



Universidad Nacional Autónoma de México



Facultad de Contaduría, Administración e Informática

*La capacitación en las organizaciones: una propuesta para el  
Cenapyme*

Tesina

Miriam Liliana Guzmán Hernández

Ciudad de México, 03-Mayo-2016



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría, Administración e  
Informática



*La capacitación en las organizaciones: una propuesta para el  
Cenapyme*

Tesina

Que para obtener el título de:

Licenciada en administración

Presenta:

Miriam Liliana Guzmán Hernández

Asesor:

María de los Ángeles Aguilar Aguilar

Ciudad de México, 03-Mayo-2016

## Contenido

Introducción .....	7
Antecedentes .....	7
Antecedentes de la capacitación.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Objetivos del trabajo.....	10
Alcances y limitaciones .....	10
Aportaciones .....	11
Estructura capitular .....	11
Capítulo I .....	12
Acerca de CENAPyME.....	12
Capítulo II .....	14
Marco referencial.....	14
Antecedentes de la capacitación en México .....	14
Marco Legal de la capacitación en México .....	16
Instituciones vinculadas a la capacitación.....	18
Secretaría del Trabajo y Previsión Social .....	18
Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento .....	20
Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral .....	21
Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo .....	22
Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.....	23
Capítulo III .....	25
Marco teórico .....	25
Marketing .....	26
¿Cómo la utilizaremos? .....	26
Satisfacer las necesidades .....	26

¿Qué es el mercado?.....	27
Segmentación del mercado .....	27
Formas de segmentar los mercados de consumidores.....	28
Fijación de una dirección estratégica .....	30
Proceso de decisión de compra de los consumidores .....	32
Reconocimiento del problema	
Búsqueda de información	
Evaluación de alternativas	
Decisión de compra	
Comportamiento posterior a la compra	
Administración de los canales de marketing .....	34
Canal directo	
Canal electrónico	
El proceso de comunicación .....	35
Publicidad	
Promoción de ventas	
Recursos Humanos.....	36
¿Cómo la utilizaremos? .....	36
El proceso de capacitación .....	37
Detección de necesidades .....	38
Objetivos del DNC	
Ventajas del DNC	
Inventario de recursos humanos.....	41
Puesto.....	41

Presupuesto .....	41
Objetivos de la capacitación .....	41
Contenido del programa.....	41
Proyecto de programa	
Programa real .....	43
Capítulo IV.....	45
Metodología y análisis.....	45
¿Cómo alcanzaremos el objetivo? .....	45
La certificación .....	54
Requisitos para poder registrarse ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social .....	54
Condiciones para el Agente Capacitador Externo: .....	55
Avisos importantes para Personas Físicas (Instructores Independientes):.....	55
Registro Nacional de Estándares de Competencia .....	56
Conclusiones.....	58
Anexo .....	60
Bibliografía.....	61

## Dedicatoria

Le dedico este trabajo a la Universidad como parte de mi formación profesional y a mi mamá por el apoyo incondicional que me ha ofrecido a lo largo de mi carrera.

## Agradecimientos

Le agradezco a la UNAM que me haya aceptado como alumna desde el Colegio de Ciencias y Humanidades, pero sobre todo por permitirme estudiar la carrera que yo elegí y por poder estar en Ciudad Universitaria.

A los profesores que dedican su tiempo para enseñarnos no sólo la teoría de la carrera, sino que también nos muestran ejemplo de sus experiencias de la verdadera vida laboral.

A mi mamá que aguantó desvelos durante cuatro años y me apoyó en todos los aspectos de mi vida confiando siempre en que puedo lograr lo que me propongo.

*La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.*

## Introducción

### Antecedentes

Pese a la aceptación de tan valioso factor como lo es la capacitación, se podría afirmar que en México son exageradamente pocos los interesados en darle seguimiento formal a la aplicación de dicho factor, es por ende que, los avances obtenidos hasta el momento resultan ser muy escasos (Reza, 1995).

Y para poder hablar sobre la capacitación, es necesario conocer cómo es que surgió y la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo.

### Antecedentes de la capacitación

La capacitación<sup>1</sup> ha existido desde tiempos remotos debido a la necesidad de transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridas al tener que enfrentar ciertas circunstancias, a través de símbolos, signos y todo aquello que tuvieran a su alcance.

La urgencia y necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor que se convirtió como el ingrediente esencial para la civilización cuando el hombre fue capaz de inventar sus propias armas, ropa, vivienda y su lenguaje (Craig, 1987).

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos. Esto lo podemos observar a través de monumentos, tales como las pirámides o ruinas. Tales monumentos permiten concluir que para su construcción tuvieron que intervenir personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros, arquitectos, entre otros.

Los gremios<sup>2</sup> constituyen la primera forma del concepto de empresa dando origen a las agrupaciones de trabajadores, con ellos surgieron las reglamentaciones como la cantidad y calidad de trabajo que debían ejecutar. Ésta forma de organización se puede observar de la siguiente manera: el maestro, quien transmitía habilidades y conocimientos de manera directa a sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio, y por último los

---

<sup>1</sup> Enseñanza que se imparte fuera del sistema formal de educación, destinada a incrementar aptitudes y conocimientos del trabajador (Grados, 2004).

<sup>2</sup> Gremio: grupo de personas unida por intereses comunes, en la actualidad los conocemos como sindicatos.

oficiales, quienes a pesar de haber recibido entrenamiento no eran capaces de desempeñar un oficio con la eficacia requerida, así cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad; conforme avanzaba su conocimiento o dominio de la técnica, podían trabajar de modo más cercano al maestro.

En un principio la capacitación se constituyó como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de los artesanos y comerciantes. Sin embargo, con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, con lo cual se pedía la participación de las personas que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación; para ello, lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaba en su vida cotidiana y civil, sino que requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas. En consecuencia, la capacitación se transformó de nuevo debido a las jornadas de trabajo las cuales sufrieron un cambio, pues había toques de queda o la producción disminuía.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por escuelas industriales<sup>3</sup>. En Estados Unidos se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Grados, 2004).

Desde 1920 a la fecha, la capacitación ha sufrido una evolución continua, por ejemplo, con el afán de perfeccionar la capacitación y el entrenamiento, surgen los instructores y alguien quien supervisara, implantara, programara y prosiguiera los cursos a quien se le llamó “Director de Entrenamiento industrial”, ahora los conocemos ya sea como

---

<sup>3</sup> Hoe y Cía (1872), Westhingham (1888), General electric e International Harvester (1907), Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y American Management Association (1923).

instituciones, escuelas, organismos especializados o centros de enseñanza, siendo así que las organizaciones reconocen y aceptan los beneficios de que éstas se derivan.

Por ello los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

### **Planteamiento del problema**

La búsqueda de una mayor competitividad dentro de las empresas exige que éstas, sin importar su giro o tamaño, tengan una organización más flexible, la cual permitirá que puedan adaptarse de forma rápida a los constantes cambios del mercado; por lo que, se requiere de un capital humano calificado con conocimientos para que pueda desarrollar diferentes actividades y puestos de trabajo dentro de la misma.

Sin embargo, la capacitación es un tema de poco interés para las organizaciones. Un factor importante es que se ve más como un gasto y no como un bien necesario que le permite al personal fortalecer conocimientos para poder lograr los objetivos de la empresa.

Además, se ha detectado que se confunde con la inducción, la cual se da al momento en el que el trabajador entra a un área de la empresa, a diferencia de la capacitación, la cual se da al momento de buscar la obtención de diferentes beneficios dentro de la organización.

También se ha visto que tanto los empleados como la misma empresa, olvidan que es un derecho y una obligación, y que por ley, debe hacerse de manera regular según sus necesidades.

Por último, existen otros factores que no permiten llevar a cabo una capacitación, tales como la ausencia de publicidad que dé a notar a la capacitación, existen pocos lugares donde se ofrezcan cursos de esta índole y los que existen no son adecuados y llegan a ser costosos, los trabajadores no siempre pueden asistir a algún curso por el tiempo en trasladarse o por ser de cupo limitado, ó porque las organizaciones no cuentan con instalaciones para poder llevar a cabo un curso de capacitación.

Debido a lo anterior, se plantea que la capacitación sea llevada directamente hacia los trabajadores, en un horario establecido por ambas partes (empleado-empresa) y cuyos lineamientos sean acorde a las necesidades de la organización, utilizando estrategias de marketing que permitan dar a conocer a las empresas que existe un lugar que se ajusten a sus necesidades.

### **Objetivos del trabajo**

Plantear estrategias que permitan dar a conocer a Cenapyme como un lugar que cuenta con un servicio de capacitación adaptable a las necesidades de las empresas, a través de dos áreas de la administración que permitirán explotar sus propios recursos.

### **Alcances y limitaciones**

La principal limitante para el centro es que no cuenta con la publicidad suficiente para poder darlo a conocer ante el público, por lo que se proponen estrategias que le permitan comunicarse ante los futuros clientes lo que ofrece Cenapyme. Una vez lograda esta comunicación, se podrá observar que el centro comenzará a tener más clientes que requieran del servicio que está ofreciendo.

Para poder tener alcances, el centro debe tomar en cuenta que no es el único con una limitante, puesto que las empresas también tienen las suyas, la primera es que no reconocen que su personal requiere de una capacitación y si lo hacen no le toman importancia; otra de las limitantes es que no cuentan con las instalaciones adecuadas para poder llevar a cabo un curso de capacitación, por lo que tampoco buscan quien capacite a su personal.

En algunos casos se le puede dar opciones a la empresa, como que Cenapyme cuenta con sus propias aulas para la impartición de un curso, también mencionarles como ventaja que si así lo desean, también se les puede impartir el curso en sus propias instalaciones, lo que generaría un valor para las organizaciones y un alcance para el centro. Siendo así como las limitantes de algunos se vuelven los alcances de otros.

## **Aportaciones**

Se le ofrece al centro una propuesta que le permita crecer y llegar a una etapa de madurez de forma exitosa, utilizando métodos y estrategias que le permitan llegar al objetivo, a través de alternativas que se le presentan en esta propuesta.

## **Estructura capitular**

En el primer capítulo sólo se hace mención del centro, cuándo fue creado, dónde se encuentra, su misión, visión, las áreas con las cuenta y los servicios que ofrece.

En el capítulo número dos se define lo que es la capacitación, se ofrecen datos importantes sobre su evolución, la importancia que ésta ha adquirido a lo largo del tiempo, cómo es que surgió en nuestro país al igual que las leyes que surgieron con ella. También se presentan instituciones que están vinculadas a la capacitación como una forma de ver lo que el centro puede hacer.

El capítulo tres contiene toda la base teórica, en ésta se definen las áreas funcionales de la administración de forma desglosada, de las se debe hacer uso para poder llevar a cabo la propuesta.

