



46  
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN  
EN LA EMPRESA MEDIANA  
DE LA RAMA  
QUÍMICA FARMACÉUTICA  
EN EL DISTRITO FEDERAL**

Seminario de Investigación Administrativa  
que en opción al grado  
de  
Licenciado en Administración  
presentan

**MARÍA DEL ROCÍO RAMÍREZ PATRACA  
SILVIA VILLAGRÁN GARCÍA**

Profesor del Seminario:  
LIC. RUTILIO TORRES FRANCO

México, D. F.

1994



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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 está 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.

A MIS PADRES

SRA. IRMA PATRACA DE RAMIREZ  
SR. MANUEL RAMIREZ APARICIO

Gracias por su cariño y comprensión.  
No existen palabras para agradecer su  
inquebrantable apoyo en forjarme como  
persona y profesional.

Con profundo cariño y gratitud  
a mis HERMANAS por el apoyo que  
me brindaron en todo momento.

A MIS PADRES

SRA. MA. DEL SOCORRO GARCIA MORALES  
SR. JUAN VILLAGRAN MARTINEZ

Con el más sincero agradecimiento por  
sus bondadosos consejos y como homenaje  
a sus esfuerzos con que contribuyeron  
a mi realización.

A MIS HERMANAS

NIDIA Y VERONICA

Con mi más profundo agradecimiento por  
la ayuda y cariño que me brindaron  
siempre.

Con veneración y respeto a  
la memoria de mis abuelos.

SR. BENJAMIN GARCIA PAEZ  
SRA. ANGELA MARTINEZ

A MIS ABUELOS

SRA. MA. DE JESUS MORALES MORA  
SR. ANDRES VILLAGRAN VILLAMAR

Con profundo cariño y gratitud.

A mis tíos, primos y familiares.

A NUESTRO APRECIABLE MAESTRO

LIC. RUTILIO TORRES FRANCO

A quien con este motivo tenemos el honor de ofrecer una demostración de lealtad y gratitud, por el asesoramiento que nos brindó para la realización del presente trabajo.

A NUESTRA QUERIDA  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Por habernos iniciado en el mundo del saber y forjarnos como profesionistas.

A NUESTRO QUERIDO MAESTRO Y AMIGO

LIC. ANGEL OSORNIO MORALES

Con profundo agradecimiento por guiarnos con sus conocimientos y experiencia, que es un orgullo para los que fuimos sus alumnos y ahora sus amigos.

A NUESTRAS AMIGAS,

ALEJANDRA

ANGELA

ANGELICA

CONSUELO

LUPITA

IVETTE

Por todos los momentos que pasamos juntas  
en el transcurso de nuestra etapa estudiantil,  
así como el estímulo y comprensión que en  
todo momento nos brindaron.

A NUESTROS MAESTROS, AMIGOS  
Y COMPAÑEROS, con afecto  
sincero.

## CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
OBJETIVOS.....	3
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 Planeación de la investigación.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Formulación de hipótesis.....	8
1.4 Determinación de fuentes de información.....	9
1.5 Diseño de la muestra.....	10
1.6 Investigación de campo.....	12
1.6.1 Cuestionario piloto.....	12
1.6.2 Cuestionario definitivo.....	12
1.7 Análisis e interpretación de la información.....	18
CAPITULO II. LA EMPRESA	
2.1 Definiciones.....	21
2.2 Antecedentes históricos.....	23
2.3 Criterios para su clasificación.....	24
2.4 Empresa mediana.....	27
2.4.1 Importancia y características .....	27
2.4.1.1 Desventaja.....	31
2.4.1.2 Retos frente a la globalización.....	31
2.4.2 Perfil de la industria mediana en México.....	33
2.5 La mediana industria en el desarrollo económico y social de México.....	36
CAPITULO III. TRATADO DE LIBRE COMERCIO	
3.1 Definiciones.....	40
3.2 Antecedentes del comercio exterior de México.....	41

3.3	La dinámica de la política comercial en América del Norte.....	45
3.4	Tratado de Libre Comercio. (TLC).....	47
3.4.1	Antecedentes.....	48
3.4.2	Objetivos.....	52
3.4.3	Beneficios.....	54
3.4.4	Contenido.....	55
3.4.5	Perspectivas para la empresa mediana frente al TLC.....	61
3.4.6	Implementación del Tratado de Libre Comercio.....	62
CAPITULO IV. CAPACITACION		
4.1	Definiciones .....	66
4.1.1	Diferencias.....	68
4.2	Antecedentes históricos.....	70
4.3	Objetivo de la capacitación.....	77
4.4	Importancia de la capacitación.....	78
4.4.1	Beneficios de la capacitación .....	78
4.5	Aspecto legal.....	80
4.6	Tipos de capacitación.....	83
4.7	El proceso de la capacitación.....	84
4.7.1	Detectar necesidades de capacitación.....	95
4.7.2	Elaborar el plan de capacitación .....	98
4.7.3	Evaluación del plan.....	103
4.8	Cumplimiento de las acciones de capacitación y adiestramiento.....	105
4.8.1	Integración de las Comisiones Mixtas.....	105
4.8.2	Planes y programas.....	109
4.8.3	Constancias de habilidades laborales.....	110
4.9	Técnicas de capacitación.....	111
4.10	La Capacitación ante la apertura comercial.....	113
4.11	Programas de apoyo de capacitación para la empresa mediana.....	115

4.12 Programa de Capacitación Industrial de La Mano de Obra. CIMO.....	124
4.13 La capacitación en la mediana industria en la elaboración de productos farmacéuticos y medicamentos.....	126

#### CAPITULO V. LA CALIDAD TOTAL Y SU RELACION CON LA CAPACITACION

5.1 Definiciones.....	130
5.2 Evolución de la calidad.....	134
5.2.1 Cultura de la calidad.....	137
5.3 Características.....	141
5.4 Factores que controlan la calidad.....	142
5.4.1 Las seis CES (requisitos para iniciar el proceso de mejoramiento de calidad).....	144
5.4.2 Proceso para el mejoramiento de la calidad.....	145
5.4.3 Los cinco pasos esenciales para el mejoramiento de la calidad .....	148
5.5 Consecuencias de la falta de calidad.....	150
5.6 Gestión de calidad.....	155
5.6.1 Importancia del factor humano.....	156
5.7 Control de calidad.....	157
5.8 Calidad total.....	162
5.9 Circulos de calidad.....	165
5.10 La calidad en la capacitación como una filosofía de la empresa.....	169
 PRESENTACION DE RESULTADOS.....	 173
CONCLUSIONES.....	185
ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	190
BIBLIOGRAFIA.....	201

## INTRODUCCION

Hoy por hoy México es un país cumpliendo su compromiso con el progreso, adecuándose al cambio para mejorar su posición dentro de la nueva ordenación mundial. El crecimiento de México demanda un enorme esfuerzo por parte de todos los industriales y gobierno, ya que las sociedades con mayor bienestar hoy, son aquellas que le apostaron su inversión a las personas y no sólo a los recursos naturales o al bajo costo de la mano de obra.

Es por ello que la presente investigación se realizó con la finalidad de proporcionar una visión clara de la situación en que se encuentra la capacitación impartida en la empresa mediana del sector industrial de la rama Química Farmacéutica en el Distrito Federal así como considerar la importancia que tiene en la actualidad. El país atraviesa por una serie de cambios tanto económicos como políticos y sociales, muestra de ello es el Tratado de Libre Comercio con Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica y sus repercusiones, por lo cual el tema de la capacitación no podía pasar desapercibido ya que en el presente se requiere de profesionistas mejor preparados y capaces de enfrentar retos.

Dicha capacitación debe tomarse más en cuenta al impartirse para no caer en capacitar por capacitar, sino considerársele como una herramienta de la calidad total que nos va a ser útil en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo.

Para el mejor desarrollo de la investigación se dividió en cinco capítulos.

El primer capítulo contiene la metodología así como el caso práctico de la investigación. La empresa empezando por su concepto en forma general y posteriormente dirigiéndose a lo que es ya la empresa mediana, su importancia y retos que enfrenta así

como su desarrollo en México fueron temas a tratar en el segundo capítulo. México confirma su participación en el competido entorno de la economía internacional, de esta forma se trataron en el tercer capítulo las perspectivas de la empresa mediana frente al ILC, así como lo sucedido hasta el término de la investigación. La importancia y beneficios de la capacitación, así como su proceso y aspecto legal son temas del cuarto capítulo. Tratar el tema de la calidad que debe existir en las empresas, la cual no sólo se logrará trabajando más horas, sino trabajando mejor compete al último capítulo, mencionándose los factores que la controlan así como las consecuencias de la falta de ella.

Así mismo se presentan los resultados obtenidos a través de esquemas para que la explicación sea más clara al lector. Se encuentran de manera resumida todas aquellas conclusiones y alternativas de solución a las que se llegaron y por último se incluye la bibliografía que se consultó para poder integrar la parte teórica de la investigación.

#### DEFINICION DEL TEMA

La capacitación en la empresa mediana del sector industrial de la rama Químico Farmacéutica del Distrito Federal como herramienta para la calidad total ante el Tratado de Libre Comercio.

#### OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto que tiene la capacitación en la empresa mediana del sector industrial de la rama Químico Farmacéutica del Distrito Federal para afrontar el Tratado de Libre Comercio.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer el porcentaje de empresas medianas del D.F. de la rama Químico Farmacéutica que imparten capacitación.
2. Conocer si la capacitación de la empresa mediana de dicha rama del Distrito Federal es la adecuada para su desarrollo.
3. Determinar los pasos que debe contener un programa de capacitación.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

### Alcances.

- . La investigación de campo se realizó en el sector privado en industrias medianas Químico Farmacéuticas ubicadas en el Distrito Federal.
- . Buena disposición por parte de las dependencias de Gobierno al proporcionarnos la información solicitada.
- . Se incluye el tema del Tratado de Libre Comercio ya que dentro de éste, la capacitación juega un papel muy importante, pues con la entrada de nuevos productos, las empresas mexicanas necesitan capacitar a su personal, en primer lugar para crear conciencia y en segundo para realizar mejor su trabajo.

### Límitaciones.

- . Se realizó la investigación en empresas medianas Químico Farmacéuticas ubicadas en el Distrito Federal, ya que se tenía la limitación del tiempo así como el aspecto económico.
- . Poca disposición e interés que tuvieron algunas industrias al no permitirnos la entrada para realizar la investigación.
- . La veracidad de las respuestas obtenidas representa una limitación, ya que existen diferentes factores que influyen en el momento de contestar.
- . La información acerca del Tratado de Libre Comercio va cambiando día con día, por lo que se debe estar cambiando.
- . La investigación teórica se enfocó a la empresa en general y la investigación de campo se dirigió a la empresa químico farmacéutica

I. METODOLOGIA  
DE LA  
INVESTIGACION

El sueño de los que están  
despiertos es la esperanza.

Elsa Triolet

## CAPITULO I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 1.1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Se establecieron una serie de pasos o metodología a seguir, esto marca el camino más lógico para evitar la posibilidad de desviación del objetivo, dándole a esta investigación la solidez necesaria para que los resultados obtenidos sean confiables y verídicos.

#### Metodología:

1. Definición del tema y planteamiento del problema
2. Determinación de objetivos e hipótesis
3. Diseño del programa de actividades
4. Fuentes de información
5. Formulación del cuestionario piloto
6. Diseño del muestreo
7. Prueba piloto
8. Corrección de errores de cuestionario
9. Elaboración del cuestionario definitivo
10. Diseño de la muestra
11. Trabajo de campo (aplicación)
12. Tabulación
13. Interpretación y análisis de resultados
14. Integración, revisión y corrección de información
15. Integración y presentación del informe final

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

De acuerdo a una investigación observacional e información obtenida a través de revistas y artículos en cuanto al tipo de productos químicos farmacéuticos que existen en el mercado, nos dimos a la tarea de realizar una investigación, la cual consiste en detectar y determinar el problema motivo de la misma ya que en base a éste, se podrá orientar y tratar mediante el método previamente escogido de dar las alternativas de solución. Así se observó que el problema consiste en que la mediana empresa en la rama Químico Farmacéutica, se encuentra a la expectativa ante el Tratado de Libre Comercio debido a que no cuenta con los recursos necesarios para afrontarlo, no tiene capacitación o bien sus programas no son los apropiados para cubrir sus necesidades; no cuenta con tecnología o es obsoleta; enfrenta obstáculos para obtener un financiamiento adecuado y tiene problemas de organización.

### 1.3 FORMULACION DE HIPOTESIS

#### Hipótesis de trabajo.

Si la capacitación que existe en la empresa mediana del sector industrial de la rama Químico Farmacéutica del D.F. es suficiente para alcanzar la calidad total, entonces la empresa mediana está preparada para afrontar el Tratado de Libre Comercio.

#### Hipótesis Nula.

Si la capacitación que existe en la mediana empresa del sector industrial en la rama Químico Farmacéutica del D.F no es suficiente para alcanzar la calidad total, entonces la empresa mediana no esta preparada para afrontar el Tratado de Libre Comercio

#### Variable independiente:

La capacitación que pueda o no existir.

#### Variable dependiente:

La preparación que tenga la empresa mediana para afrontar el TLC.

#### Unidades de análisis:

Empresas medianas del sector industrial en la rama Químico Farmacéutica del Distrito Federal.

#### 1.4 DETERMINACION DE FUENTES DE INFORMACION

Para los fines de la investigación se tuvo que recurrir a una serie de fuentes de información para obtener bases firmes y conocer aspectos del tema que se ignoraban.

Se tomaron como fuentes primarias de información las siguientes:

- a) Observación
- b) entrevistas
- c) cuestionarios

Así mismo se recurrió a fuentes secundarias de información tanto públicas como privadas:

- a) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- c) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- d) Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México
- e) Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM
- f) Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica
- g) Nacional Financiera
- h) Bancomex
- i) Hemeroteca Nacional

### 1.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Se tomó una muestra representativa del total de elementos que integran el universo.

El universo está compuesto por el número de empresas medianas de la industria Químico Farmacéutica en el D.F.

Se tomó el conjunto finito ya que el universo cuenta con 71 elementos.

La investigación se desarrolló por el método de muestreo probabilístico. Este enfoque consiste en que todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de estar en la muestra y de tal manera que éstos sean escogidos al azar.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{O^2 N p q}{e^2 (N-1) p q}$$

En donde:

O= coeficiente de confianza

N= universo

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

e= error de estimación

n= tamaño de la muestra

A continuación se desarrolla la fórmula de muestreo aleatorio simple para poder sacar la muestra representativa de la investigación.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{3.84 (71) (.99)(.01)}{(.0025)(70) + (3.84)(.99)(.01)}$$

$$n = \frac{24.53}{.175 + .3456}$$

$$n = \frac{24.53}{.5206} = 47$$

Muestra: 47 empresas.

## 1.6 INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se enfocó a la industria químico farmacéutica, de las cuales se extrajeron 71.

Para desarrollar el levantamiento de la información se utilizaron dos tipos de cuestionarios, con el fin de valorar la cantidad, la enseñanza y el cambio de comportamiento hacia la eficiencia que se produce a consecuencia de la capacitación impartida. El primero compuesto por 15 preguntas se dirigió a los encargados de la capacitación en las industrias y el segundo con 13 se enfocó al personal operativo de las mismas.

### 1.6.1 Cuestionario piloto

Antes de aplicar y considerar como definitivo los cuestionarios, se llevó a cabo una prueba preliminar, para detectar errores. Se aplicó a un grupo de prueba que explicó cada una de las preguntas para ver que significaban para él y posteriormente lo contestó. Con esto se pudieron encontrar los problemas inadvertidos en la elaboración de los cuestionarios, como también detectar desviaciones en los posibles resultados o bien omisiones importantes para la investigación.

Para realizar la prueba piloto se tomó el 10% de la muestra.

### 1.6.2 Formulación del cuestionario final

A continuación se presentan los dos tipos de formatos de evaluación después de hacer las correcciones correspondientes.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL NIVEL DE CAPACITACION IMPARTIDA.

Su opinión es muy valiosa para ésta investigación, nos interesa mucho su aportación para poder definir el nivel de capacitación impartida en esta empresa.

Nota: La información recabada es confidencial, se utilizará únicamente con fines académicos.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Antigüedad \_\_\_\_\_

1.- ¿Quién elabora los planes de capacitación?

- a) Capacitador interno \_\_\_\_\_ c) S.T.P.S. \_\_\_\_\_  
b) Capacitador externo \_\_\_\_\_ d) Cámara Nacional de  
la Industria Farmacéu-  
tica \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué apoyo ha recibido usted por parte de CANIFARMA para impartir la capacitación?

- a) Información \_\_\_\_\_ d) Orientación \_\_\_\_\_  
b) Elaboración  
de planes \_\_\_\_\_ e) Cursos \_\_\_\_\_  
c) Ninguno \_\_\_\_\_

3.- ¿Quién selecciona los temas de los cursos que se imparten?

- a) La comisión mixta \_\_\_\_\_ d) El patrón \_\_\_\_\_  
b) Los empleados \_\_\_\_\_ e) S.T.P.S. \_\_\_\_\_  
c) Institutos  
Especializados \_\_\_\_\_ f) Cámara  
Nacional de  
la Industria  
Farmacéutica \_\_\_\_\_

4.- ¿En base a qué se seleccionan los temas de los cursos?

- a) Necesidades de la empresa \_\_\_\_\_ c) Requisito Legal \_\_\_\_\_  
b) Por imitación \_\_\_\_\_ d) Otros \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuáles son los temas generalmente impartidos?

---

---

---

6.- ¿Desde cuando se imparte capacitación en la empresa?

- a) Más de dos años \_\_\_\_\_  
b) Menos de dos años \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué fue lo que impulsó a la empresa a capacitar a los empleados?

- a) Obligación legal \_\_\_\_\_ b) Sugerencia de los empleados \_\_\_\_\_  
c) Elevar la calidad de los productos fabricados \_\_\_\_\_ d) Iniciativa empresarial \_\_\_\_\_  
e) Otros \_\_\_\_\_

8.- ¿Cada cuando se imparten los cursos de capacitación ?

- a) Cada seis meses \_\_\_\_\_ c) Cada año \_\_\_\_\_  
b) Cada dos años \_\_\_\_\_ d) Cuando hay contrataciones de personal \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué espera usted al impartir la capacitación.?

- a) Superación de los empleados \_\_\_\_\_ b) Cumplir con la ley \_\_\_\_\_  
c) Elevar la productividad \_\_\_\_\_ d) Otros \_\_\_\_\_

10.- ¿Nota alguna diferencia en los trabajadores que ya recibieron capacitación ?

- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

11.- Los resultados obtenidos después de la capacitación ¿son los esperados?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

12.- ¿Considera que la capacitación que se imparte es la adecuada, para la fabricación de productos de calidad y de esta manera poder competir con productos resultado de una apertura comercial?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- Los encargados de realizar los planes de capacitación conocen los efectos en la empresa a raíz de su aplicación?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Existe por parte del trabajador rechazo a los cursos de capacitación?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

15.- Para usted ¿que es capacitación?

a) Perder el tiempo \_\_\_\_\_

b) Ganar ascensos \_\_\_\_\_

c) Saber más cultura general \_\_\_\_\_

d) Aprender a usar  
aparatos nuevos \_\_\_\_\_

e) Saber más de su campo de trabajo \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL NIVEL DE CAPACITACION IMPARTIDA.

Su opinión es muy valiosa para esta investigación, nos interesa mucho su aportación para poder definir el nivel de capacitación impartida en esta empresa.

NOTA: La información recabada es confidencial, se utilizará únicamente con fines académicos.

1. ¿La empresa da las facilidades necesarias para que se lleve a cabo la capacitación?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

2. ¿Aprendió algo nuevo en el último curso impartido?

a) Mucho \_\_\_\_\_

b) Poco \_\_\_\_\_

c) Nada \_\_\_\_\_

¿En que tema? \_\_\_\_\_

3. ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?

Diga cuáles SI y cuales NO y porque \_\_\_\_\_

4. ¿Qué otros temas se deberían tratar durante el curso? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipos de apoyos didácticos se emplean con mayor frecuencia dentro de los cursos de capacitación?

---

---

---

6. ¿Desde que empecé a laborar en la empresa cuántas veces ha recibido capacitación?

---

---

7. ¿La empresa trata de conocer las aspiraciones del personal?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

8. ¿Se plantea y comunica al personal las metas y los logros de la empresa?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que la capacitación que se imparte es la adecuada para la fabricación de productos con calidad, que puedan competir con productos extranjeros?

a) Sí \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10. Aplica usted el nivel de conocimientos que ha adquirido en los cursos de capacitación en un:

a) 100% \_\_\_\_\_

b) 75% \_\_\_\_\_

c) 50% \_\_\_\_\_

d) 25% o menos \_\_\_\_\_

11. ¿Se les ha instruido acerca de la importancia de la capacitación?

a) Ampliamente \_\_\_\_\_

b) Someramente \_\_\_\_\_

c) Muy poco \_\_\_\_\_

d) Nunca \_\_\_\_\_

12. En forma breve ¿puede dar su punto de vista respecto a los cursos de capacitación a que haya asistido?.

---

---

13. Para usted ¿que es capacitación?

- |                                     |       |                                    |       |
|-------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|
| a) Perder el tiempo                 | _____ | b) Ganar ascensos                  | _____ |
| c) Saber más cultura general        | _____ | d) Aprender a usar aparatos nuevos | _____ |
| e) Saber más de su campo de trabajo | _____ |                                    |       |

El cuestionario anterior se aplicó a 47 empresas de acuerdo con la muestra obtenida, se buscó que fuera contestado con la mayor confianza y libertad, con el objeto de que las respuestas obtenidas se apeguen lo mas posible a la realidad para poder obtener resultados veraces y sobre todo útiles a las mismas empresas.

A las personas que se aplicó el cuestionario se les explicó el fin y el uso del mismo, haciendo hincapié en la importancia de sus respuestas.

Todas las actitudes, observaciones y comentarios que se obtuvieron en el momento de las entrevistas se consideraron, si fue oportuno, como posible criterio de valoración.

#### 1.7 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Para el análisis e interpretación de la información obtenida se tabuló cada una de las preguntas de los dos cuestionarios, obteniendo de los totales los porcentajes respectivos y utilizando para ello esquemas que expliquen de una manera sencilla los resultados.

## II. LA EMPRESA

El sentarse a esperar a que las cosas buenas de la vida te caigan en el rezago, es la única vocación donde el fracaso destaca.

ANONIMO

## CAPITULO II. LA EMPRESA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen, a la vez, un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones.

### 2.1 CONCEPTOS

**Empresa.** "Es una entidad destinada a producir bienes y servicios venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual." (1)

De acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la industria se divide en:

**Microindustria.** Conformada por las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**Industria pequeña.** Son las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebase el monto que determine la Secretaría.

---

(1) MENDEZ Morales, José Silvestre, Economía y la empresa, México, Mc Graw Hill, 1987, pag.6.

Industria mediana. Empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría.

Cuadro. 1

En la actualidad la Industria micro, pequeña y mediana representa el 98% del total de los establecimientos de transformación (114 mil), absorbe el 49% del personal ocupado en el sector, (1.6 millones) aporta el 43% del Producto Manufacturero y 10% del producto Interno Bruto.

Se aprecia una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización.

El subsector de la manufactura abarca casi todas las actividades. Más del 60% se localiza en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos.

En el Distrito Federal, Jalisco, el Estado de México, Nuevo León, Guanajuato y Baja California se concentra el 60% de estas industrias, respondiendo al patrón de concentración de la población del país.

## 2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

La industria tuvo su origen desde la época primitiva, en la cual los hombres para subsistir, tuvieron que desarrollar su ingenio para fabricar los utensilios que les permitieran satisfacer, de la mejor manera, sus necesidades mas elementales. Posteriormente, la convivencia con otros hombres hizo que surgiera el trueque, motivo por el cual se desarrollo el comercio. Apareció la moneda para facilitar lo y al mismo tiempo, origino el establecimiento de pequeños talleres familiares artesanales que constituyeron las primeras empresas.

Despues de la guerra de Independencia la economía mexicana se desarrollaba con mucha lentitud, sin embargo la independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial, con la reducción de aranceles y otras medidas.

Hacia 1831 se crea el Banco de Crédito para financiar la industria nacional. Dicha institución subsidiaba la creación de una serie de industrias. Sin embargo, el intento de industrialización, no tuvo éxito debido a la añeja estructura económica del país.

En México la industrialización se emprendió de manera firme y continuada en la década de los 50', en la que surgió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas. Así en 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas.

Las últimas tres décadas han registrado cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana, resultado en

gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial.

### 2.3 CRITERIOS PARA SU CLASIFICACION

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas de acuerdo a la actividad que desarrollan:

- A. De servicios
- B. Comerciales
- C. Industriales

Para la presente investigación se tomo en cuenta la siguiente clasificación

Las industrias se dividen a su vez en:

1. Industrias extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industria se divide en:

A. De recursos renovables. Sus actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, como ejemplo de este tipo de industrias encontramos las de explotación agrícola, ganadera y pesquera.

B. De recursos no renovables. Traen consigo la extinción de recursos naturales, entre ellas se encuentran la minería y la explotación de fondos petroleros.

2. Industrias de transformación. Dedicadas a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los originales.

3. Industria eléctrica y captación y suministro de agua potable. Implica la generación transmisión y distribución de energía eléctrica, así como la captación y suministro de agua potable.

En este tipo de empresa interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o subsistencia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales tal es el caso de las empresas textiles, farmacéuticas y de productos químicos básicos.

Cuadro 1.

CRITERIOS DE LA SECOFI PARA LA CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA NACIONAL EN ESTRATOS

Estratos	No. de empleados	Ventas anuales (Salarios mínimos vigentes en el D.F)
Microindustria	15	110
Industria pequeña	100	1,115
Industria mediana	250	2,010

Fuente: "Diagnostico de la MPMI en México". SECOFI

Es importante mencionar que en Estados Unidos, se considera una empresa pequeña a aquellas con menos de 1,500 trabajadores, sin embargo existen 11 millones de empresas en Estados Unidos, de las cuales 10 millones 800 mil están consideradas como pequeñas empresas que es lo equivalente a la mitad de la fuerza de trabajo de Estados Unidos.

