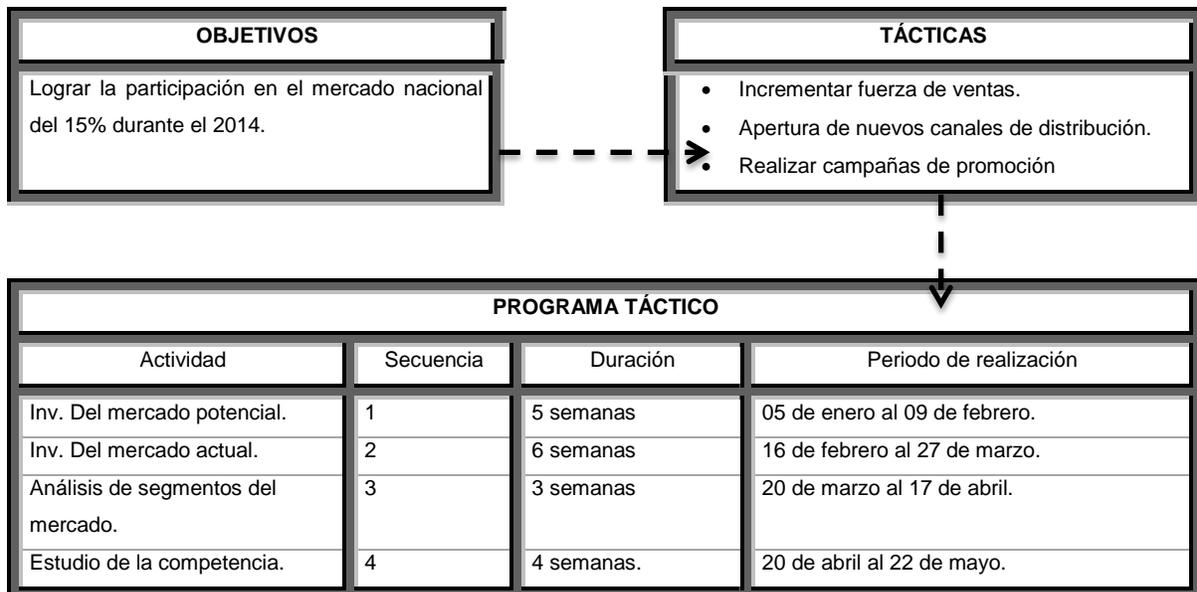


Ilustración de presupuesto

AÑO PASADO	PRESENTE AÑO	PARTIDA	1ER. AÑO	2O. AÑO	3ER.AÑO	4O. AÑO	5O. AÑO
\$369,920	\$435,200	Ventas	\$512,00	\$600,00	\$637,000	\$688,000	\$742,000
173,862	204,544	Costos de producción directos	240,640	282,00	299,390	323,360	348,740
78,238	92,045	Mano de obra	108,288	126,900	134,726	145,512	156,933
69,544	81,817	Material	96,256	112,800	119,756	129,344	139,499
26,080	30,682	Gastos de fabricación	36,096	42,300	44,908	48,504	52,311
129,472	152,320	Gastos de mercadotecnia	179,200	210,000	222,950	240,800	259,700
45,315	53,312	Publicidad	62,720	73,500	78,032	84,280	9,895
51,789	60,928	Gastos de ventas	71,680	84,000	89,180	96,320	103,880
32,368	38,080	Distribución	44,800	52,500	55,738	60,200	64,925
29,664	34,816	Investigación	40,960	48,000	50,960	55,040	59,360
14,797	17,408	Nuevos productos	20,480	24,000	25,480	27,520	29,680
8,875	10,441	Mejoras a los productos	12,288	14,400	15,288	16,512	17,808
5,992	6,967	Reducción de costos.	8,192	9,600	10,192	11,008	11,872
22,195	26,112	Nuevas instalaciones	30,720	36,000	38,220	41,280	44,520
14,739	17,340	Costos indirectos del corporativo	20,400	24,000	25,480	27,520	29,680

Elabora la planeación táctica de tu empresa describiendo los cuatro elementos:

Anexo I

Planeación operativa

Ejemplos de la elaboración de una planeación operativa:

PLAN OPERATIVO INCREMENTAR LA SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LAS INSTALACIONES.
<p>Fundamentación: Disminuir el número de accidentes. Vigencia del plan: de 01 enero al 31 de diciembre del 2014. Área funcional: Producción.</p> <p>Objetivo: Disminuir los accidentes de trabajo en un 20% respecto al año anterior. Procedimientos: Adiestramiento al personal en el uso de equipos. Asignación de recursos: Financieros \$ 000,000 Humanos (Hombres, horas, meses).</p> <p>Contribución del plan al logro de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Objetivos funcionales 2%• Objetivos organizacionales 0.1%

PLAN OPERATIVO DISMINUIR EL NIVEL DE DESPERDICIO ACTUAL DEL PRODUCTO "X".
<p>Fundamentación del plan: Ahorro en costos de producción. Vigencia del plan: del 01 de enero al 01 de diciembre del 2014. Unidad orgánica: Ingeniería industrial. Responsables del plan: Jefe de Ingeniería Industrial y Gerente de producción.</p> <p>Objetivo: Reducir el 8% el margen de desperdicio durante el 2013. Tácticas: Adiestramiento de personal, implantar mejores métodos de transformación. Procedimientos: Revisión de equipos fabriles. Asignación de recursos: Financieros \$ 000,000 Humanos (Hombres, horas, meses).</p> <p>Contribución del plan al logro de:</p> <p>Objetivos funcionales 4%. Objetivos organizacionales 0.3%.</p>

Realiza tres planes operativos de diferentes áreas, que necesitas para el mejoramiento de tu empresa:

Anexo J

Implantando los planes de acción o bien estratégicos

Implantar significa llevar acabo lo planeado ahora bien, para que una planeación estratégica se lleve a cabo deberá contar con la participación de todo el personal involucrado en su empresa, sin embargo la responsabilidad total recae en usted.

El equipo de trabajo es el encargado de impulsar y facilitar la consecución de los planes estratégicos, para la mejora de la empresa. Por lo tanto, la selección y constitución del mismo es de gran importancia.

Los documentos formales de las planeaciones realizadas, se podrán exponer a los integrantes del equipo de trabajo, explicando claramente los objetivos y las responsabilidades de cada uno, poniendo en funcionamiento las actividades empresariales, para llevar acabo las metas propuestas.

Explica como llevarías acabo la descripción o presentación de alguna planeación ya sea estratégica, operativa o táctica en tus empleados y/o socios de algunas de las áreas de tu empresa (Son cuatro):

Área: _____

Tipo de planeación: _____

Descripción: _____

Anexo L

¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?

El control es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión empresarial.

El control se ejerce a través de la evaluación de personal, los informes periódicos de desempeño o de resultados reales, como también se les denomina, e informes especiales.

Los tipos de control se identifican bajo otro enfoque como:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada): Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario, se tengan listos para iniciar la actividad. ¿Cómo asegurarías que todo estuviera en orden al momento de iniciar las actividades diarias?
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño): Vigilar mediante la observación personal e informes, las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación: Acción a posteriori o bien replanificación, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

¿Cómo asegurarías que todo estuviera en orden al momento de iniciar las actividades diarias? _____

Elabora un plan de control preliminar para tu empresa:

Genera un plan de control coincidente para tu empresa:

Realiza un plan de control por retroalimentación para tu empresa:

Anexo M

Acciones de mejora continua preventiva y correctiva para la planeación estratégica de la empresa

Establecido lo anterior, es importante que toda empresa adopte medidas preventivas, correctivas y de mejora en su empresa para reducir al mínimo los riesgos existentes y lograr una planeación estratégica eficaz.

Una vez que la organización establece sus planes estratégicos y los aplica, deberá manejar la mejora continua, a través de acciones preventivas y correctivas.

Es necesario detectar desviaciones o posibles desviaciones dentro de lo establecido en el plan generado, para posteriormente determinar dichas medidas tanto correctivas como preventivas según se requiera.

Acciones correctivas Se desarrollan a partir de la situación real que vive la empresa. Estas acciones son necesarias para eliminar las causas de no conformidad tanto de los empleados, los clientes y los proveedores, con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir, este tipo de acciones tendrán que ser apropiadas a los defectos de las no conformidades encontradas. Para tal efecto se define no conformidad como el incumplimiento con algún requerimiento establecido, las actitudes, habilidades, procesos, etc.