En el cuarto capítulo se explica la forma en la que se utilizarán las áreas de la administración y las instituciones de las que debe hacer uso el centro. Se definen las estrategias que debe llevar a cabo el centro para cumplir con el objetivo.

Por último, en el capítulo cinco se establecen las conclusiones a las que se han llegado sobre la viabilidad de la propuesta, si es que ésta se lleva a cabo.

## Capítulo I

### Acerca de CENAPyME

El Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) es una dependencia de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y se encuentra dentro del campus universitario, por lo que es necesario formular la pertenencia de este centro.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una universidad pública mexicana, la más grande del país y de América Latina, así como una de las 30 más conocidas del planeta<sup>4</sup>. Es la institución mexicana con más prestigio y tradición académica en el país. Con una historia de más de 450 años, tiene como misión impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, acerca de las condiciones y los problemas nacionales e internacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura a la sociedad.<sup>5</sup>

En la misma línea de calidad y compromiso está inscrita una de sus facultades de más renombre e importancia<sup>6</sup>: la Facultad de Contaduría y Administración, cuya actividad de emprendimiento cuenta con más de dos décadas de experiencia, es por ello que se preocupa y compromete por generar en los alumnos la habilidad de iniciar un negocio, en el marco de un complejo entorno empresarial.

Con la finalidad de ampliar e integrar los servicios que ofrece la Facultad a las micros, pequeñas y medianas empresas, en noviembre del 2009 la Facultad crea el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme), ubicado dentro de la misma, y cuya misión<sup>7</sup> es contribuir con el desarrollo nacional, por el camino de la creación de más y mejores empresas, al apoyar las iniciativas de emprendedores para crear nuevos negocios; y su visión<sup>8</sup>: construirse como el Centro de referencia obligado para los

---

<sup>4</sup> Página del Cenapyme: [http://cenapyme.fca.unam.mx/quienes\\_somos.php](http://cenapyme.fca.unam.mx/quienes_somos.php)

<sup>5</sup> Ítem

<sup>6</sup> Ítem

<sup>7</sup> Ítem

<sup>8</sup> Ítem

micro, pequeños y medianos empresarios mexicanos, que se interesen en mejorar sus negocios.

Cenapyme se propone atender las necesidades propias del ámbito empresarial contando con 4 áreas que proporcionan las herramientas para el logro de su objetivo, cada área es importante según las necesidades del empresario, las cuales son:

### Capacitación

- Se llevan a cabo cursos y talleres que los futuros emprendedores y las empresas requieren para adquirir conocimientos sobre el manejo y mejora de una organización o de un espacio de trabajo.

### Asesoría y consultoría

- La primera es un servicio que permite responder a las dudas específicas que requieran tanto los emprendedores como las empresas. La consultoría también es un servicio, sin embargo, éste es más especializado mediante la solución a problemas o necesidades específicas solicitadas por los empresarios y también con reuniones que permitan presentar las diferentes soluciones para enfrentar las situaciones que impiden la correcta operación del negocio; ambos servicios son para las distintas áreas de las empresas.

### Incubación

- Esta actividad está diseñada para apoyar el crecimiento y éxito de ideas emprendedoras e innovadoras que serán llevadas a la realidad empresarial; otorgándoles asesorías especializadas y continuas, redes de contacto y apoyo en trámites necesarios para su operación (tales como un registro de marca entre otras).

### Área de difusión

- El centro cuenta con una revista llamada “Revista Emprendedores”, su objetivo principal es ser un medio de propaganda para el centro, además de ser una herramienta para las personas que desean emprender un negocio, o bien, empresas que necesitan mejorar su desempeño.

## **Capítulo II**

### **Marco referencial**

Al principio del trabajo se muestra la capacitación de forma amplia mostrando cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo en el mundo, pero en términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología varía entre países.

Así, mientras en México se le refiere como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar.

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.

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece un desglosamiento para saber cómo es que se debe llevar a cabo, y para ello, se requiere saber cómo es que se establece en nuestro país.

### **Antecedentes de la capacitación en México**

A decir verdad, no se encuentra tan fácilmente información relevante sobre cuál ha sido el curso de la evolución en materia de capacitación en nuestro país en las últimas décadas, por lo que es una desventaja el conocer cuál ha sido el avance en nuestro país. Sin embargo, se puede dar a conocer una breve reseña de cómo pudo ser dicha evolución.

En las sociedades no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa; los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio.

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. (Katz, 1996).

Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en ese sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el *tepochnalli* y el *calmeca*, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de capacitar o adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios ascendía a oficiales y recibían una paga por su trabajo.

Con la Conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las cuales el encomendero, deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas.

El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. En 1593 dispone que “los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena. Además constituye la jornada diaria de 8 horas.

Para 1800, existían artesanos jornalistas que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no evolucionaron tan rápidamente como en otros países. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que había de incluir el aprendizaje padre-hijo sobrevivió mucho tiempo.

El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la Ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte al que conservar esclavos. En la constitución de Apatzingán se habla ya de que la persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres, es decir, se da muerte oficial al monopolio de gremios.

Más tarde con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el sistema de aprendices por una capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Tras asumir la Presidencia de la República, a consecuencia del movimiento armado revolucionario de 1910, Francisco I. Madero decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, dentro de la entonces Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema fundamentalmente conciliatorio.

En 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato del trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó el derecho de los trabajadores.

### **Marco Legal de la capacitación en México**

En México, los legisladores siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación

intelectual y manual, reflejándolo en la Constitución de 1917; y en 1970 se establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados mencionado en:

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Para 1978, el Presidente López Portillo legalizó la capacitación con carácter de obligatoria para la empresa en México, donde también se originó el sistema de capacitación y desarrollo aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En ese mismo año se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo. Con la finalidad de puntualizar algunos marcos de la capacitación citaremos algunos de sus artículos:

**Artículo 153-A.** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Siendo así que tanto las escuelas como instituciones o centros, que deseen impartir capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, aclarando que los cursos y programas de capacitación para los trabajadores respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-D.** Los trabajadores estarán obligados, durante el tiempo que dure la capacitación a asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación, atender a las indicaciones de las personas que imparten la capacitación, además de cumplir con los programas y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos.

**Artículo 153-V.** Al final del curso se hará entrega de una constancia, documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador demostrará haber llevado a cabo y aprobado el curso de capacitación, dicha constancia surtirá efecto para fines de un ascenso dentro de la empresa.

Como se puede apreciar, el Artículo 153 y sus respectivos apartados, hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones, los patrones y trabajadores, con lo cual nos proporciona la suficiente información referente a los aspectos de la capacitación. Esto debe tenerse en cuenta al momento de llevar a cabo una capacitación, para que sea adecuada y permita incrementar el desarrollo de los trabajadores (Grados, 2004).

A continuación se mencionarán las instituciones que atienden el tema de la capacitación y que por consiguiente, Cenapyme hará uso de algunas de éstas para así obtener un registro que le permita verse como un centro viable y confiable para las empresas que buscan a éstas para algún programa.

### **Instituciones vinculadas a la capacitación**

El derecho a la capacitación de los trabajadores ha dado lugar a la existencia de diversas instituciones que de una u otra manera se ocupa del tema, las cuales son: la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, la Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral, Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

### **Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Comenzando con la destacada Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuyas atribuciones corresponden- señalado en el artículo 40 de la Ley Orgánica de la

Administración Pública Federal- en sus fracciones I, V, VI y XVIII el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos

V.- Promover el incremento de la productividad del trabajo

VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública

XVIII.- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores

Retomando a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, le corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de los trabajadores

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales idóneos para los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación, Adiestramiento y Productividad que corresponda

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para sugerir, promover y organizar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades

Para poder llevar a cabo dichas funciones la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuenta con las siguientes unidades de trabajo:

- Subsecretaría del Trabajo, Seguridad y Previsión Social
- Subsecretaría de Empleo y Política Laboral
- Subsecretaría del Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo
- Oficialía Mayor
- Dirección General de Informática y Telecomunicaciones
- Dirección de Sistemas Internos
- Dirección Telecomunicaciones
- Dirección de Sistemas de Atención al Público

### **Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento**

Tiene como propósitos brindar a la población la información, vinculación y orientación ocupacional necesaria, así como apoyos económicos y de capacitación. Además, se encarga de instrumentar estrategias de movilidad laboral interna y externa entre la población económicamente activa.

De acuerdo con el Artículo 537 de la Ley Federal del Trabajo, tiene como objetivos:

- I. Estudiar y promover la operación de políticas públicas que apoyen la generación de empleos;
- II. Promover y diseñar mecanismos para el seguimiento a la colocación de los trabajadores
- III. Organizar, promover y supervisar políticas, estrategias y programas dirigidos a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales
- V. Vincular la formación laboral y profesional con la demanda del sector productivo
- VI. Diseñar, conducir y evaluar programas específicos para generar oportunidades de empleo para jóvenes y grupos en situación vulnerable

VII. Coordinar con las autoridades competentes el régimen de normalización y certificación de competencia laboral.

### **Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral**

Durante la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, surgió la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, sin embargo, esta tuvo una corta vida y las funciones de ésta, la absorbe la Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral.

Esta unidad administrativa promueve el incremento y democratización de la productividad laboral, a través del diseño y la operación de programas y acciones de capacitación y adiestramiento, así como la integración y difusión de información y materia de competencias y habilidades laborales; cuyos objetivos son:

- A. Contribuir al incremento de la productividad laboral y su democratización mediante el diseño y ejecución de programas y acciones en materia de capacitación y adiestramiento
- B. Diseñar y coordinar estrategias y acciones en materia de capacitación y adiestramiento, para promover el desarrollo y mejoramiento de las competencias laborales de los trabajadores en los centros de trabajo
- C. Integrar y difundir información que contribuya a la definición de políticas públicas en materia de capacitación, competencias laborales y vinculación entre la oferta educativa y los requerimientos de los sectores productivos

Lo que corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral<sup>9</sup>:

III. Elaborar y proponer al superior jerárquico el anteproyecto de reglas o lineamientos de operación e indicadores de evaluación y gestión de los programas de la Secretaría en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores

IV. Promover en los contratos colectivos de trabajo, la inclusión de cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas establecidos

---

<sup>9</sup> Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Artículo 20, Diario Oficial de la Federación

VIII. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo en las modalidades presencial y a distancia, y prestar servicios de asesoría que, para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país.

Estos 3 programas son de carácter público, y su uso con fines políticos, electorales y de lucro, quienes hagan uso indebido de los recursos de estos programas deberá ser denunciado y sancionado.

### **Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo**

Es una Unidad Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que tiene como atribuciones sustantivas, normar, operar, coordinar controlar y evaluar el servicio de capacitación para y en el trabajo, para coadyuvar al acceso al empleo, al desarrollo económico, social y al mejoramiento del nivel de vida de la población<sup>10</sup>.