## 2.4 LA EMPRESA MEDIANA

Históricamente, la empresa mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También es reconocido que ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país y estamos plenamente convencidos que tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, lo cual se puede lograr mediante una adecuada administración, imprescindible para una eficiente operación.

La empresa mediana constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección.

Representa un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas financieras, esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

### 2.4.1 Importancia y características

La importancia que tiene la empresa mediana en nuestra economía no es algo privativo de México. En realidad es importante prácticamente en todas las economías del mundo; muchas de las más desarrolladas o altamente exportadoras han logrado insertar exitosamente a estas empresas en la competencia internacional. Se conoce de su impacto tan importante en Japón, en

Italia, en Alemania y en general en los países de la Cuenca del Pacífico.

Con apoyos decididos, se ha logrado que tengan altos niveles de capacitación, así como tecnología de punta. Por ello, en el marco de una economía global, en nuestro país era tan necesario fomentar su desarrollo. Haciéndolo, se logrará que estén en aptitud de competir exitosamente, crecer y, con ello dar lugar a un esquema de recuperación económica distribuidor del ingreso.

Impulsar a la empresa mediana constituye una acción estratégica para el desarrollo general del país por su amplia capacidad de generar empleos con relativamente bajos niveles de inversión; por su adaptabilidad al cambio y su capacidad de asimilar tecnologías por su menor dependencia de insumos extranjeros y por ser un semillero extraordinario de emprendedores, que protagonicen el impulso productivo del nuevo país que con la reforma del Estado construimos los mexicanos.

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción y sobre todo promueve el crecimiento y desarrollo.

La empresa mediana además es importante porque es el puente entre la micro y pequeña empresa y los grandes distribuidores y productores; tiende a satisfacer la producción de bienes y servicios que la gran empresa no da; proporciona más de la mitad de todos los empleos del país. Tal cifra se va incrementando conforme aumenta la automatización de las empresas grandes, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía balanceada; es especialista en la producción de bienes y servicios (por eso se dice que es un complemento de la gran empresa); se le está dando gran impulso a través de la

franquicia; los grandes corporativos se nutren de los bienes y servicios que les proporciona la empresa mediana; ofrece el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

#### Características

La consolidación y aportación que ha tenido la empresa mediana en las últimas décadas ha sido fundamental para el desarrollo de México. Por sus características operativas destaca como un núcleo indispensable para el avance del país hacia la conformación de un aparato productivo integrado que lo haga más competitivo y depender menos del exterior. En México, genera el mayor número de empleos por unidad de inversión, no obstante que es bajo el número de empleados por cada empresa. La gran mayoría de estos establecimientos esta en la industria de la transformación, que concentra la mayor proporción de empleos; utilizan tecnologías y maquinaria con cierto rezago tecnológico. Esta situación responde tanto a su capacidad económica-financiera, como al segmento del mercado que cubren, mismo que no les exige una calidad normalizada; el tamaño de las industrias permite el aprovechamiento racional de los recursos de una región, cuya explotación resultaría incosteable para la gran industria, debido a su magnitud y al tipo de tecnología utilizada; es generalmente de carácter nacional pues casi toda la inversión es de capital mexicano, con lo que se deduce su escasa dependencia del exterior, con excepción de las empresas filiales de grandes corporativos; tiene poca experiencia con el mercado externo debido entre otras cosas, al bajo volumen de producción, la calidad de sus productos y el desconocimiento de mecanismos para exportación; sus productos muchas veces no cuentan con la calidad requerida para penetrar a un mercado de exportación, ya que también se les exige competitividad en los precios; se observa poca comunicación entre las empresas medianas. Esto obliga a permanecer en áreas limitadas de la actividad industrial, lo que trae como consecuencia la

marginación en proyectos tanto nacionales como regionales. También es escasa la vinculación con la gran empresa lo cual le limita la posibilidad de ser proveedora de empresas exportadoras; algunas están dirigidas por personas que realizan varias actividades dentro de la empresa, desde adquirir las materias primas hasta pagar los impuestos. Por tal motivo se presenta una falta de organización con limitaciones administrativa, fiscales y comerciales; no cuenta con los recursos financieros adecuados ya que estos son limitados y, fundamentalmente provienen del ahorro generado internamente; " Las industrias micros, pequeñas y medianas, surgen en forma natural sin tener que realizar estudios sofisticados, caracterizándose por tener una constitución simple" (2), así como también tiene problemas para conseguir créditos, ya que las condiciones y los requisitos que se les imponen rebasan sus posibilidades y de ahí que se derive su escasa recurrencia a este.

---

(2) Transformación en la subcontratación y la micro, pequeña y mediana industria, Canacindra, México, 1991.

#### 2.4.1.1 Desventajas

- . Mantiene altos costos de operación.
- . No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- . Sus ganancias no son muy elevadas, por lo cual, muchas veces se mantiene en el margen de operación y con mucha posibilidad de abandonar el mercado.
- . Generalmente no contrata personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- . La calidad de los productos no siempre es la mejor, mucha veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- . No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, y cuando lo hacen enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
- . Otros, como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, precios altos o productos de mala calidad, descontrol de inventarios, mala ubicación de sus plantas, problemas con el pago de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno.

#### 2.4.1.2 Retos frente a la globalización

A pesar que las empresas medianas han tenido un importante papel en el desarrollo económico de México, actualmente enfrentan dificultades que afectan su eficiencia productiva y condicionan su desarrollo. Por ello, es necesaria la adopción de estrategias que contemplen la aplicación de medidas que combatan su problemática e impulsen su desarrollo de manera decidida y sólida.

Son diversos los problemas que enfrentan, ya que las condiciones en que opera el aparato productivo de la mediana industria ocasiona una baja productividad que redunde en reducidos márgenes de ganancias limitando considerablemente su capacidad generadora de ahorro e inversión. Ello deriva de:

- . La baja calificación de mano de obra que utilizan, lo cual afecta su eficiencia operativa.
- . La falta de modernos sistemas administrativos.
- . Escasa capacidad financiera, esto se traduce a su vez, en mayores costos y menor calidad de la materia prima adquirida.
- . La inexistencia de información técnica adecuada tanto para la selección de maquinaria y equipo como lo relativo a la adopción de medidas tendientes a elevar la productividad.
- . La insuficiente amplitud de la red de comunicaciones y servicios.

En estas circunstancias, los retos que enfrentan las industrias medianas son de gran magnitud, pues deben modernizar sus procesos de administración, producción, comercialización, capacitación y la calidad de sus productos, para no ser desplazadas por fabricantes de otros países. Desde luego, hacerlo no es tarea sencilla. No hay que olvidar que los cambios que se asocian a la nueva revolución tecnológica han comenzado a modificar los procesos productivos. En lo sucesivo, las llamadas ventajas competitivas descansarán cada vez menos en la abundancia de mano de obra y recursos naturales y cada vez más en los avances tecnológicos y la creatividad para ubicar y aprovechar oportunidades de un mercado en constante transformación.

Bajo estas condiciones se debe dar un papel relevante al crecimiento de la inversión, el dinamismo del mercado y las actividades de investigación, desarrollo científico y tecnológico, así como a la dotación de infraestructura, financiamiento y

capacitación, para crear las bases del proceso modernizador de la industria nacional.

La reestructuración de la planta productiva deberá fincarse en el esfuerzo de los industriales. Este proceso requerirá también del apoyo activo del sector público en la formación de los recursos humanos requeridos y en la simplificación de las regulaciones administrativas, que hoy en día entorpecen la operación de las empresas.

Si se preguntaran las condiciones que deben cumplirse para elevar la competitividad de dichas unidades productivas, se tendría que hablar de dos cuestiones. La primera se refiere a la estrategia que adopte cada establecimiento productivo para mejorar la planeación y administración, su proceso de fabricación, la selección de sus proveedores y de los artículos que puede producir mejor y los canales de comercialización. La segunda se compone de las características del ambiente en el que operan es decir, el estado que guarda la infraestructura, la eficacia del financiamiento, las regulaciones gubernamentales, la disponibilidad de la mano de obra calificada y la estabilidad económica (por sus efectos sobre la inflación, tasa de interés y demanda entre otros).

#### 2.4.2. Perfil de la empresa mediana

La empresa mediana representa un factor importante para el desarrollo del país, por lo tanto no hay que perder de vista las situaciones adversas así como las favorables a las que está expuesta.

Para entender mejor los peligros y oportunidades con los que se enfrenta, se presenta el resumen realizado por Rodríguez Valencia

(1992. p.38) sobre el estudio de los valores y actitudes de la empresa mediana en México que comprende la compleja situación de las empresas mexicanas.

Factores	Resultados
Datos estructurales	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de las ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura organica es familiar.
Tecnología	La mayor parte utiliza "sistemas de producción tradicional"; aún un 40% ya está aplicando procesos automatizados.
Tipo de dirigentes	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.
Medio ambiente	Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, así como despachos de consultoría.

Problemática a la que deben enfrentarse

En orden de importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios, son los más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, materias primas (calidad y escasez), mercados competencia, deficiente organización y financiamiento.

Valores y objetivos

Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente "personalizados", es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

Crecimiento y planeación

La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.

Administración de personal

Esta área es un gran problema. La realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales. (sin técnica). Sobre la ley de capacitación hay gran escepticismo.

Procesos informativos

Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sobre técnicas administrativas.

## 2.5 LA MEDIANA INDUSTRIA EN EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE MEXICO

Durante la época porfirista tiene lugar en nuestro país el proceso de industrialización. Fue muy bajo debido a que la actividad principal durante esa época fue la agricultura de exportación y se fomentaba poco la industria. El modelo de crecimiento que siguió México durante el porfiriato se conoce como modelo "hacia afuera", que basaba el desarrollo económico del país en la producción para el mercado externo, es decir, se apoyaba en la producción agropecuaria sobre todo para exportación.

La crisis de 1929 hace que México se vea obligado a seguir un modelo de crecimiento "hacia adentro" porque las necesidades del país ya no eran satisfechas debido a la drástica disminución de bienes procedentes del mercado exterior, de modo que se tuvieron que producir internamente bienes industriales que antes importábamos y que el mercado externo nos surtía, se producen ahora en el país, es el proceso de industrialización conocido como sustitución de importaciones.

Uno de los rasgos principales del proceso de industrialización en México ha sido el de centrar la atención en el desarrollo de grandes inversiones estatales y privadas, nacionales y extranjeras, a través de la instalación y modernización de las plantas productivas.

La penetración de empresas transnacionales en México se ha desarrollado en forma compleja y contradictoria, porque al mismo tiempo que se aceleró el crecimiento se fueron creando obstáculos y desequilibrios que limitarían el proceso de industrialización. Esto implicó que el papel e importancia de un gran número de empresas pequeñas y medianas nacionales (en el desarrollo económico del país) no se evaluará en toda su extensión.

Al inicio de los años sesenta se dio un desarrollo mundial de empresas gigantescas de los países industrializados, contaban con una gran capacidad de inversión y desarrollo tecnológico, lo cual provocaría que países como el nuestro, con baja capacidad industrial, se mostraran incapaces de crear un sistema productivo nacional, y quedarán condicionadas en su proceso de desarrollo a orientar su industria en función de las grandes empresas del exterior.

México basó su industria en la intensificación de la política de sustitución de importaciones que favoreció, junto al desarrollo y fortalecimiento de grandes empresas nacionales y extranjeras, la expansión de un gran número de industrias pequeñas y medianas con baja inversión, que girarían, en buena medida, en función del desarrollo de las primeras.

El Estado se dedicó a los sectores de transporte, metálica básica y fertilizantes, promoviendo y orientando el desarrollo industrial. Es promotor de grandes obras de infraestructura, leyes e incentivos fiscales a favor de la industrialización, organización del sector laboral y desarrolla el sistema financiero.

A partir de la década de los setenta, al irse agudizando la crisis internacional, el crecimiento industrial fue perdiendo dinamismo en ciertas ramas y acelerándose en otras. Entonces se pone al descubierto el agotamiento y sustitución de importaciones de los tradicionales bienes de consumo no durables, algunos durables e intermedios sencillos, para encarar la sustitución de materias primas industriales de alta tecnología y, principalmente, bienes de capital en donde se fue concentrando la gran industria.

Hacia finales de la década, esta industria se intensifica con el auge petrolero y los préstamos del exterior. Se da un gran

número de fusiones entre la inversión nacional y la extranjera a la vez que algunas industrias medianas, fueron compradas por las grandes.

Actualmente, la industria atraviesa por un severo periodo de ajuste. Este hecho remarca la necesidad de incorporar constantes cambios, sobre todo en aquellas áreas tradicionalmente protegidas de los efectos de la competencia internacional.

El ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles GATT y la acelerada desgravación arancelaria, hizo que se tuviera una apertura comercial sin el respaldo de una política de fomento industrial que facilitara el enfrentar eficientemente la competencia internacional. Para la industria manufacturera, la posibilidad de encarar favorablemente las dificultades inherentes al proceso recesivo y a la apertura comercial estuvieron basadas en los mercados externos, sólo abiertos a las grandes empresas, debido a su mayor productividad, ágil readecuación empresarial, mayores posibilidades de financiamiento y a los canales de comercialización internacionales con que cuentan.

No sucedió lo mismo con la empresa micro, pequeña y mediana debido a sus deficientes niveles de productividad, inadecuada capacidad de gestión, limitado acceso a créditos institucionales, deficiente capacitación, excesiva regulación oficial y escasa capacidad de ventas al exterior lo que provocó la caída de su dinamismo productivo.

III. T R A T A D O        D E  
L I B R E   C O M E R C I O

Todo fracaso es sólo un  
paso más para el éxito.  
André Malraux

### CAPITULO III. TRATADO DE LIBRE COMERCIO

#### 3.1 DEFINICIONES

##### Tratado.

" Convenio entre dos gobiernos" (3).

##### Zona de libre comercio.

" Se caracteriza por la tendencia a eliminar barreras arancelarias, no arancelarias y restricciones que obstaculicen el comercio entre los países participantes en el acuerdo, aplicando los aranceles al resto del mundo" (4).

##### Mercado común.

" Es un agente facilitador para el movimiento de los factores de producción (trabajo y capital) entre los integrantes, que forman así un bloque arancelario ante terceros países, brinda por consiguiente un sistema de preferencia a los miembros del mercado común. Perfeccionamiento de la unión aduanera, ya que implica la eliminación de restricciones al movimiento de factores productivos permitiendo al trabajo y al capital desplazarse a los lugares en que existía un mayor índice de productividad" (5).

##### Acuerdo de libre comercio.

" Significa un compromiso de reducir gradualmente los aranceles o impuestos a las importaciones hasta llegar a su liberación total en un determinado período de tiempo"(6).

---

(3) ORTIZ, Arturo. Introducción del Comercio Exterior de México. México, Nuestro tiempo, 1989. p. 10

(4) Ibid.

(5) Ibid.p 11.

(6) Ibid.p 11.

### 3.2 ANTECEDENTES DEL COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO

El comercio exterior de México surge con la Colonia española y se va desarrollando a través de distintos periodos, bajo las formas que le imprimiera el desarrollo del capitalismo mundial.

#### La época colonial

Es ampliamente conocido que la conquista española se realizó mediante los métodos más barbaros de sometimiento de la población indígena. Así los conquistadores se adueñaron de grandes extensiones de tierra, minas y las plantaciones tropicales, creando una economía productora de materias primas. La mayor aportación de México se manifestó con mayor vigor a través de la explotación brutal de la mano de obra en las minas de metales preciosos ya que los conquistadores atribuían esencialmente a los metales preciosos ser la base del poderío económico de una nación.

La acumulación del capital en México se manifestó también en el comercio monopolizado con la corona española, enfocada a mantener a toda costa una balanza comercial favorable, para ello recurrió a prácticas proteccionistas e impidió toda posibilidad de desarrollo económico y social en la Colonia. Se penalizó el comercio exterior con otros países, y se llegó al grado de embargar barcos extranjeros que tocaran puertos mexicanos.

Tan cerrado estaba el comercio exterior hacia los siglos XVI y XVII, que no sólo se prohibía el intercambio directo con otros países, sino con las propias colonias de América. No fue sino hasta 1778 que se quito a Cádiz el monopolio del comercio con las colonias, la cual puede interpretarse como el primer paso hacia una modificación del monopolio mercantilista. Este avance se vinculó al desarrollo histórico de las fuerzas productivas, que

tendrían su mayor manifestación en la revolución industrial, de los siglos XVIII y XIX, con la aparición de múltiples inventos.

### El México Independiente y el tránsito hacia el Liberalismo

Las ideas de los clásicos de la Economía, forzosamente tuvieron su manifestación en las colonias de América. Los argumentos liberalistas fueron adoptados por la burguesía y aún por el clero al apoyar decididamente el plan de Iturbide para la Independencia de México. "Hasta antes de 1821 no puede hablarse propiamente de Comercio Exterior de México, sino de un intercambio entre la metrópoli, España y su Colonia" (7) Hasta 1860 la mayor parte del Comercio Exterior de México continuaba efectuándose con Europa, especialmente con Inglaterra, seguida de Francia y, en un lugar secundario EUA.

### El inicio del comercio México-EUA

El comercio con Estados Unidos fue casi inexistente durante los años de la Colonia española, no puede hablarse propiamente de relaciones comerciales entre México y los Estados Unidos sino hasta el México Independiente.

La independencia de México significó no sólo para los Estados Unidos, sino para potencias europeas la posibilidad de intervenir directa e indirectamente en la desvalida y desorganizada nación. Así, es posible observar un predominio de Inglaterra en el comercio con México, pero a partir de 1860, se van sentando las bases para el cada vez mayor predominio norteamericano en México.

(7) LOPEZ Gallo, Manuel. Economía y política en la historia de México. México:el caballito S.A,1985,p.63.

Desde que se inician los intercambios comerciales entre los dos países, Estados Unidos exporta más a México que lo que recibe de él.

### El Porfiriato

En el Porfiriato fue posible poner en práctica las ideas de la libertad económica. Se va estructurando la economía primario-exportadora, dando al país su fisonomía altamente dependiente del mercado y del capital externo.

Desde el triunfo de la Reforma, las relaciones diplomáticas quedaron rotas con Inglaterra, lo que propició su lento desplazamiento del comercio y de las inversiones. Durante 1898-89, el 69% de las exportaciones se destinó a Estados Unidos, el 19.9% lo recibió Inglaterra, el 5.1% Francia y el resto se distribuyó en diferentes países.

Las importaciones sufren un estancamiento para 1910. Pese a que durante esa época estuvieron de moda las ideas de liberalismo económico se siguió una larga tradición proteccionista.

Bajo el régimen de Porfirio Díaz gracias al período de paz, se reestablece la confianza crediticia de México y se disparan los créditos e inversiones. De esta manera, México entra a la era del imperialismo y se vincula la burguesía nacional con el capital financiero internacional. Asimismo surge un franco predominio de la dependencia con EUA, siendo de menor importancia las potencias europeas. Un factor importante que explica el crecimiento económico registrado durante el Porfiriato fue la necesidad de integrar a México al sistema de la economía mundial.

El comercio exterior durante la Revolución Mexicana y los primeros gobiernos revolucionarios.

A pesar de que la Revolución Mexicana desquició las otras actividades económicas, el comercio exterior no se vio limitado, sino todo lo contrario, se incremento sensiblemente entre 1911 y 1920. Para esos años el comercio con Estados Unidos era francamente preponderante y absorbio ya un 76.6%, siendo el principal producto de venta el petroleo.

Entre 1920 y 1940, crecen las importaciones y el valor de las exportaciones se mantiene estable. Esto seria el preludio del déficit estructural en la balanza comercial de México que se inició a partir de 1943. A partir de 1929 y 1934 se dejan sentir los efectos de la gran depresión en México, al derrumbarse tanto las exportaciones como las importaciones.

La crisis de 1929 y sus efectos en México

Durante el periodo revolucionario, la inversion extranjera se redujo debido al clima de inestabilidad. Se presenta en México la crisis del capitalismo conocida como la gran depresión de 1929, que flagela toda la actividad económica, y provoca que baje el Producto Interno Bruto.

Como es natural, hubo cierre de muchas empresas, quebradas ante la crisis, ello provocó desempleo y se redujeron las exportaciones debido a las múltiples restricciones y discriminación impuesta por EUA y Europa, por lo que la economía se volvió más vulnerable.

De 1920 a 1940, con el reparto agrario, se fortalece del sector primario minero-exportador. Las mejores tierras de riego se destinan a productos agricolas de exportacion, con lo que se configuró más adelante la estructura actual del comercio exterior

de México, totalmente dependiente de las necesidades agrícolas de Estados Unidos.

### 3.3 LA DINAMICA DE LA POLITICA COMERCIAL EN AMERICA DEL NORTE.

La política comercial externa, se entiende por "el conjunto de medidas de carácter fiscal y administrativo tendientes a controlar, regular y verificar los movimientos de entrada y salida de mercancías y servicios. Visto así, viene a ser un conjunto de leyes, reglamentos, apoyos, permisos o prohibiciones a que deben ajustarse los artículos de comercio exterior." (8)

Los objetivos de la política comercial externa pueden ser, proteccionista si tiene como propósito establecer en forma amplia controles y trabas cuantitativas o cualitativas a las importaciones; o librecambista, si su objetivo es abrirse a la competencia exterior eliminando todo tipo de trabas a las importaciones.

#### Política comercial en América del Norte

Los debates acerca de la política comercial en los tres países de América del Norte fueron especialmente intensos.

Uno de los temas principales de las campañas presidenciales de Estados Unidos en 1988 fue el grado de represalias comerciales que debe utilizarse para convencer a otros países de que reduzcan sus restricciones al comercio y, sobre todo, a las importaciones desde Estados Unidos.

(8) ORTIZ, Alfredo. Introducción al comercio exterior de México. México: nuestro tiempo, 1989, p 119.

De la misma manera hubo cierto grado de ansiedad en México acerca de la velocidad con que se realiza la liberación de las importaciones y de si esto llevará a la bancarrota a muchas industrias mexicanas.

El dinamismo en los cambios de política comercial que conjuntamente se llevan a cabo dentro de los tres países y entre ellos no tiene precedentes. El Acuerdo de Libre Comercio logrado entre Canada y Estados Unidos en 1990 significa un cambio de gran envergadura hacia el bilateralismo. A su vez, el que los dos socios comerciales más importantes de América del Norte eliminen barreras comerciales inevitablemente afecta los cálculos de México sobre su propia política comercial futura. Por su parte, México está en el proceso de integrar su economía cada vez más con la del resto del mundo. El TLC entre México, Estados Unidos y Canadá confirmó la apertura de la economía mexicana a las importaciones así como los estrechos vínculos comerciales que los tres países han desarrollado.

En general la política comercial en América del Norte pasa actualmente por un momento de incertidumbre debido a esta dinámica. La sensibilidad se agudizó por los cambios de gobierno que tuvieron lugar en 1988 y principios de 1989 en México y Estados Unidos. El avance de estos procesos durante los próximos años determinará la política comercial de América del Norte durante el resto del siglo y aun más allá.

"En términos generales, las metas de la política de comercio exterior de México en el siglo XX, han registrado dos fases fundamentales: la primera se refiere al periodo 1940-82 en la que los enfoques eran de carácter eminentemente proteccionista, y la de 1983, caracterizada por un tránsito hacia el librecomercio, a través de la instrumentación de una política de apertura al exterior."(9)

### 3.4 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

El TLC con los Estados Unidos de América y Canadá servirá para acelerar el crecimiento económico y por lo tanto, aumentar la eficiencia, el ingreso y el empleo nacionales. Es la fórmula elegida para lograr un desarrollo en el país que propicie mejores niveles de vida.

Para que México no quede al margen de los cambios que se presentan al agruparse varios países con objetivos que los beneficiarán mutuamente, se firmó un Tratado entre Estados Unidos, Canadá y México.

---

(9) *Ibíd.*

### 3.4.1 Antecedentes

#### La cronología del TLC.

6 de noviembre de 1987

Los gobiernos de Estados Unidos y México firman un Acuerdo Marco para Comercio e Inversión.

10 de Junio de 1990

Los presidentes Bush y Salinas abrazan la idea de negociar. Instruyen a sus Titulares de comercio a iniciar consultas.

8 de agosto de 1990

La representante comercial de E.U., Carla Hills y su contraparte, el secretario de la SECOFI, Dr. Jaime Serra Puche recomiendan el inicio formal de las negociaciones.

21 de agosto de 1990

Salinas solicita a Bush por escrito, que México y Estados Unidos negocien un acuerdo (prerequisito estipulado en las leyes estadounidenses).

5 de febrero de 1991

Bush notifica a los presidentes de los Comités de Medios y Arbitros de la Cámara de Representantes y de Finanzas del Senado, su intención de iniciar negociaciones con México y Canadá tendientes a concretar un Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano.

27 de febrero 1991

Vence el plazo de 60 días para que los Comités de Medios y Arbitros y de Finanzas votaran para desautorizar la aplicación del fast track.

12 de Junio de 1991

Inicio formal de las negociaciones en Toronto, Canadá estableciéndose cinco grandes áreas de discusión: acceso a mercados, reglas de comercio, servicios, propiedad intelectual y solución de controversias.

20 de agosto de 1991

Segunda reunión ministerial en Seattle, Washington. Se detectan los sectores más problemáticos en la negociación: agricultura, automotriz, textiles, compras de gobierno y energía.

9 de noviembre de 1991

Se publica en el "Washington Post" la decisión de posponer las negociaciones para después de las elecciones de noviembre de 1992.

13 de diciembre 1991

Salinas y Bush se reúnen en Campo David y anuncian un primer texto del ILC para enero.

16 al 22 de marzo de 1992

Las negociaciones del ILC continúan en Washington. El Dr. Herminio Blanco Mendoza viaja a esa Ciudad para participar en las reuniones. En materia de petróleo la posición mexicana es inamovible, se continuará para suprimir los obstáculos tan elevados en aranceles, para ingresar al mercado estadounidense.

23 al 29 de marzo de 1992

SECOFI anuncia que los días 6,7 y 8 de abril se celebrará en Canadá la Quinta Reunión Ministerial de Negociaciones del ILC.