El objetivo principal de estas medidas es dar solución a las no conformidades o desviaciones. A continuación se presentan los tipos de acciones correctivas.

- Acción auto-correctiva
- Acción gerencial
- Acción operativa

Estas acciones se pueden establecer cuándo:

- Existan reclamaciones o quejas de clientes.
- Problemas de calidad en el producto o servicio.
- No cumplimiento a objetivos establecidos.
- Incumplimiento a requerimientos regulatorios.

Por otro lado las acciones preventivas, previenen los problemas que puedan llegar a presentarse. Se basan en problemas ficticios que se pueden dar en la organización. Determina acciones para eliminar las causas de los problemas o algunas desviaciones potenciales para evitar su probable aparición. Este tipo de acciones deben ser apropiadas a los efectos de los problemas en potencia.

Estas acciones requieren de un análisis más especializado, para su creación y desarrollo, son una herramienta muy útil que deberán plasmarse en un documento o formato, que ayudará a ejecutar el ciclo de mejora continua en la empresa y aplicarlo a su sistema de gestión.

Un posible formato es el siguiente:

Razón social de la empresa	Fecha:		
	Procedimiento		
	Número:		RFC:
Método de acción:			
Observación:	Ocasional:	Sistemática:	
Detectada por:			
Descripción de la no conformidad o desviación:			
Detectada en:			
Auditoría Externa	Reclamaciones	Observación diaria	
Auditoría Interna	Ensayos	Revisión del sistema	
Investigación de las causas:			
Implantación			
Causas probables	Tipo de acción	Solución	
Responsables de la implantación			
Fecha de comienzo:		Fecha de finalización:	
Observaciones:			Firmado
Periodos de verificación:			
Cierre			
Responsable:	Fecha:	Firmado:	

Elabora una acción correctiva y otra predictiva que creas que necesita tu empresa, ten presente realiza un análisis crítico sobre las situaciones, apóyate en el formato anterior.

Anexo N

Evaluación final

El siguiente cuestionario tiene como propósito recabar información para mejorar y/o enriquecer las actividades de próximos programas. Agradezco leas con atención cada pregunta y respondas lo solicitado.

Nombre: _____ Fecha: _____

Correo electrónico: _____

Entidad o Delegación: _____

Facilitador: _____

Marca con una X la casilla que mejor se ajuste a tu criterio.

I. En relación con el desempeño del Instructor.

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
Dominó los contenidos del curso de forma					
Estimuló en usted el aprendizaje de una manera					
Brindó las instrucciones de las actividades de forma					
Resolvió adecuada y oportunamente las dudas de una manera					
Estableció una relación directa entre la teoría y la práctica de forma					
Favoreció un ambiente de cordialidad y respeto entre los participantes de una forma					
La puntualidad al inicio y termino de la sesión fue:					
Las técnicas didácticas que utilizó en cada tema fueron					
Utilizó el material didáctico de forma					

II. En relación a su participación en el programa

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
¿Cómo fue su desempeño durante este curso?					
¿Cómo se sintió al realizar las actividades del curso?					
Se cumplieron sus expectativas durante el curso de manera					
El aprendizaje que obtuvo lo aplicará en su trabajo de manera					
¿Cómo fue la participación del grupo?					

Si desea hacer alguna observación, comentario o sugerencia regístralo a continuación

Evaluación del aprendizaje

1. ¿Por qué crees que sea importante la capacitación?
2. ¿Qué es un emprendedor y un empresario?
3. Relaciona con una línea el tipo de sector que le corresponda a cada ilustración:

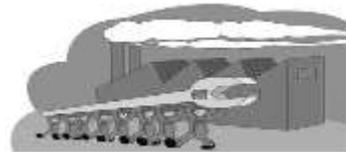
Sector secundario relacionado con actividades industriales, como la elaboración de productos manufacturados.



Sector terciario que se relaciona con todas aquellas actividades cuyo producto no es un bien físico, por ejemplo el servicio de transporte, de comunicación o salud



Sector primario relacionado con la naturaleza, por medio del cual se obtiene productos como: cereal, fruta, verdura, etc. abarcando actividades agrícolas, ganadería y pesca.



4. ¿Cuáles son las cuatro etapas de una empresa?
5. ¿Por qué crees que la planeación es importante para las empresas?
6. Encuentra ocho tipos de estrategias que debe considerar un emprendedor para su empresa, en la siguiente sopa de letras.

A	R	E	N	P	G	O	V	W	I	T	X	N	M	Ñ	Q	L
O	T	N	E	I	M	I	C	E	R	C	H	B	X	F	D	H
X	L	F	O	V	C	G	H	I	U	O	O	U	H	I	P	U
A	T	O	U	B	X	F	J	O	Y	S	N	E	D	N	B	Q
R	P	Q	Y	P	R	O	D	U	C	T	O	N	S	A	N	A
B	I	U	X	M	E	R	C	A	D	O	T	E	C	N	I	A
O	P	E	R	S	O	N	A	L	I	D	A	D	D	Z	M	I
L	U	Z	O	N	Z	D	L	U	T	Q	O	I	F	A	T	P
Y	O	K	W	M	A	S	Ñ	P	R	W	G	S	Y	S	L	O
W	R	A	L	A	N	O	I	C	A	Z	I	N	A	G	R	O

¡Gracias por tu participación!

Anexo 9

MANUAL DEL PARTICIPANTE

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,
DIRIGIDO A DUEÑOS DE LAS MIPYMES.



ELABORÓ:

PSIC. CYNTHIA INÉS MAYA RAMÍREZ.

ABRIL DEL 2014.

CONTENIDO

Bienvenida al participante.

Descripción del programa.

Introducción.

Contrato voluntario.

Reglas del curso.

Evaluación diagnóstica.

Capítulo 1 La capacitación.

- Concepto de la capacitación y su importancia.

Capítulos 2 El emprendedor.

- El emprendedor vs empresario.
- ¿Qué es ser Director General o Gerente de una empresa?

Capítulo 3 La empresa.

- Concepto de empresa, tipos y los elementos que la integran.
- Requerimientos necesarios para crear una empresa.
- Definición de MiPyMEs y las aportaciones que producen a México.
- Responsabilidades y obligaciones de ser dueño de una MiPyMEs.
- Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?

Capítulo 4 La planeación estratégica.

- La planeación, su importancia y el proceso.
- La estrategia, su importancia y los tipos de estrategia empresarial.
- Planeación estratégica, táctica y operativa.
- Proceso de la planeación estratégica.
- Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.
- Planeación a mediano plazo.
- Planeación a corto plazo.
- Implantando los planes de acción.
- ¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?
- Medidas preventivas y correctiva para la planeación estratégica de la empresa.

Anexos

BIENVENIDA

Estimado participante, por medio del presente proyecto se desea incrementar o desarrollar nuevas competencias laborales.

Este manual te permitirá obtener el máximo provecho de los recursos de tu empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

Enfrentando con éxito las situaciones internas y externas que se presenten en tu empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Este programa está diseñado con la finalidad de crear en el individuo interés por la capacitación, así como brindar y/o generar en el emprendedor nuevas competencias laborales, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica en su empresa, disminuyendo los índices de fracaso o mortalidad de las MiPyMEs, obteniendo el máximo provecho de sus recursos, mejorando los procesos en la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

Permitiendo comprender los factores necesarios para iniciar una empresa, entender la situación actual de su organización mediante el análisis de su entorno interno y externo e identificar los objetivos de su negocio.

Se desarrollará de forma presencial a través de materiales originales estructurados para el participante o de bibliografía que cubra los contenidos del curso.

¿A quién está dirigido el programa?

- Personas que están inmersas en un negocio o MiPyMEs y desean mejorar su actividad empresarial, comprender y aplicar la planeación estratégica en su empresa.

Objetivo general

- Al finalizar el programa, el dueño de las MiPyMEs obtendrá nuevas competencias laborales, que le ayudarán a obtener el máximo provecho de los recursos de su empresa, por medio de una adecuada y eficiente planeación estratégica.

Perfil de ingreso

- Personas que hayan establecido alguna MiPyMEs en México.
- Ser mayor de edad.
- Tener iniciativa de mejorar su actividad empresarial.

Perfil de egreso

- Conocer la importancia de la capacitación.

- Identificar el tamaño de su empresa y las aportaciones que producen a México.
- Comprender las responsabilidades y obligaciones de ser dueño, de alguna MiPyMEs.
- Analizar y reconstruir el inicio y desarrollo de su empresa.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Construcción de los planes de acción.
- Adoptar medidas correctivas y preventivas en la empresa.