Su cobertura es nacional, a través de 199 planteles federales denominados Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y 28 Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT), organismos descentralizados de los gobiernos de los estados que cuentan con 282 Unidades de Capacitación y 133 Acciones Móviles.

A través de los CECATI e ICAT, la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, presenta opciones educativas de calidad y pertinentes dirigidas a los diferentes sectores sociales y económicos del país, que van desde cursos regulares impartidos en las instalaciones de los planteles, en horarios fijos, hasta cursos de extensión y capacitación acelerada específica, que se adaptan a las necesidades de cada individuo y a los requerimientos empresariales. Así mismo, se ofertan las acciones móviles con el propósito de acercar el servicio de capacitación para el trabajo a los grupos de población vulnerable, que se encuentran en lugares apartados y en condiciones geográficas de difícil acceso.

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, coordina esfuerzos con instituciones homólogas en otros países, para formular programas de intercambio que

---

<sup>10</sup> De acuerdo a la página de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo

intervienen en el mejoramiento de los servicios educativos, tal es el caso de la comunicación estrecha con Francia y Canadá.

También ofrece la modalidad de formación en línea, a través de la cual facilita el acceso a la capacitación para y en el trabajo a todas aquellas personas que por cuestión de tiempo y espacio no pueden acudir a las instalaciones de los planteles.

Como se puede observar, esta Unidad Administrativa tiene la finalidad de ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral;

Y tiene como objetivos:

- ❖ Ampliar la cobertura y garantizar la equidad de los servicios de formación para y en el trabajo para disminuir las desigualdades de la población.
- ❖ Mejorar la calidad de los servicios de formación para y en el trabajo, a fin de incrementar la empleabilidad en el mercado laboral, así como el desarrollo social de las personas.
- ❖ Fortalecer la vinculación institucional de la formación para y en el trabajo con los sectores productivos, privado, público y social, a través de redes de comunicación y coordinación, para que se constituyan en instrumento de desarrollo

### **Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación**

Es una respuesta de los trabajadores, empresarios y gobierno para ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo, y para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

Este proyecto nació por iniciativa de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social. Pretende transformar, con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo, los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.

La instancia encargada de promover y consolidar estas acciones es el Consejo de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), cuyo propósito es

planear, operar, fomentar y actualizar los sistemas de normalizado y certificación de competencia laboral.

También promueve un Sistema Nacional de Competencias, para:

### **Las organizaciones**

Sean más productivas, tengan mayores posibilidades de crecimiento, y generen más y mejores empleos.

### **Los trabajadores**

Tengan mayores conocimientos y habilidades, sean más productivos, cuenten con más y mejores oportunidades de empleo, y aumenten su calidad de vida.

Entre los servicios que ofrece CONOCER destacan:

- Acreditar a los organismos certificadores, que a su vez, acreditan a los centros de evaluación y evaluadores independientes
- Vigilar que en los procesos de normalización y certificación se cumpla debidamente con calidad y transparencia
- Garantizar y consolidar los procedimientos para la evaluación y la certificación

## Capítulo III

### Marco teórico

La idea del proyecto es llevar la capacitación directamente a las empresas, es decir, que ésta sea dada en las instalaciones de las mismas, y para poder llevar a cabo la propuesta, es necesario que el centro se coordine con las autoridades competentes para obtener una certificación.

Para que el centro pueda llevar los cursos a las empresas debe acudir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social puesto que ésta debe: autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como a los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.<sup>11</sup>

También puede apoyarse con la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral, puesto que ésta debe:<sup>12</sup>

V. Coordinar con las autoridades competentes el régimen de normalización y certificación de competencias laborales, con el fin de:

b) Establecer un régimen de certificación, aplicable a toda la República, conforme al cual sea posible acreditar conocimientos, habilidades o destrezas, intermedios o terminales, de manera parcial y acumulativa, que requiere un individuo para la ejecución de una actividad productiva, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos

X. Establecer los criterios y requisitos que deben cumplir las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como su personal docente y los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento; supervisar su correcto desempeño, expedir las autorizaciones conforme a las disposiciones jurídicas aplicables y realizar los registros correspondientes para su operación y, en su caso, cancelación

---

<sup>11</sup> Artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo

<sup>12</sup> Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Artículo 20, Diario Oficial de la Federación

XIV. Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales idóneos para los planes y programas de capacitación y adiestramiento, considerando la opinión del Comité Nacional de Capacitación, Adiestramiento y Productividad que corresponda

Cenapyme no sólo hará uso de estas instituciones para poder darse a conocer en el mundo de la capacitación, sino que también utilizará dos, de las cuatro áreas funcionales de la administración (Finanzas, Recursos Humanos, Producción y Marketing), que ayudarán a llevar la instrucción a las empresas.

### **Marketing**

Es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de ésta y la sociedad en general. Hace hincapié en la importancia de generar beneficios auténticos al ofrecer artículos, servicios e ideas comercializadas a los clientes (Shelby, 2007).

Es una función organizacional y un conjunto de procesos para manejar las relaciones con los clientes de modo que beneficien a la organización y a sus grupos de interés (Boone, Kurtz, 2010).

### **¿Cómo la utilizaremos?**

Se llevará a cabo un análisis de la función del marketing y el modo en que la información sobre prospectos de clientes se vincula con la estrategia y decisiones de marketing.

El primer objetivo es conocer las necesidades de los consumidores potenciales. Esto es mucho más difícil de lo que parece.

Es posible que parezca fácil descubrir las necesidades de los clientes, pero cuando uno se pone a tratar los detalles concretos, surgen problemas, además de que los consumidores no siempre saben o incluso no son capaces de describir lo que necesitan y quieren.

### **Satisfacer las necesidades**

En primer lugar hay que indagar qué necesitan y desean los consumidores. En segundo término, se debe producir lo que necesitan y desean, y no producir lo que no necesitan ni

desean, esto es más difícil de lo que parece, puesto que satisfacer los cambiantes gustos de los consumidores es un gran desafío.

Para poder satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores hay que entender qué es. Una necesidad existe cuando la persona se siente privada de las cosas necesarias para vivir, como comida, casa, vestido y trabajo. Un deseo es una necesidad determinada por los conocimientos.

El marketing eficaz, mediante la creación de una toma de conciencia acerca de los buenos productos y servicios en las situaciones apropiadas, pueden influir con claridad en los deseos de las personas. Así mismo, el marketing convence de comprar productos y servicios a los clientes potenciales.

Pero el marketing no termina con la identificación de las necesidades de los consumidores. Como es obvio que una organización no puede satisfacer todas las necesidades de los mismos, debe concentrar sus actividades en ciertas necesidades de un grupo específico de consumidores potenciales.

### **¿Qué es el mercado?**

Los consumidores potenciales constituyen un mercado que consiste en las personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto o servicio específico. Todos los mercados se componen de personas.

También está lo que es un mercado meta u objetivo, estos son uno o más grupos específicos de posibles consumidores a los que se dirige el programa de marketing.

### **Segmentación del mercado**

Las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor eficacia a las necesidades de los grupos de compradores potenciales, y de este modo, aumentar sus ventas.

La existencia de distintos segmentos de mercado ha hecho que las empresas usen una estrategia de marketing de diferenciación. Esto implica que una empresa utilice actividades variadas de la mezcla de marketing, como las características de publicidad,

para que los consumidores lo perciban como diferente y mejor que el de los competidores. La segmentación debe ser acorde a lo que la empresa pueda abastecer.

El proceso de segmentar un mercado es el vínculo entre las diversas necesidades de los compradores y el programa de marketing de la organización.

### **Formas de segmentar los mercados de consumidores**

Existen diversas variables para segmentar los mercados de los consumidores, las cuales son:

- Segmentación geográfica, basada en donde viven o trabajan los posibles clientes (región, tamaño de la ciudad)
- Segmentación demográfica, la cual se basa en cierto atributo (género, raza), medible (edad, ingresos) u otra clasificación (fecha de nacimiento, ocupación) de los clientes prospectivos
- Segmentación psicográfica, basada en algunos atributos emocionales subjetivos (personalidad), aspiraciones (estilos de vida) o necesidades de los clientes prospectivos
- Segmentación por conductas, basada en ciertas acciones o actitudes observables de los clientes, como dónde compran, cuáles beneficios buscan, con cuánta frecuencia y por qué compran

### **Valor para el cliente y la relación con los mismos**

El valor para el cliente es la combinación única de beneficios que reciben los compradores e incluye calidad, precio, comodidad y el servicio antes y después de la compra. Esto puede lograr que los clientes se sientan satisfechos y se vuelvan leales para volver a comprar.

Que la empresa logre la lealtad de sus clientes al brindarles un valor particular es la esencia del marketing exitoso. Se debe encontrar formas de lograr relaciones a largo plazo con los clientes; las buenas relaciones se logran cuando quien ofrecerá el producto o servicio encuentra formas innovadoras de vincularse de manera estrecha con sus clientes mediante acciones específicas.

En muchos entornos, el marketing de las relaciones es más eficaz cuando hay una relación personal y continua entre las personas, tanto en las organizaciones que compran como el que las vende.

La orientación hacia el cliente es la atención concedida por la administración de la relación con los clientes, que es el proceso de identificar a compradores potenciales, entenderlos a fondo y crear en ellos una percepción de largo plazo favorable a la organización y sus ofertas, de modo que opten por ellas en el mercado.

La base de la administración de la relación con el cliente es la experiencia del mismo, pues es la respuesta interna que tiene respecto a todos los aspectos de una organización y su oferta. Esta respuesta incluye los contactos directos e indirectos del cliente con la empresa. Los contactos directos son los que hace el cliente con el vendedor a través de la compra, el uso y el servicio. Los contactos indirectos suele implicar los no planeados con la empresa a través de las opiniones de otros clientes y reseñas.

Para que todo lo anterior se pueda llevar a cabo de manera exitosa se requiere de la participación y el compromiso de administradores y empleados de toda la organización, así como el uso creciente de la información, comunicación y tecnología que ofrece el Internet.

Las estrategias del marketing de relaciones, se basa en el descubrimiento de las necesidades que tienen los clientes potenciales. Esto se debe traducir en conceptos de producto o servicio que a su vez deben convertirse en un programa de marketing, elaborado por un miembro del departamento de marketing de la organización, el cual debe ser completo utilizando una correcta *mezcla de marketing*<sup>13</sup>, a través de sus cuatro herramientas, las cuales son:

- Producto. El bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Precio. Lo que se intercambia.
- Promoción. Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador.

---

<sup>13</sup> Factores que controla el gerente de marketing-producto, precio, promoción y punto de venta-que sirven para resolver un problema de marketing.

- Punto de venta. Un medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores.