27 de abril al 1 de mayo de 1992

Se lleva a cabo la novena reunión plenaria de negociaciones en México, D.F.

8 al 31 de junio de 1992

Se reúnen los grupos de negociación de aranceles y barreras no arancelarias, reglas de origen, servicios financieros, compras del sector público, agricultura, automotriz, energía, textil, subsidios y antidumping, principios de comercio, telecomunicaciones, inversión, propiedad intelectual y solución de controversias.

17 de julio de 1992

El Dr. Serra Puche viaja a Nueva York en donde sostiene una reunión formal de trabajo con el ministro Michael Wilson, se revisa el status de las negociaciones del TLC y se anuncia la sexta Reunión Ministerial.

25 de julio de 1992

Sexta Reunión Ministerial en Mexico

12 de agosto de 1992

Concluyen las negociaciones y se encomienda a los funcionarios de los tres países que elaboren el texto final del Acuerdo.

7 de octubre de 1992

Firma de los tres ministros. Como testigos de honor estuvieron presentes los presidentes de las tres naciones.

17 de diciembre de 1992

Firma del documento por parte de los jefes de gobierno, con lo cual queda listo para ser sancionado por los congresos respectivos.

27 de mayo de 1993

La Cámara de los Comunes adopta la ley 115, por la cual Canadá ratifica el Tratado.

30 de junio de 1993

El juez federal de distrito Charles Richey acepta los argumentos de grupos opositores al Tratado y demanda del gobierno de Clinton una evaluación de impacto ambiental.

30 de agosto de 1993

El presidente Clinton instruye al representante comercial Michael Kantor a preparar un estudio del impacto ambiental del Tratado.

2 de septiembre de 1993

Se lanza una ofensiva desde la Casa Blanca contra Perot y se le acusa de presentar 193 datos erróneos sobre el Tratado.

3 de septiembre de 1993

El presidente Clinton nombra a William Daley como asesor especial para el Tratado. Además un grupo de 12 premios Nobel y 283 economistas expresan su apoyo al Acuerdo Comercial.

28 de septiembre de 1993

El subcomité de comercio del Comité de Medios y Procedimientos de la Cámara de Representantes inicia la revisión del borrador de la ley de aplicación del Tratado. Clinton pide al Congreso que vote a favor del Tratado el mismo año.

27 de octubre de 1993

Se anuncia la creación conjunta entre México y Estados Unidos del Banco Norteamericano de Desarrollo y de la Comisión Ambiental Fronteriza. El primer ministro designado de Canadá, Jean Chretien anuncia que promulgará el Tratado sólo después de renegociar un nuevo código de subsidios, prácticas desleales de comercio y protección energética similar a la obtenida por México.

28 de Octubre 1993

Estados Unidos y México rechazan la reapertura del acuerdo comercial.

4 de noviembre de 1993

El congreso estadounidense recibe de manera formal el paquete legislativo del Tratado, consistente en el acuerdo básico, los textos suplementarios y las cartas paralelas

09 de noviembre de 1993

El poderoso Comité de Medios y Procedimientos estadounidenses aprueba la ley de aplicación del Tratado por mayoría de dos a uno. El vicepresidente Albert Gore y el empresario Perot debaten cara a cara sobre el Acuerdo Comercial por televisión. 57% de los estadounidenses declaran vencedor a Gore.

16 de noviembre de 1993

El Comité de Reglas de la Cámara de Representantes determina que el debate del Tratado tendrá un lapso máximo de ocho horas efectivas de duración.

17 de noviembre de 1993

El Tratado es objeto de votación final por la Cámara de Representantes en Estados Unidos, con lo cual se ratifica.

1 de enero de 1994

Inicia la era histórica comercial entre Estados Unidos, Canadá y México, por la entrada en vigor oficial del Tratado de libre Comercio de Norteamérica.

#### 3.4.2. Objetivos del Tratado de Libre Comercio

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de

conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT. Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento del Tratado y los objetivos en que se fundará la interpretación de sus disposiciones.

Los objetivos del Tratado son:

- . Eliminar barreras al comercio.
- . Promover condiciones para una competencia justa.
- . Incrementar las oportunidades de inversión.
- . Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- . Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias.
- . Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Los tres países miembros lograrán estos objetivos mediante el cumplimiento de los principios y reglas del Tratado, así como los de trato nacional.

Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerá las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios, aunque existen excepciones a esta regla general. Por ejemplo, las disposiciones en materia comercial de algunos convenios ambientales prevalecerán sobre el TLC, de conformidad con el requisito de minimizar la incompatibilidad de estos convenios con el TLC.

En las disposiciones iniciales se establece también la regla general relativa a la aplicación del Tratado en los diferentes niveles de gobierno de cada país.

### 3.4.3 Beneficios

Los principales beneficios que se derivan con la firma del Tratado de Libre Comercio para México son:

1. La eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, lo cual permitirá aumentar:
  - . Exportaciones de los productos mexicanos a los mercados estadounidenses y canadienses respectivamente.
  - . Inversiones tanto nacionales como extranjeras en los diferentes sectores productivos de México, Canadá y Estados Unidos.
  - . Empleos con la creación de nuevas fuentes de trabajo debido a la inversión en los diferentes sectores productivos del país.
  - . Salarios.
  - . Divisas provenientes de los principales productos de exportación.
  - . Y disminuir los costos de exportación.
2. Saneamiento financiero del país.
3. Transformación radical de nuestra economía, hacia una más competitiva.
4. Alianza estratégica con empresas de otros países que buscarán aumentar sus exportaciones en el mercado norteamericano.
5. Adquisición de tecnología de punta que permitan la modernización de nuestra planta industrial.
6. Disminución de las medidas antidumping con el fin de facilitar el pronto acceso de los productos mexicanos a los mercados de Estados Unidos y Canadá.
7. El Establecimiento de criterios respecto a compras gubernamentales que permitirá a muchas pequeñas y medianas empresas mexicanas acceder a numerosos concursos públicos con Estados Unidos y Canadá. Los proveedores mexicanos se verán beneficiados por estas negociaciones a través de la:

- . Creación de canales de comercialización y contactos adecuados para vender directamente a las entidades gubernamentales de Estados Unidos y Canadá.
- . Integración vertical de industriales mexicanos con proveedores ya establecidos en sus países a través de mecanismos de subcontratación.

Las principales desventajas de México ante el Tratado de Libre Comercio son:

1. La innovación de la planta productiva nacional, ya que el 90% de esta no cuenta con tecnologías nuevas para competir con sus similares de Canadá y Estados Unidos.
2. Algunos productos mexicanos no tienen la calidad, eficiencia y competitividad que tienen los productos norteamericanos y canadienses.
3. México tiene, con respecto a Canadá y Estados Unidos, una enorme asimetría económica resultado del desarrollo económico de los tres países.
4. Las empresas canadienses y estadounidenses poseen un nivel de competitividad superior a las mexicanas.
5. México carece de mano de obra calificada.
6. La falta de infraestructura en México como eficientes carreteras, ferrocarriles, puertos, teléfonos y otros medios modernos de comunicación. Esto implica demoras y apareja costos adicionales que disminuyen la competitividad.
7. La falta de una cultura exportadora.

#### 3.4.4. Contenido

Como resultado de las pláticas sostenidas por los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México, se lograron establecer seis

temas de negociación y 18 grupos de trabajo, quedando integrados de la siguiente manera:

1. Acceso a mercado. Garantizar el ingreso ágil, claro y permanente de los bienes mexicanos a los mercados de Canadá y Estados Unidos de América, constituye el tema fundamental del Tratado de Libre Comercio.

A. Aranceles y barreras no arancelarias.

Las exportaciones mexicanas enfrentan aranceles altos o estacionales, así como cuotas o barreras sanitarias y otras restricciones que obstaculizan el acceso de nuestros productos a dicho mercado. Se deberá diseñar un calendario de desgravación arancelaria que permita llegar al final de un periodo de transición, a un comercio sin aranceles entre México, Canadá y Estados Unidos. También se negociará la eliminación de las cuotas, permisos y cualquier otra barrera a las exportaciones entre los tres países.

B. Reglas de Origen.

El Tratado deberá beneficiar el intercambio de mercancías fabricadas en la región. Para ello, será indispensable diseñar un conjunto de normas que evite la triangulación de productos que no incorporen un mínimo de valor agregado regional, promueva la competitividad de los tres países y reconozca la creciente globalización de los procesos productivos para permitir cierto contenido extra regional en los mismos.

Las disposiciones sobre reglas de origen contenidas en el Tratado están diseñadas para:

- . Asegurar que las ventajas del TLC se otorguen sólo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren total o principalmente en otros países.
- . Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles.

. Reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del Tratado.

Estas reglas de origen disponen que los bienes se considerarán originarios de la región cuando se produzcan en su totalidad en los países de América del Norte. Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona también se considerarán originarios, siempre y cuando los materiales ajenos a la región sean transformados en cualquier país socio del TLC.

#### C. Compras gubernamentales.

México pugnarán por evitar la discriminación que realicen los gobiernos, con el fin de facilitar a nuestros proveedores un acceso igual al de sus competidores en todas las licitaciones públicas.

La legislación en materia de compras del sector público se ha concentrado, fundamentalmente, en los siguientes puntos:

- . Cobertura y alcance sectorial de las concesiones comprendidas bajo los principios del trato nacional y no discriminatorias.
- . Valor de los contratos por el Acuerdo.
- . Principios que rigen los procedimientos de licitaciones públicas como son la transparencia y la promoción de mecanismos competitivos.

#### D. Agricultura.

El objetivo de México en este importante tema será lograr un acceso estable y permanente de nuestras exportaciones agrícolas a Estados Unidos de América y Canadá. Ello, con el fin de eliminar la incertidumbre que ocasionan los aranceles estacionales, las barreras fitosanitarias innecesarias y otros obstáculos al comercio. México debe reconocer las diferencias estructurales de los sectores agropecuarios que tiene con Canadá y Estados Unidos,

por ello se incluye un mecanismo transitorio especial de salvaguarda.

Con la entrada en vigor del Tratado, México y Estados Unidos eliminarán los aranceles en una amplia gama de productos agropecuarios cuyo valor equivale, aproximadamente, a la mitad del comercio bilateral agropecuario.

#### E. Industria Automotriz.

A partir de la década de los ochenta, se ha llevado a cabo una reorganización de los esquemas de fabricación en este sector que ha implicado la regionalización de la producción. La negociación en el sector automotriz, que incluirá a las autopartes, buscará enfrentar los retos que plantea la aguda competencia internacional. El tratado permitirá alcanzar elevados niveles de competitividad a través del logro de economías de escala, la especialización, el acceso a tecnologías variadas y la complementariedad de recursos dentro de la región.

Los objetivos que persigue México en la negociación son:

- . Suprimir las barreras no arancelarias.
- . Buscar la eliminación gradual de todas las tarifas.
- . La garantía de un acceso abierto y estable a los mercados de Estados Unidos y Canadá con el fin de ampliar el tamaño del mercado, lo que permitirá aprovechar economías de escala y las ventajas comparativas de cada uno de los países.

Para las importaciones provenientes de México, en el Tratado se acordó que Estados Unidos:

- . eliminará de inmediato sus tasas arancelarias para automóviles de pasajeros, y eliminar en diez años sus tasas arancelarias para otros vehículos.
- . así como reducir de inmediato sus tasas arancelarias a los camiones ligeros.

F. Otras industrias.

- . Energéticos y petroquímicos
- . textil

2. Reglas de comercio. El ejercicio pleno de la soberanía exige que el Tratado garantice la facultad de los gobiernos para imponer restricciones a la importación de mercancías en caso de que surjan circunstancias excepcionales. En el comercio internacional se han identificado prácticas que afectan el buen funcionamiento de los mercados y que la mayoría de los países condenan como nocivos para el desarrollo de sanos flujos comerciales.

G. Salvaguardas.

En esta materia, se deberán observar dos principios básicos: temporalidad y transparencia.

H. Antidumping, subsidios e impuestos compensatorios.

DUMPING: cuando las empresas de un país venden más barato en los mercados de exportación que en el mercado interno, se presume que se está realizando dumping. En estos casos extremos, puede ocurrir que una empresa pierda dinero al exportar y lo compense con el sobreprecio interno.

SUBSIDIOS A LA EXPORTACION: Si un país otorga subsidios es de suponerse que los precios a los que se exportan sus productos no reflejan los verdaderos costos de producción, y por lo tanto, existe el riesgo de que se dañe a los productores de bienes similares por una competencia desleal.

México desea establecer mecanismos rigurosos para combatir las prácticas desleales de comercio exterior sin que éstos se utilicen como instrumentos neoproteccionistas. El sistema existente en

México es transparente y protege apropiadamente a sus productores de la competencia desleal y, a la vez, no permite que sea utilizado con fines proteccionistas.

I. Normas.

En la negociación se buscará asegurar que las normas y estándares no se vuelvan obstáculos al comercio y al libre intercambio de mercancías.

3. SERVICIOS. En materia de servicios, no se han eliminado las restricciones, sin embargo, se realizaron negociaciones que establecen el principio del "trato nacional", es decir que en el futuro se dará un tratamiento igual a los proveedores de servicios de los tres países.

Nuestro país pretende que se establezcan una serie de principios que regulen el comercio de servicio entre los tres países, permitiendo que la liberación sea mutuamente ventajosa.

J. Principios Generales

K. Financieros

L. Seguros

M. Transporte Terrestre

N. Telecomunicaciones

O. Otros servicios

4. INVERSION. Existe una gran competencia mundial por atraer capital. Con respecto irrestricto al texto constitucional se continuará promoviendo la inversión nacional y extranjera, brindando certeza y transparencia.

5. PROPIEDAD INTELECTUAL. Este derecho comprende fundamentalmente la propiedad industrial y los derechos de autor.

Los objetivos principales de México en esta materia son promover y proteger a los inventores mexicanos y atraer nuevas tecnologías del exterior con el fin de aumentar la competitividad nacional.

6. SOLUCION DE CONTROVERSIAS. El Tratado de Libre Comercio, pretende dotar de seguridad jurídica a los aspectos negociados. Se preve la creación de un mecanismo que asegure respuestas ágiles y expeditas a las diferencias que surjan entre los tres países. Bajo el deber de asegurar la independencia e imparcialidad de los árbitros y penalista, y la organización de los procedimientos para solucionar violaciones a estos principios.

El establecimiento de reglas claras permitirá soluciones justas apegadas al Derecho que deberán tomar en cuenta al número de partes involucradas, la naturaleza de las partes en conflicto y la materia de la disputa.

Dichos procedimientos darán soluciones a través de mecanismos de consulta, ya sea en forma directa entre las partes o mediante la intervención de un tercero neutral.

#### 3.4.5 Perspectivas para la mediana industria en México frente al TLC

Considerando la dinámica de la economía mundial caracterizada principalmente por la competencia e interdependencia, se ha buscado con empeño el logro de nuevas estrategias tanto industriales como comerciales.

Parte esencial de la planta productiva nacional son las industrias de pequeña escala que se encuentran localizadas en casi todo el territorio. Su actividad es decisiva en el desarrollo e

### 3.4.6 Implementación del Tratado de Libre Comercio

Al implementarse, el primero de enero, el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, de inmediato entró en vigor la disposición por la que 154 productos se comercializarán entre México, Estados Unidos y Canadá sin pago de impuestos por importación.

Según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, entre ellos se encuentra el 43% de los productos que se importan de Estados Unidos, 41 de los de Canadá, 84% de los no petroleros que México exporta a Estados Unidos y 79% de las ventas mexicanas no petroleras a Canadá.

Se considera benéfica para el país esta eliminación de barreras arancelarias, pues el 80% de las importaciones que México desgravará de inmediato corresponde a los bienes de capital, maquinaria, equipo electrónico, de transporte no automotriz, instrumentos de medición y productos químicos.

Posteriormente, habrá una desgravación gradual, en un plazo de cinco años, para el 18% de las importaciones a México provenientes de Estados Unidos y 19% de las de Canadá. Durante ese lapso, México desgravará el 8% de las exportaciones no petroleras a Estados Unidos y Canadá, principalmente del sector automotriz y textiles.

En un período de diez años se espera la desgravación del 38% de las exportaciones de Estados Unidos y Canadá hacia México, el 7% de las exportaciones de México hacia Estados Unidos y el 12% hacia Canadá. Asimismo, señala una desgravación gradual, en un plazo de quince años, para el 1% de las exportaciones totales de Estados Unidos y Canadá a México, y el 1% de las exportaciones de México hacia esos dos países.

Esta desgravación arancelaria para el intercambio comercial entre los tres países fue convenida con el objeto de que el sector industrial nacional pueda competir frente a Estados Unidos y Canadá. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial anunció que en la medida en que los industriales y sector agropecuario del país conozcan de cerca esta negociación, podrán hacer los ajustes necesarios para su modernización a fin de competir con éxito en el acuerdo comercial.

En el aspecto político y social es conveniente señalar los sucesos ocurridos el primero de enero de 1994, en el Estado de Chiapas, México, donde un grupo denominado Ejército Zapatista de Liberación Nacional EZLN, inició un brote de violencia, que se pensó en un principio buscaba desprestigiar la imagen de México a nivel internacional para contrarrestar los esperados efectos positivos del TLC. Sin embargo el secretario de Comercio de México recalcó que no hay indicios de que el TLC tenga problemas con motivo de la rebelión, puesto que éste es un instrumento que rige el comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y el asunto de Chiapas es local y en el sur de México. En cuanto a que si las inversiones se verían afectadas se tiene que para empezar, se recibieron en 1993 15 mil 600 millones de dólares de inversión extranjera y en enero se alcanzó el récord de entrada de dólares al país y en los 11 primeros días de febrero también se ha conseguido batir el récord histórico de atracción de capital exterior en tan poco tiempo. Sin embargo, no hay que perder de vista que si se generalizara la idea en el extranjero de que en México existe una situación de inseguridad y ausencia de paz social, la inversión extranjera que se calculaba llegaría con el Tratado, se podría retardar lo suficiente para impedir una reactivación sana de la producción y la creación de empleos en 1994.

Cuando se cumplió un mes de la entrada en vigor del TLC, el interés de México, Estados Unidos y Canadá por ampliar el

intercambio y las inversiones siguió vigente, pero el flujo comercial en la zona no aumento, sin embargo poco a poco se fueron corrigiendo distorsiones, ya que en el arranque del proceso en las fronteras, aduanas y puertos de entrada al país, persistió confusión, desinformación y desconcierto entre exportadores e importadores. La difusión sobre la desgravación arancelaria y las listas de los productos que desde enero se pueden importar o exportar libres de impuestos, fue deficiente entre la mayor parte de los interesados. Esto se debió en buena medida a que la Secretaría de Comercio limitó la difusión al sector empresarial e informó las reglas del juego negociadas en el tratado solamente a quien o quiénes se lo piden. A este respecto, se consideró que las autoridades mexicanas deberían iniciar una nueva campaña nacional e información a todos los sectores productivos y población en general. Pese a lo anterior, el TLC hasta ahora, funciona conforme a lo previsto por los tres países.

A poco más de un mes de su entrada en vigor se realizó el primer análisis del TLC, así representantes de todos los sectores productivos y sociales del país y el titular de Comercio, revisaron a puerta cerrada en SECOFI, la situación del TLC. Dirigentes empresariales y obreros aseguraron que a pesar de algunos problemas operativos en el inicio, el TLC está en pleno vigor y la desgravación arancelaria esta en marcha. Se reconoció que todavía es difícil notar impactos inmediatos en la economía nacional, puesto que se trata de un proceso de largo plazo. Se destacó la importancia de afianzar los grupos de trabajo de los sectores participantes en las negociaciones comerciales, con objeto de aprovechar mejor las ventajas que ofrece el tratado, se considero que a fines de marzo o principios de abril de 1994 podrían estar listos estos grupos de trabajo.

IV.      C A P A C I T A C I O N

El hombre nunca sabe de lo  
que es capaz hasta que lo  
intenta.

Charles Dickens

## CAPITULO IV. CAPACITACION

### 4.1 CONCEPTOS

A continuación se mencionan algunos conceptos sobre capacitación y adiestramiento, con la finalidad de evitar posibles confusiones, de acuerdo con diferentes autores.

#### Capacitación.

"Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".(10)

Fernando Arias Galicia

"Es de carácter más teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados".(11)

Agustin Reyes Ponce.

"Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el proposito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejara en ascensos dentro de la jerarquia de la Organizacion con el correlativo mejoramiento, y por otra con la consecucion de los objetivos de la empresa".(12)

Hugo Calderón Córdoba.

---

(10) GARCIA Morales, Rolando, ¿Qué es la capacitación?, Serie Manuales, Mexico. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C, 1993. p .2.

(11) Ibid.

(12) Ibid.

"Proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos a desarrollar habilidades y a modificar actitudes en los trabajadores con el propósito de mejorar el trabajo a través del incremento de las capacidades de quienes las realizan".(13)

Roberto Pinto Villatoro.

Tomando como referencia los conceptos anteriores, se dice que la capacitación es el proceso por medio del cual una serie de conocimientos actualizados o bien ignorados, son adquiridos por un individuo para elevar la calidad y productividad de su empleo, con el consecuente mejoramiento de la organización. Se persigue asimismo llevarlo a una superación personal reflejada en un mejor nivel socio-económico para él.

#### Adiestramiento.

"El adiestramiento significa adquirir destreza, es decir de carácter más práctico y para un puesto concreto".(14)

Agustín Reyes Ponce.

"Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje motriz".(15)

Hugo Calderón Córdoba.

---

(13) *Ibíd.*

(14) *Ibíd.* p.7

(15) *Ibíd.* p.7

"Es proporcionar destrezas, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz"(16)

Arias Galicia.

"Proceso de formación continua y sistemática de un trabajador en cualquier nivel de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que propicie el mejoramiento del desempeño en su puesto y el desarrollo de la organización en general"(17)

Roberto Pinto Villatoro.

A partir de las definiciones anteriores de adiestramiento podría decirse que es el proceso por medio del cual se da al trabajador un aprendizaje psico-motriz, para desarrollar y perfeccionar sus destrezas y habilidades, con el propósito de elevar el desempeño y la eficiencia de sus actividades.

#### Entrenamiento.

"Es una serie sistemática de actividades que tienen por objeto producir el desarrollo de algún hábito, habilidad o aptitud específicos en un ser humano, las actividades mencionadas persiguen desarrollar habilidades o destrezas específicas de los trabajadores cuando disponen previamente de los conocimientos técnicos necesarios".(18)

Valdespino Nario.

"Prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".(19)

Angel Cervantes Uribe

---

(16) Ibid. p.9

(17) Ibid. p. 9

(18) Ibid. p. 9

(19) Ibid. p.10

### Educación.

"Formación básica y humanística del individuo.(20)

Amaro Guzmán

### Desarrollo.

"Es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una empresa o de una idea. El desarrollo puede ser autoinducido o autosostenido siempre que el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por su propio esfuerzo o puede ser resultado de presiones externas sobre dicho individuo, presiones de superiores, de la política de su organización, de los compañeros o de la práctica".(21)

Valdespino Mario.

#### 4.1.1 Diferencias entre capacitación y adiestramiento

La capacitación y el adiestramiento son dos diferentes conceptos con un mismo objetivo, el de elevar la productividad del empleo y el nivel de vida del trabajador o empleado dentro de la organización. Sin embargo, se capacita para desempeñar mejor un puesto vacante, se da con el fin de preparar para los cambios tecnológicos organizacionales que se presenten a futuro y se enfoca a la adquisición de conocimientos actuales para desarrollarlos dentro del puesto que el trabajador ya ocupa, o bien, que podría llegar a ocupar.

---

(20) Ibíd. p. 11

(21) Ibíd. p. 11

(22) Ibíd. p. 12

Por su parte, el adiestramiento se imparte al trabajador para el desempeño de una nueva actividad determinada, a desarrollar inmediatamente; se emplea para la operación y optimización de máquinas y herramientas como un medio de producción; habilita las funciones físicas y motoras del trabajador, lo que se reflejará en su calidad de vida.

La capacitación se imparte a niveles más altos, es decir, empleados ejecutivos o funcionarios, proporcionando conocimientos técnicos más específicos, mientras que el adiestramiento se da a empleados de menor categoría, como obreros, en la actualización de conocimientos psicomotrices determinados.

#### 4.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

##### En el mundo

Generalmente, se piensa que el hombre empezó a acumular conocimientos en el principio de la época de piedra, sin embargo conforme fueron surgiendo cada una de sus necesidades tanto de lenguaje, ropa, vivienda, armas y herramientas, el entrenamiento se convirtió en un elemento esencial para el desarrollo de la civilización. Lo que destacó fue que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades que había obtenido al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo realizó por medio de signos, ejemplos deliberados y palabras. Esto fue el inicio del proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento.

La capacitación era la transmisión de conocimientos y habilidades que se realizaba en forma directa, en determinado oficio o arte. Enseñaba el maestro al aprendiz, quien al manejar bien un oficio se denominaba jornalero y tenía la oportunidad de

llegar a ser maestro si contaba con la habilidad y empeño. Este tipo de enseñanza data del año 2100 A.C. Es el caso de la carpintería y la herrería.

En Europa entre los siglos XII y XV, tuvieron su mayor apogeo los gremios, asociaciones de personas con metas e intereses comunes cuyo objetivo era asegurar la prosperidad del oficio a que se dedicaban. Estaban compuestos por maestros, aprendices y trabajadores.

Con el surgimiento de la era industrial, hubo gran demanda de personal calificado. Esto propicia un gran avance en materia de capacitación por lo que se hace necesaria la creación de escuelas industriales que capacitaran operadores para la maquinaria. Una de las principales escuelas que surgieron fue la establecida por HOE y Cía. en Nueva York.

En la época de las guerras mundiales se da un empuje al desarrollo de la capacitación, porque al ser reclutados muchos de los trabajadores las empresas solicitaron urgentemente personal que lo sustituyera. Pero al no contar con suficiente cantidad de individuos preparados, fue preciso capacitar a todo aquél que ofreció su mano de obra. Así se percataron de la carencia de instructores.