Número de participantes

- Lo ideal sería más de 5 y menos de 20 personas, mayores de 18 años.

Duración

- Tres días, de 9:00 a 16:00 hrs.
- Con una duración de 7 horas por día.
- Cubriendo un total de 21 horas.

INTRODUCCIÓN



En la actualidad las empresas, son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución, que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

En la mayoría de los países la estructura económica está conformada por las micro, pequeñas y medianas empresas cuya abreviatura es “MiPyMEs” que representan más del 95% del total de empresas en un país, en donde proporcionan entre el 60% y 70% del empleo, y contribuyen aproximadamente entre el 50% y 60% del Producto Interno Bruto (PIB) entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones.

Entonces se necesita que el director de la empresa genere mayores competencias empresariales, para el mercado que se va a dirigir y se involucre absolutamente en consolidar la planta productiva, y se pueda dar continuidad a las MiPyMEs. La capacitación de directivos, y el conocimiento del proceso administrativo, entre ellos la planeación estratégica son algunas de las alternativas que pueden contribuir al éxito, evitando que se sigan presentando situaciones de fracaso o quiebra en las empresas.

Derivado de lo anterior se propone es siguiente programa de capacitación sobre planeación estratégica, fomentando el establecimiento, crecimiento y consolidación de la MiPyMEs impulsando a un mejor desarrollo económico del país.

Definiendo a la planeación estratégica como un proceso formal de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar objetivos organizacionales y/o empresariales, algunos directivos y/o gerentes encuentran que la planeación estratégica proporciona acontecimientos ambientales positivos, permitiendo



optimizar sus beneficios y reducir al mínimo los problemas económicos y comportamentales.

CONTRATO VOLUNTARIO

Fecha: Día_____ Mes_____ Año _____

Yo, _____,
me comprometo voluntariamente por este medio a participar en “El programa de capacitación, sobre planeación estratégica, dirigido a las MiPyMEs”, asistiendo puntual y completamente a las sesiones impartidas y/o contactar por los medios posibles a la persona que me facilitó esta información en un lapso de 30 y 90 días a partir de este momento para compartir mi progreso hacia la incorporación de conocimientos, presentados en este programa, con el propósito de perfeccionarlos.

Nombre y firma del capacitando:

Nombre y firma del formador:

Teléfono: _____

E-mail: _____

REGLAS DEL CURSO

- 1.** La hora de entrada será a las 9:00 am, de preferencia llegar 5 minutos antes de la hora establecida. En el caso de los recesos se dará 20 minutos por cada sesión y es importante llegar antes de la hora estipulada, al aula.
- 2.** Las constancias se emitirán, solo si cumplieron con el total de asistencias, el formador pasara lista antes de iniciar la sesión y terminando el receso. En caso de ocurrir algún percance informar al formador.
- 3.** Respetar a sus compañeros, ya sea en el momento de hablar, participar, o al realizar alguna actividad.
- 4.** En las sesiones escuchar con atención a cada participante, lo que permitirá emitir juicios más objetivos, y tener una actitud orientada a sumar y hacer convergentes diferentes posiciones.
- 5.** Tomar los apuntes necesarios en el manual, ya que en el podrán realizar cualquier actividad o bien utilizar alguna libreta.
- 6.** Se requiere en este programa ser positivo, entusiasta, alegre, proactivo y colaborador con el proceso de aprendizaje que se efectuará.
- 7.** Sé paciente, hay personas que trabajan en forma muy rápida, otras que lo hacen lento, pero la finalidad es que todos aprendan.
- 8.** Participación “Nadie sabe tanto, como todos juntos”.
- 9.** Se pueden externar todas las dudas que surjan, realizando aportaciones con la seguridad de que no quedarán en ridículo.
- 10.** Aplica lo aprendido en el programa de capacitación.

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

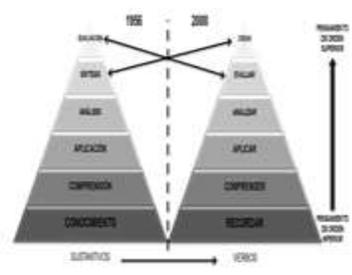
1. ¿Qué es capacitación? ¿Por qué crees que es importante la capacitación en las personas o en las empresas?
2. Da una definición de emprendedor y otra de empresario.
3. Escribe el significado de la terminología MiPyMEs.
4. ¿Cuáles son las responsabilidades de ser dueño de una empresa?
5. ¿Qué es una empresa?
6. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para crear una empresa?
7. Describe brevemente como inicio la idea de tu empresa.
8. ¿Qué entiendes por planeación?
9. Alguna vez has usado estrategias empresariales, para el desarrollo de tu empresa, ¿Cuáles?
10. ¿Qué es planeación estratégica?

DESARROLLO DEL PROGRAMA

CAPÍTULO 1 LA CAPACITACIÓN.

Concepto de la capacitación y su importancia.

1. ¿Qué entiendes por capacitación?
2. ¿Por qué crees importante, que tú seas capacitado?
3. En la parte inferior de las imágenes, coloca del 1 al 8 según lo explicado, la trayectoria por la que atravesó la capacitación.



4. ¿Cuáles son los tipos de capacitación existentes y descríbelos brevemente?

5. ¿Qué tipo de capacitación estas recibiendo en estos momentos?

Puedes realizar alguna anotación aquí

2. EL EMPRENDEDOR.

El emprendedor vs empresario.

Elabora un cuadro comparativo:

Puedes realizar alguna anotación aquí

¿Qué es ser Director General o Gerente de una empresa?.

Genera un cuadro sinóptico o un mapa mental.

3. LA EMPRESA.

Concepto de empresa, tipos y los elementos que la integran.

Desarrolla un mapa mental.

Requerimientos necesarios para crear una empresa.

Efectúa un cuadro sinóptico

Definición de MiPyMEs y las aportaciones que producen a México.

Las aportaciones de las MiPyMEs

Todos los países del mundo, no importando su nivel económico, van a estar constituidos por micro, pequeñas y medianas empresas, donde el desempeño que muestren ante la nueva economía mundial, caracterizadas por la internacionalización de los negocios y de los mercados, será el elemento que marque la diferencia entre el grado de competitividad empresarial de un país a otro.

A nivel mundial se observa que, tanto países desarrollados, Estados Unidos, Japón, Alemania, Italia, etc., como en países en proceso de desarrollo Brasil, Argentina, Chile, México, etc., muestran en sus respectivas ramas participaciones considerables de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que controlan un porcentaje significativo de la actividad económica.

Por ejemplo existen en Japón un promedio de 9.1 millones de pequeñas empresas que generan 67.2 millones de empleos y el promedio de ocupación por empresa es de 7.4 personas.

En Alemania se consideran empresas pequeñas las que albergan 500 empleados y facturan hasta medio millón de Marcos; 3.3 millones de empresas cuentan con tales características, representan el 69% de la población laboral y el 80% de los empresarios están capacitados en áreas empresariales.

España está sustentada en las PyMEs ya que el 95% de las empresas pertenecen a tal denominación. Albergan el 69% de los empleos y el 64% de ventas, el sector de servicios ocupa el 49% y el 41% de asalariados totales, el sector industrial ocupa el 9.4% y con un 17% de los asalariados.

En Francia se consideran PyMEs a las empresas que tienen de 10 a 499 asalariados, con ventas hasta por 40 millones de Euros o 48 millones de dólares. Las pequeñas son consideradas de hasta 50 personas y las ventas que presentan son de 10 millones de dólares.

Ibrahim y Goodwin en 1986, dicen que “En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios, emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del Producto Interno Bruto (PIB); entendiendo este como el valor monetario de la producción económica de todos los bienes y servicios de un país, el cual se compone por el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones e importaciones. Así mismo Leebaert 2005 reporta que las PyMEs de Estados Unidos representan un 99.7% de todos los empleadores en ese país.

En el caso de Perú con el 86.8%, Colombia con el 70.5% y Argentina con 67.5% en cuestión de MiPyMEs, generan aproximadamente dos tercios del empleo en estos países.

En Chile siendo un país con 13 millones de habitantes y con un área aproximada de 800 mil kilómetros cuadrados. Las microempresas se componen de 1 a 4 personas y sus ventas son de hasta 75 mil dólares, las pequeñas de 5 a 44 personas con 775 mil dólares en ventas y si una empresa tiene hasta 250 empleados y venden 1.5 millones de dólares es considerada como mediana empresa, prueba de ello es que representan el 99% de la producción, incluso el embajador de aquél país opina que solo las PyMEs, son capaces de promover y ofrecer empleo.