Para poder apreciar los detalles de un programa de marketing junto con la mezcla de marketing presentamos la siguiente tabla:



### Fijación de una dirección estratégica

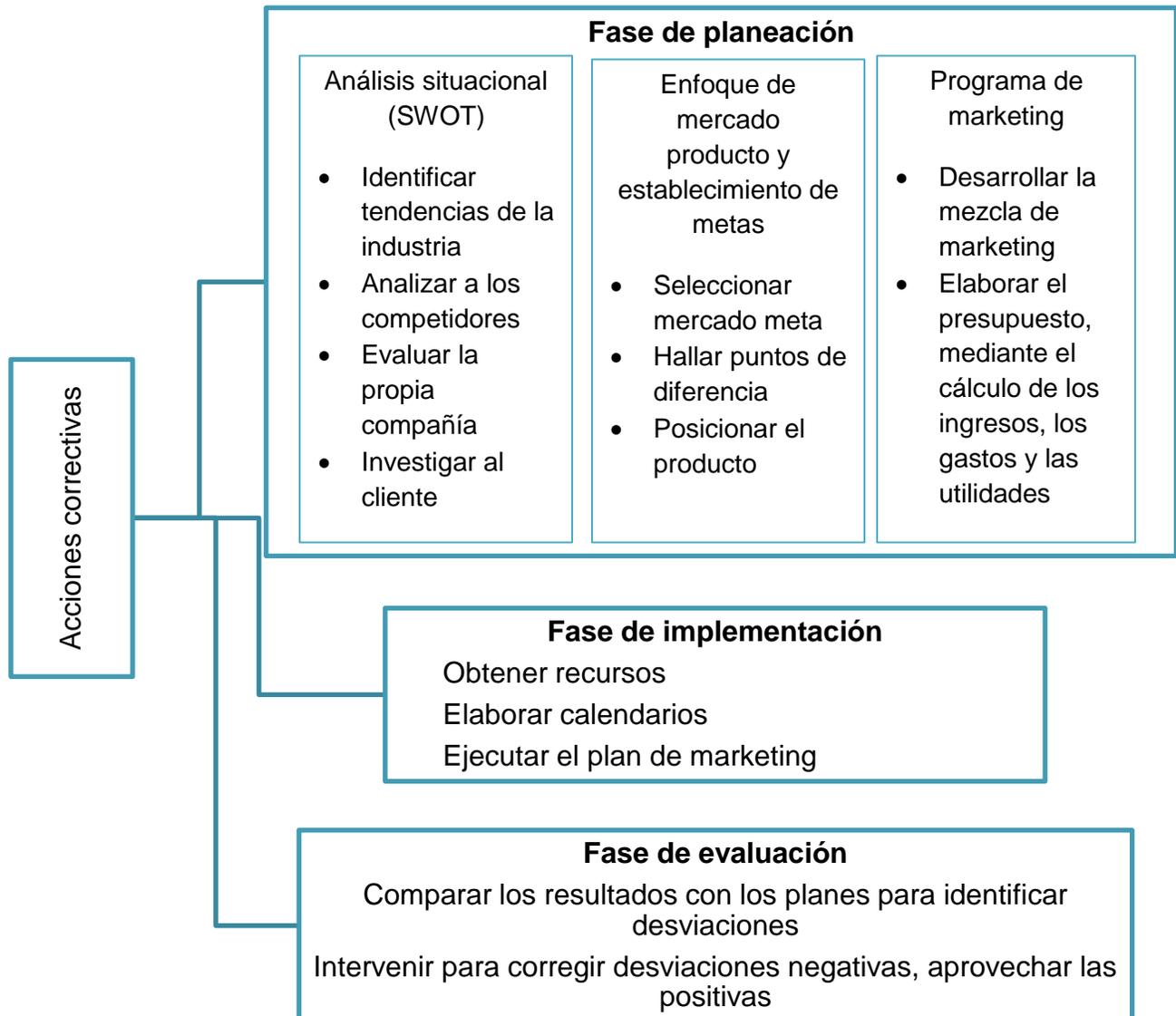
Establecer una dirección estratégica precisa debe contestar a dos preguntas: ¿dónde estamos ahora? y ¿adónde queremos ir?

Preguntarse dónde se encuentra la organización en el momento actual requiere de la identificación de sus competencias, clientes y competidores.<sup>14</sup>

Al saber dónde está la organización en el momento actual permite que los administradores establezcan una dirección para la empresa y puedan asignar los recursos para moverse en esa dirección.

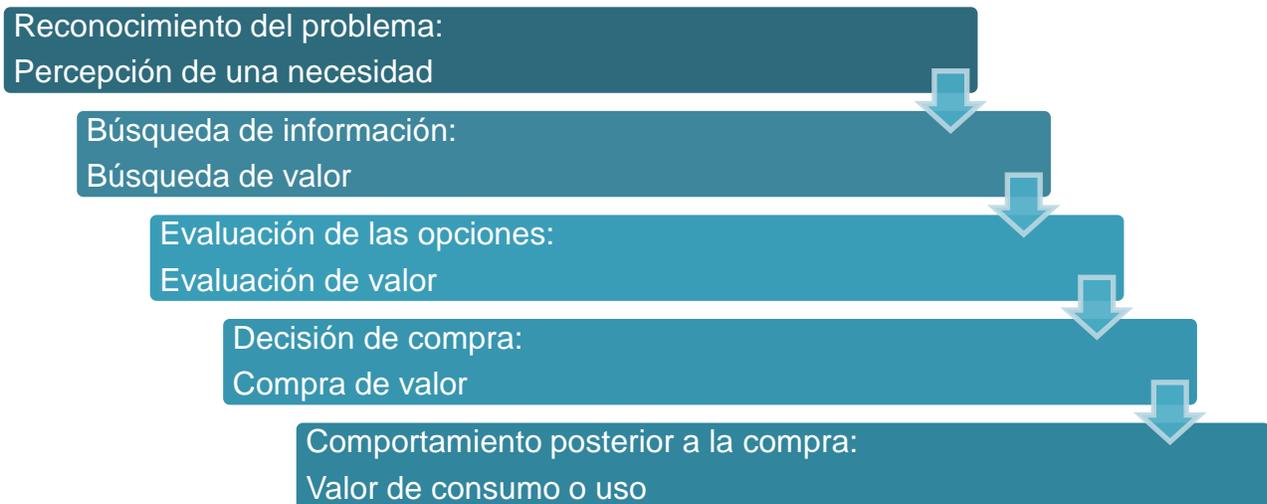
<sup>14</sup> Algunos métodos para determinar dónde está la compañía son el análisis SWOT

Para poder responder de manera clara a las preguntas anteriores, las organizaciones usan el proceso de marketing, mediante el cual la empresa asigna recursos de la mezcla de marketing para llegar al mercado meta. Este proceso se divide en tres fases: planeación, implementación y evaluación.



## Proceso de decisión de compra de los consumidores

Detrás del acto visible de comprar algo está un proceso de decisión importante que debe investigarse. Se denomina *proceso de decisión de compra*<sup>15</sup>. Este proceso incluye las etapas que deben de seguirse:



### Reconocimiento del problema

El primer paso es reconocer que existe un problema, es el paso inicial de la decisión de compra. Con el marketing, los anuncios pueden activar el proceso de decisión de compra de los consumidores al mostrarles las deficiencias de productos competidores.

### Búsqueda de información

Después de reconocer el problema, el consumidor empieza a buscar información, lo cual constituye la etapa del proceso de decisión de compra. En primer término, indaga en su memoria experiencias que ha tenido. Empero, el consumidor también puede hacer una búsqueda exterior de información. Ésta es necesaria cuando son insuficientes las experiencias o conocimientos. Las fuentes principales de información son:

- 1) Fuentes personales, como parientes y amigos en quienes confía el consumidor
- 2) Fuentes públicas, entre ellas diversas organizaciones de evaluación de productos y servicios como revistas, organismos gubernamentales y programas de consumidores

<sup>15</sup> Etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de un producto o servicio.

- 3) Fuentes dominadas por el mercadólogo, como la información de vendedores, la cual incluye publicidad, sitios web de empresas, representantes de ventas y exhibiciones de punto de venta en establecimientos.

### **Evaluación de alternativas**

La etapa de búsqueda de información aclara el problema al consumidor por medio de: generar criterio para usarlos en la compra, proporcionar nombres de marcas que podrían satisfacer esos criterios y el originar percepciones de valor en el consumidor.

Tales factores son los criterios de evaluación del consumidor, esto es, los atributos objetivos (como las cualidades) y subjetivos (como el prestigio) que se usan en la comparación de entre los productos y servicios.

### **Decisión de compra**

Después de analizar las opciones, el consumidor está casi listo para tomar la decisión de compra. Restan sólo dos decisiones: dónde comprar y cuándo. La decisión de elegir, para realizar la compra abarcaría aspectos como las condiciones de venta, experiencias de compra o las políticas. Es frecuente que en la decisión se evalúen al mismo tiempo las características y los atributos del producto o servicio.

Decidir cuándo realizar la compra es algo que depende de varios factores. Por ejemplo, si está en oferta o si se ofrece un reembolso. Otros factores como el ambiente del establecimiento, satisfacción o facilidad de la compra, asistencia del vendedor y circunstancias económicas, también podrían hacer que efectué la adquisición o la posponga.

### **Comportamiento posterior a la compra**

Luego de adquirir el producto o servicio, los consumidores lo compran con sus expectativas y quedan satisfechos o no. Si están insatisfechos, deben indagar si el producto o servicio fue deficiente o las expectativas del consumidor fueron muy altas. Si las expectativas son muy grandes, es posible que la publicidad o el discurso del vendedor hayan exagerado las características y los beneficios.

Los estudios indican que si hay satisfacción o insatisfacción estos inciden en las comunicaciones y comportamiento de compra repetida de los consumidores.

## **Administración de los canales de marketing**

Llegar a los compradores potenciales, directa o indirectamente, es requisito para el éxito. Al mismo tiempo, los compradores se benefician de los sistemas de distribución que usan las compañías.

Los resultados de la distribución se observan en todo momento. Canal de distribución de marketing, o simplemente canal de marketing, consiste en individuos y empresas que participan en el proceso de hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales.

Un producto o servicio puede seguir muchas rutas distintas en el trayecto del productor al comprador. Existen algunas diferencias entre los canales de marketing entre los bienes de consumo y los destinados a los negocios. En contraste con los canales de bienes de consumo, los empresariales suelen ser más cortos y se basan en un solo intermediario, si es que lo hay.

### **Canal directo**

El canal directo se refiere a que el productor y el consumidor final tratan directamente el uno con el otro. Muchos bienes y servicios se distribuyen de esta manera. Las empresas que usan este tipo de canal tienen su propia fuerza de ventas y se encargan de todas las funciones del canal.

### **Canal electrónico**

Los adelantos del comercio electrónico han abierto nuevas vías para llegar a los clientes y crear valor para ellos.