Varios países buscaron la forma de contar con personas con educación especial para impartir enseñanza, surgiendo en Estados Unidos el programa de capacitación para la instrucción en el trabajo conocido como Justo A Tiempo JIT, el cual consiste en un sistema que no sólo sirve para enseñar a instruir sino para analizar los problemas obrero-patronales.

## En México

Desde las culturas prehispánicas hay indicios de capacitación en México. Estas culturas tenían gran interés por la preparación y la educación en las diferentes artes y oficios. Posteriormente, en la época de la Colonia, los frailes empezaron a capacitar a los indígenas, con el objeto de mejorar sus artes y oficios, incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas a los indígenas, así como aprendieron de ellos.

A fines del siglo pasado y principios del presente, la industria creció notablemente debido a los avances de la tecnología, dando como consecuencia una rápida expansión de las empresas, lo que trajo como resultado la necesidad de contar con obreros calificados. Era preciso formalizar la capacitación en el país.

En 1870 el Gobierno Federal incluye en el Código Civil un capítulo destinado al aprendizaje. A la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron y en 1872 formaron agrupaciones, tales como la denominada Gran Círculo del Obrero, donde se propagaba los derechos y obligaciones de los trabajadores en lo referente a artes y oficios. En el Porfiriato se da una gran evolución de la industria y el comercio y con ella la creciente necesidad de preparar a los trabajadores. Tras 20 años de su gobierno empiezan las fricciones entre trabajadores y patrones y en 1900 empieza a regir una serie de leyes en materia laboral, en los diferentes estados de la República, destacando los siguientes deberes:

En el país	1911	Se crea el Departamento de Trabajo, dependiente de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industrial.
Veracruz	1914	tener escuelas en los centros obreros
Colima	1914	para perfeccionar los conocimientos y
Zacatecas	1915	habilidades, sin importar sexo ni edad.
Edo. México	1916	

Puebla	1922	Dar instrucción para manejar la maquinaria y herramientas en los talleres.
Durango	1922	La práctica del aprendizaje previo al desempeño del oficio correspondiente.
Jalisco	1923	Darles preparación especial a los obreros cuando fuese necesario.
Guanajuato	1924	Capacitar por lo menos durante dos horas en la noche, a los operarios francos del taller.
Tabasco	1926	Autorizar y expedir certificados a los maquinistas y fogoneros y demás trabajadores que se dediquen al manejo de las máquinas.
Sn. Luis P.	1926	Contar con escuelas para que los obreros adquieran los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos para el manejo de la maquinaria.
Oaxaca	1926	Que en los centros laborales de más de 400 trabajadoras, por lo menos un trabajador o hijo de éste tuviera estudios técnicos prácticos en centros especiales
Yucatán	1927	Establecer un procedimiento para que el aprendiz más destacado ocupara la vacante existente en su ramo.
Aguascalientes	1928	Enseñar a los aprendices o meritorios el oficio al que se dedicarán.
Hidalgo	1928	Enseñanza práctica de la agricultura, así como del funcionamiento de las máquinas y herramientas.

DOCUMENTO	AÑO	LEGISLACION
Ley Federal del Trabajo	1931	Mencionaba que los patrones con más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores tenían que sostener los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros de cada uno de los hijos del trabajador, o bien de un trabajador cuando se tratará de dos mil trabajadores sólo se otorgaría esta prestación a tres trabajadores con la opción de cancelarla por mala conducta. Al terminar sus cursos los beneficiados debían prestar sus servicios a la empresa. También se les podía dar capacitación dentro de la empresa por cuenta del patrón.
Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	1935-1972	Mencionaba que la institución debía ayudar a sus empleados para mejorar su preparación y eficiencia en su trabajo.
Decreto que reforma el Reglamento de trabajo de las Instituciones de Crédito y las Organizaciones Auxiliares	1935-1972	Establecía la obligación de proporcionar los medios para la superación del personal y eficiencia en su trabajo a través de la creación y establecimientos de centros de capacitación.
Ley Federal del Trabajo	1970	Establecía la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. No se promovió su cumplimiento durante ocho años.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	1978	Todas las empresas sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo.
Ley Federal del Trabajo	1978	El trabajador deberá ser capacitado o adiestrado de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley.

A pesar de que éstos ordenamientos no tenían bien definido el concepto de la capacitación, se preocupaban desde entonces por la educación del personal sobre todo a nivel de obrero. Sin embargo, la existencia de leyes estatales distintas ocasionaban problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional. En 1924 se propuso una reforma constitucional donde se otorgaba la facultad de legislar en materia de trabajo únicamente al Gobierno Federal. En 1931 se aprobó dicha propuesta tomando lo mejor de las leyes estatales. Hasta 1970 se actualizó la Ley del Trabajo en materia de capacitación.

En 1976, con el cambio de gobierno, se le da el interés que merece para implementarla. En 1978 recibe el carácter constitucional, y tiene una serie de movimientos, dentro de los cuales destacan, la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el registro de la primera unidad capacitadora.

En el mes de junio de 1978 se crea el Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento U.C.E.C.A., organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicado por medio de la actual Dirección General de Capacitación y Productividad, en agosto de 1984.

En el año de 1985 la Unidad de Centros de Capacitación, se eleva a Dirección General de Centros de Capacitación, dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) de la SEP. Finalmente en junio de 1989 los Centro de Enseñanza Ocupacional se transforman a Centros de Capacitación para el Trabajo.

Todo lo referente al entrenamiento y capacitación a ido evolucionando y poco a poco se le ha dado la importancia que tienen, pero todavía hay que realizar esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por nuevas habilidades tecnológicas que necesita la industria.

Así, en 1991, se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al período 1991-1994.

#### 4.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de la capacitación, que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, tras haber descubierto previamente las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa mediante la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

A continuación se enumeran los siguientes objetivos específicos de la capacitación:

- . Actualizar y perfeccionar conocimientos del trabajador
- . Preparar al empleado para elevar la productividad de su empleo
- . Preparar al empleado para ocupar una vacante
- . Reducir tiempos y costos
- . Dar un mejor nivel de vida socio-económico
- . Incrementar la calidad
- . Terminar a tiempo el trabajo con cero errores
- . Mejorar el desempeño de las labores del trabajador dentro de su trabajo
- . Elevar el nivel de la empresa o institución
- . Prevenir riesgos de trabajo

#### 4.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Su importancia se enfoca hacia el aumento de la eficiencia de los recursos humanos, como factor importante en todas las funciones de la organización, para reflejar una mayor productividad en todos sus niveles. Además, se observa en la economía del país, porque permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos con que cuenta la organización.

Dada la dinámica económica, política y tecnológica por la que atraviesa el país actualmente se hace necesaria y exigible una mayor eficiencia en el trabajo y en el desempeño e interés de las labores del trabajador. Para lograrlo es necesario contar con gente preparada para enfrentar estos retos.

Es importante que tanto las organizaciones públicas, como las empresas privadas, establezcan programas periódicos de educación brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con eficiencia y éste sea más significativo para el trabajador.

##### 4.4.1 Beneficios que ofrece la capacitación

Al hablar de los beneficios que proporciona la capacitación se consideran todas aquellas soluciones que permiten mejorar, crear y desarrollar los aspectos relativos al individuo y a la organización. De una u otra forma se reflejan en el desarrollo social del país mediante la productividad, el desarrollo organizacional, la reducción de costos, el sostenimiento de la calidad y mejores niveles de vida para la sociedad.

La capacitación no implica costos perdidos, al contrario significa ganancias, aunque muchas veces reflejadas a largo plazo.

Pero nunca como una pérdida para la organización, ya que los resultados se ven reflejados en la optimización de los recursos de la organización, llámense servicios o bien producción de bienes; asimismo en el mejoramiento de los niveles salariales, lo cual implica también un ascenso en el nivel de vida social y económico.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### 4.5 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION

La capacitación en México se rige por la Constitución, la cual establece y formula de manera general la importancia de esta, por otra parte en la Ley Federal de Trabajo trata de manera amplia y detallada todos los puntos de acuerdo a la capacitación y adiestramiento, dándole la importancia que tiene, tanto para el trabajador que le permite elevar su nivel de vida, así como para el patrón e incluso para el país ya que a través de esta, se logra un nivel de productividad y calidad en el trabajo.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se enmarcan las funciones y atribuciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, como órgano rector en materia de capacitación y adiestramiento, la cual es una institución que apoya y vigila el cumplimiento de la Ley Federal de Trabajo, por lo que ofrece un amplio programa de las funciones que tiene tales como:

. Artículo 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...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.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

. Artículo 123, Apartado A, fracción XIII y XXXI

FRACCION XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará

los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCION XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... "también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

Ley Federal del Trabajo:

. Artículo 3o.

..."Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

. Artículo 7o.

..." El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate"

. Artículo 25o.

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...FRACCION VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establecen en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley"...

. Artículo 132.

Son obligaciones de los patrones...

...FRACCION XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este Título".

...FRACCION XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido por esta Ley".

. Artículo 153-A

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

. Artículo 153-B

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

. Artículo 153-C

" Las instituciones o escuelas que desean impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán ser autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

. Artículo 153-D

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

. Artículo 153-E

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

. Artículo 153-F

" La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

. Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo en la que la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

. Artículo 153-H

"Los trabajadores a quiénes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

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

. Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

. Artículo 153-K

" La Secretaría del trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

. Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

. Artículo 153-M

" En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos"

. Artículo 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

. Artículo 153-O

" Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

. Artículo 153-P

"El registro de que trate el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propagen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 30. Constitucional.

. Artículo 153-Q

" Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N deberá cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades Instructoras; y,

VII. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

. Artículo 153-R

" Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que esta estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetos por la autoridad laboral dentro de los términos citados, se entenderán definitivamente aprobados.

. Artículo 153-S

" Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley".

. Artículo 153-T

" Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

. Artículo 153-W

" Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares son de

reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

. Artículo 153-X

" Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesto en este capítulo".

. Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el asenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad".

. Artículo 180

" Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a...

...Fracción IV .Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley".

. Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá...

...Fracción VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que corresponda.

Fracción VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento que corresponda.

FRACCION IX. Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley".

. Artículo 526

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en esta ley".

. Artículo 527

" También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten...obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

. Artículo 529

"... De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527, las autoridades de las Entidades Federales deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones,
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;
- III. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las

irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

IV. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

V. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.

VI. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud".

. Artículo 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior".

. Artículo 539

" De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités,

c) Estudiar y, en su caso sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas

de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda,

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

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

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en la ley.

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar 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,

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

#### 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 y,

b) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

. Artículo 698

..." Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, apartado "A", fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

. Artículo 699

" Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...;el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción".

. Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de esta ley, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

. Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a...fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patron que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

#### 4.6 TIPOS DE CAPACITACION

##### **Capacitación para el trabajo**

Esta va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva función, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de una misma organización.

1. Capacitación de preingreso. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.

2. Inducción. Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

3. Capacitación promocional. Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor responsabilidad y remuneración.

##### **Capacitación en el trabajo:**

La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan.

##### **Desarrollo:**

Comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que pueda llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

1. Educación formal para adultos. Son acciones de la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de educación escolarizada.

2. Integración de la personalidad. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.

3. Actividades recreativas y culturales. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia.

#### 4.7 PROCESO DE LA CAPACITACION

Se debe considerar la capacitación, el adiestramiento y la educación dentro del escenario de trabajo "como un continuo de acciones que el programador tiene que plantear, diseñar, implantar y evaluar para llevar a un buen término la mística del desarrollo de personal"(23). Esto para que la empresa cuente con personal calificado, capaz de resolver cualquier problema tanto en su puesto como en su vida personal, así como prepararlo para desempeñar el puesto inmediato superior.

El primer paso consistirá en el establecimiento y definición de las políticas generales. Se trata, concretamente, de responder a las preguntas ¿Qué queremos?. ¿Qué esperamos de la capacitación? y ¿Sobre qué lineamientos la tenemos que manejar? en una empresa específica.

---

(23) JIMENEZ, Alvar. La capacitación y el desarrollo de personal. México DF. Facultad de Psicología, pag 5.

Así se pueden distinguir las siguientes etapas :

1. Detección de las necesidades.
2. Elaboración de un plan general de capacitación, así como de los programas.
3. Evaluación del plan.

#### 4.7.1 Detectar necesidades de capacitación

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras. Las primeras son a corto plazo, las otras a mediano y largo plazo, estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

La determinación de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso que nos permite identificar las carencias y deficiencias, cuantificables o medibles, existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto o de otro diferente al suyo.

#### **Clases de necesidades:**

"Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- . Necesidades de la empresa (organizacionales)
- . Necesidades de un área ( ocupacionales)
- . Necesidades de un trabajador ( individuales)"(24).

Estas necesidades se pueden presentar como:

Manifiestas. Son evidentes y no requieren de un estudio profundo; las causas que las originan son observables y no requieren una mayor investigación. Por ejemplo los cambios en los métodos y procedimientos.

---

(24) RODRIGUEZ, Maura. Administración de la capacitación. México: Mc Graw Hill, 1991.

Encubiertas. No se pueden observar a simple vista, sino que se requiere investigar las causas que las originan; las causas no son claras y precisas. Por ejemplo la baja productividad en una área de trabajo.

La descripción del puesto nos señala las actividades básicas para desempeñarlo. Si el trabajador tuviera deficiencias o carencias en la realización de estas actividades se estaría ante necesidades básicas del puesto.

Para realizar este análisis se deben seleccionar las técnicas más apropiadas, algunas de las cuales se señalan más adelante.

#### **Metodología y técnicas:**

Hay que partir de los síntomas porque, por definición, aun no se conocen los verdaderos problemas y mantener bien clara la distinción entre los síntomas y los problemas.

Después se localizan las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades de la organización y luego se seleccionan las fuentes de información y se define el modo de abordarlas.

De esta manera se elaboran las herramientas para recabar la información recibida. Dichas fuentes y/o herramientas se pueden ilustrar como sigue:

- . Inventario de recursos humanos
- . Inventario de habilidades de los distintos sujetos

#### **Técnicas utilizadas en la OMC:**

1. Entrevista. Es una conversación cara a cara, con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de informaciones.

Objetivos de la entrevista:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar.

2. Corrillo. Consiste en dividir al personal en pequeños grupos de cinco a siete personas, se nombra a un secretario y un moderador a quien se le entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo, (esto también puede hacerse verbalmente y en algunos casos, auxiliarse de documentos que proporcionen información sobre el tema a tratar).

3. Tormenta de ideas. Esta técnica consiste en reunir un grupo de cinco a ocho personas, anotar en un pizarron una pregunta y pedir al grupo que se exprese libremente. Ninguna idea puede ser motivo de discusión, habrá que anotar las ideas e indicar cuando el tiempo se haya terminado, entonces discutir las ideas anotadas para llegar a un consenso y reunir los resultados más importantes.

4. Inventario de habilidades. Se utiliza para determinar las áreas o actividades donde se requiere capacitación y para precisar quiénes la necesitan.

5. Encuesta. Es un cuestionario con una lista de preguntas que deberán ser contestadas por escrito. Se recomienda elaborar las preguntas en función de las actividades y no solo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

6. Observación y análisis de tareas. Esta técnica tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo, para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

### **Recolección e interpretación de datos.**

Conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos considerados como más importantes.

Esta conclusión, a su vez, se abre a los siguientes planteamientos:

- . ¿dónde se requiere la capacitación?
- . ¿en que puntos precisos?
- . ¿quiénes la requieren?
- . ¿cuándo?, ¿con qué urgencia?

### **Informe final**

Normalmente se someterá a la Dirección General para su ratificación o su rectificación.

Este informe cubrirá los siguientes puntos:

- . Una introducción
- . La problemática.
- . Actividades que piden capacitación
- . Plan general de la misma: objetivos, insumos(instructores, locales, equipo)costos.
- . Expectativas de mejoramiento como fruto de la capacitación.

#### **4.7.2 Elaborar plan de capacitación**

Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

Las herramientas básicas de trabajo para el ejecutivo de la capacitación son los programas didácticos.

Por supuesto que se han de diseñar punto por punto de acuerdo con el mejor conocimiento de la tecnología educativa: programas amplios, bien definidos y desglosados, así como flexibles.

#### **Plan, programa y curso.**

Un plan es el documento que contiene los lineamientos a seguir, destaca los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que persigue. Debe establecer los criterios con que se efectuará la evaluación posterior, el presupuesto y los formatos oficiales para su registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Se descompondrá en programas, y estos, según el tipo de empresa, pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por puesto en cuestión.

Cada programa se divide en cursos, los que en conjunto persiguen objetivos comunes y se orientan por el programa que los origina.

#### **Los pasos para su elaboración:**

1. **Redacción de objetivos.** Los objetivos de un plan general de capacitación deberán establecerse con base en las necesidades determinadas y orientados a su solución. Cuando se conocen las necesidades de capacitación se pueden establecer los objetivos realistas que persigan satisfactorios, tanto para la empresa como para sus trabajadores y la comunidad en general.

### Características del plan

Un plan de capacitación debe ser sistémico, es decir, deberá formar parte de un sistema mayor que es el de relaciones laborales y éste, a su vez, deberá interrelacionarse con los demás sistemas que conforman la empresa.

Será gradual, es decir, las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse paso por paso, no es procedente esperar resultados de inmediato, ya que los cambios de conducta no ocurren así.

Debe ser continuo, tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación y no se continúa. Con frecuencia se registran los planes de capacitación movidos únicamente por la reglamentación en vigor. Por ello, las empresas que esperan resultados de la capacitación deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación; de no ser así, no se lograrán los resultados, y la empresa ante tales experiencias, juzgará a la capacitación como un mal necesario que no le reditúa beneficios, cuando en realidad no se ha determinado lo que se quiere lograr.

Finalmente, se le origina por necesidades reales y específicas, está de acuerdo con los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa. Un plan técnicamente diseñado debe estar en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores. Asimismo, debe basarse en requerimientos legales.

**2. Estructuración de contenidos.** Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos.

### Elaboración de programas:

Los programas que forman el plan deben contener, en forma detallada:

- a) Relación de cursos que lo constituyen
- b) Objetivo de cada uno de ellos
- c) Puestos o categorías a los que se dirigen
- d) Duración, en horas de cada curso
- e) Número de personas a las que se imparte
- f) Materias que lo conforman
- g) Instructor que imparte el curso

Elementos que componen un curso:

a) Objetivos y materias

El primer elemento de un curso son los objetivos, que señalan lo que se desea lograr. Después de establecerse los objetivos, se seleccionan y enumeran las materias que lo van a integrar.

b) Estructuración de materias

Se hace con base en su complejidad y su grado de importancia que irán ordenadas en relación con los objetivos del curso. Así se determina el tiempo que se destinará a cada materia y sus propósitos señalando lo que se desea llevar a cabo con los participantes al cubrirse.

c) Temario

Es un conjunto de temas objeto de la investigación que debe ir encaminado al logro de los objetivos y a cubrir las necesidades del estudiante.

Comprende el conocimiento, los aspectos prácticos y las actitudes.

d) Presupuesto

Un plan de capacitación también contendrá un apartado especial, donde se especifique el presupuesto destinado a la capacitación.

**3. Actividades didácticas: técnicas de enseñanza-aprendizaje.** Las más conocidas y aplicadas, seguramente debido a su eficacia, son:

- . exposición
- . mesa redonda
- . corrillos
- . estudio de casos
- . representación de papeles
- . simposio
- . foro
- . demostración física de objetos reales
- . phillips 6/6
- . entrevista
- . visitas guiadas
- . panel
- . ejercicios de sensibilización

**4. Material de apoyo.** Cumplen varias funciones en el proceso:

- . explicar, demostrar, ilustrar
- . dar realce y colorido a la información
- . facilitar la comunicación
- . acercar a los participantes lo más posible a la realidad y llevar esta a ellos.

Se enumeraron los más comunes y que gozan de mayor popularidad:

- a) Visuales: pizarrón, gráficas, maquetas, láminas de rotafolio, acetatos, posters, dioramas y objetos reales.
- b) Auditivos: discos y grabaciones en cinta magnetofónica.
- c) Audiovisuales: películas y sonoramas.

**5. Instrumentos de evaluación.** Serán diversos, de acuerdo con la naturaleza de los eventos.

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Una prueba está bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos.

La mayoría de los instrumentos incluye:

- . Instrucciones
- . Los reactivos
- . La clave o lista de respuestas esperadas

Siempre hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar y reforzar el aprendizaje.

Un repertorio al cual se puede acudir son:

- . Pruebas de práctica
- . Escalas estimativas
- . Pruebas verbales.

#### 4.7.3 Evaluación del plan

La evaluación desde el punto de vista histórico se ha venido aplicando en todos los campos de la acción humana.

En el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos.

La evaluación tienen varios propósitos, entre los cuales se encuentran:

1. Determinar la conducta inicial del participante. Conocer las conductas de entrada de los participantes indica si los objetivos planteados del curso ya han sido superados o si los participantes requieren de un tipo de introducción que les brinde las bases necesarias para alcanzarlos.
2. Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso. Esta evaluación se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. El proceso de capacitación no tendrá mayor validez si luego de realizado como se planeó y programó, no se pusieran en marcha acciones para determinar el grado en que se cumplieron los objetivos previstos.

Esto implica el análisis de resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

#### 4.8 CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Los trámites jurídico-administrativo necesarios para el cumplimiento son:

1. En las relaciones individuales y colectivas de trabajo.

Individuales. Incluir en el escrito donde constan las condiciones del trabajo, cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. ( Art. 25. LFT)

Colectivas. Incluir en el contrato colectivo o Ley las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas. (Art. 153-M, 391 fracciones VII, VIII, IX y 412 fracciones IV y V. LFT)

2. Informar respecto a la Constitución y Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. (Art. 153-I. LFT)

3. Presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento. (Art. 153-N y 153. LFT)

4. Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, las listas y Constancias de Habilidades Laborales expedidas a los trabajadores.

##### 4.8.1 Integrar la Comisión Mixta de Capacitación

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, es el organismo integrado por igual número de representantes por sector, cuya función principal es la de vigilar la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para

mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, pudiendo sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlo.

(Art. 153-1. LFT)

Empresas y trabajadores o sindicatos, tienen la libertad legal de fijar las normas de integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, pudiéndose observar las recomendaciones de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984.

Las atribuciones de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son:

- . Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- . Sugerir las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- . Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales.
- . Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, se empleará la forma DC-1 o DC-U, esta última para empresas con menos de 20 trabajadores, debidamente requisitada y por triplicado, anexando las Bases Generales de funcionamiento.

El informe sobre la actualización de la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A.

Las etapas de estructuración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se pueden dividir en : integración, registro y operación.

#### 1. Integración.

La Comisión deberá estar formada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

- a) Empresas no mayores de 20 trabajadores tengan un representante por cada sector.
- b) Empresas de 21 a 100 trabajadores, tres representantes por sector.
- c) Empresas de 100 o mas trabajadores, cinco representantes por sector.

Sin embargo, esta es unicamente una sugerencia que la empresa podrá variar de acuerdo con sus necesidades, considerando que es más factible y práctico el funcionamiento de las comisiones cuando el número de representantes es pequeño, pues se facilita la toma de decisiones.

Es conveniente tomar en cuenta varios aspectos para que dicha comisión funcione tales como:

- . El número de trabajadores, pues, como se indicó anteriormente, en grupos pequeños se facilita la toma de acuerdos.
- . Que todas las áreas de la empresa se encuentren representadas en la Comisión, ya que de esta manera los integrantes poseerán conocimientos universales de la realidad de trabajo.
- . Nombrar trabajadores con un cierto nivel de preparación que les permita sugerir medidas tendientes al mejoramiento del sistema de capacitación.
- . Por último, se estudiarán también las actitudes del trabajador, buscando que sean personas positivas y dinámicas que contribuyan eficazmente al desarrollo de las funciones de la Comisión.

## 2. Registro.

Para hacer el registro de Comisiones Mixtas ante la STPS es preciso adjuntar algunos documentos y actas que certifiquen la validez del nombramiento de representantes patronales y de los trabajadores, así como la constitución de la misma comisión, anexando su reglamento.

Los documentos y actas antes citados son los siguientes:

- a) Documento que acredite la designación de los representantes de los trabajadores por el sindicato (en caso de que exista contrato colectivo)
- b) Documento que acredite la elección de los representantes de los trabajadores
- c) Documento que acredite la designación de los representantes patronales
- d) Acta constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

## 3. Operación.

La Comisión Mixta, como se ha mencionado, vigila la instrumentación, operación y procedimientos del subsistema de capacitación. Asimismo, sugiere medidas tendientes a perfeccionar y autenticar las constancias de habilidades laborales expedidas por los instructores.

Como se desprende de lo anterior, la comisión mixta tiene a su cargo, en forma general, todo el aspecto de capacitación dentro de la empresa. Desglosando sus funciones encontraríamos, entre otras, las siguientes:

- a) Vigilar el cumplimiento de planes y programas
- b) Vigilar la selección de instructores
- c) Supervisar el desarrollo de cursos y eventos
- d) Otorgar las constancias de habilidades laborales
- e) Evaluar el plan y programa

f) Modificar los planes y programas

Ahora bien, la Comisión Mixta deberá reunirse con cierta frecuencia, siendo recomendable que lo haga cada uno o dos meses, para estudiar el desarrollo que va llevando el subsistema y buscar la solución a los problemas que se presenten. En caso de surgir alguna eventualidad, se podrá realizar juntas extraordinarias. En estas reuniones se nombrará un presidente de debate y un secretario de actas, quienes tendrán a su cargo, respectivamente, el orden y desarrollo de la junta y la redacción del acta relacionada con el evento.

4.8.2 Planes y programas

Los Planes y Programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- . Referirse a periodos no mayores de cuatro años
- . Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- . Precisar las etapas en que se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa
- . Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría
- . Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la entidad instructora
- . Los establecidos en los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

La forma DC-2 se empleará para la presentación de los Planes y Programas de capacitación y adiestramiento en las empresas con más de 20 trabajadores. La forma DC-U se utilizará para empresas con menos de 20 trabajadores. En ambos casos por triplicado.

Con la forma DC-2A se hará la presentación de las modificaciones que patrón y sindicato o trabajadores, hayan convenido introducir en los Planes y Programas ya implantados y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### 4.8.3 Constancias de habilidades laborales

La Constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación ( Art. 153-V. LFT).