El papel que la micro, pequeña y mediana empresa juega en el proceso de desarrollo económico, es básico, no sólo por su participación importante en el Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleo a nivel mundial, sino también por su agente motivador de desarrollo que ha absorbido gran parte de la actividad comercial, de industria y de servicios.

En nuestro país un elemento de gran importancia y vital para el desarrollo lo representa las micro, pequeñas y medianas empresas. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material, en donde el empresario busca lograr una utilidad a través de la fabricación o comercialización y venta de los productos.

De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana, se puede observar el papel que juegan en México las empresas, la microempresa cubre el 91%, siendo la máxima área de creación empresarial, le sigue la pequeña empresa con un 6%, luego la mediana con un 2%, y por último la empresa grande con tan solo un 1%, ver gráfico 1; las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico: manufactura con 12%, comercio 49% y servicios con el 39%, ver gráfico 2.

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, según la Secretaría de Economía junto con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, mencionan que de los 4 millones 15 mil unidades empresariales aproximadamente que existen en el país, 99.8% representan las MiPyMEs, las cuales generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen al 52% del Producto Interno Bruto (PIB), ver gráfico 3.

De acuerdo con el gráfico 4, se muestra de forma explícita, el número y porcentaje total, junto con las aportaciones de empleo y del Producto Interno Bruto que presentan las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en México.

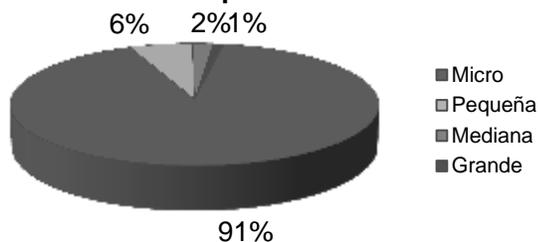
La función asignada a este importante sector de la economía, comprende el aceptar varias responsabilidades; producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país.

Realizando una comparación de nuestro desarrollo económico empresarial con el de otros países, presenta los siguientes puntos:

- Está todavía en vías de desarrollo.
- Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toma en cuenta modelos de países desarrollados.
- No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos.
- Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente.
- Se necesita buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación.
- Deberán orientarse programas de investigación y desarrollo a la solución de problemas y necesidades en la producción de bienes y servicios.
- La mayoría de las empresas no aplican los métodos administrativos.

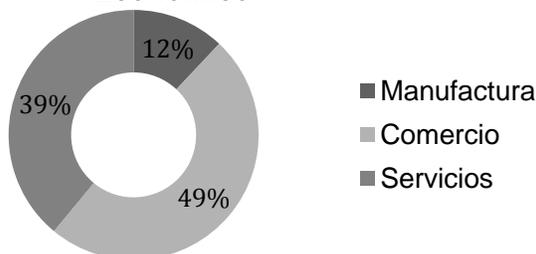
Sin embargo es importante mencionar que en las MiPyMEs podemos encontrar, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad.

Gráfico 1: Nivel Empresarial en México



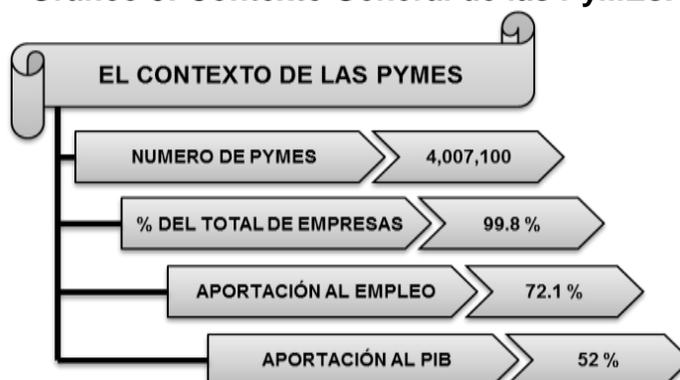
De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), las empresas representan los siguientes porcentajes a nivel empresarial, la micro empresa con un 91%, la pequeña con 6% le sigue la mediana con un 2% y por último la empresa grande con un 1%.

Gráfico 2: Distribución Empresarial por Sector Económico



Se presenta la Distribución Empresarial por Sector Económico en México por el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), la manufactura o empresa industrial con un 12%, el comercio con un 49% y el sector de servicios presenta un 39%.

Gráfico 3: Contexto General de las PyMEs.



Contexto de las PyMEs en México en el 2013 (Obtenido de (Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 2013).

Gráfico 4: Aportaciones de las Empresas en México.

	NUMERO DE EMPRESAS	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	APORTACIÓN AL EMPLEO	APORTACIÓN AL PIB
MICRO	3,829,100	95.6 %	40.6 %	15 %
PEQUEÑAS	138,500	3.4 %	14.9 %	14.5 %
MEDIANAS	31,600	0.8 %	16.6 %	22.5 %
GRANDES	7,900	0.2 %	27.9 %	48 %

Aportaciones de las empresas en México, cuyo contenido abarca el numero de empresas, el porcentaje total de empresas, las aportaciones al empleo y la aportacion del Producto Interno Bruto.

Elabora un mapa mental del artículo que acabas de leer.

Responsabilidades de ser dueño de una MiPyMEs.

Desarrolla un mapa mental de las responsabilidades que tienes en tu empresa.

Aprende de manera eficiente ¿Cómo iniciar tu empresa?.

¡Bienvenido sea al maravilloso mundo de la innovación, de la creatividad y del ingenio!

Usted tiene el futuro del país en sus manos, esto significa que su desarrollo depende de lo emprendedor y creativo que sea. Pero, ¿Cómo concretar esta creatividad que indudablemente posee? Una manera de hacerlo es creando empresas de éxito, por medio de un excelente inicio, a continuación se presentan las etapas de desarrollo de una empresa y posteriormente se describirá, paso a paso como elaborarlas

Etapas de desarrollo de una empresa:

- Etapa previa
- Iniciación de la empresa
- Crecimiento
- Expansión y consolidación.

Para iniciar una empresa se requiere de una planificación previa que servirá como guía para canalizar o concretar todas las ideas que se tengan. Si se usa, le será una útil herramienta, que le permitirá minimizar el riesgo al que debe enfrentarse, así como para ampliar las perspectivas u horizontes de su empresa.

Para realizar la planeación de una empresa, se necesita cubrir seis ejes esenciales, el primero de ellos es la definición del producto o servicio a ofrecer, el segundo involucra al establecimiento de la organización y los recursos humanos, el tercero hace referencia al mercado, el cuarto al marketing, el quinto al plan económico y el sexto es un resumen ejecutivo de tu empresa.

Antes de comenzar, realiza una lista de las necesidades, carencias o problemas que no estén satisfechas en el área seleccionada, donde desees abrir tu negocio o bien dónde ya lo abriste.

Carencias, necesidades o problemas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Lo que resta es dedicarle tiempo y esfuerzo para descubrir una manera efectiva de cómo hacerlo mejor. ¡Animo!

Producto o servicio

Con la descripción del producto o servicio explicas la idea fundamental de tu negocio, haciendo especial hincapié en el éxito asegurado del mismo. Definir el producto o servicio que producirá dicha empresa, requiere de una alta dosis de creatividad e innovación.

Reduce la lista anterior, a tres necesidades o carencias que crees importante resolver, y donde además se tienen los recursos y capacidades para poder satisfacerlos.

NECESIDAD O CARENCIA	OPCIONES DE SOLUCIÓN	PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER.

¿De acuerdo a lo anterior qué tipo de empresa quieres crear?

Ahora da una descripción breve de las funcionalidades básicas y cualidades más significativas de los productos o servicios que deseas ofrecer.

PRODUCTOS O SERVICIOS	FUNCIONES O CUALIDADES

Responde las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de empresa es, de acuerdo a la clasificación de las empresas?

¿Cuál es el fin u objetivo que esperas de tu empresa?

¿Qué quieres de ella?

¿Quiénes serán tus proveedores?

¿Qué crees que los clientes quieren, del servicio que vas a ofrecer?

¿Qué crees que los clientes esperan de tu empresa?

¿Cuántas empresas existen, que se dediquen a lo mismo, en el área que deseas instalarte?

¿Qué es lo que usted puede ofrecer que la competencia, no tenga?