La tecnología electrónica interactiva ha hecho posible los canales de marketing electrónicos, en los que se utiliza el Internet para hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el consumo y uso por los consumidores o compradores organizacionales. Una característica única de estos canales es que combinan intermediarios electrónicos y convencionales para crear utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión para los compradores.

## **El proceso de comunicación**

Comunicación es el proceso de transmitir un mensaje a otros y requiere seis elementos: una fuente, un mensaje, un canal de comunicación, un receptor y los procesos de codificación y decodificación. La fuente puede ser una empresa o persona que cuenta con la información que habrá de comunicarse. La información enviada por una fuente, como la descripción de un nuevo celular, forma el mensaje. El mensaje se transmite por un canal de comunicación, como un vendedor, medios publicitarios o herramientas de relaciones públicas. Los consumidores que leen, oyen y/o ven el mensaje son los receptores. La codificación es el proceso mediante el cual el emisor transforma una idea abstracta en un conjunto de símbolos. La decodificación es el proceso mediante el cual el receptor toma un conjunto de símbolos, el mensaje, y lo transforma en una idea.

Para comunicarse con los consumidores, las empresas pueden usar una o más de las cinco opciones promocionales: ventas personales, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

### **Publicidad**

Es cualquier forma de comunicación no personal sobre una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado. La publicidad tiene que ver con los medios masivos de información (como televisión, radio y revistas). También permite decidir cuándo enviar su mensaje (lo cual incluye la frecuencia). La desventaja es que se requiere de un pago porque el mensaje publicitario casi siempre tiene que comprarse.

### **Promoción de ventas**

Es un incentivo de corto plazo del valor ofrecido para despertar el interés en la compra de un bien o servicio. Los cupones, rebajas, muestras y concursos, son sólo algunos ejemplos de las promociones de ventas. La ventaja es que el carácter de corto plazo de estos programas a menudo estimula las ventas durante su vigencia.

Ofrecer valor al consumidor en función de una rebaja o un descuento puede incrementar la circulación de consumidores que no son leales. Sin embargo, no pueden ser la única base porque las ganancias a menudo son temporales y las ventas decaen cuando la oferta termina. Hay que considerar que si las promociones se realizan de manera continua, pierden su eficacia.

## Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

De acuerdo con Chiavenato el término de Recursos Humanos o Administración de Recursos Humanos tiene tres significados:

1. Los Recursos Humanos como función o departamento, se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. Los Recursos Humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos, es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
3. Los Recursos Humanos como profesión, son los que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

### **¿Cómo la utilizaremos?**

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos.

El desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Con el fin de conocer y mejorar el desempeño de cada persona se procede a, en este estricto sentido, buscar una capacitación ideal para este recurso tan importante. Para que las organizaciones puedan saber cómo llevar a cabo una capacitación, a continuación se muestra cuál es el proceso a seguir.

## **El proceso de capacitación**

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario hacer un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de instrucción (Grados, 2009).

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar, y el camino está preñado de dificultades: retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter; retos que sólo pueden ser superados por personas con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesario, todo a través de cursos.

Pero antes de iniciar la impartición de algún curso (o de cualquier otro medio de transmisión de conocimientos y habilidades), es necesario iniciar un diagnóstico de la propia función de capacitación y del proceso que ésta requiere.

El proceso de capacitación tiene relación con el incremento de las capacidades de los individuos y personas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. También constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico e intervención, es decir, de un problema para detectar problemas y sus posibles causas, y las actividades que se emprenderían.

Para poder llevar a cabo el proceso es necesario hacer una pregunta: ¿qué se desea o es necesario cambiar? Elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir la merma, propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, entre otras posibilidades, se convierten en los objetivos hacia los cuales dirigirse.



Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el evaluador revisa las necesidades de capacitación. La evaluación o detección de necesidades permitirá establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

### **Detección de necesidades**

Una empresa es un sistema, de manera tal que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera. A veces, las organizaciones presentan problemas, por lo que se solicita la presencia de un consultor para evaluar qué es lo que está sucediendo. A esta fase se le llama detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Siempre se debe tener presente que si se falla en este proceso, todo lo que se va a invertir en cursos, en la contratación de instructores, va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real, se tendrá éxito.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación. Determinar dichas necesidades implica cuatro pasos:

- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo
- Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad

- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes)
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa

### **Objetivos del DNC**

El diagnóstico de necesidades de capacitación pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron
- b) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa)
- c) Determinar el potencial de los recursos humanos
- d) Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- e) Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias
- f) Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, tecnológicas...
- g) Determinar si las necesidades pueden satisfacerse con cursos de capacitación
- h) Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo
- i) Describir detalladamente las actividades de la capacitación

### **Ventajas del DNC**

- a) Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- b) Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas
- c) Prevé cambios que realizarán en el futuro para cuando éstos se presenten y no provoquen problemas
- d) Propicia el descubrimiento de fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos
- e) Descubre problemas en los procedimientos admon que estén afectando el funcionamiento de la institución

- f) Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente
- g) Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales
- h) Descubre situaciones que estén originando problemas financieros
- i) Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución
- j) Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades
- k) Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando su rápida integración al puesto y las necesidades de productividad
- l) Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos

Uno de los enfoques de la Detección de Necesidades consiste en la identificación de tareas y a continuación se desarrollan los planes específicos a fin de proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas que desean perfeccionar. La ventaja de este método consiste en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo, pues los candidatos saben cuál es su mayor necesidad.

Además, el evaluador se mantiene alerta para detectar otras fuentes de información que puedan indicar una necesidad de capacitación, por ejemplo: las cifras de producción, los informes de control de calidad, los informes de seguridad, el índice de rotación de personal, entre otras.

Al realizar la detección de necesidades, es necesario llevar a cabo un inventario de los recursos humanos, así como su puesto de trabajo y también se debe tomar en consideración el presupuesto.

## **Inventario de recursos humanos**

Ésta herramienta permite identificar a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, de manera que se puedan planear los cursos requeridos para hacer frente a las necesidades de la organización.

## **Puesto**

Se estudia el puesto por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones, como:

- a) Equipo de trabajo
- b) Observar el área de trabajo
- c) Entrevistar al trabajador (qué es lo que hace, cómo, con qué fin lo lleva a cabo, cuándo, ideas de cursos que pueda necesitar su área de trabajo)

## **Presupuesto**

Los presupuestos deberán realizarse en base principalmente a los planes y programas de capacitación que se van a impartir y los que asistirán a ellos. Es conveniente elaborar un presupuesto lo más real y adecuado a las necesidades de la organización, sin olvidar la visión y misión de la organización, los objetivos estratégicos que se persiguen.

## **Objetivos de la capacitación**

Una buena detección de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de la misma. Los objetivos deben ser claros pues son los que determinarán el contenido del curso.

Si se tiene un objetivo razonable, éste proporcionará los objetivos específicos que pueden servir para el éxito de capacitado al igual que para la organización.

## **Contenido del programa**

Para elaborar un plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades que marcó la Detección de Necesidades de Capacitación, al igual que los objetivos de aprendizaje.

El contenido debe proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar los conocimientos necesarios y o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe atender las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, los cursos no redundarán en pro de la organización.

En algunos casos, los cursos deben programarse con temas de actualidad o bien cursos de entrenamiento que generen un conocimiento más teórico-práctico (como el conocimiento para vendedores, sobre el producto, sobre el mercado, etcétera).

Antes de realizar el verdadero programa se debe elaborar primero un proyecto del contenido del curso.

### **Proyecto de programa**

Carta descriptiva, matriz de enseñanza-aprendizaje, guía didáctica o proyecto de programa son los principales nombres con que se designa al formato que permite programar los cursos de capacitación. Éstos pueden cambiar de organización a organización, pero todos tienen como objetivo saber qué va a suceder en cada sesión, lo que se va a realizar.

Incluyen un objetivo general del curso, objetivos específicos por cada uno de los temas, técnicas para desarrollar cada uno de los subtemas, así como las actividades y apoyos didácticos.

Se especificarán los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno, a partir de las competencias requeridas en cada puesto, además, debe incluirse, una estimación de la duración del evento.

Por lo general se inician con un encabezado que contiene los datos siguientes:

- Nombre del curso
- Tema
- Duración y distribución del tiempo
- Objetivo general
- A quien se dirige (nivel o institución)
- Nombre del instructor

Compuesto por columnas en las que se puede incluir la información siguiente:

### Tema

- Corresponde a la primera columna y permite al instructor planear la forma en que va a desarrollar el contenido, dándole prioridad a los temas que se tratarán

### Objetivo específico del tema

- Aquí se plasma lo que se espera que el participante logre al término del curso

### Técnicas

- Hace referencia a las técnicas didácticas que manejarán, de acuerdo con el tema y el objetivo

### Apoyos didácticos

- Su finalidad es que la institución, el instructor y el coordinador prevean en qué momento se van a requerir ciertos apoyos, por ejemplo: proyector, pizarrón, marcadores, hojas, etcétera

### Tiempo

- Tiene la finalidad de administrar con eficacia el tiempo para impartir el contenido del curso. Esta columna se divide en dos, anotar cuánto tiempo va a llevar la teoría y la práctica.

### Evaluación

- Se indica cómo se registrará el aprovechamiento del curso, si se llevará a cabo de forma oral, escrita o práctica, por ejemplo: un diagnóstico, una exposición ante el grupo, la ejecución de determinada tarea, entre otros.

Véase ejemplo en Anexo

### Programa real

Este hace referencia al curso que se impartirá como la capacitación requerida de la empresa. Los programas de aprendizaje son los principales medios de entrada e implica que el aprendiz aprenda en un salón de clases la teoría. Se impartirá durante las horas de trabajo para poder enseñar a todo el personal solicitado. La instrucción será dada por un capacitador.

A las personas que van a recibir la capacitación se les proporcionará una descripción general del curso, su objetivo y los resultados que se obtendrán.

Los programas de capacitación se necesitan ajustar a los cambiantes niveles educativos de la fuerza de trabajo.

Es preciso insistir en que la adecuada detección de necesidades de capacitación constituye el talón de Aquiles en la formación del capital humano (Arias, 2011).

## Capítulo IV

### Metodología y análisis

Una organización tiene limitados recursos humanos, financieros, tecnológicos y de otro tipo para producir y comercializar sus ofertas, siendo así que no puede ofrecer todo a todas las personas.

Los expertos en administración hacen hincapié en que para tener éxito, las organizaciones deben ser visionarias, esto es, deben prever los eventos futuros y responder con rapidez y eficacia a la vez.

Esto requiere que una organización visionaria especifique su fundamento (por qué)<sup>16</sup>, fije una dirección (qué) y formule estrategias (cómo). Como parte de un análisis interno, debe tener detectadas cuáles son sus necesidades y una vez que éstas sean localizadas, buscar la forma de satisfacerlas.