Su validez se limita al interior de la empresa, permitiendo al trabajador acreditar su aptitud para desempeñar un puesto específico de trabajo y aumentar sus posibilidades de ascenso al puesto inmediato superior (Art. 153-V y 159. LFT).

Esta constancia debiera ser expedido por el instructor, debidamente autenticada por los representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, y habrá de registrarse por la empresa, acompañada de la lista correspondiente, en la Dirección General de Capacitación y Productividad.

La forma DC-4 corresponde a la Constancia de habilidades laborales y la forma DC-5 deberá llenarse con la lista de las Constancias de habilidades laborales expedidas para los trabajadores. Esta última se registrará por triplicado anexando una copia de cada constancia

#### 4.9 TECNICAS DE LA CAPACITACION

##### 1. EXPOSITIVA

Es la que más se utiliza, consiste en la presentación verbal de un tema ante un grupo de personas, se emplea para temas de contenido teórico abordando principios y conceptos generales. Se imparte en tres fases: introducción, información y síntesis.

##### 2. LECTURA DIRIGIDA

En la lectura de un documento, párrafo por párrafo, se comentan y aclaran dudas. Se utiliza para resumir un tema importante en un tiempo limitado, así como para estudiar a detalle un tema. Se da en tres fases: introducción, lectura y síntesis.

##### 3. INTERROGATIVO

Consiste en plantear preguntas de todo tipo para explotar y utilizar los conocimientos y experiencias de los participantes del grupo sobre un tema determinado, hasta llegar a las conclusiones. Esta técnica estimula al individuo a pensar, se desarrolla en tres etapas: planeación, ejecución y evaluación.

##### 4. MESA REDONDA

Se desarrolla a manera de discusión informal, como convención de un grupo de especialistas ante un auditorio sobre un tema o problema de interés general. El número de expertos participantes varía de tres a seis. La confrontación de diversos puntos de vista permite crearse una opinión propia del tema a partir de un amplio panorama del problema a tratar. Se da en tres etapas: planeación, discusión y síntesis.

##### 5. LLUVIA DE IDEAS

Consiste en la participación libre de todo un grupo tomando en cuenta todas las ideas expuestas. Fomenta la búsqueda de soluciones distintas, posibles y más eficaces que las ya

conocidas. Se desarrolla en tres etapas: introducción, ejecución y síntesis.

#### 6. CORRILLOS

Tras la división de un grupo grande en varios subgrupos de cinco a siete personas se analiza algún tema, hasta llegar a conclusiones. Es empleado para estimular la participación activa de todos los miembros del grupo. Se da en tres fases: introducción, estudio y síntesis.

#### 7. ENTREVISTA

Esta técnica consiste en hacer una serie de preguntas a un experto en el tema; el interrogatorio se hace frente al grupo por un participante del mismo, lo que permite ampliar, completar o bien conocer más sobre un tema en particular. Se da en tres fases: planeación, ejecución y síntesis.

#### 8. DISCUSION EN GRUPO

Se reúne un grupo de cuatro a diez personas para intercambiar ideas, experiencias y opiniones con el fin de resolver un problema o tomar decisiones. Se debe tener un conocimiento amplio del tema tanto por parte del instructor como de los participantes. Considera diversos tipos de enfoque de un tema o problema.

#### 9. ESTUDIO DE CASOS

Consiste en presentar la descripción de un caso de la vida real. Es utilizado para incrementar la capacidad de análisis y decisión del grupo. Se da en tres fases: presentación del caso, tratamiento y conclusiones.

#### 10. DRAMATIZACION

Es la interacción donde se representan situaciones que podrían darse dentro o fuera del trabajo. Sirve para entrenar

habilidades de comunicación y liderazgo. Se presenta en tres fases: introducción, ejecución y síntesis.

#### 11. EXPERIENCIAS VIVENCIALES O DINAMICA DE GRUPO

Comprende un conjunto de técnicas, sobre todo aquellas de participación, donde se expone vivencias como alternativas a posibles soluciones, permite fomentar el liderazgo, motivación, la comunicación en el grupo y la retroalimentación de los temas expuestos.

#### 4.10 CAPACITACION ANTE LA APERTURA COMERCIAL.

Una de las consecuencias más importantes del crecimiento del comercio mundial en las dos últimas décadas es la creación formal e informal de bloques económicos y comerciales entre naciones, porque ha fortalecido sus vínculos y fomentado el desarrollo económico mutuo.

Ante la apertura comercial a la que se enfrenta México, es necesario fortalecer su aparato productivo para poder hacer frente a la competencia extranjera. Debido a que la industrialización de nuestro país se ha sustentado, en gran medida en el crecimiento y consolidación de un importante número de empresas micro, pequeñas y medianas (que por sus características y potencialidades son parte fundamental del proceso de recuperación y reordenación del aparato productivo nacional) es prioritario darles atención y apoyo.

El Tratado de Libre Comercio se establece cuando dos o más naciones deciden eliminar, total o parcialmente, las tarifas entre ellas, manteniendo su independencia arancelaria común ante

terceros países. La eliminación de barreras al comercio permite aumentar exportaciones, inversiones, empleos y salarios.

El mercado común, en adición a lo anterior, permite el libre movimiento de los factores de la producción. Gracias a la revolución científica y tecnología se puede producir mayores cantidades de bienes, mejor hechos, más baratos y que compitan en todos los mercados. Es por ello que México necesita capacitar su mano de obra, para poder competir con países que tengan una mayor industrialización y que cuenten con programas de capacitación adecuados, ya que los países que no se incorporen a esta nueva dinámica de cambio corren el riesgo de quedar sin acceso a los grandes mercados.

Así, para que México pueda enfrentar esta nueva situación económica, es necesario contar con recursos humanos altamente calificados, ya que la capacitación del personal para la modernización tecnológica de la estructura productiva será determinante para la productividad del país.

Sólo capacitando y educando a las personas se podrá competir con los países desarrollados y no estar en condiciones desventajosas frente a sus sistemas educativos, particularmente frente Estados Unidos de América y Canadá, que han logrado vincular sus métodos de enseñanza a las nuevas condiciones internacionales. Por su parte la política fiscal debe ir enfocada a propiciar la educación y capacitación del personal, por lo que, para las empresas, debería ser totalmente deducible la capacitación de sus empleados y para las personas en general, la educación de sus hijos dado que ellos construirán el futuro económico del país. Se debe recordar que el capital humano es la fuente de riqueza más importante de un país, se puede carecer de riqueza natural y sin embargo, ser un país muy rico, si se cuenta con personas inteligentes y bien preparadas. Además la

capacitación del elemento humano, nos dará la posibilidad de participar en la obtención de plazas en igualdad de condiciones, con la entrada en vigor del ILC con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, ya que se espera la creación aproximada de 260 mil empleos directos y aproximadamente 650 mil empleos indirectos. La firma del ILC permitirá disminuir, en gran proporción, el problema de desempleo en México.

#### 4.11 PROGRAMAS DE APOYO DE CAPACITACION A LA INDUSTRIA MEDIANA

Se señalan algunos de los esfuerzos que se están realizando para promover su mejor operación, en atención a su importancia, tanto por sus características como por el número de empresas consideradas en esta categoría y a la significativa cantidad de trabajadores empleados.

Como respuesta a lo anterior la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (de acuerdo con lo establecido en el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994) ha adoptado una serie de medidas y desarrollado un conjunto de acciones para fomentar su modernización, a efecto de que superen sus actuales niveles de producción, para enfrentar en mejores condiciones los retos derivados del ILC.

Uno de los apoyos de esencial trascendencia es el financiamiento, factor fundamental para la operación de estas empresas, ha recibido atención creciente por parte de la SECOFI y demás entidades públicas con responsabilidad en la promoción del pequeño industrial, principalmente de Nacional Financiera, institución que se ha especializado en el financiamiento de pequeñas empresas.

Aunque los empresarios que se encuentran al frente de la industria micro, pequeña y mediana se distinguen por su gran voluntad de realización y su enorme capacidad de trabajo, frecuentemente presentan severas limitaciones técnicas y de dirección. Por tal motivo, dentro del programa de apoyo a este tipo de industria, la capacitación de sus dirigentes ocupa un lugar relevante. Es de destacar la realización sistemática de diversos cursos de gran utilidad práctica para estos empresarios, especialmente en la rama textil, metalmecánica, de autopartes, química, de cerámica y de alimentos, entre otras.

#### Nacional Financiera

El objetivo primordial de los programas de promoción y apoyo técnico y financiero de Nacional Financiera es el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, en virtud de su elevado efecto multiplicador y del importante impacto social que tienen las estructuras de empleo e ingreso en el plano nacional. Dentro de los programas de apoyo de NAFIN, se encuentra el de Capacitación y Asistencia Técnica. El propósito de este programa es elevar la eficiencia organizativa y productiva de los empresarios, mandos medios y obreros.

#### Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

La problemática a la que se enfrenta la industria mediana se debe a dos causas principales, la primera todos aquellos problemas resultantes del modelo de industrialización que prevaleció hasta años recientes y la segunda originada por variables económicas susceptible de modificar a través de acciones promovidas por el Sector Público.

Es así como surge el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994,

teniendo como objetivo principal el de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado, así como favorecer la instalación, operación, capacitación y crecimiento de estas empresas con programas específicos dependiendo de la actividad industrial que realicen.

#### Objetivos:

- . Fortalecer su crecimiento, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, con el propósito de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.
- . Elevar su nivel tecnológico y su calidad.
- . Profundizar las medidas de desregularización, simplificación administrativa y descentralización.
- . Fomentar su establecimiento en todo el territorio, apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente.
- . Promover la creación de empleos productivos y permanentes.
- . Propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.
- . Otorgar capacitación empresarial.

#### Instrumentos y líneas de acción

1. **Organización interempresarial.** La SECOFI estimulará la creación de agrupaciones de microindustrias bajo la figura de sociedades de responsabilidad limitada de interés público, sin perjuicio de que pueda adoptar otra forma legal para apoyar a sus asociados en actividades de interés común.

. Promoverá la agrupación de las industrias micro, pequeñas, y medianas en organizaciones dedicadas a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el exterior, logrando con esto obtener economías en los costos de distribución y mayor capacidad de penetración en los mercados.

2. **Servicios de enlace de la SECOFI.** Se impulsará la creación y consolidación de bolsas de residuos industriales sectoriales y regionales, a fin de aprovechar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir, al mismo tiempo, a la preservación del medio ambiente.

Conjuntamente con las autoridades, se fortalecerá la bolsa de tecnologías transferibles para promover el conocimiento y se fomentará la realización de exposiciones industriales.

3. **Tecnología.** En coordinación con los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial, los centros de investigación y desarrollo tecnológico, a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, las Instituciones de Educación Tecnológica, dependientes de la Secretaría de Educación Pública y las Universidades, se creará el Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial a fin de brindar servicios ágiles, oportunos y a costo reducido. Este servicio incluirá aspectos como son la compra, adquisición y asimilación de tecnología, selección de maquinaria, equipo, materias primas e insumos, sistemas de control de calidad, desarrollo de nuevos productos, envase y embalaje, entre otros.

4. **Calidad Total.** En colaboración con la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se estimulará la adopción de normas oficiales como un instrumento impulsor de la calidad. Con tal fin se ha establecido el Premio Nacional de Calidad para industriales micro, pequeños y medianos y se expedirán normas para la definición de criterios de calidad.

5. **Financiamiento.** Uno de los propósitos fundamentales de este Programa es lograr habilitar como sujetos de crédito a un importante núcleo de empresas que aún se encuentran al margen del financiamiento institucional, entre ellas destacan las de tipo familiar y unipersonal, así como las pertenecientes al sector

social. Además se les y proporcionará la capacitación necesaria para el adecuado manejo de los recursos.

**6. Gestión empresarial y capacitación.** Dentro del conjunto de apoyos para la modernización y desarrollo de la industria, micro, pequeña y mediana, la gestión empresarial es un elemento primordial para alentar las vocaciones empresariales y alcanzar su perfeccionamiento.

Debido a que este tipo de capacitación no corresponde al sistema de educación formal, su implantación debe concertarse con las organizaciones privadas y sociales.

Habrà de considerarse la heterogeneidad de los grupos empresariales, en cuanto a su nivel académico y experiencia, ya que la estructura de los programas específicos de gestión empresarial, así como su ejecución, deberán emanar de los propios empresarios con el objeto de que efectivamente respondan a sus requerimientos de eficiencia y productividad.

El Consejo Nacional Coordinador de la Gestión Empresarial tendrá por objeto establecer un marco normativo para fomentar de manera sistemática la capacitación empresarial.

Dicho Consejo se integrará, por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Educación Pública, Nacional Financiera, S.N.C, la Confederación Nacional de Cámaras Industriales y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

En concertación con los organismos representativos del sector obrero y empresarial, y en colaboración con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Educación Pública y

el Instituto Mexicano del Seguro Social promoverá la capacitación industrial de la mano de obra.

Se detectarán las necesidades en las distintas ramas industriales y se concertarán programas para obreros calificados, semicalificados y técnicos.

La realización de estas acciones estará respaldada financieramente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y, contará la activa participación de los comités nacionales de capacitación por ramas de actividad económica, los consejos consultivos nacionales y estatales, y los organismos auxiliares en la materia.

7. **Sistemas de información.** La SECOFI difundirá información sobre el subsector y los instrumentos de fomento a través de publicaciones especializadas. Editará folletos de orientación y promoción sobre los diferentes apoyos del Programa.

Especial énfasis tendrán los destinados a la industria micro, pequeña y mediana orientada a la exportación. De igual forma, se darán a conocer los avances obtenidos en materia de desregulación desconcentración y simplificación administrativa.

BANCO DE COMERCIO EXTERIOR      BANCOMEXT

El Programa Financiero y Promocional de BANCOMEXT se fundamenta en los planes y programas instrumentados por el Gobierno Federal.

El objetivo básico de BANCOMEXT es apoyar a la empresa pequeña y mediana, para que incrementen su participación en las exportaciones mexicanas.

Los objetivos específicos de BANCOMEXT en el apoyo a la empresa pequeña y mediana son:

- . Otorgar mayor apoyo financiero y promocional para mejorar su competitividad internacional.
- . Fortalecer el programa de garantías y seguros de crédito para facilitar su acceso al crédito.
- . Impulsar la integración de la cadena productiva de exportación, financiando a los exportadores directos, indirectos y potenciales.
- . Hacer convenios de cooperación entre las empresas consolidadas para el desarrollo de sus proveedores.
- . Simplificar los procedimientos de acceso al crédito.

APOYO INTEGRAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1. Financiamiento para capital de trabajo.
  - . Producción, acopio y existencias de productos e inventarios de insumos estratégicos
  - . Ventas al exterior
  - . Producción y ventas de insumos de Exportadores Indirectos
  - . Pago de impuestos de importación temporal.
  
2. Financiamiento para proyectos de inversión en México.
  - . Adquisición de maquinaria y equipo tanto nacional como importada
  - . Construcción, ampliación y/o equipamiento de proyectos de inversión.
  
3. Financiamiento para desarrollo tecnológico.
  - . Adquisición, innovación, asimilación y/o adecuación de tecnología de punta
  - . Estudios destinados a mejorar los productos del sector
  - . Realización de investigaciones sobre la factibilidad con instituciones especializadas que aseguren la adquisición de maquinaria y equipo de punta.
  
4. Financiamiento para la comercialización.
  - . Instalación y operación de bodegas en México o en el extranjero
  - . Inversión en el capital social de empresas de comercio exterior
  - . Equipo de transporte
  - . Estudios de mercado y de factibilidad técnica y financiera.

5. Financiamiento para capacitación.

- . Asesoría de técnicos especializados para mejorar la calidad de los productos de exportación
- . Capacitación de técnicos nacionales, en el país o en el extranjero
- . Conferencias sobre estrategias de comercialización.

ESTRATEGIA DE APOYO INTEGRAL EN EL MARCO DEL PACTO PARA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

Para la recuperación de la capacidad productiva de sectores y ramas económicas en el marco del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), se ha establecido las siguientes estrategias de apoyo:

- . Promover el cambio estructural por empresa
- . Impulsar alianzas estratégicas
- . Sustituir pasivos onerosos ampliando el plazo de pago
- . Otorgar nuevas líneas revolventes de capital de trabajo
- . Proporcionar asistencia para elevar eficiencia y competitividad.

En 1993, BANCOMEXI otorgo especial importancia a la pequeña y mediana empresa con un paquete integral de apoyo financiero y promocional.

Destinó 6,650 millones de dolares para el apoyo de 13,470 empresas pequeñas y medianas.

La incorporación de nuevos intermediarios financieros permitió mayor penetración de crédito y se impulsó la capacitación y asesoría en comercio exterior a través del Centro de Servicios al Comercio Exterior.

#### 4.12 PROGRAMA DE CAPACITACION INDUSTRIAL DE LA MANO DE OBRA

##### CIMO

El programa del CIMO es un sistema de apoyo a las empresas pequeñas y medianas, en ramas y regiones estratégicamente seleccionadas, que incida en las destrezas y habilidades de trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción y apoyo de capacitación en el trabajo.

Actualmente está relacionado con servicios de asesoría a cinco mil empresas y cuenta con servicios de información para veinte mil empresas.

Su finalidad consiste en promover la formación de mano de obra calificada para contribuir al mejoramiento de los niveles de calidad, productividad, y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PME) apoyando de esta manera la modernización del aparato productivo y una inserción más favorable en los mercados interno y externo.

Se dirige a fomentar la cultura de la capacitación a través de acciones descentralizadas y de efecto demostrativo, a fin de generar procesos de modernización y desarrollo autosostenido en las empresas, ramas, sectores y regiones.

Los objetivos se redefinieron a partir de 1989, y quedaron de la siguiente manera:

. Vincular, en el seno de los organismos empresariales a la PME con los oferentes de la capacitación, así como con instituciones y empresas que les ofrezcan otros apoyos. Dichos apoyos deberán

contribuir al mejoramiento de su competitividad mediante la creación de un nuevo sistema de organización.

. Contribuir a la creación de una cultura de calidad y productividad en las PME, mostrando los beneficios de la capacitación, difundiendo sus logros y reproduciendo sus efectos.

. Propiciar que la oferta de la capacitación responda a las necesidades de la planta productiva.

. Mostrar los beneficios de la capacitación mediante el seguimiento de las acciones llevadas a cabo en el CIMO y mediante la evaluación de los cambios generados por los programas integrales.

Para cumplir con los propósitos establecidos por el programa, inicialmente se definió un esquema de organización y funcionamiento en el que participaban: STPS, a través de la Dirección General de Empleo; los organismos empresariales que de manera voluntaria han decidido participar; la Unidad de Promoción y Apoyo (UPA), entidad operada por un despacho de consultoría que tiene la responsabilidad de coadyuvar con la SIRS en la operación del programa; y las Unidades Promotoras de la Capacitación UPC, a las que se integran promotores contratados especialmente para ese efecto.

Las UPC son "las instancias operativas para el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias del CIMO. En este sentido, funcionan como mecanismos de enlace, coordinación y concentración de acciones de mejoramiento de los niveles de capacitación y productividad entre los sectores público, social y privado"(25)

---

(25) AMADOR Palma, Pedro, "conozca que es el CIMO". Emprendedores. México: Julio-Agosto 1993 Vol. VII, No. 22, p. 17

Con base en los lineamientos que en cada región señala el Comité ejecutivo, las unidades deben realizar, en términos generales, las siguientes funciones:

. Fomentar la integración de grupos empresarios como equipo de trabajo para el análisis y discusión de los problemas que afectan su productividad, así como de las perspectivas y posibilidades que les ofrece el mercado. Esto con el fin de aprovechar la integración de economías de escala y realizar en conjunto acciones de capacitación, información, desarrollo tecnológico, financiamiento y estrategias de comercialización, entre otras.

. Apoyar a los grupos empresariales en la realización de diagnóstico y detección de necesidades de capacitación y otros servicios de fomento a la productividad.

. Elaborar conjuntamente con los empresarios programas integrales de capacitación y productividad por rama, tema, grupos de proveedores, y grupos de empresas cliente.

#### 4.13 LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA MEDIANA DE LA ELABORACION DE PRODUCTOS QUIMICO FARNACEUTICOS Y MEDICAMENTOS

Si bien es cierto que la producción de fármacos, perfumería y en general productos químicos puede concebirse como un negocio tal vez rentable, también lo es que provee a la sociedad de cosméticos y perfumes, así como de remedios que la ayudan a prevenir y curar enfermedades. A cambio los industriales esperan, con razón, una retribución justa a su inversión, su tiempo y su trabajo; sin embargo, la mayoría de las personas no están al tanto de lo que hay detrás del proceso de producción de este tipo de productos y más haciendo énfasis en los medicamentos, los cuales significan tiempo, recursos económicos, materiales y humanos, así como sus riesgos.

Concretamente hablando de los recursos humanos y sobre su capacitación tenemos que con el fin de promover nuevos esquemas de desarrollo empresarial la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica CANIFARMA y la SECOFI formalizaron el 9 de junio de 1993 el Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industria farmacéutica.

CANIFARMA y el Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria Farmacéutica y Químico Farmacéutica se han preocupado permanentemente por fortalecer la capacitación de sus empresas afiliadas. Es por ello que desde mayo de 1992 propiciaron acercamientos con la Dirección General de Empleo de la STPS, la cual ofrece una alternativa para tal fin, y de la cual ya se hizo mención: El programa de capacitación industrial de la mano de obra, CIMO.

El programa CIMO, como se menciono ofrece apoyo a las empresas, estableciendo Unidades Promotoras de la Capacitación UPC, a partir del diseño de programas acordes a las necesidades específicas detectadas en visitas a las empresas y con la participación de los empresarios involucrados.

En el caso de la industria farmacéutica el día 7 de diciembre de 1992 se firmo un acuerdo con la STPS para establecer una Unidad Promotora de Capacitación en CANIFARMA, cuyo propósito es brindar un servicio personal e integral a las empresas, motivo por el que se les visita y se identifican sus necesidades de consultoría, capacitación, información o asistencia técnica.

Como resultado de este acuerdo, la STPS se comprometió a otorgar apoyo financiero para la realización de programas de capacitación, de consultoría de procesos e información industrial. Por su parte, el Instituto de Capacitación de la Industria farmacéutica y químico farmacéutica brinda apoyo logístico para la

operación de la UPC, promueve entre las empresas la operación del programa CIMO, propicia la difusión de las experiencias exitosas del programa y define conjuntamente con la STPS los esquemas idóneos para su institucionalización.

Los logros del primer semestre de funcionamiento del programa CIMO en CANIFARMA son:

- . Se han realizado consultorías en tres laboratorios de diferentes características y con necesidades particulares.
- . Se ha brindado apoyo a 21 empresas, con el 35% del costo de la capacitación que han tomado a través del Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria Farmacéutica y Químico Farmacéutica.
- . Continúa la promoción de CIMO en eventos de sensibilización a empresarios, dos veces al mes, en las instalaciones de CANIFARMA.
- . A través del INFOTEC se brinda apoyo financiero del 70% para consulta industrial.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por cada una de las Cámaras y Asociaciones así como de la STPS, existen empresas que no reciben ningún tipo de apoyo para dar capacitación y se encuentran totalmente rezagadas en casi todos los aspectos. A veces ni siquiera conocen los organismos que existen para apoyarlas en cuanto a capacitación y ya ni hablar de los programas que ofrecen. Como se ve todavía hay industrias sin apoyo.

No se puede culpar totalmente a las asociaciones, ya que las industrias tampoco han hecho algo por afiliarse o bien informarse de los beneficios que pueden obtener. Una causa de ello es el perfil de su tipo de dirigentes, los cuales como ya se mencionó son personas muy centralizadas, cerradas al cambio y generalmente no aceptan ayuda del exterior por temor de perder el control de su empresa.

V. LA CALIDAD Y  
SU RELACION  
CON LA CAPACITACION

Debes comprender que los  
planes son sólo sueños  
cuando no hay acción.

Proverbio árabe

## CAPITULO V. LA CALIDAD Y SU RELACION CON LA CAPACITACION

### 5.1 DEFINICIONES

La calidad es algo personal y cada persona la define segun su propio saber y entender.

Así se mencionan algunas definiciones de algunos autores:

"Conformidad de los requerimientos"(26)

Philip Crosby

"El control de calidad no implica lograr la perfección. Implica la producción eficiente de la calidad que el mercado demanda"(27)

Dr. W.Edward Deming

"Adaptación para su uso"(28)

Dr Joseph M. Juran

"El compuesto global de las características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, según el cual, al momento de usarlos satisfacerán las expectativas de los clientes"(29)

Dr. Armand V. Feigenbaum.

-----  
(26) HARRINSTON, James. Como incrementar la calidad productiva en su empresa, México. Mc Grow Hill.p.41

(27) Ibid.

(28) Ibid.

(29) Ibid.

"La suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determina" (30)

La American Society for  
Quality Control.

"Nivel de excelencia" (31)

El Webster's Third New International  
Dictionary.

"El cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que les presente valor" (32)

H. James Harrington.

Concluyendo, la calidad es el mejoramiento incesante de todos los procedimientos.

Se le debe distinguir a la calidad como una función de materiales, procesos y diseños técnicos, y calidad como función de desempeño de los empleados.

Existen tres consideraciones importantes al hablar de calidad:

1. Calidad explícita. Son características que se articulan y se pueden describir.

2. Calidad Implícita. Son las cosas que el cliente da por hecho, que recibe y que tal vez no sabe describir.

---

(30) *Ibíd.*

(31) *Ibíd.*

(32) *Ibíd.*

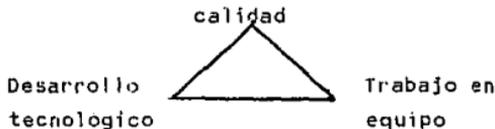
3. Calidad por añadidura. Son los atributos que el cliente no espera y que el proveedor ofrece o incluye con el propósito de sorprenderlo favorablemente.

La puesta en práctica de la calidad implica la adopción de algunos principios totalmente nuevos. Algunos de ellos parecen dictados por el más elemental sentido común:

- . Es necesario hacer las cosas bien a la primera
- . No hay que hacer más de lo necesario
- . Debe involucrarse a todos los niveles de la empresa
- . Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y desde luego horizontal, tanto dentro de la empresa, como en el exterior de la misma
- . Hay que implantar un sistema de reconocimientos y recompensas.