Organización y recursos humanos

Demuestra que la empresa cuenta con un equipo organizado, con experiencias, capacidad y motivación para impulsar y hacer crecer el negocio, ya que el capital humano es la base y la fuerza motora de cualquier empresa.

Determina el objetivo de tú empresa junto con los objetivos específicos por área funcional que necesitas para crear tu empresa, el manual describe solo algunas, con sus respectivas funciones.

- Coordinación general: encargándose de supervisar o de asegurarse de que se están llevando bien, las demás funciones. El coordinador será también el representante del grupo de trabajo.
- Contabilidad y finanzas: Que son los “números” de la empresa. Consiste en llevar todas las cuentas de la empresa, es decir, lo que se compra, lo que se vende, lo que se cobra, lo que se paga, etc.
- Mercadotecnia: Se refiere a todas las actividades que se requieren para vender el producto, como la publicidad. Requiere mucha creatividad e innovación.
- Personal: Área que realiza la función de contratar a la gente que trabaja en la empresa, y busca los medios para tenerlos bien motivados.
- Responsabilidad: De qué es responsable cada quien ¿Qué tareas tiene bajo su responsabilidad?

¿Qué áreas pretendes tener en tu empresa?

Completa la siguiente tabla:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (DERIVADOS DEL OBJETO GENERAL Y COMPLEMENTARIOS ENTRE SÍ PARA SU LOGRO)
	Área funcional en producción u operación
	Área funcional en

Por consiguiente se tendrá que realizar a detalle de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos para cada objetivo:

ÁREA FUNCIONAL	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Deberás realizar el organigrama de tu empresa, definido este como la representación de forma gráfica de los diferentes departamentos que tiene la empresa, al igual refleja las relaciones existentes en cada uno de ellos, pide ayuda al facilitador para que te oriente en este proceso.

Es necesario definir las funciones que se van a realizar y el tiempo que se requiere para así definir el número de empleados y la preparación que debe tener cada uno de ellos, como auxiliar se deberá realizar la plantilla de personal:

NOMBRE DEL PUESTO		NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO		SUELDO MENSUAL PARA EL PUESTO	
PERSONAL TOTAL				IMPORTE TOTAL	

La empresa tendrá que buscar apoyo en los diferentes organismos que brindan servicio para las MiPyMEs, los cuales serán muy útiles, para las gestiones de arranque y operación de la empresa. Así mismo podrá requerir otros servicios, sin importar el tamaño algunos de estos son: un contador, un abogado un agente de seguros, etc. mismos que se tomaran a consideración dentro del presupuesto con el que se cuenta.

Se debe tener en cuenta la elaboración de perfiles del puesto, los cuales tendrán que contar con la descripción del puesto, ubicación, las funciones, responsabilidades y habilidades. Por ejemplo realiza el perfil de un puesto que tengas en tu empresa (tendrás que realizar los perfiles de cada puesto a la hora de iniciar tu negocio).

Nombre de la empresa:	Fecha:
Nombre del puesto:	Número de personas:
Descripción del puesto:	

Ubicación del puesto:
Funciones del puesto:
Responsabilidades del puesto:
Competencias necesarias para el puesto:

Elabora la política de tu empresa:

¿Cuántas personas deseas contratar?

¿Cuáles serán los turnos y horarios?

¿Elabora un breve reglamento para tu empresa?

Mercado.

Te permitirá conocer cómo está el sector, quienes son tus clientes potenciales y tus competidores.

Especifica qué tipo de clientela es posible que compre tu producto o servicio. Haz una clasificación de clientes posibles en grupos relativamente homogéneos, esto es, aquellos que tienen características parecidas, por ejemplo:

Por grupos socioeconómicos culturales: Ejecutivos de alto nivel, Ejecutivos medios y profesionistas, Empleados administrativos, Trabajadores si empleo fijo.

- por ciclo de vida: Niños, Adolescentes, Adultos.
- Pro rango de edad: Recién nacidos, De 10 a 12, De 20 a 30, De 50 a 70.
- Por estado civil: Personas jóvenes solteras, Personas casadas, Viudas, Divorciadas.

Anota que tipo de clientela va a comprar tu producto o requiere del servicio que vas a ofrecer.

Averigua en el mercado o bien dentro de la competencia, el costo de 10 productos o servicios que ofrecerás y el costo que tú propones:

PRODUCTOS O SERVICIOS	COSTO DE LA COMPETENCIA	COSTO MÍO

¿Qué estrategias utilizaste para definir tu precio?

Como tercer paso visualiza tú mercado; en los clientes potenciales que tienes, da un aproximado del consumo total estimado de las ventas en unidades y en pesos, en un periodo de 2 años del producto o servicio a ofrecer:

1.

2.

3.

4.

5.

¿Cuáles son los riesgos externos del mercado y factores externos concurrentes que pudieran poner en peligro la evolución prevista?

¿Cómo lo solucionarías?

Marketing.

Fija las estrategias comerciales que te permitirán alcanzar las cifras de facturación previstas en el análisis económico financiero.

De tu principal producto o servicio a vender, desarrolla lo siguiente:

Producto o servicio: _____

CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN				
Clientes	Volumen esperado	Precio promedio	Principales clientes	Forma de entrega
Venta directa				
Mayoristas				
Minoristas				
Tiendas departamentales				
Mercados				
Abarrotes				
Mercado sobre ruedas				
Tianguis				
Otro:				

¿Cuáles son las expectativas que tienes para las ventas a seis meses, a un año, al año y medio, a los dos años y a los tres?

La mercadotecnia, la cual abarca todas las actividades necesarias para proveer y alentar la venta de un producto, para dar a conocer la empresa que lo fabrica y para procurar tener una agradable relación con el cliente.

Mercadotecnia de distribución y promoción, responde lo siguiente:

¿Cómo harás llegar tu producto a los clientes?

¿Cuáles serán las condiciones de entrega?

¿Cuáles serán las formas de pago y por qué?

¿Cómo se le dará promoción a la empresa y en dónde?

Da imagen a tu empresa, la imagen que queremos proyectar de nuestra empresa a la comunidad de negocios, ya sea proveedores, competencia, inversiones, etc. Es importante para identificarla y hacer la diferencia

Nota: Si fuera el caso y se desea, tiene suma importancia, en el producto que se va a vender, generar las patentes y derechos que existan o que se deben obtener para protegerlo, así como conocer tanto las oportunidades como las dificultades del producto a la hora de presentarlo.

Plan económico.

Debe ser el soporte en cifras de las ideas y estrategias definidas del plan de negocio, para ello se desarrollarán proyecciones financieras anuales y modelos de cálculo que ayuden a realizar las previsiones iniciales sobre las que se sustenten las mismas.

Deberás reflejar las necesidades de inversión para el arranque de la actividad a realizar es decir ¿De cuánto dinero dispones para iniciar tu empresa?

Tienes invertido capital en especie ¿Cuál es?

Estudia el aporte de dinero necesario para iniciar tu negocio. No olvides cuantificar los gastos generales mensuales necesarios para el funcionamiento de la misma, realiza el presupuesto por áreas, de esta manera te será más fácil identificar los gastos reales.

¿Qué materias primas utilizaras y que materiales?

Realiza el presupuesto del área de producción.

PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO		
Empresa:		Fecha:
Centro de costes del área de producción		
Concepto	Precio unitario	Precio total
Total		

Define enseguida si utilizaras créditos actuales, es decir, si se piensa comprar algo en las próximas semanas o días, y si se utilizarán créditos futuros, es decir, si piensan conseguir un préstamo dentro de un periodo de tiempo considerable.

¿Tienes pensado pedir un crédito? ¿En qué tiempo?

Realiza un balance general ya que es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa y cuáles los pasivos y el capital contable.

- Activos: Son todos aquellos recursos económicos con que cuenta una empresa efectivo, terrenos, edificios, cuentas por cobrar, clientes, etc.
- Pasivos: Son todas las deudas y compromisos que han sido contraídos por una empresa, con objeto de poder sacar dinero para poder comprar más activos o darles mantenimiento a los ya existentes.
- Capital contable: Es el dinero con el que dispone el dueño y/o los socios.

Es importante que se tenga muy claro qué es lo que se necesita hacer para no tener ninguna pérdida. Será necesario que se calcule cuánto se va a producir y cuánto se debe vender a fin de recuperar al menos lo que se invirtió en la fabricación del producto o bien los materiales utilizados en los servicios.

Resumen ejecutivo.

Es la primera toma de contacto con nuestra empresa, por lo que debes mostrar una visión global y atractiva para las posibles reuniones, con un futuro inversionista, especificando de manera resumida los aspectos más relevantes de tu negocio.

Datos básicos de la empresa

Nombre: _____

Ubicación: _____

Forma jurídica: _____

Número de trabajadores previstos: _____

Breve historia de la empresa hasta la fecha

¿Quién emprende el negocio? _____

¿Cuál fue el motivo para emprender?

Los productos o servicios que ofreces son:

La misión de tu empresa

Visión de tu empresa

Descripción del o los productos

Inversión necesaria y financiación

¿Cuáles fueron los recursos económicos necesarios, en inversión y gastos?

Breve descripción del equipo de profesionales que está al frente del negocio:

La planeación, su importancia y el proceso.

Realiza anotaciones del tema:

La estrategia, su importancia y los tipos de estrategia empresarial.

Elabora una monografía del tema expuesto

Planeación estratégica, táctica y operativa.

Realiza un cuadro sinóptico o esquema del tema:

Proceso de la planeación estratégica.

Se puede decir que la planeación estratégica es un proceso estructurado de largo plazo con un tiempo aproximado de cinco a más años, cuya finalidad es establecer metas y objetivos generales de la organización mediante un conjunto de planes o programas estratégicos, a corto mediano y largo plazo visualizando el futuro para el desarrollo de la empresa.

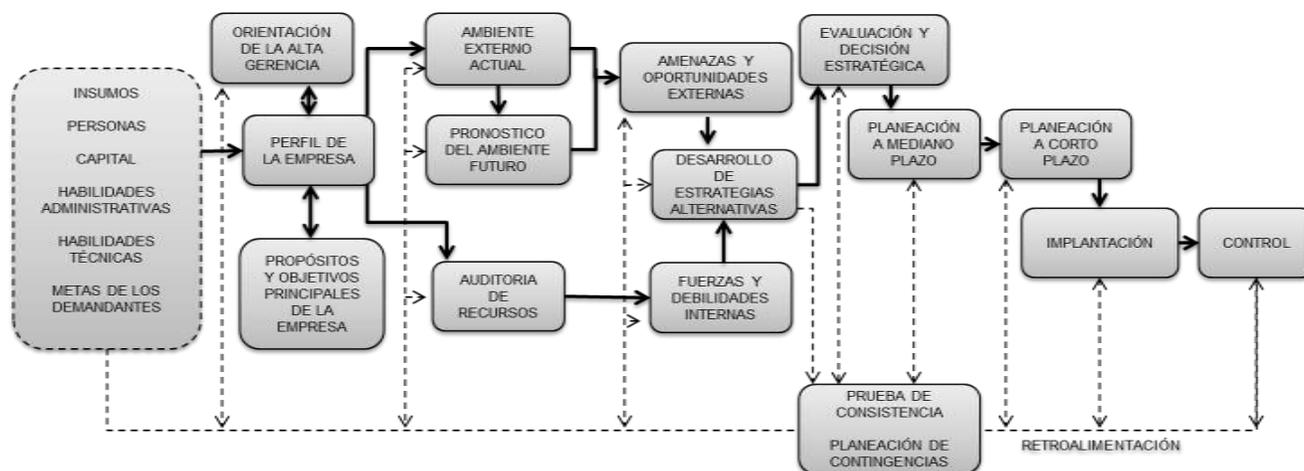
Algunas de sus características son:

- Se trata de una planeación de largo alcance: Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior: En primera instancia, sólo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la

empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.

- Trata con cuestiones básicas de respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían serlo?
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas: Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa: Presupone estudiar el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades; estudiar el entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

Proceso de la planeación estratégica



Diseñando la planeación estratégica de tu empresa.

Un plan estratégico, analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para lograrlo. Es decir los “planes estratégicos”, son instrumentos de gestión “presentados por medio de un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”.

Tu empresa necesita de un plan estratégico, ya que tú eres el dueño y el responsable de todas las actividades, en ocasiones no se pueden tener presentes muchos detalles mientras resuelves una docena de asuntos diferentes que propician desperdicios de recursos o errores graves.

¡Animo! Sigue adelante este plan ayudara a tener más clara las metas de tu empresa en un futuro. “Hay que tener los pies en la tierras, pero si no sueñas no haces nada en la vida”

Ángel Lozano Redur.

Insumos organizacionales

Para la realización del plan estratégico se comienza desde el reporte general de los insumos de la empresa, es decir el resumen ejecutivo.

Perfil de la empresa

Es el punto de partida para determinar

SITUACIÓN IDEAL DE LA EMPRESA	SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA

Orientación de la alta gerencia

Este nivel es de suma importancia, ya que de ellos depende el clima organizacional y determina la dirección de la empresa. La alta dirección debe comprometerse en llevar acabo

implementaciones estratégicas, que involucran la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos y la seguridad en las decisiones críticas.

Esta etapa trata, de que el director de la empresa esté consciente de asumir el cargo total de las actividades que están por venir.

¿Está consciente que usted será el dueño total de la empresa, y que desea mejorara los procesos y las actividades para un futuro próspero?

Acepta total y absolutamente la responsabilidad que tiene como dueño de una MiPyMEs

El propósito y los objetivos

Son los puntos hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa, proponiendo:

- La misión: Se construye respondiendo estas preguntas: ¿Por qué existe la empresa?, ¿Cuáles son los propósitos y beneficios básicos?, ¿Para qué existe?, ¿A quién se dirige?, y ¿Cómo trata de satisfacer sus necesidades?

Describe la misión de su empresa:

- La visión: Es el camino hacia el cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente, para orientar las decisiones estratégicas. Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué de seas en un futuro para tu empresa?, ¿En qué se debe convertir tu empresa más adelante?

Describe la Visión de tu empresa:

- Los objetivos: Funcionan como pequeñas subtemas que permiten lograr la meta general.

Escribe los objetivos de tu empresa:

El ambiente externo. El ambiente externo actual presente y futuro que debe evaluarse en términos de las amenazas y oportunidades. La situación se concreta en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se explora el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

El ambiente Interno. Se deberá investigar y evaluar los recursos con los que cuenta la empresa, en términos de sus fuerzas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. Otros factores son la evaluación de los recursos financieros, la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control o las relaciones con los consumidores.

Es importante conocer tus puntos fuertes y tus limitaciones, para esto utilizaras una herramienta muy conocida llamada “Análisis FODA” o “FODA”, cuyo término se describe como:

- Fortalezas: Son aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades: Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Debilidades: Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Desarrollo de estrategias y alternativas. Para ayudar a la resolución de estas situaciones, se puede utilizar el no tan popular “Diagrama de CAPE”, definido como contrarresta, aprovecha, potencializa y elimina, describe el ¿Cómo lo harás? Descrito todo lo anterior, es momento de que trabajes en tu “Análisis DAFO” o “FODA” y tú Diagrama “CAPE”, Para esto te pido que describas los ocho puntos, por favor incide en ellos y plantea tus propias soluciones.

EN LA TABLA SIGUIENTE, ESCRIBE TODO LO REFERENTE A TU PERSONA COMO EMPRENDEDOR, O DUEÑO DE ALGUNA MIPYMES			
DEBILIDADES		ELIMINAR	
AMENAZAS		CONTRARRESTAR	
FORTALEZAS		POTENCIAR	

OPORTUNIDADES		APROVECHAR	
EN LA TABLA SIGUIENTE, ESCRIBE TODO LO REFERENTE DE TU EMPRESA			
DEBILIDADES		ELIMINAR	
AMENAZAS		CONTRARRESTAR	
FORTALEZAS		POTENCIAR	
OPORTUNIDADES		APROVECHAR	

Evaluación y decisión estratégica

Las diversas estrategias tienen que evaluarse cuidadosamente antes de tomar la decisión correcta. Las decisiones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que comparte una decisión en particular, provocando un fracaso y la quiebra o escoger el momento oportuno en una situación.

La decisión de escoger el momento oportuno está en tus manos. “Reflexiona con lentitud, pero ejecuta rápidamente tus decisiones”

Isócrates.

¿Cuál es el compromiso personal que tienes hacia ti mismo, para mejorar como emprendedor?

¿Cuál es el compromiso personal para mejorar tu empresa?

Si alguna vez fallaras en tomar una decisión ¿Cuál sería tu reacción?

Nota: Para presentar los planes estratégicos formales de las diferentes áreas ya sea de producción, comercialización, finanzas, de personal, etc. según sea el caso deberá contener lo siguiente:

1. Portada
2. Introducción
3. Posición
4. Recursos
5. Objetivos
6. Estrategias

Planeación a mediano plazo.

Ejemplo de la elaboración de una planeación táctica:

Ilustración de objetivos

ÁREA FUNCIONAL	RESULTADOS ESPERADOS	PERIODO DE DURACIÓN
Comercialización	Aumentar el 10% del volumen de ventas durante el 2014.	2 años.
Producción	Disminuir en 5% el nivel de desperdicio durante el 2014.	2 años.
Finanzas	Otorgar en efectivo el 20% de las utilidades netas a los accionistas para el 2014.	3 años.
Recursos humanos	Incrementar en un 10% la productividad del personal durante el 2014.	2 años.

Ilustración de tácticas

OBJETIVOS	TÁCTICAS
Aumentar en 10% el volumen de ventas durante el 2014.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de campañas publicitarias. Fortalecimiento de los vendedores por medio de la capacitación. Incremento en las comisiones otorgadas a vendedores.
Disminuir en 5% el nivel de desperdicios durante el 2014.	<ul style="list-style-type: none"> Sustitución de maquinaria. Nuevos métodos de procesamiento. Capacitación al personal.

Ilustración de programas tácticos

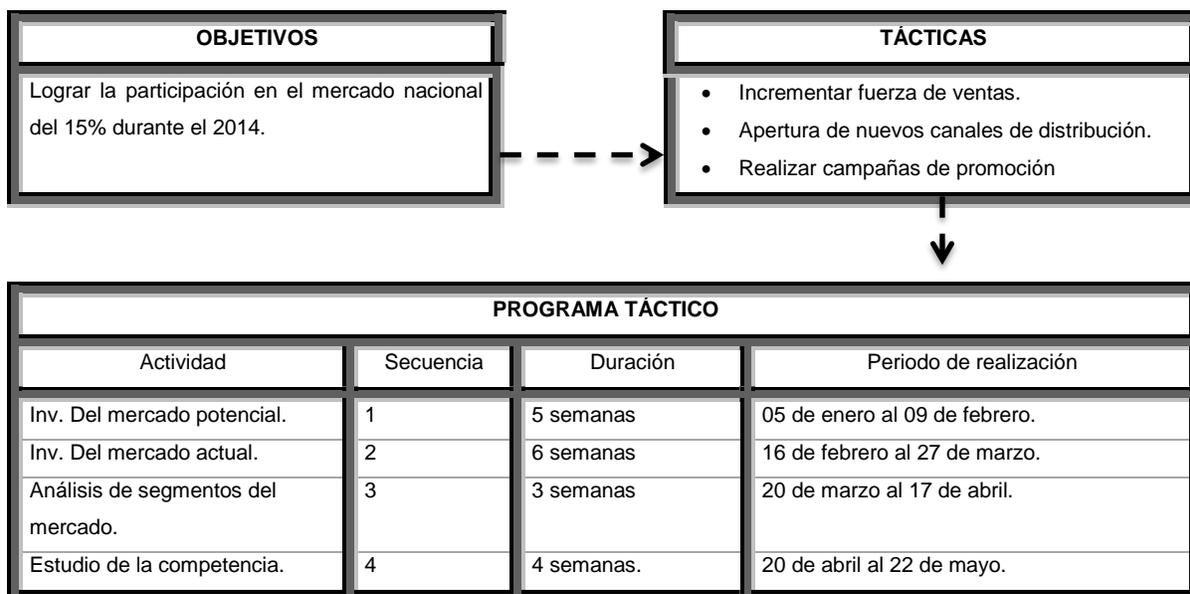


Ilustración de presupuesto

AÑO PASADO	PRESENTE AÑO	PARTIDA	1ER. AÑO	2O. AÑO	3ER.AÑO	4O. AÑO	5O. AÑO
\$369,920	\$435,200	Ventas	\$512,00	\$600,00	\$637,000	\$688,000	\$742,000
173,862	204,544	Costos de producción directos	240,640	282,00	299,390	323,360	348,740
78,238	92,045	Mano de obra	108,288	126,900	134,726	145,512	156,933
69,544	81,817	Material	96,256	112,800	119,756	129,344	139,499
26,080	30,682	Gastos de fabricación	36,096	42,300	44,908	48,504	52,311
129,472	152,320	Gastos de mercadotecnia	179,200	210,000	222,950	240,800	259,700
45,315	53,312	Publicidad	62,720	73,500	78,032	84,280	9,895
51,789	60,928	Gastos de ventas	71,680	84,000	89,180	96,320	103,880
32,368	38,080	Distribución	44,800	52,500	55,738	60,200	64,925
29,664	34,816	Investigación	40,960	48,000	50,960	55,040	59,360
14,797	17,408	Nuevos productos	20,480	24,000	25,480	27,520	29,680
8,875	10,441	Mejoras a los productos	12,288	14,400	15,288	16,512	17,808
5,992	6,967	Reducción de costos.	8,192	9,600	10,192	11,008	11,872
22,195	26,112	Nuevas instalaciones	30,720	36,000	38,220	41,280	44,520
14,739	17,340	Costos indirectos del corporativo	20,400	24,000	25,480	27,520	29,680

Elabora la planeación táctica de tu empresa describiendo los cuatro elementos:

Planeación a corto plazo.

Ejemplos de la elaboración de una planeación operativa:

PLAN OPERATIVO INCREMENTAR LA SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LAS INSTALACIONES.
<p>Fundamentación: Disminuir el número de accidentes. Vigencia del plan: de 01 enero al 31 de diciembre del 2014. Área funcional: Producción.</p> <p>Objetivo: Disminuir los accidentes de trabajo en un 20% respecto al año anterior. Procedimientos: Adiestramiento al personal en el uso de equipos. Asignación de recursos: Financieros \$ 000,000 Humanos (Hombres, horas, meses).</p> <p>Contribución del plan al logro de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Objetivos funcionales 2%• Objetivos organizacionales 0.1%

PLAN OPERATIVO DISMINUIR EL NIVEL DE DESPERDICIO ACTUAL DEL PRODUCTO "X".
<p>Fundamentación del plan: Ahorro en costos de producción. Vigencia del plan: del 01 de enero al 01 de diciembre del 2014. Unidad orgánica: Ingeniería industrial. Responsables del plan: Jefe de Ingeniería Industrial y Gerente de producción.</p> <p>Objetivo: Reducir el 8% el margen de desperdicio durante el 2013. Tácticas: Adiestramiento de personal, implantar mejores métodos de transformación. Procedimientos: Revisión de equipos fabriles. Asignación de recursos: Financieros \$ 000,000 Humanos (Hombres, horas, meses).</p> <p>Contribución del plan al logro de:</p> <p>Objetivos funcionales 4%. Objetivos organizacionales 0.3%.</p>

Realiza tres planes operativos de diferentes áreas, que necesitas para el mejoramiento de tu empresa:

Implantando los planes de acción o bien estratégicos.

Implantar significa llevar acabo lo planeado ahora bien, para que una planeación estratégica se lleve a cabo deberá contar con la participación de todo el personal involucrado en su empresa, sin embargo la responsabilidad total recae en usted.

El equipo de trabajo es el encargado de impulsar y facilitar la consecución de los planes estratégicos, para la mejora de la empresa. Por lo tanto, la selección y constitución del mismo es de gran importancia.

Los documentos formales de las planeaciones realizadas, se podrán exponer a los integrantes del equipo de trabajo, explicando claramente los objetivos y las responsabilidades de cada uno, poniendo en funcionamiento las actividades empresariales, para llevar acabo las metas propuestas.

Explica como llevarías acabo la descripción o presentación de alguna planeación ya sea estratégica, operativa o táctica en tus empleados y/o socios de algunas de las áreas de tu empresa:

Área: _____

Tipo de planeación: _____

Descripción: _____

Área: _____

Tipo de planeación: _____

Descripción: _____

Área: _____

Tipo de planeación: _____

Descripción: _____

Área: _____

Tipo de planeación: _____

Descripción: _____

¿Cómo llevar el control de la planeación estratégica?.

El control es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión empresarial.

El control se ejerce a través de la evaluación de personal, los informes periódicos de desempeño o de resultados reales, como también se les denomina, e informes especiales.

Los tipos de control se identifican bajo otro enfoque como:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada): Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario, se tengan listos para iniciar la actividad. ¿Cómo asegurarías que todo estuviera en orden al momento de iniciar las actividades diarias?
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño): Vigilar mediante la observación personal e informes, las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación: Acción a posteriori o bien replanificación, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

¿Cómo asegurarías que todo estuviera en orden al momento de iniciar las actividades diarias?

Elabora un plan de control preliminar para tu empresa:

Genera un plan de control coincidente para tu empresa:

Realiza un plan de control por retroalimentación para tu empresa:

Acciones de mejora continua preventiva y correctiva para la planeación estratégica de la empresa.

Establecido lo anterior, es importante que toda empresa adopte medidas preventivas, correctivas y de mejora en su empresa para reducir al mínimo los riesgos existentes y lograr una planeación estratégica eficaz.

Una vez que la organización establece sus planes estratégicos y los aplica, deberá manejar la mejora continua, a través de acciones preventivas y correctivas.

Es necesario detectar desviaciones o posibles desviaciones dentro de lo establecido en el plan generado, para posteriormente determinar dichas medidas tanto correctivas como preventivas según se requiera.

Acciones correctivas Se desarrollan a partir de la situación real que vive la empresa. Estas acciones son necesarias para eliminar las causas de no conformidad tanto de los empleados, los clientes y los proveedores, con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir, este tipo de acciones tendrán que ser apropiadas a los defectos de las no conformidades encontradas. Para tal efecto se define no conformidad como el incumplimiento con algún requerimiento establecido, las actitudes, habilidades, procesos, etc.

El objetivo principal de estas medidas es dar solución a las no conformidades o desviaciones. A continuación se presentan los tipos de acciones correctivas.

- Acción auto-correctiva
- Acción gerencial
- Acción operativa

Estas acciones se pueden establecer cuándo:

- Existan reclamaciones o quejas de clientes.
- Problemas de calidad en el producto o servicio.
- No cumplimiento a objetivos establecidos.
- Incumplimiento a requerimientos regulatorios.

Por otro lado las acciones preventivas, previenen los problemas que puedan llegar a presentarse. Se basan en problemas ficticios que se pueden dar en la organización. Determina acciones para eliminar las causas de los problemas o algunas desviaciones potenciales para evitar su probable aparición. Este tipo de acciones deben ser apropiadas a los efectos de los problemas en potencia.

Estas acciones requieren de un análisis más especializado, para su creación y desarrollo, son una herramienta muy útil que deberán plasmarse en un documento o formato, que ayudará a ejecutar el ciclo de mejora continua en la empresa y aplicarlo a su sistema de gestión.

Un posible formato es el siguiente:

Razón social de la empresa	Fecha:		
	Procedimiento		
Número:		RFC:	
Método de acción:			
Observación:	Ocasional:	Sistemática:	
Detectada por:			
Descripción de la no conformidad o desviación:			
Detectada en:			
Auditoría Externa	Reclamaciones	Observación diaria	
Auditoría Interna	Ensayos	Revisión del sistema	
Investigación de las causas:			
Implantación			
Causas probables	Tipo de acción	Solución	
Responsables de la implantación			
Fecha de comienzo:		Fecha de finalización:	
Observaciones:		Firmado	
Periodos de verificación:			
Cierre			
Responsable:	Fecha:	Firmado:	

Elabora una acción correctiva y otra predictiva que creas que necesita tu empresa, ten presente realiza un análisis crítico sobre las situaciones, apóyate en el formato anterior.

Anexo 11 Presupuesto

Fecha de realización: 13 de Octubre del 2013.
Nombre de la capacitación: Capacitación sobre planeación estratégica, dirigido a dueños de las MiPyMEs.
No. de personas: 20
Días:
Horario: De 9:00 a 16:00 hrs.
No de sesiones: 3 **Horas por sesión:** 7 hrs **Horas totales:** 21 hrs.
Sede:

HONORARIOS Y SUELDOS (7 horas por día y son 3 días)	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1 instructor - \$400 x hora.	\$400	\$8400
1 asistente - \$100 x día.	\$100	\$300
SUBTOTAL		\$8,700

RENTAS Y EQUIPOS (por día)	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cañón.	\$700	\$2100
Laptop.	\$450	\$1350
SUBTOTAL		\$4,300

MATERIALES PARA EL CURSO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
20 carpetas pasta blanca de 1.50 m.	\$38.50	\$770
60 impresiones a color para portadas, contraportadas y diplomas.	\$10.60	\$636
1238 copias B/N.	\$0.70	\$866.60
2 cajas con 10 plumas BIC punto mediano tinta negra.	\$35.50	\$71
20 lápices mirado # 2.	\$2.50	\$50
25 etiquetas blancas adheribles de 4.5X10	\$.50	\$30
20 pliegos de papel Bond para rotafolio.	\$2	\$40
2 estuches de plumones acuacolor.	\$30	\$60
3 marcadores para pintarrón.	\$8	\$24
20 tijeras.	\$5	\$100
5 cintas adhesivas.	\$5	\$25
10 pegamentos en barra.	\$9	\$90
1 caja de gomas pelican ws 30	\$35	\$35
10 dados	\$1.50	\$15
4 paquetes de 100 popotes	\$35	\$140
30 bolsas de gomitas de 35 gramos	\$6	\$180
1 bolsa de paletas tutsi mini	\$35	\$35
1 paquete de hojas de papel cuche para diplomas.	\$79.50	\$79.50
SUBTOTAL		\$3,247.10

Elaboró
Cynthia Inés Maya Ramírez

Revisó

Autorizó

Nombre y
Firma

MATERIALES PARA EL RECESO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3 sobres de café legal de grano.	\$6	\$18
5 cajas de galletas Gamesa	\$40	\$200
1 caja de sustituto de azúcar con 100 sobres	\$34.45	\$34.45
1 caja con 100 sobres de azúcar refinada.	\$25	\$25
2 caja con 50 sobres de coffemate	\$49	\$98
1 paquete c/ 100 servilletas	\$9	\$9
4 bolsas con 28 cucharas desechables	\$12	\$48
60 botellas de agua Bonafont de 300ml.	\$2.50	\$150
4 paquetes de vasos de unicef del # 8	\$12	\$48
SUBTOTAL		\$630.45

CONSUMIBLES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
4 cartuchos para impresora Brother, colores básicos.	\$170	\$680
1 Toner para copiadora Cerox.	\$800	\$800
SUBTOTAL		\$1480

GLOBAL	HONORARIOS	\$8,700
	RENTAS Y EQUIPOS	\$4,300
	MATERIALES PARA EL CURSO	\$3,247.10
	MATERIALES PARA EL RECESO	\$630.45
	CONSUMIBLES	\$1,480

SUBTOTAL	<u>\$18,357.55</u>
IVA 16 %	\$2,937.21
GRAN TOTAL	<u>\$21,294.76</u>

Elaboró
Cynthia Inés Maya Ramírez

Revisó

Autorizó

Nombre y
Firma

Anexo 12 Evaluación del aprendizaje

1. ¿Por qué crees que sea importante la capacitación?
 - Ver capítulo 3.
2. ¿Qué es un emprendedor y un empresario?
 - Ver capítulo 1.
3. Relaciona con una línea el tipo de sector que le corresponda a cada ilustración:



4. ¿Cuáles son las cuatro etapas de una empresa?
 - Etapa previa.
 - Iniciación de la empresa.
 - Crecimiento
 - Expansión consolidación
5. ¿Por qué crees que la planeación es importante para las empresas?
 - Ver capítulo 2.
6. Encuentra ocho tipos de estrategias que debe considerar un emprendedor para su empresa, en la siguiente sopa de letras:

A	R	E	N	P	G	O	V	W	I	T	X	N	M	Ñ	Q	L
O	T	N	E	I	M	I	C	E	R	C	H	B	X	F	D	H
X	L	F	O	V	C	G	H	I	U	O	O	U	H	I	P	U
A	T	O	U	B	X	F	J	O	Y	S	N	E	D	N	B	Q
R	P	Q	Y	P	R	O	D	U	C	T	O	W	S	A	N	A
B	I	U	X	M	E	R	C	A	D	O	T	E	C	N	I	A
O	P	E	R	S	O	N	A	L	I	D	A	D	D	Z	M	I
L	U	Z	O	N	Z	D	L	U	T	Q	O	I	F	A	T	P
Y	O	K	W	M	A	S	Ñ	P	R	W	G	S	Y	S	L	O
W	R	A	L	A	N	O	I	C	A	Z	I	N	A	G	R	O

¡Gracias por tu participación!