De modo que, cada organización debe desarrollar estrategias que ayuden a concentrar y dirigir sus esfuerzos para poder alcanzar sus metas. Es así como se presenta una propuesta con diferentes alternativas para Cenapyme, que permitan llegar al objetivo.

### ¿Cómo alcanzaremos el objetivo?

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la propuesta para Cenapyme compete al área de capacitación, explotándola, con la finalidad de hacer crecer y dar a conocer más al centro a través de ésta.

Para que se pueda llevar a cabo, se analizará el cómo poder utilizar las dos áreas de la administración que ya se desglosaron anteriormente (Marketing y Recursos Humanos).

Primero hablemos del marketing, el cual ayudará no sólo con la estrategia, sino también a fijar una dirección y conducirá por ella al centro, esto a través de la planeación del proceso de marketing. Siendo así, es probable que el centro deba crear una nueva área dedicada al marketing, para que éste pueda realizar un buen manejo del mismo.

---

<sup>16</sup> El fundamento de una organización es su razón filosófica de ser: por qué existe

A continuación se mostrarán algunas opciones y ejemplos que de estrategias que puede llevar a cabo el centro para el correcto manejo del marketing.

Para comenzar, hay que identificar el mercado. Debido a que el centro está en una etapa de crecimiento y cuenta con poco personal es necesario segmentar el mercado, puesto que así responderá mejor a las necesidades de los clientes potenciales.

El centro ha detectado y determinado que utilizará un segmento demográfico, el cual se basa en el número de empleados, de los cuáles se identifican por micro, pequeñas y medianas empresas; las grandes empresas no serán consideradas debido a que poseen gran número de empleados y el centro cuenta con poco personal que pueda capacitar a tantos empleados.

También utilizará un segmento geográfico el cual se determina entre la Ciudad y el Estado de México, esto debido a que el centro se encuentra en la Ciudad de México y resulta más conveniente y práctico poder desplazarse por ambas zonas. Aunque también ofrecerá el servicio a empresas de otros estados de la República, éste se determinará mediante otras negociaciones.

Ya determinado su mercado, el centro tendrá que identificar cuál es el valor que le creará a las empresas. En este sentido, se puede establecer que el valor que se le darán a los clientes es el de ofrecerles un servicio que este a su disposición en el momento en que éste lo requiera, creando utilidad<sup>17</sup>, una de ellas es la *utilidad de lugar*<sup>18</sup> puesto que el servicio estará a la disposición del cliente (ya sea en sus instalaciones o en las que éste lo desee), y una *utilidad de posesión*<sup>19</sup> ya que los cursos estarán disponibles en tiempo y forma en que se requieran.

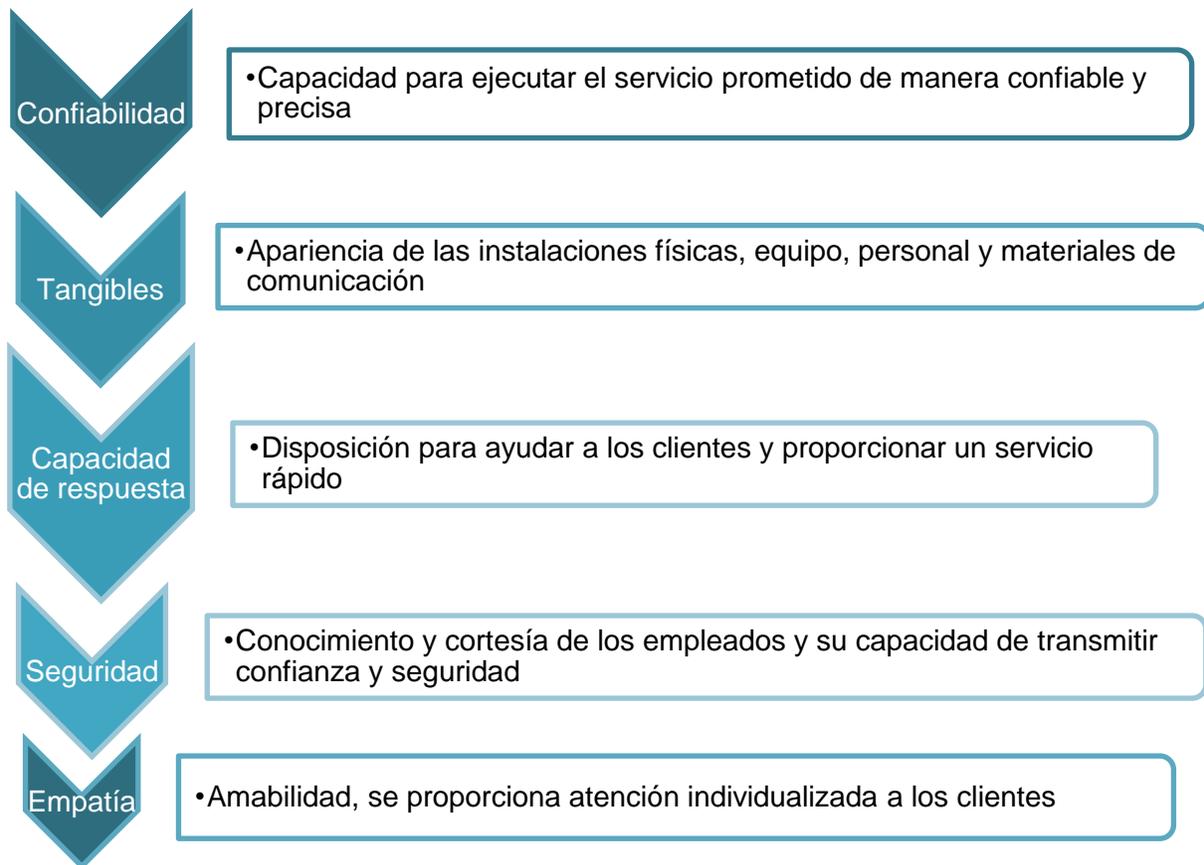
Lo que también generará valor para el cliente es la relación que exista entre ambos, es decir, entre las empresas y el centro. Para ello, Cenapyme deberá ser atento con el cliente y mostrarle las ventajas de adquirir su servicio. Para ofrecer un servicio de calidad, el centro deberá llevar a cabo los siguientes puntos:

---

<sup>17</sup> Consiste en los beneficios o el valor para el cliente que reciben de un bien o servicio

<sup>18</sup> Es el valor para los consumidores el cual significa el disponer de un bien o servicio donde se necesita

<sup>19</sup> Es el valor para los consumidores de facilitar la adquisición del producto o servicio de manera que lo puedan utilizar



Parte de un buen servicio, es el de considerar el tiempo en el que se ofrecerá el mismo, puesto que éste debe ser minimizado en tiempo, para así evitar que el cliente llegara a desesperarse, con la posibilidad de perderlo. También debe presentar el formato del curso en que haya sido solicitado y acordado, generando así confianza en el cliente para una posible próxima compra.

La ventaja que tiene Cenapyme es que se encuentra en una zona segura, cuenta con sus propias aulas y materiales de trabajo, los maestros y profesores cuentan con la experiencia de la UNAM y son de calidad.

Cenapyme debe ofrecer un excelente servicio al cliente, un ejemplo puede ser que al posible cliente se le deba responder a todas sus dudas, aun cuando no haya adquirido el servicio. Esto también está en función de mostrarle que tiene conocimientos y experiencia sobre el tema a tratar.

Una opción de atención individualizada, podría ser permitirle el acceso a uno de los cursos para que pueda observar y experimentar, esto le permitirá tener una percepción y una visión amplia de lo que va a comprar.

La sensibilidad a la experiencia de consumo del cliente es de suma importancia en cuanto a la percepción que éste tiene de valor. Si existe satisfacción, contarán su experiencia a tres personas, lo cual se convertirá en *publicidad verbal*<sup>20</sup> generando así contactos indirectos. Además, volverán a adquirir el servicio cada vez que surja una necesidad.

También generará una percepción<sup>21</sup> al escuchar el nombre de Cenapyme generando un posicionamiento del servicio, pues ocupará un lugar en la mente de los consumidores, en relación con los atributos importantes en comparación con los competidores.

Para que lo anterior se pueda llevar a cabo, el centro debe atraer a los clientes y estos posiblemente a su vez atraer a más clientes. La manera en la que Cenapyme se acerque a ellos es a través de la mezcla de marketing mediante un programa de marketing, cuyas estrategias se mencionaron anteriormente, las cuales son:

- Producto. Éste es más bien un servicio (de capacitación), uno accesible y transportable, que permite atender a las necesidades de las empresas y empleados.
- Precio. Uno que sea menor al de la competencia<sup>22</sup> y accesible para las empresas
- Promoción. Mediante publicidad atractiva, utilizando todos los medios posibles (redes sociales, páginas web, radio, espectaculares) y con promoción de ventas.
- Punto de venta. Utilizando Internet mediante plataformas y algunos bancos que estén relacionados con la UNAM.

Una de las maneras en las que estas estrategias se puedan llevar a cabo, es mediante la realización de acciones correctivas, las cuales consisten en 3 fases:

---

<sup>20</sup> La influencia que una persona ejerce sobre otra durante una conversación

<sup>21</sup> Proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información para formarse una imagen significativa.

<sup>22</sup> Se refiere a otras empresas que podrían ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de un mercado específico.

<b>Planeación.</b>	<b>Implementación.</b>	<b>Evaluación.</b>
<p>-Cenapyme deberá realizar un análisis FODA, para así poder saber cuáles son las oportunidades que puede tomar para llegar a los clientes.</p> <p>-Después, establecer metas a seguir, las cuales se pueden determinar una vez establecido el mercado meta y cuando se ha observado a la competencia para hallar puntos de diferencia y así posicionar el servicio.</p>	<p>Cenapyme ya cuenta con un recurso primordial, los cursos, por lo cual, sólo requiere de personal que tenga disponibilidad de tiempo y además, dispuesto a desplazarse por la Ciudad y el Estado de México; así como también de personal que pueda realizar un diagnóstico de una empresa, respecto al área de Recursos Humanos y de uno que pueda llevar a cabo un programa de marketing.</p>	<p>Esta última fase sólo se podrá realizar hasta que el plan se hay puesto en marcha, ya que de lo contrario no se sabrá si el centro va en el camino correcto.</p>

Como primera instancia el FODA debe ser el primero en realizarse pues es el que mostrará las oportunidades que puede tener el centro, como por ejemplo, utilizar otras formas de llegar a los clientes ayudándoles en la decisión de compra.

Este proceso de decisión de compra para el cliente incluye una serie de etapas que éste debe determinar, sin embargo, este proceso no es fácil. No obstante, Cenapyme ya conoce una de las necesidades que tienen las organizaciones, la cual es insistentemente la falta de capacitación, por lo que el centro le ayudará en este proceso captando su atención (ya sea a través del oído o la vista), mostrándole información que le hará ver que tiene un problema, una necesidad que debe atender.