Cuadro 2.

EL TRIANGULO DE CALIDAD



Este triángulo simboliza la relación que deben guardar la calidad, trabajo en equipo y el desarrollo tecnológico si una organización quiere alcanzar el éxito. Tomados juntos estos tres elementos son extremadamente fuertes y estables. Cuadro 2

Un vértice del triángulo representa la calidad tal y como la define el cliente, es el nuevo enfoque de la calidad. El segundo vértice representa el enfoque científico basado en datos que se utilizan para estudiar los procesos, y que representa una estrategia que conduce a mejoras fundamentales y duraderas. El tercer vértice representa a los empleados trabajando

conjuntamente, como un solo equipo, con lo cual aprenden a aplicar estos principios.

La calidad no es solo producir y tratar de vender, sino rediseñar y llevar nuevamente el proceso bajo control, este ciclo se repite sin cesar logrando así el incremento continuo de la calidad.

Calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de los sistemas, calidad de la empresa, calidad en la capacitación.

La verdadera calidad es aquella que cumple con los requisitos de los consumidores. No es enfocarse solamente al producto final de la línea o a la persona que genera un servicio.

La calidad de lo que sale de un proceso va determinada por la calidad de lo que entra en cada etapa, proceso o sistema de la organización.

Su responsabilidad corresponde en el último de los casos, a la alta gerencia, solamente ellos pueden establecer el compromiso por la calidad que debiera tener la organización y estructurar su propia idea de lo que es la calidad, puesto que ellos cuentan con el poder e influencia, para proporcionar a los empleados el apoyo necesario para enviar productos y servicios de calidad a los clientes.

## 5.2 EVOLUCION DE LA CALIDAD

La historia de la Calidad se remonta, indudablemente, a los primeros esfuerzos de producción del género humano. Con toda seguridad, un producto que cumpliera con su cometido debe haber sido motivo de orgullo para su fabricante y, sin duda, una frustración en el caso contrario.

La Revolución Industrial trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización del trabajo. Es un hecho que dicha especialización puede dar por resultado una mayor cantidad de producción a partir de un número dado de horas-hombre e incluso, es posible hacerlo sin sacrificar la calidad; no obstante, con la distribución del trabajo, la calidad generalmente se ve afectada.

Una de las primeras soluciones al problema de controlar la calidad fue inspeccionar el producto después de fabricarlo. La inspección final es aún una etapa necesaria de casi todos los programas de control de calidad. Sin embargo, es obvio que la buena calidad no se puede ver en el interior del producto; cualquiera que sea la calidad interna, se ha logrado a través del proceso de producción. El objeto de la inspección es simplemente señalar los productos que no se ajusten a los estándares deseados. Antes que nada los rechazos no debieron haberse producido. Por lo tanto, el control de calidad se enfoca, cada vez más, al examen de los procesos diseñados para la fabricación del producto. La inspección por su parte se ha convertido en el principal medio para la recopilación de datos.

El Control de Calidad Estadístico CCE comenzó en 1924. Walter A. Shewhart, de los laboratorios de la "Bell Telephone Company", fue quien inició la técnica de marcar datos estadísticos en gráficas especiales, de tal manera que contribuyan al control de calidad.

A pesar de la comprobada efectividad del CCE, se tardó mucho en aceptar estas nuevas técnicas. Sin embargo, durante la II Guerra Mundial, la industria, obligada por las necesidades de la guerra, comenzó a usar el CCE. Las exigencias del gobierno requería gran cantidad de material de calidad relativamente elevada, lo que hizo inevitable el empleo de nuevos métodos, ya que se disponía de un número limitado de personal en las fábricas. Dada la novedad del CCE la gente capacitada para su manejo más bien era poca. A todo lo largo de los Estados Unidos de Norteamérica se impartieron cursos cortos para entrenar a un gran número de personas en esta técnica.

La mayoría de los industriales y los científicos sienten la necesidad de comunicarse con otros que tienen los mismos intereses; en consecuencia, en 1944 apareció la revista "Industrial Quality Control". Cuando en 1946 se formó la "American Society for Quality Control" ASQC, esta tomó a su cargo la publicación de dicha revista.

En 1968 se le cambió el nombre a Quality Progress y al año siguiente se inició la publicación de un suplemento llamado "Journal for Quality Technology".

La mayoría de los avances, desarrollos y perfeccionamientos recientes del CCE se pueden encontrar en tales publicaciones.

Así desde el término de la Segunda Guerra Mundial, diferentes pensamientos administrativos se generaron pero sólo algunas fueron adoptadas como filosofías de empresa. En aquella etapa surgió como principal enfoque la Teoría-racionalista que conformó la filosofía de las empresas de aquel entonces: mayor utilidad = mejor empresa; supervisión = mayor eficiencia.

Esta teoría se sustentaba en medir de manera matemática y estadística los aspectos derivados puramente de la producción y

utilidades de la empresa. En cierto modo esta teoría fue operante por la necesidad del mercado de adquirir productos, los cuales se requerían en grandes cantidades.

Como consecuencia de lo anterior se creó un mercado estático, sin competencia centrado sólo en la producción de bienes y/o servicios. Pero el contexto empezó a cambiar, la teoría racionalista continuaba tomando los mismos parámetros de eficiencia y el mercado se saturó de productos elementales, pero ahora la sociedad los demanda de acuerdo a sus necesidades propias.

Las empresas no eran realmente eficientes o sanas su factor humano era despreciado, su participación estaba limitada a formar parte de los procesos industriales y su rendimiento y creatividad eran relegadas con técnicas estadísticas de producción.

No existía entonces un desarrollo organizacional y el control era de carácter final. A raíz de los serios problemas de organización y desempeño surgieron las filosofías humanistas como la de Elton Mayo. Estos enfoques intentaban descubrir la motivación humana y su desarrollo a través de técnicas de motivación.

Se tomaron en cuenta las necesidades sociales y de autoestima del hombre y las condiciones de la empresa, pero no proponía un estilo de vida en los empleados o un desarrollo de las organizaciones.

También habían surgido teorías como la "X" y la "Y". La primera sustentaba que el hombre trabajaba porque no tenía alternativa y la segunda planteaba una pertenencia y enajenación exagerada del empleado hacia la empresa. Pero no veían a las empresas como organización sí no que enfocaban sólo el aspecto de actitudes y actividades humanas, no existía un análisis a fondo.

### 5.2.1 Cultura de la calidad en la organización

"La cultura aparece definida de modo general como el Conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales de un grupo".(33)

O bien es como "El resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinar por medio del ejercicio las facultades intelectuales de las personas". (34)

De este modo, se puede concluir que cultura es la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de una sociedad, constituida por la totalidad de instrumentos, técnicas, actitudes, creencias organización y sistema de valores que conoce un grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido.

Tipos de cultura.

Hay tantos tipos de cultura como empresas, del mismo modo que se puede decir que hay tantos tipos de personalidad como seres humanos.

Consecuentemente y manteniendo la analogía empresa-individuos, las mejores culturas serán las culturas potentes y con una orientación positiva.

---

(33) UBAONDO Durán, Miguel. Gestión de calidad, México: Díaz de Santos S.A, 1992, p.121.

(34) Ibid.

Por orientación positiva debe entenderse la que afecta a la búsqueda constante de la superación, de la mejora y, en general, de todo lo que implica superación tanto del grupo como de cada uno de sus individuos.

Potencia cultural será la existencia de una cultura fuerte, esto es, bien arraigada y uniforme.

Algunas de las características más representativas de la fortaleza de una cultura empresarial son:

1. Los principios culturales existen, son claros y están bien definidos
2. Estos principios culturales son, en gran medida, concordantes con la cultura real disponible
3. Los objetivos y la estrategia están muy marcados y son muy conocidos por la gran mayoría de los trabajadores y no se limitan sólo al corto plazo, sino que sus periodos de vigencia y alcance se perfilan hacia los plazos mediano y largo.
4. La escala de valores esta perfectamente definida y todo el mundo sabe que cosas son más importantes que otras
5. Se presta gran importancia a las personas, tanto a los clientes externos, a los que se contempla como individuos, como a los propios trabajadores, de quienes se saben que son el principal recurso y factor de éxito de la compañía.

La importancia dedicada por la empresa a estos últimos se verá reflejada en características fácilmente detectables en encuestas internas como son:

- . nivel de satisfacción
- . grado de motivación
- . ausencia de miedo
- . nivel, tono e intensidad de las comunicaciones

La cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poder alcanzarlo. Sobre ella deberá cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla. Y

siempre la figura del líder y su equipo de gerencia, como impulsores y estimuladores capaces de insuflar el necesario entusiasmo a toda la estructura y el empuje para llegar a la meta deseada.

La cultura de una organización es una superestructura conformada por un conjunto de valores, creencias, significados y formas de hacer las cosas que constituyen la manera de comprender la realidad de la empresa por parte de los empleados.

En base a esta se conforman y formulan las políticas de selección y administración de los diversos recursos y se proporciona una base para el comportamiento del personal dentro de la empresa. Es un factor esencial que permitirá a la empresa elevar eficiencia y evolucionar.

La cultura de calidad descansa primordialmente en el desarrollo de la calidad humana del personal, para llegar a la calidad profesional, y de ahí partir hacia la excelencia en el trabajo. Ofrece más que un esquema de comportamiento, un modo de vida que genere actitudes positivas en el empleado y maneras de hacer las cosas, promoviendo con ello la eficiencia de la empresa.

Cuadro 3.

CALIDAD DE LA EMPRESA (OBJETIVO)

Capa cita ción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización</li> <li>- Modo de realizar mejor el trabajo en equipo</li> <li>- Criterios de calidad</li> </ul>	Filosofía de trabajo <hr/> Perfeccionamiento Respeto a la empresa	Cultura organizacional
(soporte)		(soporte)	(soporte)
Calidad humana del personal (base de la calidad)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Conciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparacion profesional</li> <li>-Preparación Técnica</li> </ul>		Automatización

Los cuadros que conforman la Cultura de Calidad generan dentro de la empresa un bien intangible con un altísimo valor como patrimonio puesto que mas que una plantilla de empleados se contará con un gran equipo de trabajo dentro de un esquema de vida, de eficiencia e integracion a la institución.

Las actitudes y actividades intangibles son un factor que afecta el funcionamiento de la empresa de manera positiva o negativa.

Se generan de la cultura organizacional y pueden llegar a constituirse en un importante patrimonio y elemento productivo palpable en los resultados de la empresa.

### 5.3 CARACTERISTICAS

Para poder medir la calidad de un producto cualquiera que este sea, será necesario hacer un meticuloso análisis ya que existe una gran variedad de estos y debido a sus diversos componentes y estructura no es fácil la medición.

Las características de calidad son muy difíciles de medir. Algunas se pueden medir con procedimientos físicos o químicos; para otras, la prueba tendrá que basarse en las percepciones sensoriales humanas como son: color, sonido, olor, gusto y tacto.

En la época que vivimos y debido a la gran competencia a la que se enfrentan día con día las empresas para poder alcanzar la mejor calidad, las que sobrevivan serán aquellas que hayan aprendido a medir las características de sus productos.

Es raro que exista un producto con una sola característica. Se obtendrá una clara visión de las características de calidad de cualquier producto al considerar primeramente la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee, como son:

. Un defecto crítico: es aquella característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad, por ejemplo los frenos de un automóvil.

. Un defecto grande: afecta seriamente el funcionamiento de un producto, como motor en un automóvil.

. Un defecto menor: no afecta el funcionamiento del producto, pero no gusta a los clientes, es el caso de una raspadura de un automóvil.

A pesar de la existencia de métodos para lograr la medición de un producto, nunca la calidad será la misma de un producto y

otro, aunque se usen los mismos métodos para medir, ya que siempre uno tendrá mayor duración y mayor capacidad.

#### 5.4 FACTORES QUE CONTROLAN LA CALIDAD

Los efectos de las demandas de cambios pueden ser revisados considerando su acción en las "siete Ms", factores fundamentales que obran sobre la calidad del producto.

La industria se encuentra hoy sujeta a un número de condiciones que actúan sobre la producción en una forma nunca experimentada en períodos anteriores. Estas condiciones han afectado a cada uno de las siete factores en la calidad del producto los cuales son:

**1. Mercados.** El número de productos nuevos o modificados ofrecidos al mercado crece de una manera explosiva. Muchos de estos productos son el resultado de tecnologías nuevas que comprenden no solamente al producto sino también a los materiales y métodos empleados en la manufactura.

**2. Men (hombres).** Un crecimiento rápido de conocimientos técnicos y la creación de campos nuevos, tales como la industria electrónica, han creado gran demanda de hombres con conocimientos especializados. La especialización se ha hecho necesaria porque los campos en el conocimiento se han incrementado no sólo en número sino en anchura. Aún cuando la especialización tiene sus ventajas también tiene desventajas al quebrantar la responsabilidad en la calidad de ciertas piezas del producto.

**3. Money (capital).** La competencia en muchos campos de acción ha reducido los márgenes de ganancias.

En algunas organizaciones los costos de la calidad, mantenimiento y de mejoramiento se han remontado a alturas sin precedente, igualando y en algunos casos rebasando el costo directo de la mano de obra. Este hecho ha enfocado la atención de algunas gerencias hacia el campo del control, el cual les puede disminuir sus costos y mejorar sus ganancias.

**4. Managemet.** (administración). Se ha distribuido la responsabilidad de la calidad entre grupos especializados. En otros tiempos el jefe del taller era el único responsable de la calidad del producto. Ahora la mercadotecnia, a través de la función de planeación de producto, debe establecer los requisitos de éste.

Aún la calidad del servicio, después de que el producto ha llegado a las manos del comprador, se ha constituido en una parte importante del "paquete del producto". Esto ha aumentado la carga impuesta a la alta gerencia, particularmente en vista de la dificultad siempre creciente de localizar responsabilidades por apartarse de los estándares de la calidad.

**5. Materiales.** Debido a los costos de la producción y a las existencias en cuanto a la calidad, los ingenieros están usando los materiales dentro de límites más estrechos que antes y empleando algunos materiales exóticos y ligas metálicas para aplicaciones especiales.

**6. Máquinas y métodos.** Una calidad buena ha llegado a ser un factor crítico para el mantenimiento de una máquina, trabajando sin interrupción con la mejor utilización de las herramientas, en toda la extensión de una fabricación cualquiera, desde embuticiones profundas hasta máquinas automáticas de subensamble.

**7. Misceláneas.** Los avances en los diseños ingenieriles que exigen un control más estrecho en los procesos de fabricación han

transformado a las cosas "insignificantes", ignoradas en otros tiempos, en cosas de gran importancia potencial.

El aumento en la complejidad y los requisitos de una actuación prominente de todo producto han servido para hacer más relevante la importancia de la confiabilidad.

Por lo anterior, cada uno de los siete factores que afectan la calidad están expuestos a cambios continuos, que deben ser atendidos, con modificaciones en los programas del control de la calidad.

#### 5.4.1 Las seis CES (requisitos para iniciar el proceso de mejora de calidad)

Los directivos, en especial los de alto nivel, que se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la calidad en su organización, antes de poner en marcha el Proceso de Mejora de Calidad PMC, deben cumplir con seis requisitos de cambio denominado "Las seis ces" comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad.

1. **Comprensión.** Consiste en identificar los cuatro principios absolutos de la administración de calidad. Se inicia con el nivel directivo donde se debe entender cabalmente el PMC. Una vez que se ha implantado el proceso, todos los empleados deben comprender que la calidad se puede definir, medir y manejar.

2. **Compromiso:** en tanto que se han asimilado los cuatro principios absolutos de la administración debe establecerse un compromiso con esos principios. Se tiene que empezar con el nivel más alto de la organización para capacitar a los ejecutivos, establecer una política de calidad e iniciar equipos.

3. **Competencia.** Se refiere al plan que la empresa establece para asegurarse de que todos entienden y tienen la oportunidad de participar en el proceso.

4. **Comunicación.** Este requisito es el más importante de todos, pero también es el más olvidado. Para que haya mejoramiento en calidad debe existir una comunicación abierta y eficaz ya que es necesario conversar constantemente sobre el proceso.

5. **Corrección.** Inicia con requisitos claros, seguidos de acciones que faciliten su cumplimiento, posteriormente se identificarán las barreras los problemas y sus causas.

6. **Continuidad.** Garantía de que el PMC será permanente, ya que sitúa en primer lugar a la calidad sobre los otros aspectos importantes como costos y programación. Además de que permitirá la integración del PMC en las labores cotidianas.

La continuidad se basa en el hecho de que nada es más económico ni más rápido, que hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre.

#### 5.4.2 Proceso para el mejoramiento de la calidad

Para apoyar su política de "ser los mejores" debe utilizarse el siguiente proceso de ocho pasos.

1. **Compromiso de la dirección.** Comienza con el más alto nivel de la institución y penetra a todos los niveles de la administración a través de la publicación de una política de calidad de la institución, firmada por el rector y el director.

**2. Equipo para el mejoramiento de la calidad EMC.** Los EMC están formados por los directivos y su personal, dentro de las unidades operativas tales como secretaría general secretarías o divisiones académicas de posgrado. Se debe tener en mente que los EMC no son de acción correctiva y que no se formaron para eliminar incumplimientos. El papel del equipo para el mejoramiento de la calidad es plantear, implantar, promover y vigilar el progreso del proceso.

**3. Crear conciencia sobre la calidad.** Implica la comunicación tanto institucional como local sobre el proceso, incluyendo reuniones interdepartamentales y varios medios, tales como videos, publicaciones internas y externas, carteles, folletos y otros.

El propósito de crear conciencia sobre la calidad es asegurarse de que las personas de todos los niveles de la organización hagan propios:

- . Los cuatro principios clave
- . Su papel para hacer que la calidad suceda por su participación en la medición, en la fijación de metas en la eliminación de causas de error y en los esfuerzos por reducir el desperdicio
- . Reconocimiento.

**4. Educación.** Es el proceso de aprendizaje continuo que comienza con la dirección.

El proceso para la educación en calidad asegura que:

- . Todos los individuos en la organización entiendan sus papeles antes de penetrar en cada paso.
- . Todos los jefes de división, secretarios y jefes de departamento puedan explicar y demostrar a su personal cada paso del proceso.

**5. Medición.** Las mediciones de la actividad de la calidad son necesarias para:

- . Establecer dónde se necesita mejoramiento

- . Proporcionar una base para las acciones de mejoramiento
- . Documentar el mejoramiento en cuanto al tiempo.

Estas medidas ayudarán en la búsqueda de la realización individual y de la organización.

**6. Eliminación de las causas de error.** Permite a los empleados identificar las barreras administrativas para la realización libre de defectos y requiere que la administración responda en un periodo específico. Al llegar a este paso, los individuos y las unidades operativas deberían analizar sus procesos de trabajo para determinar como pueden llegar a su grado óptimo.

**7. Consejos de calidad:**

- . Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para apoyar el proceso para el mejoramiento de calidad
- . Guiar el proceso para el mejoramiento de la calidad y determinar las acciones específicas que se requieran para reajustar o mejorar el proceso.
- . Proporcionar asistencia directa y apoyo personal.

**8. Repetir todo el proceso:** es el paso final para enfatizar que ser los mejores no es un programa, sino un proceso que no termina. Algunas medidas utilizadas para repetir todo proceso son:

- . Asegurar la continuidad del EMC, conservando a algunos de sus miembros.
- . Mejorar los sistemas.
- . Documentar los éxitos y los fracasos.
- . Reforzar la política de calidad por la dirección.

### 5.4.3 Los cinco pasos esenciales para el mejoramiento de la calidad

1. **Compromiso total.** La dirección y todo el personal administrativo debe estar totalmente comprometido e involucrado en el PMC, para que éste sea exitoso.

2. **Seguimiento del costo de calidad.** Cada área o departamento deberá determinar cómo se realizará la medición de los incumplimientos.

La medición nunca se debe enfocar a las personas y los resultados no sirven para evaluar el desempeño.

3. **Remoción de las causas de error.** Este paso es el que brinda la oportunidad a todos de participar en el proceso. La dirección debe recordar que las miles de cosas pequeñas en conjunto suman las grandes ganancias.

4. **Equipos de acciones correctivas.** Fueron ideados para garantizar que los equipos incluyan a los individuos adecuados para efectuar las tareas y que en el transcurso de las actividades todos y cada uno de los miembros estén al mismo nivel, es decir son iguales.

5. **Reconocimientos y celebración extraordinarios.** El mantenimiento es el motor que sustentará la dinámica.

### 5.5 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE CALIDAD

1. **Devolución por parte del cliente.** Cuando un producto se deteriora durante el periodo de garantía ocasiona gastos que son fácilmente evaluables:

. costo debido a la reparación o a la modificación del producto

- . gastos de transporte
- . pérdidas de tiempo
- . para el cliente, pérdida de su producto o de disfrute de su bien, pudiendo implicar la exigencia de una indemnización compensatoria.

En este caso se puede evaluar el costo de la no calidad.

2. **Pérdidas en la empresa.** Constituidas esencialmente por los costes originados por los desechos y los retoques. Su evaluación es sencilla: se trata de los costes de materia bruta, o ya elaboradas, así como la mano de obra.

3. **Nivel de calidad impuesto.** Algunos mercados sólo pueden conquistarse mediante la seguridad de un nivel de calidad y la instalación de un sistema de control de calidad. Se trata de los proveedores en el campo aeronáutico, espacial o bien de centrales nucleares. Puede exigirse:

- . Un manual de seguridad de calidad redactado por una sociedad especializada.
- . Las tarjetas de control atestiguando el seguimiento de la fabricación.
- . La elaboración del plan de control de recepción.

4. **Influencia comercial de la calidad.** Es evidente que la calidad de un producto tiene una influencia sobre la demanda. Un cliente decepcionado por un producto no hará una buena publicidad para la firma, lo cual originará un descenso en las ventas. Para justificar los gastos originados por el servicio de calidad, existen algunos indicadores que permiten llevar a cabo esta evaluación. Tales como el Índice de calidad, la cual a través de encuestas a clientes, se pueden detectar determinados parámetros considerados como importantes para el producto. Así como la Escala convencional adoptada.

5. Calidad/Precio/Demanda. Hay que resaltar igualmente que la calidad influirá en la demanda. Una buena calidad aumentará los pedidos y a la inversa. Un precio elevado descenderá los pedidos. Así también si un producto se vende mal como consecuencia de la mala calidad, se deberá bajar su precio para recuperar el volumen de ventas.

#### 5.6 GESTION DE CALIDAD

"La gestión de calidad es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés management, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades"(35)

Una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente.

---

(35) *Ibid.* p. 5.

Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- . Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes
- . Conseguir que los productos o los servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- . Evaluar y vigilar que se alcance la calidad deseada.

#### Fundamentos de la gestión de calidad

Se presenta a continuación una síntesis de los fundamentos de esta nueva concepción de la calidad:

- . Su objetivo es el mismo de la empresa; ser competitivos y mejorar continuamente
- . Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evolucione de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado
- . Pretende ayudar a satisfacer las necesidades del cliente
- . Los recursos humanos son su elemento más importante
- . Es preciso el trabajo en equipo para conseguirlo
- . La comunicación, información y participación de todos los niveles son elementos imprescindibles
- . Se busca la disminución de costos mediante la prevención de anomalías
- . Implica fijar objetivos de mejora permanente y un seguimiento periódico de resultados

. Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

La consecución de la calidad, tal como aparece representado en el cuadro 4, puede ser de tres tipos, en función de su origen:

Cuadro 4.

Calidad realizada	
Calidad Programada	Calidad necesaria

. La calidad realizada.

La que es capaz de obtener la persona que realiza un trabajo

. La calidad programada.

La que se ha pretendido obtener. Es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plano constructivo. Es por tanto, la que al responsable de ejecutar el trabajo se le ha encomendado conseguir.

. La calidad necesaria.

La que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción o, al menos, la que a él le gustaría recibir.

La gestión de calidad pretenderá conseguir que estos tres círculos sean concéntricos y que coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de derroche, de gasto superfluo o de insatisfacción.

Diferencias con respecto al antiguo concepto de calidad

A continuación se presenta el resumen realizado por Miguel Ubaondo Durán de las principales diferencias entre el concepto de calidad que se puede llamar clásico por ser utilizado tradicionalmente hasta ahora y la idea de gestión de calidad en relación con los diferentes aspectos de su aplicación.

Cuadro 5.

ASPECTOS DE LA CALIDAD	SEGUN EL CONCEPTO CLASICO	SEGUN LA GESTION DE CALIDAD
Objeto	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
Alcance	Actividades del control	Gestión y asesoramiento, además de control
Modo de aplicación	Impuesta por la dirección	Por convencimiento y participativa
Metodología	Detectar y corregir	Prevenir
Responsabilidad	Del depto. de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
Clientes	Ajenos a la empresa	Internos y externos

Ventajas de implantar el modelo de gestión de calidad.

- . Ayuda a mejorar continuamente la productividad y la competitividad
- . Su fundamento es hacer las cosas bien a la primera
- . Consiste en dar al cliente lo que desea
- . Esta basada en el sentido común

- . No supone hacer más de lo necesario
- . Todos los niveles de la empresa están involucrados
- . Asegura el espíritu de equipo y el corporativismo
- . Su aplicación es altamente motivante

Objetivos a la gestión de calidad.

. Implicará dedicarle bastante tiempo y trabajo. Esta dedicación será especialmente difícil de conseguir por parte de los directivos, salvo en el caso de que dispongan de una adecuada mentalización o de una visión clara acerca de su utilidad estratégica.

. Se producirá el fenómeno típico de resistencia al cambio. Si esta resistencia es algo congénito a la naturaleza humana hacia todo lo que supone novedad, en este caso puede ser particularmente grave, dado que esta filosofía va a modificar completamente muchas teorías comúnmente implantadas y los esquemas culturales de la mayoría de las empresas existentes.

El nuevo concepto de calidad que sustenta este movimiento se estructura sobre dos aspectos igualmente importantes.

El primero está relacionado con el factor humano y afecta al comportamiento y actitud de los trabajadores. Este aspecto influye extraordinariamente en la consecución de objetivos de calidad, gracias a sus aportaciones en cuanto a creación de espíritu de equipo, estabilidad, satisfacción y motivación, características necesarias para conseguir la calidad y el éxito de una empresa. El segundo aspecto, aparentemente menos atractivo, es el relativo a los sistemas de calidad, es decir, a la parte más formal y técnica de la calidad y se refiere tanto al propio concepto de esta como a su implantación.

### 5.6.1 Importancia del factor humano

"El factor humano es todo aquello que está relacionado con las personas y sus actitudes, con la manera de relacionarnos con otros seres humanos, con los objetivos que utilizamos y con el entorno en el que nos movemos"(36)

Los modelos racionales de gestión empresarial no suelen tener suficientemente en cuenta lo que las empresas excelentes han aprendido sobre el factor humano. Dichos modelos no educan a los directores en la trascendental importancia que tienen de ayudar a convertir a cada persona en alguien satisfecho y orgulloso de sí mismo.

Las empresas excelentes se distinguen de las demás en su capacidad de crear significado para las personas. Permiten e incluso favorecen que las personas sobresalgan. Acentúa lo positivo y tratan a sus trabajadores como adultos. De esta manera, integran en ellas a su personal y lo magnifican, haciendo que ésta sea la principal razón de su aumento de productividad y eficacia.

---

(36) *Ibid.* p. 284.

Hacer las cosas bien depende de las personas, el peso del comportamiento de las personas es equivalente, por no decir muy superior, al que posee el sistema de calidad en su conjunto. Este comportamiento se encauza hacia la calidad a través de:

- . Formación y educación
- . Información
- . Motivación
- . Espíritu de mejora permanente
- . Cultura de calidad
- . Participación
- . Reconocimiento

#### Motivación y calidad

Segun el punto de vista de los niveles medios y bajos de muchas empresas, las prácticas de gestión establecidas en ellas no contribuyen a dar prioridad a la calidad. Sin embargo, se debe tener muy en cuenta que la calidad, si se propone como objetivo, puede ser altamente motivadora y estimulante para los trabajadores.

Esta comprobado que para un individuo normal, una de las mayores satisfacciones que puede conseguir en su trabajo es su propio convencimiento de haber realizado una labor bien hecha, pensando que esa porción de la actividad de su empresa nadie en el mundo la podría haber hecho mejor que él.

Por ello, implantar la gestión de calidad en una empresa y hacer publicos los resultados de los programas de mejora permanente influirá de modo muy positivo en los logros posteriores y en el deseo de conseguir mejorarlos. A este respecto se debe de tomar en cuenta que es de gran importancia en cuenta a la motivación por la calidad:

- . Hacer frente a los mitos negativos a este respecto.
- . Dar importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización
- . Hacer ver el impacto que tiene en los clientes
- . Reconocer la calidad obtenida en la realización del trabajo por los superiores jerárquicos y por los estamentos directivos, asignando recompensas en función de los progresos conseguidos.
- . Prever los recursos necesarios para la gestión de calidad.

### 5.7 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad es "el conjunto de esfuerzos de los miembros de un país o de una empresa para mantener y superar los estándares de calidad, prestando el servicio adecuado a satisfacción completa del consumidor"(37). Se debe ejercer a nivel de empresa, pues no solo cierra el ciclo de planeación, organización, ejecución y control, sino que es el verdadero punto de apoyo sobre el cual se debe basar la certificación y la confiabilidad del producto motivo del convenio.

Es muy importante integrar en toda su extensión los tres criterios siguientes: la calidad, el control y el cambio, observables como la estadística o la cuantificación de la información, la productividad o la eficiencia de los factores, el precio o el resultado del costo y la utilidad, la promoción, los materiales o la mano de obra, las máquinas y la tecnología.

---

(37) GOMEZ Saavedra, Eduardo. El control total de calidad. México: legis fondo editorial, 1991. p.52.

Es esencial que todo el sistema esté en armonía con los subsistemas internos y con el sistema externo o el entorno. Es un proceso dinámico que analiza la información y retroalimenta a los centros de operación, para la adecuada toma de decisiones. En conclusión el objetivo principal del control de Calidad" es que se hace, para lograr aquella calidad que cumpla los requisitos de los consumidores".(38)

Se dedica a desarrollar cuatro actividades fundamentales:

- . La planeación de la calidad, o sea, el establecimiento de los sistemas y procedimientos que permiten el control
- . La asesoría que presta la función de calidad a otras funciones de la compañía
- . Auditoría o el estudio de la calidad, sus procedimientos y resultados
- . El aseguramiento, o sea, garantizar a los consumidores que el producto o servicio cumple con los fines de uso durante un período de tiempo determinado y a satisfacción completa del cliente.

Existen tres pasos importantísimos que se deben seguir en la aplicación del control de calidad que son los siguientes:

1. Entender las características de calidad reales
2. Fijar métodos para medirlas y probarlas, esta tarea es tan difícil que al final de cuentas, posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos (prueba sensorial).
3. Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre estas y las características de calidad reales.

---

(38) ISHIKAWA, Kaoru, ¿que es el control total de calidad? la modalidad japonesa. México: norma, 1986, p 42.

Un buen control significa revisar las normas de calidad constantemente, para que reflejen la voz del consumidor y sus reclamos así como los requisitos del siguiente proceso. Las normas son fijas por naturaleza en el sentido de que buscan asegurar la normalización y la uniformidad.

#### Control total de calidad

El control total de la calidad "es un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico".(39)

Otra definición la caracteriza como "un modelo de administración que busca propiciar la calidad, en el sentido más amplio, en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la empresa. Así entendemos que la empresa tendrá un verdadero avance cuando todo su personal se supere".(40)

El control total de la calidad se basa en una serie de principios que guían las actuaciones y ayudan a comprender y aplicar los fundamentos de la calidad.

---

(39) FEIGENBAUM Armand, control total de la calidad. México: CECSA, 1997, p. 24

(40) SOSA Pulido, Demetrio, administración por calidad. México: Limusa, 1992, p.72.

Los diez conceptos básicos sobre control total de calidad son:

- . La calidad es lo primero, para ello es necesario conocer muy bien las necesidades del cliente.
- . Asesorar a los proveedores, que puedan respaldar la calidad de los insumos.
- . Trabajar con los pocos vitales, la mayoría de los problemas están ocasionados por pocas causas, pero de gran incidencia sobre los resultados. Este principio se denomina unos pocos vitales a los cuales hay que dedicarles especial atención dejando para una etapa posterior los muchos triviales.
- . Investigar y controlar las causas: el análisis y detención de las verdaderas causas de un problema son la clave en el éxito de una solución.
  
- . Basar las decisiones sobre datos reales, es necesario poder cuantificar mediante datos lo que sucede. Los datos ordenados y clasificados permiten guiar a las personas hacia los verdaderos síntomas de la enfermedad.
- . Controlar estadísticamente el proceso. La calidad se basa en especificaciones cuantitativas o cualitativas con una determinada variación.
- . El próximo proceso es su cliente. Una forma de acabar con las barreras es tratar al siguiente proceso como su cliente, sin olvidar que él también debe estar satisfecho y que todos somos clientes de todos.
- . Utilizar el ciclo de la calidad. La calidad nace en la investigación de las necesidades del consumidor, así se diseña el producto y el proceso, para luego producir y vender el bien o el servicio.
- . Tomar las acciones procedentes para evitar que los problemas se repitan. La utilización del ciclo de control es una forma eficiente de lograr superar la barrera de los problemas crónicos que afectan a las empresas.

. Tratar al consumidor con empatía, ponerse en su lugar con el fin de conocer y comprender sus necesidades, gustos, apetencias y temores.

Con base en los conceptos que desarrollo Philip B, Crosby, la filosofía del mejoramiento de la calidad se expresa en los cuatro principios clave que son:

1. Definición de calidad: cumplir con los requisitos
2. Estándar de realización: libre de defectos
3. Prevención
4. Precio del incumplimiento

Los objetivos generales del control total de calidad tienden a lograr:

1. Productividad de los recursos de la empresa
2. Calidad de sus productos y actividades
3. Integración de su personal

#### Finalidad del Control total de calidad

1. Lograr que la organización sea un lugar de trabajo confiable, atractivo, de satisfacción y autodesarrollo para los que en ella trabajan.
2. Hacer de la empresa un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas, garantizando así la continuidad de sus actividades y desarrollo.
3. Hacer de la empresa una fuente confiable que suministre productos seguros y económicos para sus clientes y usuarios.

El control total de calidad es el conjunto de acciones y comportamientos de toda la organización para que cada una de las

personas que la integran tenga los elementos y medios para que en su forma autónoma sea capaz de asegurar que los resultados de su trabajo satisfagan plenamente las necesidades de quien los recibe en forma oportuna, incurriendo en costos planeados y manteniendo esta actitud todo el tiempo en su relación con la empresa.

## 5.8 CALIDAD TOTAL

La calidad total es una filosofía nacida en el Japón en los años 80's y que ha revolucionado el uso y aplicación de elementos y técnicas convencionales de estadística y control en los cuales se van integrando y articulando para lograr el establecimiento óptimo de la calidad en la empresa de manera total a través de la participación de todas las áreas y niveles que la integran, estos serán logros objetivos con el desarrollo de círculos de estudio de la calidad y perfeccionamiento conjunto de los métodos y procesos que influyen en la elaboración de un bien o un servicio.

La calidad total elimina el control final estricto para integrarlo en la participación del elemento humano, en cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración del producto basándose en la formación de una conciencia de sólida colaboración multidisciplinaria que permita la erradicación de errores y procure la obtención del máximo nivel de eficiencia en cada producto.

Este enfoque abarca desde la calidad en la formulación de metas y objetivos hasta el control estadístico, ofreciendo un contexto más completo de los factores que influyen en la empresa y enfocándose a elementos estratégicos para dejar atrás los modelos eficientistas y matemáticos a los cuales se limitaban los diferentes enfoques anteriores.

Un concepto de Calidad Total es:

"Es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciadas por el cliente o el usuario"(41).

Bajo esta idea se esconde un conjunto de puntos que deben dominarse:

- . La fiabilidad del producto o del servicio
- . Sus características y prestaciones
- . Su durabilidad
- . Conservación
- . Seguridad
- . Carácter no dañino para el entorno
- . Coste de posesión

Si se quiere alcanzar el concepto de calidad total hay que añadir la aptitud a la satisfacción por parte de los elementos que intervienen en el proceso esto es:

- . La satisfacción de los accionistas
- . la satisfacción del personal

En el concepto de calidad total se encuentran implicados todos los niveles de la empresa.

---

(41) LYONEET, Patrick, los métodos de la calidad total. México: Díaz de santos, 1989, p.6.

Hoy en día se puede hablar de calidad de la vida, calidad de la administración, calidad del sistema, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, en definitiva calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Estos principios tienen que ver con el desarrollo integral de la empresa que los usa y del hombre que los aplica.

La calidad se inicia con el hombre, calidad de vida humana y termina con el hombre, calidad del cliente. Cuadro 6.

Cuadro 6.

	Satisfacción de los requerimientos del consumidor	Calidad vida humana	-Filosofía -educación -entorno
		Calidad del sistema	-estado -leyes -empresa
CALIDAD		Calidad en la administración	-funciones -participación -motivación -comunicación
		Calidad del comercialización	-investigación -precio -distribución -promoción
		Calidad del diseño	-conocimientos -características -especificación
		Calidad de la conformidad	-tecnología -mano de obra -materiales
		Calidad del uso	-confiabilidad -disponibilidad -capacidad
		Calidad del servicio	-información -prontitud

Calidad del cliente	-uso -protección -reclamo
------------------------	---------------------------------

La calidad así entendida y relacionada con el ser humano, es decir, el cliente, el trabajador, el accionista, debe trabajar en tres frentes prioritarios: la calidad, la cantidad y el costo, sin olvidar que todo proceso producirá determinados beneficios, los cuales inciden en el bienestar de la comunidad en cuestión y retroalimentarán el sistema total.

#### 5.9 CIRCULOS DE CALIDAD

El círculo de calidad está constituido por un pequeño grupo de empleados (seis a doce) que se reúnen, voluntariamente y en forma regular, para resolver los problemas relacionados con su entorno laboral. En la mayoría de los casos el grupo no está presidido por el gerente del departamento.

Los círculos de calidad se aplican a los problemas que afectan en forma directa los resultados de los propios empleados y se deshace cuando el problema se resuelve a satisfacción de los participantes.

Sus objetivos son:

1. Mejorar las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal de la compañía. Esto se logra con la oportunidad que tiene el personal de funcionar como moderador de los círculos.
2. Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la empresa y simultáneamente, crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y la necesidad de mejorar.

3. Crear núcleos efectivos que provean a directores o gerentes de los medios para tomar decisiones de política de empresa y en esta forma ir alcanzando cada vez más el perfeccionamiento de las tareas.

Características:

- . Son un pequeño grupo de trabajadores (entre 6 y 12 participantes)
- . Pertenecen a una misma área de trabajo
- . Se reúnen con frecuencia y la participación es voluntaria
- . Desarrollan actividades de mejoramiento y control de sus áreas de trabajo
- . Utilizan herramientas estadísticas sencillas
- . Participan activamente todos los miembros
- . Efectúan actividades continuas
- . Son parte del Control Total de Calidad CTC
- . Buscan la superación mutua entre sus miembros
- . El círculo de calidad se disuelve cuando el problema termina
- . Los problemas se identifican, evalúan y corrigen y los resultados se miden.

Algunos temas típicos de los círculos de calidad son:

- a) El aumento de la eficiencia
- b) El aumento de rendimiento de materiales
- c) El perfeccionamiento de las instalaciones
- d) La reducción de costos
- e) El mejoramiento de su ambiente
- f) El mejoramiento cualitativo de los productos
- g) La disminución de desperdicios
- h) Solución a problemas de mantenimiento
- i) Incremento de la vida de la herramienta.

### Promotor de los círculos de calidad

Por lo general el promotor se escoge para coordinar el programa de círculos de calidad de la compañía. Entre las distintas tareas de que es responsable se pueden mencionar las siguientes:

1. Dirigir todo el programa.
2. Preparar el material para explicar a los administradores y a los empleados cuáles son las ventajas del programa.
3. Preparar y coordinar la realización de los cursos de capacitación que requiera el programa de círculos de calidad.
4. Motivar a los empleados para que formen círculos de calidad.
5. Ayudar a los equipos de círculos de calidad a resolver sus problemas.
6. Hacer los arreglos necesarios para que especialistas en la materia acudan a dar asesoría sobre los círculos de calidad.

### Líder del círculo de calidad

El gerente del departamento, o los empleados de los departamentos, que cuentan con suficientes voluntarios para iniciar un círculo de calidad deben escoger a alguien para que se le capacite como líder del círculo. Esta capacitación debe incluir una serie de temas entre los cuales es posible mencionar los siguientes:

1. Funcionamiento de los círculos de calidad.
2. Organización de los mismos.
3. Comportamiento y técnicas para la solución de problemas.
4. Métodos de administración participantes.
5. Relaciones interpersonales.

### Reuniones del círculo de calidad

Las reuniones del círculo de calidad deben programarse para que no duren más de una hora y se lleven a cabo en un lugar que no se vea afectado por ruidos y distracciones. Las primeras siete u ocho reuniones son sesiones de capacitación, los temas a tratar son los siguientes:

1. Introducción a los círculos de calidad.
2. Tormenta de ideas, diagramas causa y efecto, y espina de pescado.
3. Histogramas, gráficos, hojas de verificación.
4. Presentaciones a la administración.

Pasada esta fase inicial, la agenda de las reuniones debe hacer hincapié en conceptos nuevos y en el análisis de los problemas. En la parte final de esta segunda fase, los temas que deben enseñarse son los siguientes:

1. Recopilación, análisis y métodos de presentación de los datos (diagramas de dispersión, diseño de experimentos, estratificación)
2. Controles de los procesos (gráficos de control y muestreos)
3. Análisis de los campos de fuerza

### Beneficios

1. Sólo los empleados que lo desean participan como miembros de los círculos de calidad; en consecuencia son un grupo de personas muy motivadas y deseosas de participar.
2. La capacitación perfecciona a los participantes.
3. Los empleados resuelven los problemas que tienen un significado personal para ellos.
4. Sus miembros se comprometen a lograr que las soluciones funcionen.

5. El programa ayuda a eliminar la resistencia al cambio. Los miembros de los círculos de calidad necesitan capacitarse antes de iniciar sus actividades en forma autónoma, y en cada empresa deben detectarse las necesidades específicas de los miembros. En términos generales, lo que necesita básicamente un círculo de calidad es:

1. Aritmética básica
2. Recursos humanos
3. Estadística básica
4. Creatividad
5. Metodología para la solución de problemas

Todo esto diseñado para personal con estudios de cuarto año de primaria que es el promedio escolar de los trabajadores mexicanos.

#### 5.10 LA CALIDAD EN LA CAPACITACION COMO UNA FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

Cuando un nuevo empleado se vincula a la compañía se le debe orientar en la filosofía empresarial de compromiso con el mejoramiento incesante y con las metas de la organización. La capacitación debe mostrarles que ellos son parte importante del equipo y se deberá poner especial atención en la capacitación inicial como una ayuda al nuevo empleado a sentirse más cómodo y sereno en una situación difícil.

Los administradores deben considerar a la capacitación como parte del trabajo de todos, no como una añadidura ni una cosa extra. Se debe asignar tiempo y dinero para la capacitación y ésta debe planearse muy cuidadosamente.

En colaboración con todos los niveles de la empresa es importante en la evaluación de las necesidades de capacitación. Después se establecerá un procedimiento de capacitación que incluirá trabajo de clase formal, trabajo práctico y materiales didácticos.

El aspecto más importante es evaluar en que momento una persona ha terminado la capacitación que le corresponde, los exámenes antes y después de la capacitación buscan reunir información estadística, pero muchas veces son esfuerzos aislados sin perspectivas de largo plazo ni planes de mejoramiento.

#### Resultado de la capacitación mediocre

La capacitación mediocre (que a veces se traduce como ausencia de capacitación) puede ocasionar varios problemas graves en la organización.

1. La mala calidad se debe a discrepancias entre los trabajadores, entre los inspectores o entre unos y otros. Esto sucede porque la gente no sabe cuál es su trabajo, no ha recibido buena capacitación y el resultado es una norma de calidad variable.
2. Los empleados temen ocasionarse daño físico a sí mismos u ocasionarse los a otros porque no conocen los procedimientos correctos.
3. Los cargos con límites mal definidos crean barreras. De ahí surgen conflictos porque las personas no están seguras de cuál es su trabajo ni cómo se relaciona este con los demás cargos existentes en el proceso.
4. Los niveles de tensión para todos los miembros de la organización son altos porque no se están cumpliendo las metas personales ni las organizacionales.

### La calidad en la capacitación

Toda calidad implica un control. Por ello que la institución debe exigir a sus empleados el aprovechamiento de los cursos tomados en la empresa solicitando resúmenes y avances de los mismos.

En el otorgamiento de becas, estas deberán ser en relación con la actividad desempeñada por el empleado dentro de la empresa y para su seguimiento la institución tendrá el conocimiento del nivel de aprovechamiento del empleado.

### Resultados de la capacitación apropiada

Si la capacitación les brinda a los empleados una participación en la filosofía y en las metas generales de la organización, una comprensión de sus cargos como algo más que simples tareas mecánicas, procedimientos específicos para realizar apropiadamente sus labores y una manera de evaluar cuando han terminado su capacitación, la organización se beneficia de diversas maneras:

1. Mejora la calidad porque todos conocen el cargo, tienen control estadístico y buscan el mejoramiento incesante.
2. Es conocida la capacidad del proceso y la empresa puede ofrecerles a sus clientes evidencia estadística del control del proceso. Esto convierte la firma en un buen proveedor.
3. Los trabajadores se sienten seguros en el cargo. No temen causar daños ni que el supervisor los vea haciendo algo incorrecto. Se han convertido en parte del proceso que los anima a hacer preguntas y a resolver problemas.

4. Se eliminan las barreras entre los trabajadores porque como cada uno sabe cual es su trabajo, los limites entre los cargos son claros y los conflictos disminuyen considerablemente.
5. Disminuyen los niveles de tensión.

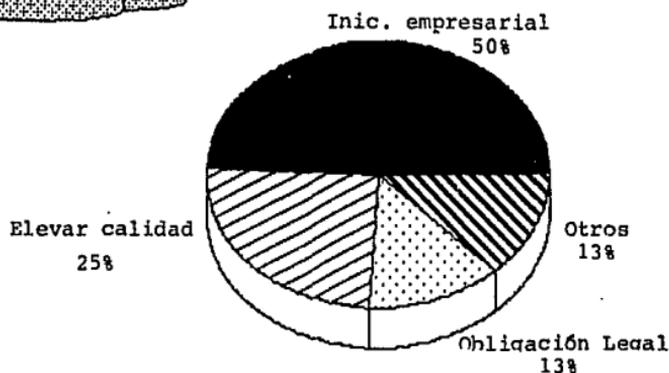
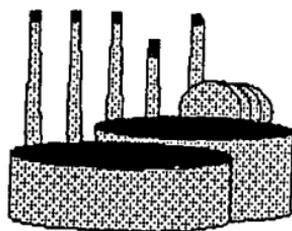
El recurso de largo plazo más valioso de una empresa es su gente. Ningún otro activo de la empresa mejora con el tiempo como un empleado. Por eso la administración tiene que ayudarle a la gente mediante la capacitación, así los empleados avanzarán y mejorarán constantemente.

Los métodos modernos de capacitación encierran una perspectiva de largo plazo porque el uso de gráficos de control implica un compromiso duradero, considerando la variación en el sistema. Así la capacitación se establece para ayudarle al trabajador a tener éxito y a mejorar su desempeño.

## PRESENTACION DE RESULTADOS

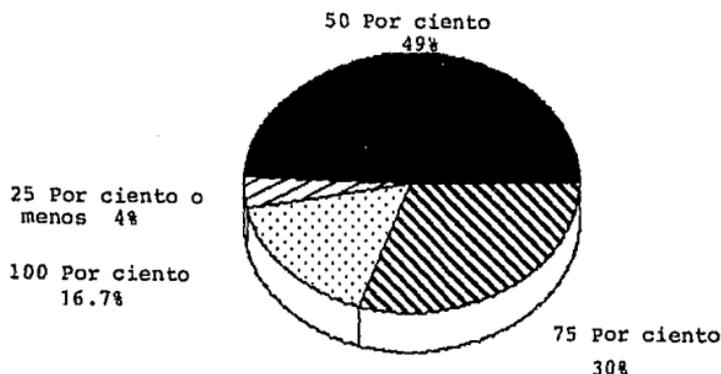


## QUE FUE LO QUE IMPULSO A LA EMPRESA A CAPACITAR A LOS EMPLEADOS



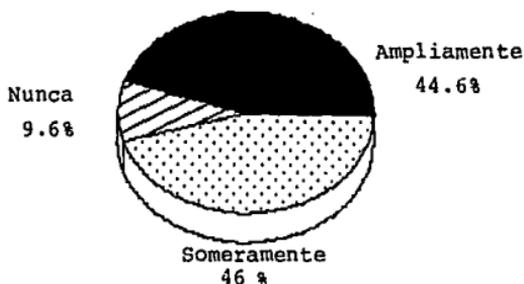
Las empresas al otorgar capacitación son impulsadas por diferentes razones, algunas de ellas son por iniciativa empresarial en un 50%, elevar la calidad 25%, aquí se continúa con la obligación legal el cual nos da un porcentaje de 12.5% en igual porcentaje otros aquí se incluye las necesidades de la empresa.

## APLICA USTED TODO EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LOS CURSOS



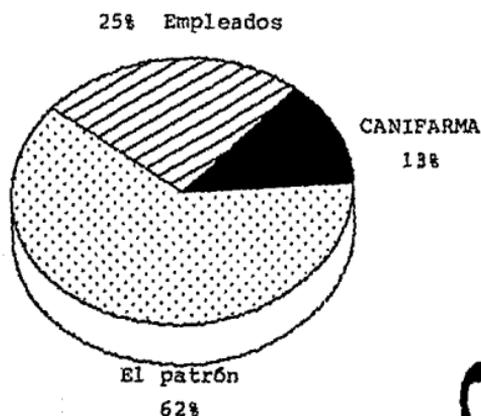
Lo importante de la capacitación es la forma en como se utiliza en la realidad, así tenemos que el 50% de los trabajadores aplica el 50% de los conocimientos adquiridos en los cursos, el 29.8 por ciento de ellos aplica el 75% y solamente el 16.7 por ciento aplica el 100% de los conocimientos, como se observa el 3.6 por ciento es decir la minoría aplica el 25%. Se observa que el nivel empleado es bueno.

## SE LES HA INSTRUIDO ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION



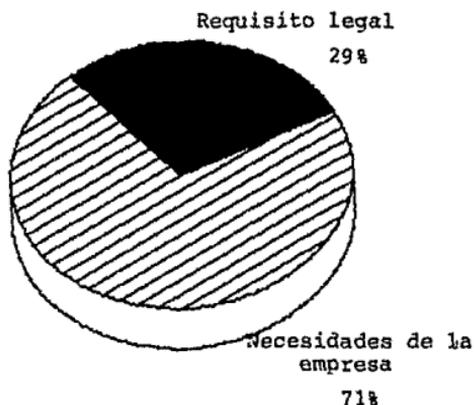
Es muy importante que las personas a las que se capacita conozcan la importancia de está ya que se tomará con mayor interes, las empresas han explicado su importancia en forma amplia a un 44.6% de los trabajadores, a el 45.8% se le explicó someraente y solamente al 9.6% nunca se le a instruido acerca de su importancia.

## QUIEN SELECCIONA LOS TEMAS DE LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN



De acuerdo a las necesidades que se generan en la empresa, los temas de los cursos son seleccionados por el patrón en un 62.5%, por los empleados un 25% y por la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica un 13%

## EN BASE A QUE SE SELECCIONAN LOS TEMAS DE LOS CURSOS



Los temas tratados en los cursos se otorgan de acuerdo a diferentes factores como son necesidades de la empresa en un 71%, así también un aspecto esencial es el legal, aquí se recalca la importancia del mismo en un 28.6%.