Para captar la atención del comprador, el centro tiene algunas opciones, como lo es la publicidad, la cual debe ofrecer una percepción selectiva, para que la persona preste atención a los mensajes y recuerde toda la información que vea, lea y escuche, incluso minutos después de estar expuesto a ella, para que así Cenapyme tenga un efecto en la

etapa de búsqueda de información del cliente en su decisión de compra, creando interés hacia el centro.

Una opción de publicidad es utilizar anuncios que permitan ver información concreta del servicio que está ofreciendo el centro. Sin embargo, mucho dependerá del lugar y forma en que se le presenta dicha información al cliente, ya que si no es atractiva ni entendible, es muy probable que vaya en busca de un competidor.

Otra alternativa es la de utilizar diferentes medios de comunicación para ofrecer toda la información posible y de este modo ser la principal búsqueda del comprador. Una buena forma de hallar información es utilizando las páginas web y las redes sociales. Por el momento el centro sólo cuenta con una página ligada a la Facultad de Contaduría y Administración, sin embargo, es preferible que cuente con otra página que sea propia; puede solicitar un posicionamiento en la cuenta de Google para que aparezca información sobre Cenapyme.<sup>23</sup> (Véase Anexo).

Con respecto a las redes sociales, el centro ya cuenta con dos páginas propias de Facebook y Twitter, en las cuales suben información de los próximos cursos que estarán por abrirse, sin embargo, habría que hacerlas más atractivas para el público. En lo que concierna a Youtube, también puede solicitar la activación de los comerciales que aparecen antes de otros videos<sup>24</sup>, para que así, el público se entere de todo lo que ofrece Cenapyme sin tener que buscarlo, lo que puede implicar que si es de su interés empezará a investigar sobre el centro.

Asimismo, tiene otras opciones como los espectaculares en distintas zonas tanto del Estado como en la Ciudad de México, aunque puede ser una opción, pocos serían los que pudieran poner atención a estos, tal vez sería mejor los videos que ofrecen algunos espectaculares para que así el comprador pueda ver la información en varias ocasiones, mientras está en el tráfico, sin embargo, aún son pocos los que tiene esta modalidad.

Igualmente los comerciales en la radio y/o televisión son una opción, empero, estos son más costos que las páginas web y solicitar un horario estelar es aún más difícil, tal vez en

---

<sup>23</sup> Formato en la página [http://google.com.mx/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=mx-es-ha-aw-bhrh&gclid=CjwKEAjwq8y8BRCstYTm8qeT9mwSJACZGjUkQ8O2xLff67qbsJZl6PfSvLszgmryl73wyntY0P0LPxoCz7rw\\_wcB](http://google.com.mx/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=mx-es-ha-aw-bhrh&gclid=CjwKEAjwq8y8BRCstYTm8qeT9mwSJACZGjUkQ8O2xLff67qbsJZl6PfSvLszgmryl73wyntY0P0LPxoCz7rw_wcB)

<sup>24</sup> Formato en la página <https://www.youtube.com/yt/advertise/es-419/index.html>

un futuro pueda ser una opción. Al igual que los comerciales que se encuentran en el metro-bus, suburbano y algunos vagones del metro, son una opción más, pues pueden captar la atención de algunos. Lo único que impedirá poder llegar al público a través de la publicidad será el costo por la mismo, si no se cuenta con mucho presupuesto.

Otra manera en la que pueden hallar información sobre el centro sería a través de los organismos gubernamentales, en este caso como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o cualquier institución de capacitación, ya que así, Cenapyme no sólo tendría el respaldo de la UNAM sino también el de un organismo encargado de la capacitación que lo acredita, ya que es algo más serio y genera un prestigio, por ello la importancia de darse de alta ante éstas instituciones.

Esto quiere decir que uno de los factores que influyen en el cliente al momento de adquirir un producto o servicio dependerá de la información con la cuenta, aunque también otro punto influyente en su toma de decisión son las condiciones de venta, éstas pueden ser los precios que se manejan, deben ser bajos respecto a la competencia y atractivos ante el comprador.

Una condicionante que también puede generar interés, es informándole que se puede obtener un precio aún más bajo a través de un descuento por fidelidad, por temporada, o incluso por pronto pago; y como comentario extra, es que si no se siente satisfecho con su compra puede existir la posibilidad de un reembolso. Esto con la finalidad de mantener a los clientes en una expectativa positiva y seguir generando lealtad y posicionamiento con y ante ellos.

Como se puede observar en este punto, ya se establecieron varias acciones y estrategias que puede llevar acabo Cenapyme del progrma de marketing, pese a esto, falta mencionar el trayecto de hacer disponible este servicio de capacitación a los clientes, por lo que es necesario utilizar distintos canales de marketing como por ejemplo, el canal directo, donde el centro y la empresa tratan directamente con la intención de generar un acercamiento y así captar su atención estimulando un interés, a través de comentarios sobre los beneficios del servicio de capacitación.

Otro canal que el centro puede utilizar es el electrónico. Hoy en día, la tecnología de redes se usa para casi todo, y como parte de las estrategias, el centro podría crear un *cibermercado* o también denominado *comercio electrónico*<sup>25</sup>. Lo que se puede hacer como parte de esta estrategia es crear una plataforma que le permita al cliente interactuar con el centro sin la necesidad de estar presentes físicamente, como por ejemplo, que éste pueda observar el catálogo de cursos al igual que el temario y con ello poder formar su propio curso, su programa y temario acorde a lo que la empresa-empleado necesite junto con la experiencia y conocimiento de Cenapyme, lo que permitirá una *personalización masiva*<sup>26</sup>.

Para finalizar con esta área y retomando toda la información podemos decir que Cenapyme pondrá en marcha un programa de marketing, utilizando una mezcla de marketing y una promocional<sup>27</sup>.

Aunque el programa se lleve a cabo se requiere hacer un seguimiento del servicio, pues el centro debe asegurarse de que la compra del cliente se ha llevado a cabo en forma apropiada y en el momento establecido, cumpliendo con las expectativas de los usuarios. Este tipo de atención, consolida la relación entre el centro y la empresa.

Pasando a los Recursos Humanos, la cual es otra área que forma parte fundamental de la propuesta para el centro ya que es aquí donde se podrá observar el servicio en función de la capacitación, la cual forma parte de Cenapyme y de manera importante, pues es la que atrae a más clientes. En este sentido, veremos cómo puede Cenapyme llevar a cabo la capacitación fuera de sus instalaciones a empresas que estarán comprando dicho servicio.

Como ya sabemos, recursos humanos se refiere a las personas que laboran en una organización, son la parte operativa de la misma y si se desarrollan adecuadamente, pueden llevar al éxito a la empresa. Por ello, es importante que estén capacitados para así tener los conocimientos que requieren para así seguir haciéndola crecer.

Sin embargo, para que Cenapyme pueda llevar la capacitación a las empresas, éstas deben saber que tienen una necesidad, no obstante, no será identificada fácilmente,

---

<sup>25</sup> Cualquier actividad que usa alguna forma de comunicación electrónica en el inventario, intercambio, publicidad, distribución y pago de bienes y servicios.

<sup>26</sup> Es en la cual se adaptan los bienes y servicios a los gustos o necesidades de los clientes.

<sup>27</sup> Combinación de uno o más de los elementos promocionales.

debido a que se debe realizar un estudio para poder conocer cuál es el verdadero problema

Al decidir que la empresa requiere de capacitación debe considerar varios factores:

- Contenido deseado del programa
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Objetivos de aprendizaje a emplear

No hay que olvidar que con los objetivos de la capacitación se estipula claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá, por ejemplo; si lo que se desea es incrementar la participación de mercado, los cursos deberán enfocarse en:

- Ventas
- Satisfacción de las necesidades del cliente
- Investigación de mercado
- Lanzamiento de nuevos productos
- Marketing digital

O si lo que se desea la empresa es un curso sobre técnicas gerenciales, este puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

La ventaja de ofrecer la capacitación a las empresas es que no hay mucha competencia, es un atractivo para los futuros clientes. También permitirá generar un valor de marca, ya que reside en la mente de los consumidores como resultado de lo que aprenderán, verán y sentirán a través del curso, debido a que el centro logrará crear una experiencia fuerte, favorable y única. Otro elemento es la exclusividad pues pocas son las organizaciones que llevan la capacitación a las instalaciones de las empresas.

Hay que considerar que esta propuesta no sólo podría beneficiar al área de capacitación, sino que también a las otras áreas, puesto que se atraerían a clientes con las expectativas de que también compren otros servicios.

La clave del éxito de la segmentación de mercado y de la diferenciación del servicio es encontrar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del cliente así como aumentar el valor para que éste quede satisfecho.

## La certificación

Ésta pretende crear confianza en los empleadores con respecto a las competencias de los trabajadores, ofreciendo a éstos un reconocimiento formal, el cual puede significar un timbre de orgullo para los trabajadores.

La importancia radica en que tanto para las empresas que solicitan el servicio, como para el que lo ofrece generará mayor seguridad pues tiene una validación que muestra que lo que está ofreciendo es de calidad.

La certificación de que una organización es capaz de ofrecer cursos se hará mediante el registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en el Consejo de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral a través del Registro Nacional de Estándares de competencia.

## Requisitos para poder registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Los agentes capacitadores externos son las personas morales, físicas con actividad empresarial y personas físicas (instructores independientes), dedicadas a prestar servicios de capacitación a las empresas en el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores, de acuerdo a lo establecido en los artículos 153-A tercer párrafo y 153-G.

Deben contar con la autorización y registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, según lo establecido en los Artículos 15 y 16 del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013.

<b>Personas morales</b>	<b>Personas físicas con actividad empresarial</b>	<b>Personas físicas (Instructores independientes)</b>
<b>El formato DC-5 “Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo”</b>	Formato DC-5 “Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo”	El formato DC-5 “Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo”
<b>Copia del acta constitutiva que señale en su objeto social el</b>	Copia de la cédula de identificación fiscal que especifique esta actividad	Original y copia de los documentos que acrediten la educación obligatoria (nivel bachillerato)

**relativo a la capacitación**

Original y copia de los documentos que acrediten los conocimientos como instructor, adquiridos académica o empíricamente

Si como instructor se demuestra el haber adquirido empíricamente los conocimientos, debe presentar el haber impartido 5 cursos como mínimo

2 fotografías tamaño infantil, recientes

**Plantilla de instructores incorporada en el formato DC-5**

**Su acreditación es responsabilidad de la entidad instructora y se recomienda considerar los requisitos para los instructores independientes**

**Si desean incorporar instructores extranjeros residentes en México, deberán presentar a la entidad en el país para realizar esta actividad, conforme a la normatividad en materia de migración; y deberán contar con su registro federal de contribuyentes expedido por la autoridad competente**

Si se trata de instructores independientes extranjeros residentes en México, además de las anteriores, debe acreditar ante la Secretaría su legal instancia en el país para realizar esta actividad y contar con el RFC.