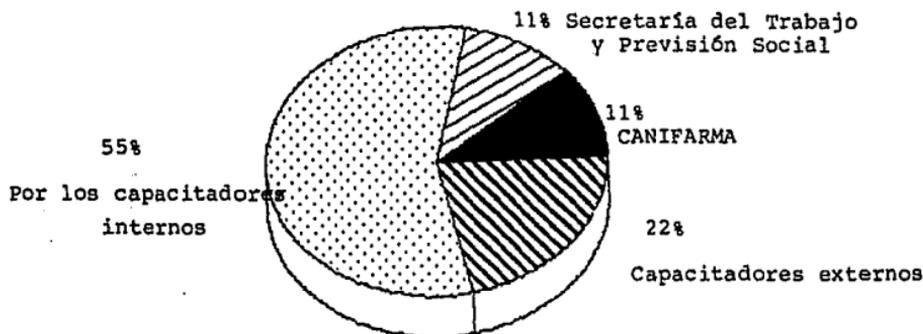
## DESDE CUANDO SE IMPARTE CAPACITACION EN LA EMPRESA



1992						
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT

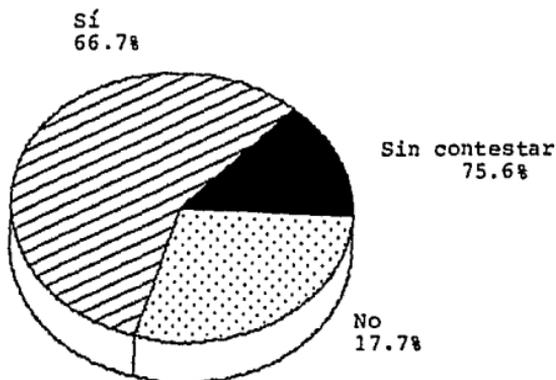
Un punto importante sobre la capacitación es: desde cuando se han impartido cursos en la empresa, así se obtuvo que un 20% de las empresas han otorgado capacitación a sus trabajadores en menos de dos años y el 80% la han impartido desde hace más de dos años.

## QUIEN ELABORA LOS PLANES DE CAPACITACION



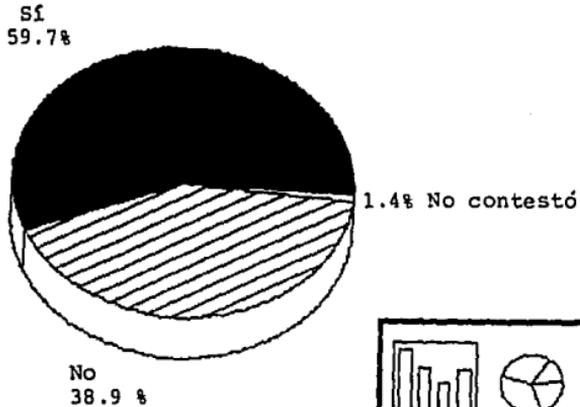
De acuerdo a esta pregunta los planes de capacitación en las empresas son elaborados en 55% por los capacitadores internos, mientras que el 22.2% son realizados por los capacitadores externos, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social elabora los planes en 11.1% en igual porcentaje la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica.

## LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESPUES DE LA CAPACITACION SON LOS ESPERADOS



Al proporcionar capacitación es obvio que se esperen resultados positivos pero un 66.7% son los esperados, un 17.7% no son lo que se esperaba obtener y un 15.6% no contestó, esto porque varias veces los encargados de dar los cursos no perciben el cambio inmediatamente.

## SE PLANTEA AL PERSONAL LAS METAS Y LOGROS DE LA EMPRESA



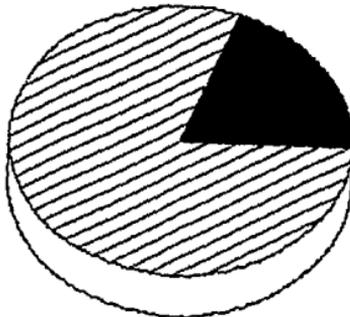
Al 59.7% de los trabajadores si se les informan los logros y metas de la empresa, mientras que a un 38.9% no se le comunican. El 1.4% no contestó o bien escribió que solo algunas veces.

## EXISTE RECHAZO POR PARTE DEL TRABAJADOR A LA CAPACITACION



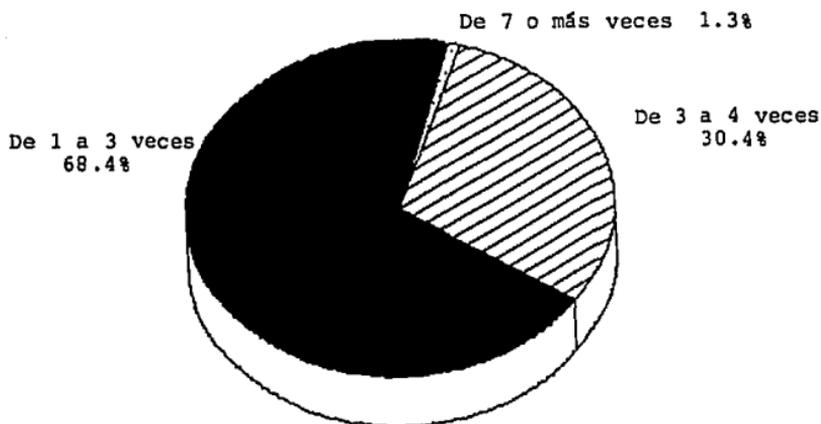
Sí existe rechazo  
40%

No existe  
rechazo 60%



El 60% de las empresas afirma que no existe rechazo de los trabajadores hacia los cursos de capacitación, inclusive en algunas ocasiones colaboran con la misma empresa par definir los temas a tratar, y el 40% restante, asegura que el personal rechaza los cursos por considerar que ya los habían tomado.

## VECES QUE HA RECIBIDO CAPACITACION



El 68.4% de los trabajadores solamente ha recibido de 1 a 3 veces capacitación, el 30.4% de ellos ha recibido de 4 a 6 veces y solamente el 1.3% ha tomado 7 o más cursos, es decir que la mayoría no ha recibido capacitación eficiente para desempeñar con eficiencia sus actividades.

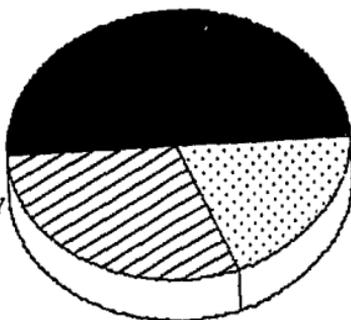
## QUE ESPERA USTED AL IMPARTIR LA CAPACITACION



Mayor productividad

50%

Cumplir con la Ley  
30%

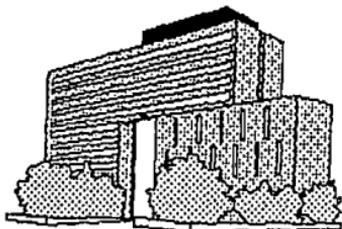


20% Superación de  
los empleados

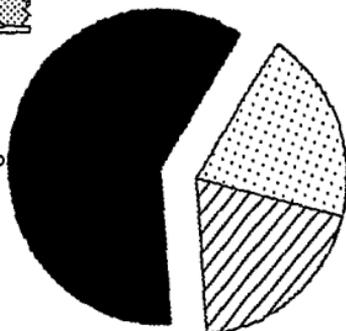


Las personas que imparten capacitación, esperan obtener mayor productividad así lo demostró el 50% de los encuestados, mientras que el 30% solo desea cumplir con la ley, la situación de los empleados es una situación que preocupa al 20% de las personas entrevistadas.

## CREE QUE LA CAPACITACION ES LA ADECUADA PARA ENFRENTAR EL TLC

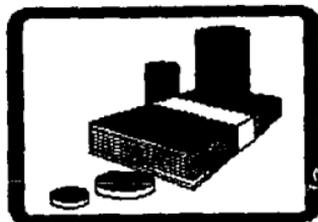


No son apropiado  
60%



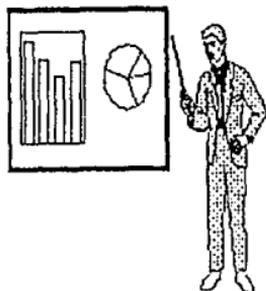
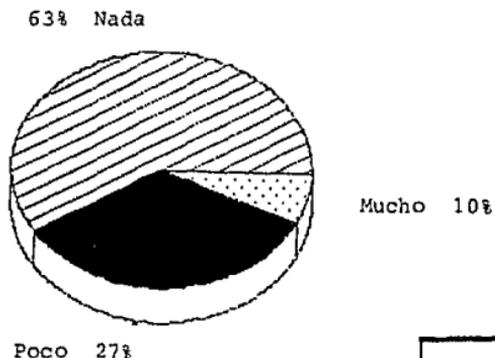
Si son apropiados  
20%

Algunas veces  
20%



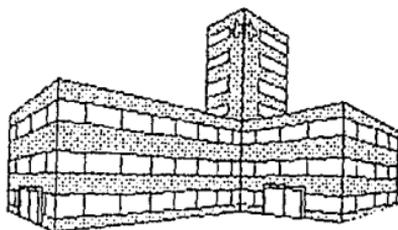
La mediana empresa del gremio químico farmacéutico diverge en su opinión respecto a que si la capacitación que se da es suficiente y adecuada o no para enfrentar el TLC. Por tanto un 60% afirmó que los cursos de capacitación no son apropiados para competir con productos extranjeros, mientras que un 20% asegura que los cursos son suficientes y un 20% afirmó que algunas veces.

## APRENDIO ALGO NUEVO EN EL ULTIMO CURSO IMPARTIDO

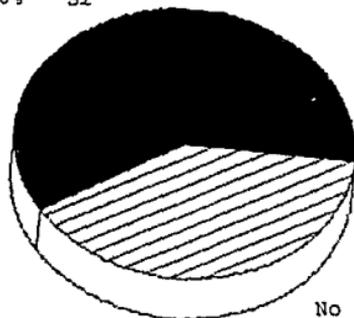


De acuerdo a los porcentajes obtenidos el 27% de los que formaron el último curso, casi no aprendió nada nuevo o bien muy poco, el 63% definitivamente no aprendió nada nuevo, como se aprecia estos porcentajes son elevados y representan un peligro para la capacitación que se imparte, ya que si no se enseñan cosas nuevas pueden caer en la monotonía a excepción de ellos que pretenden reafirmar habilidades o conocimientos, solo un 10% aprendió cosas diferentes.

## LA EMPRESA TRATA DE CONOCER LAS ASPIRACIONES DEL PERSONAL



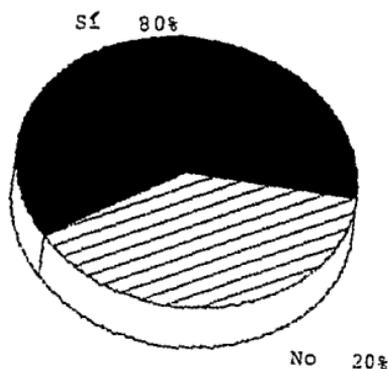
60% Si



No 40%

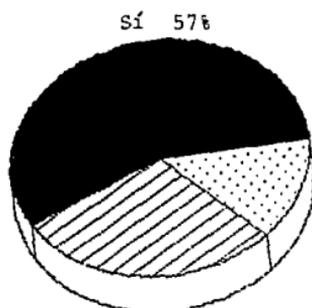
Como se sabe lo óptimo es que los objetivos de una empresa vayan junto con los de los trabajadores para que de esta forma se tenga una meta en común. Para ello es necesario que la empresa conozca las aspiraciones de su personal. Así el 59.8% conocen las aspiraciones de su personal y solo un 40.2% no las conoce.

## DESPUES DE LA CAPACITACION SE CONOCEN LOS EFECTOS EN LA EMPRESA



Después de recibir la capacitación apropiada puede obtenerse diferentes respuestas en relación a que si se nota alguna diferencia entre antes y después, así se obtuvo que el 80% de los capacitadores observó un cambio favorable, mientras que el 20% de los encuestados se abstuvo de contestar, ya que aún no ha observado cambio alguno.

## NOTA UD. DIFERENCIAS EN LOS TRABAJADORES QUE YA RECIBIERON CAPACITACION



No 29%

Algunas veces  
14%

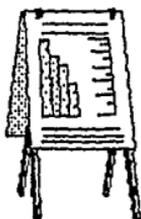


Los encargados de realizar los planes de capacitación conocen su efecto en la empresa en un 57%, mientras que un 29% no ha conocido su efecto, así los capacitadores en un 14% solo algunas veces conocen su consecuencia.

## APOYOS DIDACTICOS USADOS CON MAYOR FRECUENCIA

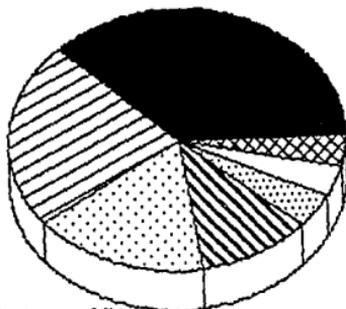


Cartulinas 23.8%



Acetatos 17%

Pizarrón 36.2%



Otros 4%

Folletos 4%

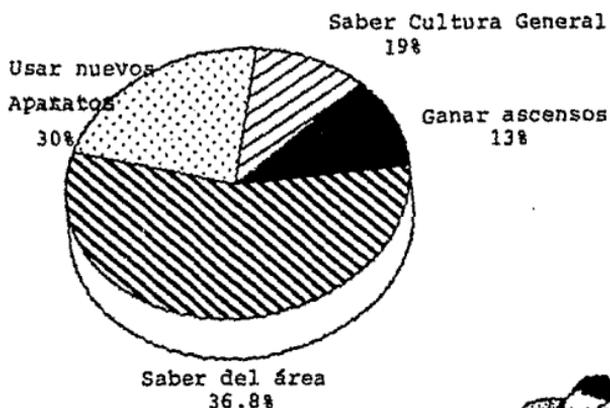
Trípticos 4%

Proyecciones  
11%



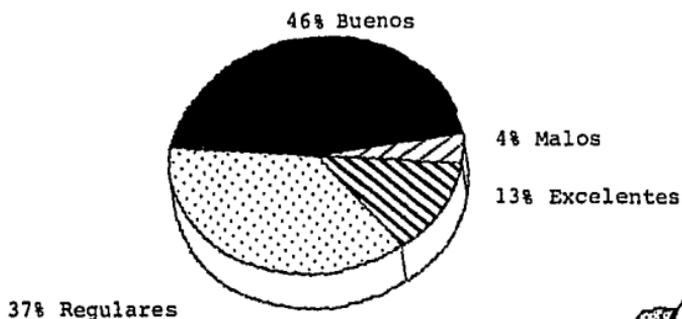
como se ve en los cursos de capacitación que se imparten, el pizarrón es el elemento esencial ya que un 36.2% de las veces lo utilizan, después se usan con mayor frecuencia las cartulinas o proyecciones el 11.0% de las veces, con una menor frecuencia son usadas los trípticos con el 3.7% y los folletos con el 4.3%. Son empleados en un 4.3% otros tipos de apoyos dentro de los cursos.

## PARA USTED QUE ES CAPACITACION



Como se puede observar para el 36.8% la capacitación es conocer más sobre su trabajo, para el 29.8% de los trabajadores traducen a la capacitación como aprender a usar nuevos aparatos, para el 19.9% es saber cultura general y para el 13.5% la capacitación sirve para ganar ascensos. Afortunadamente ninguno piensa que capacitar es perder el tiempo.

## PUEDE DAR SU PUNTO DE VISTA DE ACUERDO A LOS CURSOS QUE HAYA ASISTIDO



Para el 13.3% de los trabajadores los cursos impartidos son excelentes, el 45.8% contestó que son buenos, para el 37.7% los cursos a los que han asistido son regulares y para el 3.6% los cursos son malos.

## CONCLUSIONES:

La existencia y crecimiento de la industria mediana, específicamente de la rama Químico-Farmacéutica están sujetos al precio, calidad y diseño de sus productos, lo cual a su vez depende de que logre aumentar la calidad de su capital humano, el uso de la tecnología y su capacidad de innovación continua. Todo esto supone la inversión en un recurso básico: el hombre.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se observó una marcada división de cultura empresarial entre la industria mediana con capital y organización 100% mexicanas y las que son socias de empresas extranjeras, ya que las empresas en general sí dan facilidades para impartir capacitación, pero se vió que aquellas que cuentan con apoyo extranjero ofrecen más alternativas que las mexicanas ya que todavía algunas de ellas ponen ciertos obstáculos.

2. Más de la mitad de las empresas entrevistadas consideran que la capacitación que se imparte no es la adecuada para elaborar productos con calidad y que estos puedan competir con los extranjeros, ya que el mercado externo está acostumbrado a la calidad y a imponer sus leyes y preferencias.

3. En el 80% de las empresas se ha impartido capacitación por más de dos años, sin embargo estas siguen en las mismas condiciones de rezago ya que es débil su preparación y calidad del conocimiento reflejada en la baja escolaridad y escasa capacitación del recurso humano, esto es porque a las empresas solo les ha interesado cumplir con la ley aunque no hay que dejar de mencionar que al 50% sí le preocupa tener una mayor productividad.

4. A partir de las entrevistas que se hicieron a los encargados del área de recursos humanos, se obtuvo la razón por la cual algunos dirigentes no imparten capacitación y es que ellos ven que el cambio en la calidad de los recursos humanos es un esfuerzo a largo plazo difícil de lograr y lento en sus resultados visibles, perdiendo de vista las razones por las cuales hoy en día los empresarios están obligados a invertir en su personal, las cuales son la nueva tecnología, la apertura de la economía mexicana, la competencia por los mercados internos y externos así como las nuevas exigencias de los clientes.

5. De los resultados se obtuvo que el 46% de las empresas se preocupa por que el trabajador conozca que la capacitación es necesaria para el mejor desempeño de sus actividades, ya que el desarrollo de las empresas depende en gran medida de que el personal conozca su importancia.

6. Se observó que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y demás autoridades correspondientes, se preocupan por que dentro de las empresas se de capacitación, impartiendo también asesoría personalizada a aquellas empresas que lo soliciten, sin embargo no cuentan con un control confiable el cual les indique si la capacitación realmente se lleva a cabo.

7. Por último se concluye que el éxito del país, ahora incorporado a los más altos niveles de la economía mundial, no se producirá sin ese indispensable avance en el cambio de mentalidad, que favorezca la evolución y mejoría integral del individuo como condición indispensable del progreso del país. Se sabe que hay países más competitivos que otros pero todo obedece al mayor o menor grado de capacitación impartida, ya que una característica común de todos los ganadores y líderes mundiales es la inversión en las personas.

De esta forma la hipótesis nula se comprobó, la cual dice que la capacitación que existe en la mediana empresa del sector industrial en la rama Químico-Farmacéutica del Distrito Federal, no es suficiente para alcanzar la calidad total, por tanto la empresa mediana no está preparada para afrontar el Tratado de Libre Comercio.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Después de analizar las conclusiones a las que llegaron, se vio necesario dividir las alternativas de solución en dos aspectos. Aquellas en las que se cree conveniente la intervención de autoridades gubernamentales así como de Cámaras o Instituciones correspondientes, y en las que los empresarios tengan participación directa.

### Instituciones de apoyo:

1. Una alternativa de solución, difícil de darse es el cambio de la cultura empresarial, esto se puede lograr mediante cursos de sensibilización y concientización por parte de cada una de las Cámaras que agrupan las diferentes ramas. También inculcando al empresario que el cambio es un estado mental y una actitud. Esto requiere de un constante esfuerzo de adaptación a un entorno siempre cambiante y de la aplicación de nuevas teorías y métodos; y si en el pasado se veía a la capacitación como un gasto necesario, hoy se tiene que ver como una inversión indispensable a futuro que reeditará en una mayor calidad del producto y vida del trabajador teniendo como consecuencia una elevada productividad y una empresa competitiva.

2. Otra alternativa es elevar el nivel educativo del país a través de la revisión y mejoramiento de los programas de estudio por parte de la Secretaría de Educación Pública, concretándolos y poder así percibir sus resultados; dar más apoyo a la actualización del magisterio en general; realizar cada año una campaña exhaustiva de alfabetización y estar concientes que este debe ser el reto a superar más importante del gobierno y empresarios para que en el futuro sea un factor negativo menos.

3. Las autoridades responsables de sancionar a las empresas por incumplimiento del Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo brinden apoyo en cuanto a la exención de sanciones para quienes pongan al corriente sus programas y los lleven a cabo, así como para aquellas que soliciten ayuda para mejorarlos.

4. Insistir en la revisión de medidas gubernamentales para que exista un mayor control en los programas de capacitación que imparten las empresas.

#### Empresarios.

1. Se cree necesario que los empresarios revisen y reestructuren sus programas de capacitación para estén más acorde a sus necesidades y a la realidad que impera en el país.

2. Un factor importante es que los empresarios adopten estándares competitivos de calidad similares a los manejados en países tales como los que integran el Tratado de Libre Comercio.

3. Los empresarios deben arriesgarse a cambiar sus antiguos métodos de producción y sistemas de organización, que hasta ahora les eran útiles pero que no alcanzaban una producción 100% competitiva, de esta forma pueden solicitar ayuda gubernamental como por ejemplo a Nacional Financiera.

4. Para mantenerse competitivo a nivel mundial es necesario también que los empresarios se actualicen constantemente acudiendo a los congresos o convenciones sobre nuevos y mejores métodos de capacitación.

5. Finalmente el empresario debe convencerse él mismo que ver al factor humano como una inversión le redituará grandes beneficios y solo así hacer constar su convicción de que la variable más

importante de la economía, aquella que tiene que atender en primer lugar y considerar siempre al final de cada proceso productivo es el hombre, ya que es con él con quién se trabaja y son sus necesidades las que se resuelven con la producción.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitacion para la excelencia. México, Argus, 1986.

BAKER, M. Succeeding in the New Mexico. Corporate strategy, Globalization and the free trade agreement. E.U.A., Business International Corporation, 1992.

BERENSON, N. Estadística para Administracion y Economia. México, Interamericana, 1988.

CARCOBA GARCIA, Luis. "Apertura comercial y competencia global". Ejecutivos de Finanzas, México D.F, enero 1994

DAVIS, Keith. El comportamiento humano en el trabajo. México, Mc GrawHill, 1988, 2a. edicion.

DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho del Trabajo. México, Porrúa, 1981, 2a. edicion Tomo I.

DEL BUEN LOZANO, Néstor. Recapacitar acerca de la capacitación. México: Revista Expansion, Enero 8 1992.

EL FINANCIERO. "Capacitar a empleados, obligación de empresarios en el ANEPC", "Competitividad, meta del Acuerdo para la productividad: Salinas". Sección Laboral 26 de mayo 1992.

FEIGENBAUM, Armand. Control Total de la Calidad. México, CECSA, 1971, 4a. Impresion.

GALLEGOS, Rogelio. "Syntex en México" CANIFARMA Industria Farmacéutica, México D.F. Volumen VII. septiembre-octubre de 1993, año 8 No. 41 pag 13-16

GARCIA MORALES, Rolando "¿Qué es la capacitacion?" México D.F Instituto internacional de capacitacion y estudios empresariales, s.c. serie manuales, 1989.

GOMEZ SAAVEDRA, Eduardo. El Control Total de la Calidad. Mexico, LEGIS, 1991.

HARRINGTON, James. Como incrementar la Calidad Productiva en su empresa. Mexico, Mc GrawHill, 1990, 1era. edicion.

HOWARD S., Gitlow. Como mejorar la Calidad y la Productividad con el estudio Deming. Colombia, Norma, 1987.

ISHIKAWA, Kaoru. Que es el Control Total de Calidad. México, Norma, 1986.

JIMENEZ, Alvaro. Compilacion: La Capacitacion y el desarrollo de personal. Mexico, UNAM, 1982.

JOHANSEN B, Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la organizacion. Mexico, Diana, 1975

LYONNET, Patrick. Los metodos de la Calidad Total. México, Diaz de Santos S.A., 1989.

MUCH, G. Fundamentos de la Administracion. México, Trillas, 1989, 4a. edición.

ORTIZ, Arturo. Introducción del Comercio Exterior de México. Mexico, Nuestro tiempo, 1989, 2a. edición.

PAZOS, Luis. "El Acuerdo de Productividad". Mexico: El Financiero del 11 de mayo de 1992.

PIGORS, P. Administracion de Personal. Mexico, Continental, 1975, 1a. edición.

RODRIGUEZ E, Maura. Administracion de la Capacitacion. México, Mc GrawHill, 1991, 1era. edición.

SADA, Adrián. "Estrategia de negocios ante la apertura comercial". ejecutivos en finanzas, México D.F. agosto 1993, año XXII, No. 8 pag 4-19

SILICEO, Alfonso. Capacitacion y desarrollo de personal. México, Limusa, 1989, 2a. edición.

SMITH J, Barry. El ABC de la Capacitacion Práctica. Mexico, Mc GrawHill, 1990, 1era. edición.

SOSA P., Demetrio. Administración por Calidad. Mexico, Limusa, 1992, 1era reimpression.

UBAONDO DURAN, Miguel. Gestión de Calidad. Mexico, Diaz de Santos S.A., 1992.

VALENCIA R. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. México, ECASA, 1992.

VERZARIU, Pompiliu. Comercio reciproco, trueque y compensacion. México, Mexico, Norma, 1990.

WEINTRAUB, Sidney. Alternativas para el futuro de México frente el Acuerdo de Libre Comercio. México, Diana, 1991, 2a. impresión.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Porrúa, 1992, 96a. edición.

Ley Federal del Trabajo. México, STPS, 1992, 9a. edición.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, Porrúa, 1992, 27a. edición.

INEGI. XIII Censo Industrial, Resultados definitivos. Censos Económicos 1989 D.F.

NAFINSA; INEGI. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Principales Características. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. México, 1993 1a. edición.

NOTI ANFECA. Organó de difusión de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. FCA UNAM, julio-septiembre 1990, Num. 28.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. México.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL; NACIONAL FINANCIERA. Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.