**Condiciones para el Agente Capacitador Externo:**

Únicamente podrá expedir las constancias de competencias o de habilidades laborales de conformidad con el formato DC-3.

La calidad de los servicios es su responsabilidad.

La Secretaría no otorga valor curricular o académico a los programas o cursos de capacitación o reconoce los planes y programas de estudio promovidos y ejecutados por los agentes capacitadores, cuya aprobación sea competencia de las autoridades en materia de educación.

La Secretaría podrá revocar y cancelar el registro como agente capacitador externo, cuando se contravengan las disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo y en el Acuerdo normativo publicado en el DOF el 14-06-2013.

**Avisos importantes para Personas Físicas (Instructores Independientes):**

Los Agentes Capacitadores Externos cuya información se encuentra publicada en el Directorio de Agentes en la página de Internet de la Secretaría, contarán con un plazo de

30 días naturales a partir de la entrada en vigor del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013, para solicitar que no sea publicada su información en el referido Directorio. En caso contrario, se entenderá por aceptada la publicación de sus datos en dicho directorio.

Los instructores independientes que deseen conservar su registro como agente capacitador externo deberán acreditar, por única ocasión, que cuentan con la educación obligatoria (nivel bachillerato) en los términos del Artículo 16, fracción II, inciso a) del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013, contando para ello con un plazo de tres años a partir del siguiente día de su publicación.

- Formato DC-5 (véase anexo).

De requerir espacio adicional en el formato DC-5 para describir sus programas o cursos, podrá reproducir únicamente el apartado de programas o cursos disponible, indicando el número de hoja y manteniendo la estructura del formato que a continuación se pone a disposición:

- Formato complementario para la descripción de programas o cursos (véase anexo).

### **Registro Nacional de Estándares de Competencia**

Es el catálogo que facilita la consulta y acceso a los trabajadores, empresarios, sector social, sector educativo y sector gobierno, a los programas de los cursos de capacitación que han sido inscritos y gestionados por Centros de Capacitación o Capacitadores Independientes, con base en Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia.

Los Centros de Capacitación o Capacitadores Independientes que así lo deseen, podrán solicitar a CONOCER la inscripción de sus programas de capacitación con base en Estándares de Competencia, en el Registro Nacional de Cursos de Capacitación basados en Estándares de Competencia.

Requisitos para solicitar inscripción en el Registro Nacional de Cursos de Capacitación basados en Estándares de Competencia:

Las Reglas Generales y criterios para la integración y operación del Sistema Nacional de Competencias, en su artículo 35 refieren que se entiende como Centro de Capacitación o Capacitador Independiente, a las personas morales, organización o institución pública o privada, unidad administrativa de alguna Dependencia, Entidad o su similar en los niveles de gobierno Federal, Estatal o Municipal, o personas físicas que realizan acciones de capacitación con base en Estándares de Competencia, inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, a fin de habilitar a las personas para participar en procesos de evaluación con fines de certificación.

- Que el Curso de Capacitación este basado en un Estándar de Competencia que se encuentre vigente en el Registro Nacional de Estándares de Competencia.
- Carta en la que el Comité de Gestión por Competencias correspondiente avala que los contenidos que sustentan el curso corresponden a los requerimientos del Estándar de Competencia desarrollado. Véase anexo.
- Formulario para la inscripción de cursos de capacitación en el Registro Nacional de Cursos de Capacitación basados en Estándares de Competencia. (Será modificado temporalmente en atención a las disposiciones legales y normativas en materia electoral, con motivo del inicio de periodo de campaña).

Ambos documentos deberán entregarse con la información requerida en las oficinas del CONOCER, sitio en Av. Barranca del Muerto No. 275 Col. San José Insurgentes, Delegación Benito Juárez, México D.F. CP: 03900. Atención a la Subdirección de Registros Nacionales

## Conclusiones

Cenapyme es un centro que se encuentra en una etapa de crecimiento, lo cual puede ser una ventaja ya que se le puede orientar para que llegue a su madurez de forma correcta mediante el adecuado uso de estrategias que le permitan crecer.

A lo largo del tiempo en el que se observó a este centro, se pudo ver que lo que más atrae a los clientes es el área de capacitación debido a que ofrece cursos a todo el público, por lo que se tomó la decisión de realizar una propuesta utilizando esta área para agregar un mercado meta, las empresas, pues también pueden hacer uso de los cursos para beneficio propio.

En este sentido se maneja el tema de capacitación por sí sola, ya que para llevarla a cabo requiere de un manejo de cursos con lo cual se complementan ambas partes, por lo que se necesitó estudiar dos áreas de la administración, una que permita llevar a cabo la capacitación en las empresas de forma correcta y otra que ayude a llevar a cabo la propuesta y convertirla en realidad.

El obstáculo para Cenapyme es que la capacitación no es un tema del que se escuche a diario, de hecho, pocas personas saben lo que en verdad significa capacitarse, pues no sólo se lleva a cabo cuando se entra a trabajar en alguna organización, sino que debe volverse a hacer en determinado tiempo. Siendo así la razón de que primero se deben utilizar estrategias de marketing para poder captar la atención del público diciéndoles que la capacitación es un factor importante para un manejo de recursos humanos que pueden llevar al éxito a las empresas.

Hay que hacer notar que para que esta propuesta se pueda realizar es haciendo uso de la administración, pues esta es necesaria para que un negocio, un emprendedor y empresa puedan tener éxito a lo largo tiempo, de no ser así Cenapyme tendría pocas opciones para poder emprender el camino.

Y como se puede observar, se manejan dos propuestas para el centro, uno que le permitirá crecer mediante el uso de estrategias de acercamiento para el público y otra que le deje explotar sus propios recursos y no estar en busca de otros, lo que pudiera retrasar su camino.

Sin embargo, cualquier método que se utilice para lograr buenos resultados, requiere de esfuerzo, dedicación y tiempo, pero lo más importante, requiere de paciencia, puesto que el cliente es cambiante, indeciso y no acepta cambios tan fácilmente, prefiere continuar con lo que ya conoce y no intentar relacionarse con algo nuevo; además la competencia tampoco permite dejar entrar a nuevas ideas, puesto que saben que si resulta ser buena en lo que hace, puede perder clientes.

Es por ello, que se le recomienda a Cenapyme utilizar todos los recursos posibles que le permitan llegar a los clientes de forma rápida y concisa para no dar paso a que la competencia cierre puertas y caminos que no dejan llegar al centro a su objetivo.

Tal vez sean muchas las actividades que debe realizar el centro en un solo movimiento, pero si no lo hace, la competencia descubrirá a un nuevo sector que desea entrar al mercado y comenzará a realizar estrategias que no permitan que los posibles clientes que comenzaban a acercarse al centro decidan no comprar el servicio.

Cenapyme ya tiene clientes, cuenta con los recursos necesarios para seguir trabajando, utiliza medios que le permiten acercarse a más público, sólo requiere publicidad para que mucho más público lo conozca. Y si realiza una buena combinación de las estrategias presentadas, podrá crecer y llegar a una madurez.

## Anexo

Ejemplo de carta descriptiva de un curso en una institución bancaria

Curso: Motivación, integración y desarrollo de habilidades de trabajo en equipo

Duración	Tema	Objetivo	Actividad principal	Técnica de instrucción	Materiales
40'	Equipos y grupos	Diferenciar un grupo de un equipo Distinguir entre un grupo maduro e inmaduro	Equipos efectivos	Intercambio de ideas Conferencia	Proyector Computadora Cuestionarios
480'	Colaboración-competencia	Clarificar la competencia y la colaboración en los equipos	Procesos de ayuda e interacción entre los participantes	Película Ejercicio "ganar-ganar"	Proyector Computadora
400'	Motivación	Ilustrar las teorías de motivación y aplicarlas en su trabajo Distinguir entre estimulación y motivación Desarrollar habilidades de motivación de logro Identificar las necesidades de sus respectivos equipos de trabajo	Teoría de A. Maslow F. Hersberg D. Mc. Clelland  Aprender a trabajar en equipo	Exposición  Demostración -ejecución Práctica  Ejercicios	Proyector Computadora  Ejemplos Casos prácticos  Películas: El segundo esfuerzo La última carrera de John Baker Usted mismo puede superarse
240'	Planeación, organización y control en los equipos de trabajo	Conocer la importancia de la planeación y el control en los grupos	Ejercicio del hombre-Lego	Discusión en grupos Expositiva	Materiales del hombre Lego y helicóptero

## Bibliografía

Craig, R. L. y Bettel, R. I.. (1987). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México: Diana.

Grados Jaime. (2004). Antecedentes y marco legal del proceso de capacitación. En *Capacitación y Desarrollo de Personal* (203 a 220). México: Trillas.

Carlos Reynoso Castillo. (Julio-Diciembre de 2007). *Notas sobre la Capacitación en México*. Latinoamericana de Derecho Social, Número 5, 170 a 190.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Última Reforma DOF 29-01-2016, 127.

Ley Federal del Trabajo, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Última Reforma DOF 12-06-2015, 36 a 41 y de 128 a 130.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, Última Reforma DOF 13-05-2015, 36 a 37.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2010). *Acerca del SNE*. 21/04/2016, de Servicio Nacional de Empleo, Sitio web:

[http://empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/antecedentes\\_creacion](http://empleo.gob.mx/es_mx/empleo/antecedentes_creacion)

Dirección General de Capacitación y Productividad Laboral. (2008). *Misión, visión y objetivos*. 23/04/2016, Sitio web: <http://200.53.189.98/capacitacion/dgcapl/dgcaypl.swf>

Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2014). *Artículo 20*. Diario Oficial de la Federación, 18 y 19.

Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. (2013). *¿Quiénes somos?*. 23/04/2016, de Secretaría de Educación Pública, Sitio web:

[http://www.dgcft.sems.gob.mx/port-contenidos.php?clave\\_contenido=nos-conocenos](http://www.dgcft.sems.gob.mx/port-contenidos.php?clave_contenido=nos-conocenos)

Conocer. (2010). *¿Qué hacemos en el CONOCER?*. 27/04/2016, de Secretaría de Educación Pública Sitio web:

[http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/que\\_hacemos\\_conocer.pdf](http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/que_hacemos_conocer.pdf)

Fraustro Sánchez, Manuel. (Enero-Marzo 2000). *CONOCER: Consejo de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral*. Ingenierías. Volumen 3, 52.

Cenapyme. (2014). *¿Quiénes somos?*. 3/10/2016, de UNAM-Facultad de Contaduría y Administración Sitio web: <http://cenapyme.fca.unam.mx/index.php>

Kerin, Roger, Hartley Steven y Rudelius Willia. (2006). *Marketing*. México: McGrawHill.

Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGrawHill.

Arias Galicia, Fernando. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas.