



9
24.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**" IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO EN LA IMPLEMENTACION DE
CALIDAD TOTAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA
MEXICANA "**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
BOLAÑOS LOPEZ ALICIA VERONICA**

ASESOR: LIC. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicar un trabajo tan importante para mí, como es esta tesis, es tan solo una manera de agradecer a quienes han estado a mi lado y que de una forma u otra, han dejado huella en mi vida...

Con todo mi amor ofrezco, no este libro, sino todo lo que para mí representa:

a **Dios**;

a **Tomás y Martha**, mis ejemplos, mis padres;

a **Oldair**, mi hoy y mi mañana, mi vida;

a mis hermanos **Eduardo, Luis y Ana**;

a mi querida **Cholenga**;

a mis pocos pero grandes amigos, en especial a **Sandy ,Carlos**;

a **Ángel Flores de Calabaza**;

a mi asesor **Carlos Matías Armas**, por su apoyo y su paciencia;

a la **Universidad Nacional Autónoma de México**, y en especial a la

FES Cuautitlán con quien hoy tengo un gran compromiso.

A ustedes gracias.

ÍNDICE

	Pág.
JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1 " LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA"	8
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN	9
1.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO	13
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.	19
1.4 IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA EN LA ACTUALIDAD.	23
1.4.1 IMPORTANCIA.	23
1.4.2 SU SITUACIÓN ACTUAL Y SU PROBLEMÁTICA.	26
1.4.3 PERSPECTIVAS Y PROGRAMAS DE APOYO	32
CAPITULO 2 " LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO"	41
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. 42	
2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.	42
2.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE ADIESTRAMIENTO	44
2.2 BASES LEGALES.	49
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. 53	
2.4 IMPORTANCIA.	60

	Pág.
2.4.1 BENEFICIOS QUE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO OTORGAN A LA ORGANIZACIÓN.	63
2.4.2 BENEFICIOS QUE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO OTORGAN AL TRABAJADOR.	65
2.5 COMO AFECTAN LOS DIVERSOS GRUPOS DE LA ORGANIZACIÓN A LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO.	66
2.5.1 GRUPOS INFORMALES.	67
2.5.2 GRUPOS FORMALES.	70
CAPITULO 3 " LA CALIDAD TOTAL"	72
3.1 CONCEPTUALIZACIÓN	73
3.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.	78
3.3 BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL.	80
3.4 COSTOS DE LA CALIDAD.	83
3.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA	85
CAPITULO 4 " LA ALTERNATIVA HACIA LA COMPETITIVIDAD".	90
4.1 EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	91
4.2 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL.	94
4.2.1 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS IDEOLÓGICOS (IDIOSINCRASIA DEL MEXICANO).	95

	Pág.
4.2.2 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS.	97
4.2.3 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES.	100
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	101
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	102
HIPÓTESIS.	104
OBJETIVOS	104
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	105
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	106
CONCLUSIONES.	109
ANEXOS	113
BIBLIOGRAFÍA.	120

JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

Realizar un estudio sobre la importancia que tiene la **capacitación y el adiestramiento**, en la implementación de **calidad total** en la pequeña empresa mexicana, es necesario, porque se han identificado graves problemas estructurales y organizacionales entre muchos otros.

Es importante hablar de la pequeña empresa ya que en ella se puede apoyar en buena parte la reactivación económica de México, pero para ello se requiere que sean más competitivas; definitivamente esto no es tarea fácil, para lograrlo se requiere de un plan racional de mejora y la aceptación del mismo por todo el personal de la empresa, se requiere además de paciencia pues este es un proyecto a largo plazo, los resultados no serán inmediatos, pero si serán significativos.

La presente investigación:

* Rescata la importancia de la capacitación y el adiestramiento, ya que en la pequeña empresa mexicana la mayoría de los patrones no las reconocen como actividades siquiera necesarias, sino más bien como un gasto general de tiempo y dinero que prefieren invertir en "algo más importante", además temen invertir en ello debido a la incertidumbre del

futuro; cuando invertir en capacitación, adiestramiento y Calidad Total es invertir en un futuro más fructífero.

* Reivindica la Calidad Total ante los pequeños empresarios ya que la mayoría de estos consideran que es un filosofía únicamente para grandes empresas y que solo a ellas les rinde beneficios; nada más alejado de la realidad ya que la Calidad Total es un modelo de desarrollo organizacional que rinde beneficios a cualquier empresa sin importar su giro o tamaño.

Esta investigación se justifica además porque quienes la realizan tienen plena confianza en que México saldrá adelante sólo mediante un gran esfuerzo encaminado hacia la productividad y la competitividad, y esto se podrá conseguir con el trabajo de calidad de cada mexicano capacitado, entrenado, motivado y convencido de que su labor es fundamental no solo para la empresa en que labora, sino para su propia persona, para su gente y para su país.

**"Hay quien obedece a sus propias reglas
porque se sabe en lo cierto;
quien cosecha un especial placer
en hacer algo bien; quien adivina
algo más de lo que sus ojos ven..."**

**Fgmto. Juan Salvador Gaviota,
Richard Bach**

INTRODUCCIÓN

La problemática actual, no solo nacional sino mundial ha orillado a las organizaciones a una lucha por ser competitivas y permanecer en el mercado. En México, debido a la política proteccionista del estado ante la industria, vigente aún durante el gobierno de Miguel De La Madrid Hurtado (1982-1988), los conceptos de calidad, productividad y competitividad son prácticamente nuevos, por lo que las empresas mexicanas tienen un enorme retraso en relación a las de otros países, un reflejo de esto es que a pesar de que existen miles de pequeñas y medianas empresas la industria mexicana se encuentra fuertemente monopolizada y controlada por empresas transnacionales, por lo que la micro, pequeña y mediana industria enfrenta problemas aun más serios en relación a las grandes empresas, de ahí que tiendan a fusionarse para no desaparecer y permanecer en el mercado.

La presente investigación se orienta únicamente a la pequeña empresa ya que constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano que atraviesa por una fuerte crisis económica y tecnológica. Además enfrenta otro obstáculo que es la idiosincrasia del trabajador mexicano que con sus conocidas actitudes del "ahí se va", "pa'que", "luego", hacer "san lunes", etc. contribuye a la situación crítica de las organizaciones.

Una alternativa a esta problemática es la adopción de filosofías orientadas a desarrollar un cambio cultural dentro de las organizaciones, para lograr la competitividad, productividad y calidad. Ejemplos de esto son: la "Excelencia" de la cual Miguel Ángel Cornejo ha hecho escuela en México; la "Cultura de Efectividad" apoyada en este país por el IDEX (Instituto de Efectividad Xabre) adoptada por empresas como Camino Real, Mexicana de Aviación, Texel, Xafra, Valúe y Mexabre; y la "**Calidad Total**" que ha sido implementada por algunas grandes empresas como Xerox, IRSA, GM, etc.; sin embargo esta filosofía no debe ser privativa de grandes empresas, es necesario considerarla como una opción de cambio hacia la productividad y competitividad viable para la pequeña empresa mexicana.

Hablar de **Calidad Total** en la pequeña empresa es hablar de un cambio en la calidad de vida de cada uno de sus miembros, es inculcar una nueva cultura orientada hacia la productividad.

"Aceptar el reto de la Calidad implica conciencia social, educación, deseo de superación, responsabilidad por la propia vida y la de otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera y deseos de optar por una mejor calidad de vida."

La decisión de implantar **Calidad Total** debe ser tomada por los altos directivos de la empresa y debe alcanzar hasta el último nivel jerárquico, es

decir que deberá darse el cambio cultural a todo nivel y en cada individuo, para conseguir esto, la capacitación y el adiestramiento juegan un papel fundamental.

Sin embargo y a pesar de su importancia, la capacitación del personal, generalmente se contempla como parte de los gastos generales que deberán reducirse cuando bajan los beneficios, y solo en raras ocasiones se considera una inversión el dinero dedicado a ella.

La capacitación del personal no solo mejorará la posibilidad de rendimiento, sino que contribuirá a mejorar el ambiente laboral y a que la fuerza de trabajo se identifique más con ella. Para mejorar la calidad se necesita un nuevo estilo de dirección basado en conseguir que el personal, cualquiera que sea su nivel, esté perfectamente preparado y dotado de los conocimientos necesarios, que podrá aplicar después a la búsqueda de mejores métodos operativos.

La formación debe ser reconstruida totalmente. Las personas aprenden de diferente manera, algunas tienen dificultades para aprender por instrucciones escritas (dislexia) o por palabra hablada (disfagia), algunos aprenden mejor con dibujos, otros por imitación y otros con métodos combinados. Por ello es necesario crear un modelo de capacitación y adiestramiento acorde a las características y necesidades de cada empresa,

que tome en cuenta además la barrera que constituye la formación socio-cultural de sus miembros. No será lo mismo un modelo de capacitación y adiestramiento diseñado para implantar **Calidad Total** en una pequeña empresa en Acapulco, a uno de otra empresa en Zacatecas o en el D.F.

Para que un modelo de capacitación y adiestramiento funcione adecuadamente es necesario identificar los grupos y líderes informales, ya que ellos son un factor decisivo para su éxito; por ello habrá que venderles la idea, para que lejos de obstaculizar, fomenten el cambio. Ganar la confianza de los líderes informales, será ganar una buena parte del camino hacia la nueva cultura.

La Calidad Total se debe orientar a las necesidades del consumidor presente y futuro. Hay que entender además que cualquier actividad, forma parte de un proceso y que en todo proceso, cada etapa es proveedora de la siguiente y cliente de la anterior, en coordinación todas juntas logran la calidad y la productividad.

Se mencionan en esta investigación otros aspectos que son muy importantes en la implementación de **Calidad Total** tales como el costo de la calidad y la formación de equipos (Círculos de Calidad), entre otros, poniendo especial énfasis en la capacitación y el adiestramiento.

Indudablemente hay mucho de que hablar sobre estos temas, cada tópico presenta un extenso horizonte de información por demás interesante. Este estudio se centra tan solo en algunos de los temas relacionados con la implementación de **Calidad Total** que por estar relacionados con el área terminal de Recursos Humanos y con el entorno socioeconómico nacional actual, son de especial interés; de ahí que esta Tesis se titule "**Importancia de la Capacitación y Adiestramiento en la Implementación de Calidad Total en la Pequeña Empresa Mexicana**".

CAPÍTULO 1

LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

1.1 CONCEPTUALIZACION .

La pequeña empresa está presente en la mayor parte de los contextos económicos. Sin embargo, con frecuencia resulta difícil definirla. La mayoría son conceptos que varían según los intereses y objetivos de quienes los elaboran y según la fase de desarrollo del medio particular en que se deben aplicar. Por ejemplo, en un estudio sobre las pequeñas empresas, se identificaron más de 50 conceptos en 75 países diferentes.

Aunque no existe un límite mínimo para el tamaño de la pequeña empresa, existen varios criterios para conceptualizarla:

- **Los financieros.** Hablan frecuentemente de niveles máximos de activo fijo o activo neto.
- **La administración del trabajo.** Adopta como referencia el número total de personas empleadas.
- **Los comerciantes.** Indican un límite máximo de volumen de ventas.
- **El criterio de mercadotecnia.** Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece.
- **Los industriales.** Prefieren considerar los niveles máximos de energía requerida para la producción.

Existe también la posibilidad de combinar diferentes criterios para determinar cuando una pequeña empresa deja de ser "pequeña". A primera vista, podrá no tener importancia la clasificación de empresas por su tamaño, pero la realidad es diferente, la necesidad de definir a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos.¹

Partiendo de esto, Agustín Reyes Ponce se basa para su concepto en dos criterios: La cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Así considera que "pequeña empresa podría ser aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios. Los límites extremos, tomando en consideración la distinta y variable capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc; podrían fijarse en los 20 trabajadores como mínimo y 80 como máximo".²

En México los criterios oficialmente utilizados para conceptualizar a la pequeña empresa son, desde el punto de vista cuantitativo: el número de trabajadores y las ventas netas anuales de cada una de estas industrias. En el diario oficial del 18 de Mayo de 1990, la SECOFI dio a conocer el acuerdo

¹Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, pág. 85

²ibidem, pág. 94

a través del cual se modifican los parámetros de clasificación de la micro, pequeña y mediana industria, de acuerdo con esto pequeña empresa:

"Es aquella que emplea entre 16 y 100 personas y sus ventas anuales no superan 1115 veces el salario mínimo anual".

En la revista "El Mercado de Valores" de Marzo de 1994 se publicó el siguiente concepto:

"Pequeña empresa es la que ocupa hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasa el equivalente a nueve millones de nuevos pesos".

Nafinsa conceptúa pequeña empresa como:

"Aquella que maneja de 111 salarios mínimos anuales (Zona A) a 1115 salarios mínimos por ventas anuales y de 16 a 100 empleados."

Analizando lo anterior podemos rescatar que:

- 1) En México la conceptualización de pequeña empresa se hace estableciendo parámetros.
- 2) Todos los conceptos citados coinciden en que el número de personas ocupadas en la pequeña empresa no debe ser superior a 100 ni inferior a 16. A excepción de Reyes Ponce.

- 3) Todos establecen un nivel máximo de ventas anuales que varía de acuerdo a diversos factores como son: la institución que la formula, la época, la situación económica o incluso el propio salario mínimo.

El siguiente cuadro muestra claramente la evolución de este concepto:

EVOLUCIÓN DE LOS LÍMITES DE ESTRATIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (TABLA 1)	
FECHA DE PUBLICACIÓN EN EL DIARIO OFICIAL Y CONCEPTO	PEQUEÑA EMPRESA
30 DE ABRIL DE 1988 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 400 MILLONES DE PESOS
17 DE FEBRERO DE 1988 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 500 MILLONES DE PESOS
30 DE DICIEMBRE DE 1988 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 1000 MILLONES DE PESOS
11 DE ENERO DE 1988 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 2.300 MILLONES DE PESOS
2 DE DICIEMBRE DE 1988 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 3.400 MILLONES DE PESOS
18 DE MAYO DE 1990 N° DE TRABAJADORES VENTAS NETAS ANUALES	DE 16 A 100 HASTA 1115 VECES EL SALARIO MÍNIMO ANUAL (ZONA A)

³Gómez, I y Sánchez, A., Revista Tiempo, Enero 1990, pág. 7

1.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

El desarrollo económico de México en el siglo XX ha estado vinculado a la ampliación de su capacidad industrial; fue en la década de los cincuentas, cuando la industrialización se inició de manera firme y continuada, que surgió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

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, pequeñas y que un gran número de talleres artesanos se transformaran en pequeñas empresas.⁴

Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas pequeñas y medianas industrias, como el de las ya establecidas, el gobierno federal

⁴Ruiz Durán, Clemente y Zubirán Schadtler, Carlos, Cambios en la estructura Industrial y el papel de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México, pág. 17

instituyó mecanismos de carácter financiero dependientes de NAFIN, que respondieron a la urgente necesidad de crédito de las mismas, ya que en aquella época más que ahora, estaban al margen de la atención de la Banca.

Así, la pequeña empresa encontró apoyo de Nafinsa a través de los siguientes programas:

- En 1953 se creó la FOGAIN, Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña, que otorgaba créditos con bajos intereses garantizados por Nafin.
- En 1967 la FONEP, Fondo de Estudios y Proyectos financiaba estudios de evaluación de proyectos.
- En 1970 la FIDEIN, Fondo de Conjuntos, Parques y Ciudades Industriales, daba apoyo para la descentralización y la construcción de industrias.
- En 1972 la FOMIN, Fondo Nacional de Fomento Industrial, promovía la creación de nuevas empresas a través de operaciones de capital de riesgo.
- En 1978 la PAI, Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria coordinaba diversos programas de crédito existentes y promovía interrelaciones con instituciones tecnológicas.

- En 1989 se realizó un cambio estructural del apoyo, fomentando y respaldando las acciones empresariales que contribuyen a las siguientes prioridades:
 - Incremento de competitividad de la planta industrial;
 - Creación de fuentes permanentes de empleo productivo, sobre todo en estratos de menores ingresos;
 - Aumento en la oferta de bienes de consumo básico;
 - Reordenamiento de la distribución geográfica de la actividad industrial;
 - Reducción de efectos contaminantes de la producción, así como del consumo de agua y energía;
 - Fortalecimiento de la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico independiente.

Todo esto a través de seis planes de los que destacó el PROMIP (Programa de Crédito Especializado para Micro y Pequeña Empresa) otorgado a través de la banca comercial.⁵

A pesar de que la industrialización en México inició en los cuarentas y propiamente en los cincuentas ya de manera sostenida, durante la crisis de la primera mitad de la década de los ochentas el país enfrentó lo que se

⁵Ibidem, pág. 18

podría llamar un período de desindustrialización, que se superó a la par de la crisis.

La estrategia de industrialización seguida por México fue a base de la sustitución de importaciones, enfatizando el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia. En las primeras etapas el desequilibrio en la balanza de pagos se consideró necesario puesto que el modelo consideraba que la producción no sería competitiva a nivel internacional en las primeras etapas y por lo mismo no se tendrían bases para fomentar las exportaciones a pesar de que se requería de fuertes importaciones para ampliar la capacidad productiva, así, se pensó que el déficit comercial se solucionaría a largo plazo mediante la puesta en marcha de la nueva capacidad instalada y la consecuente reducción de importaciones.

Sin embargo el proyecto carecía de un esquema de planeación que fijara metas precisas y dejaba elementos sin definir; por un lado no especificaba la temporalidad del esquema de protección, lo que promovía la ineficiencia productiva, puesto que los empresarios podían mantener indefinidamente estructuras de precios por arriba de las internacionales y normas de calidad que no satisfacían los estándares del exterior; aunado a esto, la falta de normatividad que indujera el desarrollo tecnológico, probó que se dependiera de las aportaciones de las grandes compañías

(transnacionales en su mayoría), más que del desarrollo interno de recursos humanos capaces de impulsar la innovación tecnológica.

El fracaso del plan fue la falta de definiciones estratégicas. La política industrial no tuvo la capacidad de aprovechar a las micro y pequeñas empresas que se habían desarrollado en esa etapa y que permanecieron en los sectores tradicionales relacionados en su mayoría con "economía de subsistencia".

En los ochentas se cuestionó la anterior política y se promovieron las exportaciones, se liberó el mercado interno para incrementar su competitividad y consolidar la política de exportaciones. La nueva política se basaba inicialmente en reducir la demanda interna (Vía reducción del gasto público y un tipo de cambio subvaluado) para tener mayor oferta de bienes exportables.

A fines de los ochentas se introdujo un programa de estabilización que no permitía un mercado cambiario exageradamente subvaluado, esto permitió un renovado incremento en las importaciones y un menor aumento en las exportaciones de manufacturas, y esto afectó fuertemente a la industria mexicana; para apuntalarla el estado creó algunos programas tales como:

- 1) Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (30 De Abril 1985).
- 2) Ley Federal para el Fomento de la Microindustria (Enero de 1988).
- 3) Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991).⁸

En las últimas décadas se registraron cambios profundos en la estructura productiva de la economía mexicana, que han sido resultado en gran medida, de un rápido proceso de expansión y diversificación de la rama industrial y se han traducido en cambios importantes en la estructura del comercio exterior. Esto último es válido no solo en la modificación a la composición de las exportaciones entre productos primarios y manufacturas en favor de estas últimas, sino también con relación al comercio exterior de productos manufacturados.

En los noventas se firmó el TLC (Tratado de Libre Comercio) con E.E.U.U. y Canadá, con el fin de ampliar la base exportadora del país, atraer inversiones extranjeras y tener mejor acceso al mercado de América del Norte. Consolidar la plataforma exportadora y eliminar las restricciones de la balanza de pagos, mediante una industria con mayor grado de competencia a nivel internacional con el fin de lograr un crecimiento estable.

⁸ibidem

Históricamente, la empresa pequeña y mediana, ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. Se ha reconocido que ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país. Representan la mayoría de las empresas y su impacto en la economía de México esta fuera de discusión.

Las pequeñas empresas existen principalmente en tres ramas: Industria, Comercio y Servicios. Constituyen una oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica se inician y consolidan.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.

Agustín Reyes Ponce menciona las siguientes características de las pequeñas empresas:

* *"El dueño y/o gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores, esta en la posibilidad de identificarlos, los trata con frecuencia y tan de cerca que podría de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc."*⁷ Esto es muy difícil en la práctica ya que conocer, calificar y resolver los problemas de cien personas, además de realizar sus otras actividades puede representar mucha carga de trabajo.

⁷Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, pág. 88

** "En la pequeña empresa los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas, etc., son de tal manera elementales y tan reducidos en número que de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos. La necesidad de técnicos y especialistas es por lo mismo bastante reducida".* Esto es bastante criticable ya que son muchos los problemas que la pequeña empresa enfrenta en la actualidad y algunos de ellos son muy complejos como se verá más adelante. En cuanto a la necesidad de técnicos y especialistas, no es que no exista, sino que no se le da la importancia que tiene.

** "En la pequeña empresa la centralización es no solo posible, sino en cierto sentido necesaria.*

** En la pequeña empresa el gerente o administrador dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc. de acuerdo no solo a las características de la empresa, sino aún las propias preferencias del administrador, suele dar prioridad a un aspecto en especial en detrimento de los otros.*

** No existen verdaderos especialistas en las principales funciones de la empresa y si los hay, sus decisiones son nulas, pues se subordinan a las*

^{*}Ibidem.

*del administrador general*⁹. Aquí hay que destacar, no la necesidad de la centralización, que puede obstaculizar el desarrollo, sino de una adecuada estructuración que permita el empleo de especialistas en las diversas áreas funcionales, de esta manera se evita por una parte que toda la administración recaiga en un solo individuo y que exista duplicidad de mando. Y por el contrario permite que se tomen las decisiones adecuadas.

** "Los problemas se solucionan frecuentemente con procedimientos de carácter informal y quizá sean más efectivos, dado el conocimiento de las capacidades y características de los trabajadores y la escasa complejidad de los problemas, suple con ventaja la tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.*

** No se hacen grandes previsiones o planeaciones en la práctica, suelen trabajar sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se presentan*¹⁰. Si bien es cierto que este es un hábito administrativo de las pequeñas empresas, también lo es que hay que sustituirlo por la adecuada aplicación del proceso administrativo. Así por ejemplo, será factible planear un aumento en la competitividad.

⁹Ibidem

¹⁰Ibidem, pág. 90

* *"No tiene trámites burocráticos".*¹¹ Cuando las funciones se especializan en forma tal que existen por lo menos cuatro grupos fundamentales: distribución y ventas, producción, recursos humanos y finanzas. Cuando a la vez existen uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes deban normalmente pasar a través de esos niveles, puede hablarse de una pequeña empresa.

Así se concluye que las características enunciadas por Reyes Ponce no están actualizadas y en cierto modo presentan muchas contradicciones.

Actualmente la pequeña empresa presenta las siguientes características:

- a) Flexibilidad operativa y para la innovación tecnológica.
- b) Aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes empresas y sustituir importaciones.
- c) Requiere menor plazo para la maduración de sus proyectos.
- d) Canaliza el ahorro familiar hacia actividades productivas.
- e) Promueve el desarrollo regional.
- f) Cuenta con gran capacidad para la absorción y generación de empleos.
- g) Contribuye a la formación de empresarios.

¹¹ *Ibidem*

- h) Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- i) Significa una alternativa para el desarrollo de empresas del sector social.

1.4 IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA EN LA ACTUALIDAD.

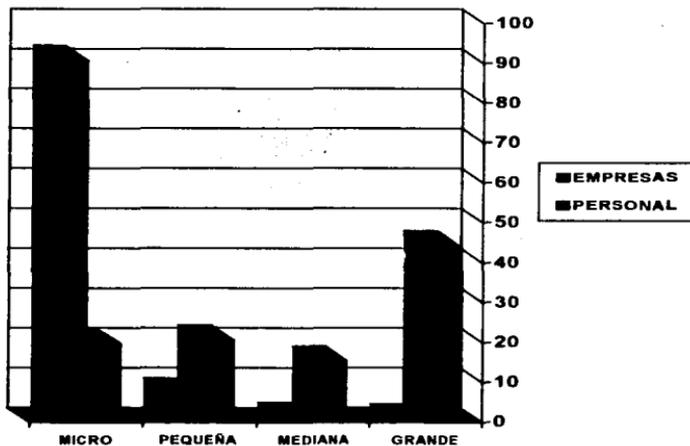
1.4.1 IMPORTANCIA.

La importancia de las pequeñas empresas ha sido reconocida por los gobiernos de diversos países tanto desarrollados, como subdesarrollados. En México la pequeña empresa constituye la columna vertebral de la economía nacional por varias razones:

- 1) Representan un importante porcentaje del sector industrial (7.27%). (Ver gráfica 1)
- 2) Son importantes generadoras de empleo (20.3%). (Ver gráfica 1)
- 3) Su capacidad de adaptación a cambios en la economía, en situaciones difíciles enfrentan de mejor forma las bajas en la actividad económica, pues su bajo nivel de capitalización actúa en su favor ya que tienen mayor maleabilidad para modificar los procesos productivos, entrando con mayor facilidad a nuevas líneas de producción.

**ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN MÉXICO
POR TAMAÑO DE EMPRESA
(EN PORCENTAJES)**

GRÁFICA I



Fuente: Revista "Ejecutivos de Finanzas", Febrero 1995.

- 4) Debido a su adaptabilidad y captación de mano de obra, permite reducir los efectos negativos de la crisis al ofrecer una opción frente a la pérdida de empleo en el sector industrial oligopólico.
- 5) Contribuyen y promueven el desarrollo regional y su fortalecimiento, ya que la mayor parte de las materias primas que demandan son producidas por la propia localidad, por esta misma razón permiten menguar los costos económicos, sociales y ecológicos de la concentración en las grandes urbes.
- 6) Llenan huecos en la producción, pues muchos productos se tienen que elaborar en pequeña escala, producir poco para cubrir una demanda total pequeña y esto puede ser incosteable para las grandes empresas.
- 7) Su importancia social es que contribuyen a incrementar a un rango social distinto, a los desocupados o semi-ocupados.
- 8) Capacita mano de obra.
- 9) Contribuye a incrementar el nivel de ingresos de la población.
- 10) Redistribuye la riqueza.

Porque ha sido mayoría en muchas economías, su potencialidad se ha proyectado a la constitución de grandes sistemas industriales cuando el germen de ellas encuentra el camino de su expansión.

1.4.2 SU SITUACIÓN ACTUAL Y SU PROBLEMÁTICA.

La pequeña industria en México, no obstante de ser un sector vital de la economía nacional por su producción, ocupación y generación de ingresos, no ha logrado desarrollarse de manera óptima y podría convertirse en el futuro en un apéndice ineficiente y poco productivo del aparato industrial.

En efecto las pequeñas empresas han tenido una expansión cuantitativa que, en lo general, no ha conducido a un desarrollo cualitativo de sus estructuras productivas y de sus prácticas administrativas y comerciales.

En México las pequeñas entidades industriales siguen ocupando un lugar importante en la producción de bienes de consumo no durable y tradicional. "Este tipo de industrias no ha podido avanzar en su participación en otras ramas industriales; se han mantenido rezagadas del desarrollo nacional debido especialmente a que no han encontrado las formas óptimas de integrarse al resto de la industria y de participar de manera más dinámica en la evolución de los mercados de bienes de consumo tradicional".¹²

¹²Gómez I. Sánchez. A., Revista Tiempo, Pág. 4

Asimismo, "un alto porcentaje de las pequeñas industrias instaladas no han desarrollado innovaciones tecnológicas en sus procesos productivos o nuevos productos, elementos que sí se observan en los pequeños establecimientos industriales de países como Francia, Inglaterra, Japón, Alemania, Italia, Suecia y E.E.U.U".¹³

Debe señalarse con precisión que las condiciones y las perspectivas de la pequeña industria no son las mismas en todos los países.

La crisis económica de los años ochentas y la transformación estructural de la planta productiva han incidido de forma determinante en la evaluación reciente de las pequeñas industrias. Algunas de ellas han desaparecido o están en vías de hacerlo o de fusionarse a empresas de mayores dimensiones, conformando una integración vertical en la que las pequeñas empresas se convierten en abastecedoras internas de materias primas de las grandes empresas, eliminando así los riesgos comerciales; o bien una integración horizontal en la que estas absorben a las pequeñas empresas que les compiten y así consolidan una posición predominante en ciertos mercados o diversifican sus actividades.

Sin embargo y pese a la magnitud de la recesión y la inflación, la mayor parte de las pequeñas industrias han sobrevivido y ahora se

¹³Ibidem

enfrentan a los retos que se han multiplicado con los procesos de reconversión industrial, modernización productiva y liberalización comercial.

En los últimos años la industria pequeña en México se ha visto frecuentemente limitada en su eficiencia operativa no sólo por deseconomías de escala, sino también por:

- "Reducida capacidad de gestión empresarial, organización y planeación.
- Tecnologías, equipos y métodos de producción inadecuados.
- Insuficiente control de calidad.
- Inestable y oneroso abastecimiento de insumos.
- Limitada capacidad para la obtención de financiamientos.
- Excesiva tramitación y reglamentación para la instalación, operación y obtención de incentivos.
- Falta de liquidez para el desarrollo de sus operaciones.
- Insuficiente articulación entre la gran industria y el subsector de la pequeña, para lograr un óptimo grado de integración."¹⁴

La pequeña industria enfrenta grandes problemas ante el proceso de modernización y la crisis. Supuestamente su capacidad administrativa y de gestión deja mucho que desear, pues sus dirigentes por regla general

¹⁴INEGI y NAFINSA, Revista Micro, Pequeña y Mediana Industria, #3.

propietarios al mismo tiempo, actúan como hombres orquesta atendiendo simultáneamente producción, comercialización, finanzas, etc. lo que les resta suficiencia. Se supone que muy frecuentemente parten de una planeación por lo menos incompleta. No pocas veces son de carácter familiar por lo que tienen que dejar de lado toda sofisticación con respecto a la capacitación de sus miembros. Además enfrenta en el presente grandes retos que obedecen a las transformaciones estructurales de la economía mexicana y a los problemas particulares que obstaculizan el desarrollo de este tipo de empresas, sin mencionar la globalización de mercados. La falta de suficientes apoyos financieros y fiscales y de una cultura eficiente e innovadora han profundizado las barreras que impiden un desarrollo industrial más simétrico y menos concentrado en los grandes grupos y empresas industriales.

El país ha entrado en una fase de intensas transformaciones en donde queda claro que es necesaria la conformación de un mosaico empresarial más amplio, intensificando el apoyo a la pequeña empresa para crear una estructura empresarial desde la base, que se interrelacione en forma más dinámica con la mediana y gran empresa. La competitividad industrial en una economía global, exige empresas más dinámicas y flexibles.

Hoy por hoy la pequeña empresa tiene aún un perfil de subsistencia que no les permitirá una inserción dinámica a la economía que plantea el TLC. Se requiere una reestructuración estratégica de estas empresas con el fin de que puedan apoyar más eficientemente el crecimiento sostenido de la producción y la ampliación de la plataforma exportadora.

La pequeña empresa se enfrenta además a los siguientes problemas:

- a) Falta de estudios de preinversión que comprendan el análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites aplicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- c) Escasez de mano de obra calificada, que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad, esto sumado a la mala supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.
- d) "Concentración industrial que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, en relación a exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos Federal, Estatal y Municipal.

- e) Escasez de bienes de capital, ya que México no tiene recursos tecnológicos para generarlos, esto obliga a importar, genera fugas de divisas, dependencia tecnológica, limita la producción y la estructura industrial se desequilibra".¹⁵
- f) Escasez de recursos económicos que limitan la expansión del mercado, lo que aprovechan las grandes organizaciones y detiene el desarrollo de las pequeñas empresas.
- g) "Factores institucionales, ya que sus problemas se plantean y resuelven de manera independiente al resto del sector industrial y empresarial, dejándole en desventaja ante las grandes organizaciones".¹⁶
- h) Dependencia productiva, ésta es una característica de las organizaciones cercanas a zonas fronterizas, donde las empresas son generalmente maquiladoras debido al dominio de la industria del otro país.
- i) Inflación, su incidencia en el aumento de precios y costos ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Además de que si tienen pasivos fijos en moneda extranjera pierden dinero en las devaluaciones.
- j) Los problemas de administración, ya que el administrador, la mayoría de las veces es generalista y no especialista.

¹⁵Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, pág. 35

¹⁶*Ibidem*.

1.4.3 PERSPECTIVAS Y PROGRAMAS DE APOYO.

La pequeña industria ha demostrado tener la capacidad para seguir adelante, ha sobrevivido y sigue creciendo gracias a sus relaciones con la forma de consumo tradicional que no han sido seriamente vulneradas por la apertura a la competencia externa, que en definitiva ha afectado de manera más sensible a las empresas de medianas y grandes dimensiones.

La magnitud de los retos de este tipo de industria conduce a pensar que para avanzar en su transformación cualitativa, es y será una condición necesaria, que la pequeña empresa mexicana se relacione y se integre mejor con el resto de la planta industrial. Será fundamental que en el futuro las pequeñas empresas que producen materias primas y bienes intermedios dejen de ser apéndice de las grandes empresas y se conviertan en partes dinámicas de la integración industrial y que se asocien más eficientemente al resto de las actividades económicas. Por lo tanto, parece pertinente reflexionar en los cambios que deban generarse en el presente y en los próximos años, para que este segmento de la industria pueda incrementar su participación en el desarrollo nacional. En este sentido, es factible señalar que la transformación económica que está registrando México deberá evaluarse y reajustarse, en donde sea necesario para seguir apoyando a esta manifestación industrial estratégica para el desarrollo.

Gracias al TLC (Tratado de Libre Comercio) con Norte América, la pequeña industria tendrá acceso al mercado más grande del mundo, los tres países suman 360 millones de habitantes. Producir para un mercado mayor permitirá ampliar la participación de las empresas pequeñas en las cadenas productivas, por su facilidad para adaptarse e integrarse a ellas. Para entrar al nuevo mercado de manera competitiva hay que aumentar la productividad de la empresa, la capacidad exportadora, la calidad y el precio, mediante capacitación a su personal en sistemas o programas tales como: Círculos de Calidad y esquemas de Calidad Total. Es necesario establecer programas de educación continua que eleven el nivel de competencia de los empleados y por tanto la competitividad de la empresa y a su vez promuevan el desarrollo de programas de formación directiva, gerencial, técnica y operativa.

Es necesario que los propios pequeños empresarios otorguen, en el actual contexto de competitividad de mercados, una particular atención a la gestión empresarial con el propósito de que asuman con mayor eficacia sus funciones en el corto, mediano y largo plazo y de esta forma superen en parte las restricciones que de ellos provienen. Este esfuerzo por alcanzar una cultura empresarial más elevada debe ser afianzado a través de la capacitación y el adiestramiento permanente de instituciones estatales y/o privadas. El pleno conocimiento y puesta en práctica de las funciones inherentes a la gerencia propiciará que alcancen mayores niveles de

productividad, eficiencia y rendimiento en las distintas áreas de su organización, además les permitirá reforzar sus capacidades empresariales para sobrellevar las fluctuaciones de las economías domésticas.

En la actualidad diversas corporaciones, fundaciones e instituciones financieras de desarrollo cuentan con diversos programas integrales o no integrales, para satisfacer los servicios que demanda la pequeña empresa y que recaen no solo en financiamientos, sino en ámbitos como capacitación, desarrollo tecnológico, asistencia técnica, comercialización y asesoría económica financiera. La S.T.P.S. (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), la CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales) y la CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación) entre otras pueden ofrecer asesoría al respecto.

Algunos de estos programas de apoyo específicos a los que puede recurrir la pequeña empresa son los siguientes:

- Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana (1991-1994). Funciona a través de una comisión mixta que plantea y resuelve los problemas de estas, con participaciones de los gobiernos federal, estatal y municipal.

- * Doce programas sectoriales para promover la competitividad de internacionalización de ramas específicas: Cuero, textil, farmacéutica, bienes de capital, hules y plásticos.

Apoyo financiero:

- * Reestructuración de pasivos a través de instrumentos de NAFIN. Transforma los créditos a corto plazo en créditos de fomento, otorga créditos a largo plazo con tasa fija, todo ello en mejores condiciones que las del mercado.
- * Establece nuevas formas de garantía: garantía con fianza y garantía semiautomática.
- * Nuevos intermediarios de los programas de NAFIN. Mecanismos con el fideicomiso triple A, para que las grandes empresas brinden capacitación, asistencia técnica y financiamiento a las pequeñas empresas.

Apoyo a la innovación tecnológica:

- * Se crearán la Fundación para la Modernización Tecnológica de la Pequeña Industria y un organismo de Normalización y Certificación con participación de CANACINTRA y la Universidad del Valle de México.
- * CANACINTRA e IBM crean la unidad de transferencia tecnológica y ofrecen a la pequeña empresa servicio de gestoría tecnológica que

va desde un diagnóstico inicial hasta la asesoría en la negociación y contratación de tecnología.

Apoyo a la capacitación:

- Conjuntamente NAFIN, Cámaras y Secretarías han llevado a cabo diversos programas de capacitación y asistencia técnica, en el ámbito directivo de la pequeña empresa. Destaca el programa de desarrollo empresarial conducido por NAFIN que se ha formado de más de dos mil instructores empresariales y más de quinientos promotores de nuevas formas de asociaciones empresariales. Además se imparten permanentemente cursos sobre gestión empresarial a través de Satelitel de CANACINTRA.
- Conjuntamente con la S.T.P.S. se lleva a cabo el programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) para atender la capacitación continua a los trabajadores que inició en 1993 con 26 unidades promotoras de capacitación en el país.

Todos estos programas están encaminados a incrementar la competitividad a fin de que los mexicanos puedan enfrentar los retos y aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento.

El 9 de Mayo de 1995 se instaló en los Pinos, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Este consejo integrado por

representantes de la industria y el gobierno, será el encargado de decidir como impulsar la eficiencia en esas empresas, qué regular y cómo hacerlo, cómo integrarlas, así como de formular propuestas para que mejoren sus niveles de capacitación, el cuidado del ambiente y el tratamiento fiscal.

En los próximos dos años el Poder Ejecutivo modificará reglamentos y promoverá reformas legales, para que el marco regulatorio de la apertura y funcionamiento de las empresas se base en dos principios:

- 1.- "Únicamente deberá regularse la apertura y funcionamiento de empresas que desarrollen actividades que presenten riesgos substanciales para la población; para esto el INEGI coordinará la elaboración de lista de sectores y actividades consideradas como riesgosas y formará parte del formato único que habrá de llenar quien desee abrir una empresa. Si no hay riesgo basta con una simple entrega de aviso previo de apertura.
- 2.- Partiendo de una confianza del gobierno hacia los particulares, serán ellos mismos los que determinen, mediante peritos privados, si sus empresas son riesgosas, tanto por su ubicación como por su actividad".¹⁷

¹⁷Limón, Dante, Revista "Época" No. 206, pág. 10.

Los dos principios anteriores se complementan con las siguientes políticas:

- a) "Reducción al mínimo necesario del número de trámites. Actualmente son casi 180 los trámites que debe realizar quien desea abrir una empresa, muchos de estos serán eliminados, por ejemplo la Secretaría de Salud eliminará trámites de apertura y operación para los giros comerciales, y sustituirá la licencia sanitaria por un aviso de funcionamiento. La Secretaría del Medio Ambiente sustituirá la manifestación de impacto ambiental por un informe preventivo en el caso de pequeñas industrias no riesgosas. Para simplificar los trámites ante el IMSS, INFONAVIT y SAR se promoverá la adopción de un número único de identificación para efectos de afiliación de los trabajadores.
- b) La utilización del Formato único. El INEGI y las Secretarías elaborarán un formato único que incluya todos los requisitos exigidos.
- c) Mayor disponibilidad de ventanillas únicas. Con esto se busca que no se haga cola en cada piso para obtener constancias y certificados de zonificación, la acreditación y licencias del uso de suelo, la subdivisión".¹⁸

¹⁸Ibidem, pág. 10-11.

Aunado a la desregulación, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, buscará que las empresas cuenten con mecanismos de promoción de exportaciones.

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo para el período de 1995 al 2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 31 de Mayo de 1995 aborda algunos aspectos que afectan directamente a la pequeña empresa, tal es el caso de la **capacitación**, la actualización tecnológica, la desregulación y fomento de la competencia y la promoción de exportaciones. El apoyo que ofrece el Ejecutivo Federal es:

- La simplificación administrativa orientada a eliminar el exceso de trámites burocráticos que impiden concentrar su atención y esfuerzo en la producción y las ventas, a través del Programa Sectorial titulado "Programa de Política Industrial y Desregulación Económica".
- La ampliación y mejora de los programas de capacitación a través del Programa Sectorial titulado "Programa de empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales".

Así se puede concluir que la pequeña empresa en México ha despertado el interés de diversas entidades que han desarrollado los más

variados programas de apoyo para ellas, con la finalidad de aprovechar su potencialidad en el desarrollo económico, industrial y comercial.

CAPÍTULO 2

LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.

Dentro del ambiente empresarial la importancia de la **capacitación y el adiestramiento** es cada vez más reconocida, sin embargo, las conceptualizaciones de las mismas, generalmente difieren entre sí. Una muestra de esto se cita a continuación:

• **Ley Federal del Trabajo:**

Capacitación "es la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla".

• **La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento:**

Capacitación "es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad".¹⁹

• **NAFIN:**

Capacitación "es el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les

¹⁹Tena Morelos, Adolfo, Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento, pág. 18

permitan contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos institucionales".²⁰

• **Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública:**

Capacitación "es una actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos".

• **Fernando Arias Galicia:**

Capacitación "es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".²¹

• **Alfonso Siliceo A.:**

Capacitación "es una actividad planeada y basada en necesidades legales de una empresa orientada a hacer un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".²²

Algunos elementos importantes en las diferentes conceptualizaciones de **capacitación** son:

²⁰ Carrillo Rocha, Esperanza, Formación de Instructores Empresariales, pág. 2.

²¹ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Pág. 320.

²² Siliceo A., Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág. 13.

- Es un proceso de enseñanza-aprendizaje;
- Esta orientada a desarrollar habilidades, actitudes, destrezas, etc. en el trabajador;
- Es la adquisición y aplicación de conocimientos encaminados al logro de los objetivos de la organización;
- Esta orientada a hacer apto al personal para un trabajo diferente al que generalmente realiza.

2.1.2 CONCEPTUALIZACION DE ADIESTRAMIENTO.

Adiestramiento proviene del latín dexter que significa hacer diestro, hábil. El Diccionario de las Ciencias de la Educación lo define como sigue: "Adiestramiento suele tomarse como sinónimo de condicionamiento, amaestramiento, entrenamiento".

Sin embargo es posible encontrar una gran variedad de conceptualizaciones, por ejemplo:

*** Ley Federal del Trabajo:**

Adiestramiento "es la misma impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde".

• **Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento:**

Adiestramiento "es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo".²³

• **Isaac Valdivia Guzmán:**

Adiestramiento "se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".²⁴

• **Maritain y Munizaga:**

Adiestramiento "es el desarrollo de habilidades técnico profesionales dentro de un agobiante culto a la especialización y la consecuente deshumanización de la vida humana".²⁵

• **Fernando Arias Galicia:**

Adiestramiento "es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo muscular o motriz".²⁶

²³Tena Morelos, Adolfo, Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento, pág. 18.

²⁴ Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la Administración, pág. 69.

²⁵ Diccionario de las Ciencias de la Educación, pág. 47.

²⁶ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, pág. 319.

• **Diccionario de la Lengua Española:**

Adiestramiento "es avivar, despabilar, desentorpecer a una persona, hacerla lista, hábil, sagaz".

Los elementos característicos de estos conceptos son:

- Está orientado a proporcionar o desarrollar habilidades y destrezas en los trabajadores;
- Está orientado a actividades físicas preponderantemente;
- Busca hacer más apto al trabajador en las labores que generalmente desarrolla, es decir, busca la especialización.

Si se observa con detenimiento tanto la capacitación como el adiestramiento tienen elementos muy similares, lo importante es destacar las diferencias entre ambos y una de ellas es la que señala la Ley Federal del Trabajo, en donde se menciona que la **capacitación** se da para preparar al trabajador en una **labor distinta a la que normalmente realiza** y el **adiestramiento** busca hacerlo más apto en el **trabajo que desempeña normalmente**.

Pero no es ésta la única diferencia entre capacitación y adiestramiento, para tener una visión más clara de ellas, se presenta el siguiente cuadro analítico:

CUADRO ANALÍTICO DE LA CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO²⁷ (TABLA 2)		
	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO
SE ORIENTA A:	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACIÓN TECNOLOGÍA	DESTREZA PRÁCTICAS PERICIAS
DESARROLLA	APTITUDES CONOCIMIENTOS	HABILIDADES DESTREZA
ES DE CARÁCTER	MENTAL	FÍSICO
PROPÓSITO	PREPARARLO PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE DETERMINADO NIVEL JERÁRQUICO.	INCREMENTAR SUS HABILIDADES EN EL PUESTO DE TRABAJO.
SE IDENTIFICA	SABER COMO HACER.	PODER HACER.
SU FUNCIÓN	REALIZAR UN CAMBIO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.	ADECUAR ACTITUDES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO.
PERSPECTIVAS	SATISFACE NECESIDADES PRESENTES Y PREVE LAS FUTURAS.	SATISFACE NECESIDADES PRESENTES, PERO SE DA A LARGO PLAZO.

²⁷ Medina del Ángel, Dagoberto y Hernández Caballero, Yolanda. Tesis " La Capacitación como Parte Modular para la Evaluación en la Fuerza de Ventas". pág. 19

A pesar de las posibles diferencias y similitudes entre los conceptos de capacitación y adiestramiento, Fernando Arias Galicia los considera parte de un proceso y menciona dos corrientes:

“La primera enuncia que el entrenamiento es la base para que se pueda dar el adiestramiento y la capacitación, partiendo del supuesto de que el entrenamiento surge primero, seguido del adiestramiento y posteriormente la capacitación.



La segunda señala la capacitación como parte esencial de donde se deslindan el adiestramiento y el entrenamiento.



²⁸ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, pág. 320.

La capacitación y el adiestramiento son un medio para lograr algo y no un fin en sí mismas.

2.2 BASES LEGALES

Para asegurarse que el desempeño del trabajador contratado será el deseado por la empresa, es necesario capacitarlo. Además es una obligación legal del patrón capacitar y adiestrar a su personal, como lo menciona el **Artículo 123 constitucional, apartado A, fracción XIII:**

"Las empresas, cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".²⁹

La Ley Reglamentaria que menciona la **Constitución** en su artículo 123 es la **Ley Federal del Trabajo**, que en su Título cuarto, capítulo III Bis especifica los lineamientos que deberán seguirse para el cumplimiento de la obligación por parte del patrón, quien puede convenir con el trabajador que la capacitación o el adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la empresa mediante planes y programas aprobados y registrados por la

²⁹ Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, pág. 111.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los instructores podrán ser parte del propio personal de la empresa, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos. La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse durante las horas de trabajo, salvo que patrón y trabajadores convengan lo contrario.

"El Art. 153-F señala que el adiestramiento y la capacitación deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar la aptitudes del trabajador."³⁰

Es obligación de los patrones y trabajadores de las empresas constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que estarán integradas por igual número de representantes de cada uno de ellos.

³⁰ Ley Federal del Trabajo, pág. 62

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos. Deberán además presentar ante la S.T.P.S, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los planes y programas de capacitación y adiestramiento o las modificaciones a estos que se hayan acordado; en caso de no estar regidos por contrato colectivo deberán presentarlos ante la Secretaría mencionada, durante los primeros sesenta días de los años impares.

"El no presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o no llevarlos a la práctica será sancionado conforme a la misma Ley".³¹

De acuerdo con el artículo 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, la obligación de capacitar es general para todos los patrones. En el caso de las pequeñas empresas, la capacitación podrá hacerse mediante organizaciones intermedias, como centros patronales, cámaras de industria o de comercio.

El adiestramiento y la capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo deben estar programados y contar por lo menos con un nivel mínimo

³¹ Ibidem. pág. 65.

de planeación. "Se habla de capacitación y adiestramiento sistematizados cuando:

- Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación;
- Se determinan un lugar (aula, taller, sala de juntas, auditorio, etc.) y un tiempo destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje".³²

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es igual para todas las empresas sin importar rama de actividad económica ni tamaño. La empresa tiene que adiestrar y capacitar al total del personal en los términos definidos por la L.F.T. En México la mayoría de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas, esto influye necesariamente en la forma cuantitativa y cualitativa en que se cumplen las obligaciones de capacitación y adiestramiento, ya que estas no siempre cuentan con una oficina específica para ello, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de su rama económica.

³² Mendoza Nuez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones, pág. 13

2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Las exigencias actuales hacen completamente obsoleto el aprendizaje informal dentro de las empresas, ya sea a través del mero contacto con las situaciones laborales, sin ayuda organizada o mediante la práctica de encargar a un trabajador "experimentado" la enseñanza de quienes no conocen las funciones que deben realizar. Por tanto es un hecho indiscutible que el adiestramiento y la capacitación deben constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresas, de tal modo que el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos y actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual o futuro.

De acuerdo a la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, "**Método** es el ordenamiento lógico y secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso a fin de obtener un modo razonado de obrar en relación con un objetivo trazado"³³. Los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuente de acciones y un modo sistemático de trabajo.

³³ Ibidem, pág. 149

Para ser considerados como tales los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las siguientes características:

- a) "Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: Instituciones o Instructores.
- b) Incluir un sujeto, varios o a un grupo que pueden estar reunidos en un mismo sitio y hora ó separados.
- c) Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y lugar donde se realiza".³⁴

Para ampliar conocimientos y desarrollar destrezas en los empleados y funcionarios pueden adoptarse diversos métodos; ello depende del nivel general de desarrollo de los participantes y del tipo de actividad sobre la cual se pretende adiestrar.

Estos métodos pueden utilizarse independientemente o combinados, cada uno de ellos presenta características distintas y están condicionados a los objetivos que se propone el programa a desarrollar.

Algunos métodos de capacitación y adiestramiento son:

³⁴ *Ibidem*, pág. 17-18.

Programas de inducción y orientación.- El trabajador recibe información sobre la empresa, el área en que se desempeñará, así como de las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto.

Adiestramiento en el puesto.- El supervisor enseña a un trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales.

Reuniones de trabajo.- La palabra reunión se refiere a varias clases de relaciones interpersonales que se efectúan en grupo, (comités, juntas) varias personas se reúnen para discutir los problemas de trabajo, transmitir información, dar asesoría, tomar decisiones y desarrollar el pensamiento creador.

Rotación de puestos.- Es un método de capacitación que consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores de un puesto a otro por un período determinado, para que adquieran algunas habilidades y/o amplien sus conocimientos y experiencias.

Cursos en aulas o enseñanza programada.- En este método un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor, durante un

tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico-prácticos.

Paquetes didácticos.- El proceso de enseñanza-aprendizaje en éste método se realiza en forma individual y autodidáctica, a través de materiales elaborados con anterioridad, generalmente por una institución capacitadora.

Programa de lecturas.- Generalmente se usa con personal de nuevo ingreso, ascendido ó transferido; implica a una sola persona aunque puede usarse con pequeños grupos, consiste en la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, etc. con el objeto de que adquiera de manera autodidáctica conocimientos sobre la empresa, los procesos o sobre su puesto.

Cursos por correspondencia.- La enseñanza por correspondencia es el método que ha llevado y sigue llevando la educación y desde luego la capacitación a quienes de otra forma no podrían recibirla.

Conferencia.- Es un método común aunque de relativa eficiencia, ya que no compromete activamente a los miembros del grupo. Situación grupal en que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

Discusión dirigida (mesa redonda, seminario).- La participación del grupo es la base principal de éste método, consiste en planear un debate sobre algún asunto o tema de interés para el grupo. Este método estimula el pensamiento de ideas y relaciona a los miembros del grupo, exige más tiempo que la conferencia y es adaptable a grupos de menos de 25 personas, se puede usar después de una conferencia o película.

Observación-experimentación o demostración-ejecución.- Incluye la presentación de procedimientos, operaciones y ejecución por parte del participante. También se le denomina conferencia con acción ya que hace uso de todos los sentidos y permite la práctica en condiciones reales.

Dramatización.- Demostración y discusión en la que los participantes se encargan de su desarrollo, no se planea. Por éste método se presentan uno o varios procesos de trabajo a fin de que sean estudiados más a fondo y sobre todo para lograr que el participante enfatice los errores y evite repetirlos.

Juegos de gestión.- Intervienen en su desarrollo dos elementos básicos, el juego y el modelo, dos o más personas compiten en una análisis de acciones y estrategias para alcanzar una meta.

Laboratorio de relaciones humanas.- Permite al grupo la aplicación de nuevos conocimientos a situaciones específicas; estimula la discusión y participación, incluye la exposición y análisis de situaciones reales.

Todos los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse mejor a las necesidades y características de la empresa y a los recursos de que dispone.

Según la UCECA **técnica**: "es el conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso enseñanza aprendizaje"³⁵. Esta referencia contradice el supuesto de que el método es algo más amplio que la técnica, por lo que es necesario analizar este aspecto.

Las técnicas se distinguen de los métodos, entre otras causas por las siguientes características:

- a) "Son formas específicas de organización de los participantes empleadas por los instructores,
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares,
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves".³⁶

³⁵ Ibidem, pág. 150.

³⁶ Ibidem, pág. 19

Algunas técnicas son:

- Conferencia
- Congreso
- Corrillos
- Dramatización
- Ejercicio de charola de entrada
- Enseñanza programada
- Entrevista colectiva
- Lectura comentada
- Mesa redonda
- Panel
- Seminario
- Visita
- Etc.

Los términos "**métodos**" y "**técnicas**" no han sido enteramente estandarizados y son usados, a veces, indiferentemente; así surge la pregunta ¿ Es un método o una técnica la conferencia?. Puede ser cualquiera, dependiendo de la situación de la enseñanza. Un método es una combinación de técnicas y materiales usados en una situación particular de enseñanza. Una técnica es un solo procedimiento, tal como la conferencia, la discusión, el debate, etc.

La diferencia entre método y técnica es que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas, limitadas. En algunos casos los métodos se componen de varias técnicas.

2.4 IMPORTANCIA.

Las empresas mexicanas se encuentran actualmente frente a un entorno en permanente cambio donde las presiones económicas y de mercado son cada vez más fuertes; esta es una era donde la globalización, la escasez de trabajadores calificados, la información, el conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores son un factor clave para la competencia, calidad y precio de los productos y servicios. La adaptación de las empresas a estos cambios exige un compromiso especial de su recurso humano.

La búsqueda constante de ventajas competitivas a través de alcanzar el vínculo productividad-calidad, se ha convertido en la estrategia empresarial básica. Día con día las empresas verifican que los Recursos Humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Las empresas mexicanas están tomando conciencia de la importancia y atención que deben conceder a la capacitación y el adiestramiento de sus recursos humanos.

La capacitación y el adiestramiento surgen como una respuesta a la falta de personal calificado y al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto de desarrollo que tiene el hombre como tal y como ser social.

Hoy por hoy, las empresas deben asumir una responsabilidad formativa hacia sus colaboradores. La formación involucra el compromiso de la empresa por clarificar los valores de la organización y su misión básica a través de una adecuada planeación estratégica y la definición de la forma en la que los recursos humanos contribuirán al logro de los objetivos.

Las acciones de capacitación y adiestramiento producen en una comunidad lo que una piedra en un estanque de agua. Los efectos de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo son el enriquecimiento de la población, ya que los conocimientos adquiridos, el mejoramiento de las destrezas, conductas o actitudes preparan al hombre en forma integral para la vida.

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal dentro de una empresa no sólo mejorará la posibilidad de aumentar el rendimiento de la organización, sino que contribuirá a mejorar el ambiente laboral y a que la fuerza de trabajo se identifique más con la organización. Además

constituyen un método efectivo para enfrentar los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones, entre ellos destacan:

- La obsolescencia de los conocimientos del personal;
- Los cambios sociales y técnicos;
- La tasa de rotación de los colaboradores.

La capacitación y el adiestramiento auxilian a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en su desarrollo personal para cumplir futuras responsabilidades.

El potencial de la gente que trabaja en una organización es la capacidad de las personas para asumir efectivamente puestos de mayor complejidad o nivel, o para mantener su puesto actual ante la evolución previsible de la función a futuro, de acuerdo a los cambios tecnológicos y la influencia de las estrategias diseñadas para lograr el éxito del negocio. Así el desarrollo a largo plazo de los recursos humanos, la capacitación y el adiestramiento van adquiriendo una creciente importancia.

Desde el punto de vista económico, la capacitación y el adiestramiento son bienes autónomos gracias a los cuales el hombre adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y de

productividad; socialmente es el instrumento por medio del cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral, y aumentar su prestigio social.

Por todo lo anterior sobra decir que la capacitación y el adiestramiento son muy importantes no sólo para la empresa sino también para el trabajador e incluso para la sociedad. A pesar de ello algunos de los patrones no consideran la capacitación como un tema de fundamental importancia, por el contrario muestran una escasa disposición a invertir en ella debido a la incertidumbre sobre el futuro, la consideran más un gasto que una inversión. La capacitación y el adiestramiento se justifican en la medida en que contribuyen a la rentabilidad de la empresa y cobran mayor importancia a medida que aumenta el grado de cambio en la tecnología.

2.4.1 BENEFICIOS QUE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO OTORGAN A LA ORGANIZACIÓN.

Una buena forma de medir la importancia de la capacitación y el adiestramiento es por medio de los beneficios que se obtienen de ellas.

Muchos empresarios consideran como un gasto la capacitación y el adiestramiento, sin embargo la siguiente lista de los beneficios que les proporcionan, las justifican como inversiones:

- Conducen a obtener una rentabilidad más alta y actitudes más positivas,
- Mejoran el conocimiento del puesto a todos los niveles,
- Elevan la moral de la fuerza de trabajo,
- Ayudan al personal a identificarse con los objetivos de la organización,
- Fomentan la autenticidad, la apertura y la confianza,
- Mejoran la relación jefe-subordinado,
- Ayudan a la preparación de guías para el trabajo,
- Son poderosos auxiliares para la comprensión y adopción de políticas,
- Proporcionan información respecto a necesidades futuras a todo nivel,
- Agilizan la toma de decisiones y la solución de problemas,
- Promueven el desarrollo con vistas a la promoción,
- Contribuyen a la formación de líderes y dirigentes,
- Incrementan la productividad y la calidad del trabajo,
- Ayudan a mantener bajos costos en muchas áreas,
- Eliminan los costos de recurrir a consultores externos,
- Promueven la comunicación a toda la organización,
- Reducen la tensión y permiten el manejo de áreas de conflicto,
- Facilitan la implementación de cambios organizacionales y culturales.

2.4.2 BENEFICIOS QUE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO OTORGAN AL TRABAJADOR.

No sólo la empresa obtiene beneficios con la capacitación y el adiestramiento; el personal capacitado también resulta beneficiado.

Un empleado no capacitado y no entrenado ó con una mala capacitación y adiestramiento, habrá de comprender que tiene pocas oportunidades de autodesarrollo, progreso y éxito dentro de la organización. Por el contrario un trabajador bien adiestrado y/o capacitado se sentirá orgulloso de su trabajo, será más productivo, eliminará desperdicios, etc.

El trabajador que esté consciente de lo anterior demandará como respuesta de la empresa para la que labora, su posibilidad de **empleabilidad** y esta podrá alcanzarse en cuanto mayor sea la preparación del individuo en el desarrollo de su potencial, orientado al mejoramiento de sus aptitudes adquiridas.

En el mercado de trabajo, el personal capacitado se considera más competitivo y es blanco fácil para ascender a un puesto superior en el momento en que haya una vacante; además adquiere un alto grado de confianza en sí mismo, lo que conlleva a un mejor desempeño de sus funciones.

Además muchos beneficios del individuo debidamente capacitado y adiestrado, repercuten favorablemente en la empresa, por ejemplo, la capacitación y el adiestramiento:

- Preparan al individuo para tomar decisiones y solucionar problemas,
- Alimentan la confianza, la posición asertiva y el desarrollo,
- Pueden contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones,
- Forjan líderes y mejoran aptitudes comunicativas,
- Elevan el nivel de satisfacción con el puesto,
- Permiten el logro de metas individuales,
- Desarrollan un sentido de progreso en muchos campos,
- Eliminan los temores a la incompetencia e ignorancia individual,
- Fomentan la cohesión de grupos.

2.5 COMO AFECTAN LOS DIVERSOS GRUPOS DE LA ORGANIZACIÓN A LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO.

Un grupo cuenta con identidad propia a pesar de que está compuesto de individuos cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad. Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como las personalidades de los

individuos que interactúan dentro de él y la función de este en la organización.

Los grupos se pueden clasificar como sigue:

- Formales e informales,
- Primarios y secundarios,
- Grandes y pequeños,
- Circunstanciales y naturales,
- De acuerdo a sus objetivos (De trabajo, terapia, culturales, etc)
- Otros.

Únicamente los grupos formales e informales son objeto de estudio en esta investigación.

2.5.1 GRUPOS INFORMALES:

Los grupos informales surgen de las acciones e interacciones espontáneas de los miembros de los grupos formales, pero no forman parte de la estructura de la organización. Su fin es social o socializante y no tienen una estructura claramente definida aunque es posible identificar un líder.

Los miembros del grupo informal están en contacto casi constante y mantienen una sobrevigilancia a la cual no escapa nada sobre las actividades de los mismos.

Generalmente se piensa que los grupos informales son subversivos para los propósitos de la organización formal, tales grupos se oponen a las demandas hechas por las autoridades superiores y funcionan en contra de los propósitos de la gerencia. En la actualidad es del conocimiento común que las restricciones a la productividad pueden ser resultado de la influencia de los grupos informales que fijan las normas de producción por abajo de las expectativas de la gerencia y luego vigilan su cumplimiento. Pero esta es sólo una forma de vinculación entre grupos formales e informales en las organizaciones.

Estos grupos también pueden cooperar en forma directa o indirecta con la gerencia de la organización formal. Cuando existe cooperación directa el grupo informal trabaja hasta cubrir o exceder las expectativas de la gerencia. La cooperación indirecta se da cuando el grupo informal es la unidad social que motiva a los trabajadores para efectuar su trabajo.

Los grupos informales también pueden mostrar una conducta neutral ante los intereses de la organización.

"Los grupos informales llevan a cabo ciertas funciones, por ejemplo:

- Cumplir con eficiencia las tareas que se le asignen; esto se logra mediante la cooperación entre los miembros del grupo, por las decisiones del mismo y el compartir el conocimiento del trabajo.
- Fijar las pautas de comportamiento interpersonal entre los miembros; es decir, establecen quien es más o menos competente en el trabajo y establecen su líder.
- Proporcionar el ambiente que fomente la innovación y originalidad individual para cumplir con las tareas; la aprobación de los compañeros de trabajo es importante para apoyar o no las innovaciones; el grupo informal es el semillero, en el cual, el individuo puede experimentar con ideas exclusivas sin tener que convencer al jefe antes de ensayarlas.
- Establecer y mantener normas de comportamiento; apoyar la imagen que el individuo tiene de sí mismo y en consecuencia la integridad de su personalidad, el grupo informal llena el hueco de vida social en el trabajo. Constituyen la unidad natural en la que se determinan las verdaderas operaciones para hacer el trabajo".³⁷

Para el éxito de un programa de capacitación y adiestramiento es importante identificar a los líderes, ya que para la gerencia, resultará más

³⁷ Burack H., Elmer y Smith D., Robert, Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas, pág. 738.

útil reconocer su existencia y su influencia, así como integrar los intereses de estos con los de la organización formal.

2.5.2 GRUPOS FORMALES:

La organización formal consiste en modelos de relaciones prescritas entre puestos y la gente que ocupa esos puestos, la estructura formal da su lugar a los individuos en el sistema indicando, quién trabaja para quién, con quién y dónde, es decir, que la estructura de los grupos formales es claramente identificable y está definida por la alta gerencia.

Las características de estos grupos son entre otras:

- Tienen tareas, deberes y responsabilidades de actuación bien definidas.
- Las interrelaciones de un puesto con otros también están predeterminadas,
- Las facultades de acción, autoridad y cuadros de responsabilidad les son delegadas a los individuos por sus superiores,
- Los individuos ocupan un nivel jerárquico o estatus con derechos implícitos.

De acuerdo a estas características los grupos formales se encuentran reflejados en el manual de una organización, lo que no sucede con los grupos informales.

Son claras las diferencias entre los grupos formales e informales, sin embargo ambos coexisten en cualquier institución. La estructura de la organización formal apoya al mismo tiempo que restringe la estructura informal, ya que no puede ser completamente eliminada o negada por esta y tampoco la puede borrar o contener totalmente. De ésta manera las estructuras formal e informal coexisten en todas las compañías al grado de que se refuerzan mutuamente.

Según el psicólogo Kurt Lewin por lo general es más fácil cambiar a los individuos organizados en grupos, que cambiar a cada uno de ellos por separado, por lo que los grupos formales representan una ventaja en la capacitación y el adiestramiento pues ya están definidos. Pero en el caso de que la nueva ideología sea antagónica a la del grupo, es conveniente identificar no a los jefes formales, sino a los líderes de los grupos informales y trabajar con ellos, antes de hacerlo con el resto del grupo. Así, tanto los grupos formales como los informales contribuyen favorablemente al éxito de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD TOTAL

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN.

En la actualidad es común oír hablar acerca de la Calidad:

- Los fabricantes anuncian productos de Calidad,
- Los clientes son más exigentes respecto a que los bienes y servicios que adquieren sean de "buena Calidad",
- El Gobierno habla de Calidad en la Educación,
- Se sabe de empresas que están cambiando a la Calidad,
- Incluso existe en México un Premio Nacional de Calidad,

Pero ¿es correcto hablar de "buena o mala" Calidad?, antes de poder responder esta interrogante es necesario aclarar ¿Qué es la Calidad?.

La NOM-CC-1-1990 (Vocabulario) que es la traducción de ISO-8402-QUALITY-VOCABULARY, se refiere a Calidad como "el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas".³⁸

³⁸Diario Oficial de la Federación, 17 de Diciembre de 1990, pág. 38.

Edward W. Deming habla de la Calidad como "un grado predecible de uniformidad y confiabilidad que se obtienen a bajo costo y de acuerdo a las necesidades del mercado".³⁹

J. M. Juran conceptualiza la Calidad como el "cumplimiento de requisitos y adecuación al uso".⁴⁰

Patrick Lyonnet dice que la Calidad "es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciada por el cliente o el usuario".⁴¹

Armand Feigenbaum dice que la Calidad "es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales se satisfacen las esperanzas del cliente".⁴²

Según Kaoru Ishikawa existen dos maneras de conceptualizar la Calidad: "la primera tiene un enfoque estrecho y requiere en esencia un producto cuyas características deben estar de acuerdo con ciertas normas; por el contrario, la segunda tiene una concepción mucho más amplia pues la

³⁹ Cortés Bejarano, Patricia y Reyes Tapia, José Juan, Tesis "Implantación de un Sistema para el Control Total de la Calidad en una Organización", pág. 14.

⁴⁰ Aburto Jiménez, Manuel, Administración por Calidad, pág. 10

⁴¹ Lyonnet, Patrick, Los métodos de la Calidad Total, pág. 8

⁴² Cortés Bejarano, Patricia y Reyes Tapia, José Juan, Tesis "Implantación de un Sistema para el Control Total de la Calidad en una Organización", pág. 15

considera como el resultado final de la Calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal, de la planeación, etc. Lo cual implica que el control de costos, de productividad y Calidad forman parte de un mismo todo. Para él Calidad es el desarrollo, diseño y suministro de un producto o servicio que es económico, útil y que satisface al cliente".⁴³

Si se analizan los conceptos anteriores, será fácil identificar un aspecto característico: Todos hablan de las cualidades de los productos y servicios encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente. Es decir, que la Calidad se basa en la completa satisfacción del consumidor, por lo cual podría parecer inconmensurable, debido a que se fundamenta en aspectos subjetivos; lo que para un individuo es excelente para otro puede no serlo, a pesar de ello no es correcto hablar de "buena o mala" Calidad ya que esta es absoluta: HAY CALIDAD O NO LA HAY. Sin embargo es posible establecer parámetros o niveles de Calidad, en donde se califican los productos o servicios como de: Alta, Baja o Regular Calidad.

La Calidad no se da por sí misma, ni cae milagrosamente del cielo. Hay que buscarla, se tiene que administrar, dirigir paso a paso y aplicar en todo el proceso, involucrando a todo el personal en todos los niveles. Lograr que los requisitos se cumplan en cada etapa y en cada momento, redundará en beneficios de competitividad, de mayor participación en el mercado, de

⁴³Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, pág. 136.

reducción de costos y finalmente de satisfacción del cliente. En esto consiste la **Calidad Total, Sistema Integral de Calidad ó Control Total de Calidad.**

Primero se planea la Calidad y después se le construye mediante un proceso en el cual el autocontrol en cada una de las fases y por cada uno de los participantes será fundamental, pues una vez terminado el producto tendrá incorporada la Calidad. Esta debe entenderse como una obligación de todos los integrantes de la empresa (trabajo en equipo), haciendo énfasis en la interdependencia que debe existir entre ellos.

Un principio de la Calidad Total es el considerar a los clientes tanto internos, como externos, siendo estos últimos los consumidores finales. Los clientes internos forman parte de un sistema "*cliente-proveedor*", teniendo cada uno de ellos la obligación de realizar su trabajo con Calidad, así por ejemplo: En una fábrica de almohadas el departamento de compras (proveedor) deberá abastecer al de producción (cliente) con los materiales que requiera, en la cantidad y con la Calidad necesarias, y producción (proveedor) a su vez deberá entregar las almohadas requeridas bajo las especificaciones de Calidad, al departamento de ventas (cliente) buscando evitar el retrabajo, es decir, haciendo bien su trabajo a la primera. Bajo este principio, se hace una espiral de Calidad que culmina con la satisfacción total del cliente final (externo), sin necesidad de un área de control de Calidad.

"El progreso de la humanidad no es más que el reflejo del deseo innato que tiene el hombre por superarse, independientemente de su color, religión, sexo o nacionalidad. Responsabilizar a todos los elementos de una empresa por la Calidad integral de la misma, dotarlos de herramientas, capacitarlos para hacerlo y delegarles la posibilidad de tomar decisiones propias, es una manera en la que el Sistema de Calidad Total logra transformar dicha característica en una realidad tangible: Un producto o servicio mejor.

Es posible definir el sistema de Calidad total como un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar consistente e integralmente su Calidad, previniendo el error y haciendo de la mejora constante un hábito. Esto quiere decir que implica un cambio cultural que conducirá a mejores procesos, productos y especialmente mejores hombres. Con ello, la empresa deberá asegurar su mercado, reducir costos, garantizar su supervivencia y contribuir a desarrollar el país del que forma parte, mejorando así la Calidad de vida de sus trabajadores y empleados".⁴⁴

⁴⁴Acle Tomasini. Alfredo. Planación Estratégica y Control Total de Calidad, pág. 145.

3.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.

Si se entiende la Calidad Total como una corriente administrativa, sería fácil remontarse a los inicios de la administración para describir sus antecedentes, incluso se podría retroceder hasta los talleres artesanales, pero ese no es el objetivo de esta tesis.

El control de Calidad es claramente el germen del cual surge la Calidad Total y por ello, será el punto de partida. "La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de Calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron *Normas Z-1*.

Inglaterra también desarrolló el control de Calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las *Normas Británicas 600* en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las Normas Z-1 Norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la

guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas⁴⁵ y les confirió tal importancia, que las mantenía como secreto militar.

Otro país que manejó y desarrolló paulatinamente el concepto de Calidad desde sus inicios hasta su más amplia forma conocida como Control Total de Calidad, es Japón. El comienzo del Control de Calidad Estadístico en Japón se dió en Mayo de 1946 cuando fue derrotado durante la Segunda Guerra Mundial. En esta época el interés del control de Calidad fue medir las variaciones del producto o servicio respecto al estándar y luego confrontarlas con el proceso de producción o prestación del servicio para determinar dónde se dio la desviación (correctivo).

En la década de los 50's, se hizo patente la necesidad de capacitar a ingenieros y empleados directivos para difundir en todo Japón los métodos estadísticos de Control de Calidad, para ello se valieron de los medios masivos de comunicación tales como la radio y las revistas, debido a que se requería gran número de supervisores y dirigentes de grupo para difundirlas en seminarios y conferencias. Pero la sola publicación no garantizaba que los empleados las estudiaran y mucho menos que las aplicaran en sus áreas de trabajo, por ello surgieron los grupos de trabajo denominados *Círculos de Calidad*, en donde un pequeño número de personas estudiaban

⁴⁵Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de la Calidad?. pág. 12.

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

y buscaban la solución a los problemas de Calidad de su departamento (trabajo en equipo).

Deming, Juran, Ishikawa y Crosby son conocidos como Gurús de la Calidad Total, incluso el primero es considerado como el padre de la Tercera Revolución Industrial. Todos ellos se dedicaron a estudiar la Calidad y aportaron las bases de lo que hoy conocemos como Calidad Total o Sistema Integral de Calidad, cada uno con su propia metodología y enfatizando diferentes aspectos. (Ver tabla 3).

3.3 BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Antes que nada hay que aclarar que la Calidad Total no genera beneficios a corto plazo, ya que como todo proceso de desarrollo organizacional, requiere tiempo y constancia, por lo que sus frutos se cosecharán a mediano y largo plazo.

Implementar Calidad Total trae consigo una cadena de beneficios, los costos disminuyen debido a menos reprocesamientos, hay menor número de errores, menos demoras y obstáculos, mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales; es decir, se mejora la productividad y al conseguir esto, se captura el mercado a precios más bajos, el negocio logra su permanencia y crecimiento, generando y manteniendo más fuentes

de empleo, conviene citar a Kaoru Ishikawa cuando dice *"Usted preocúpese de la Calidad; la productividad y las utilidades vendrán solas"*.

Los trabajadores también obtienen beneficios, ya que elevan su nivel de vida, transformándose en personas de Calidad y por medio de ellos, es posible que este beneficio se extienda a la sociedad a través de sus familias.

En el entendido de que la Calidad Total implica un cambio cultural, dentro de la organización fomenta el trabajo en equipo a través de los círculos de Calidad que están constituidos por un grupo de personas, generalmente no mayor a diez, que realizan tareas similares dentro de la empresa y se reúnen periódicamente para resolver problemas inherentes a su trabajo. Sus integrantes reciben instrucción sobre las diferentes técnicas concebidas para superar la Calidad, proceso que conlleva el lograr una participación colectiva e individual tendiente a mejorar el producto y la productividad; logra romper la monotonía a la que habitualmente se enfrenta el trabajador, brindándole la oportunidad de desarrollar una actividad interesante.

Los Círculos de Calidad ayudan a mejorar la cooperación y las relaciones entre la empresa y el personal, infundiendo el sentimiento de solidaridad.

APORTACIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.⁴⁶ (TABLA 3)

DIMENSIONES	DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
DEFINICIÓN DE CALIDAD	Conformidad a especificaciones. Innovación continua de producto.	Conformidad a especificaciones. Adecuación al uso.	Conformidad a especificaciones; cumplimiento de requisitos.	Uniformidad en el propósito del producto. Búsqueda de satisfacción del consumidor.
POR QUÉ LA PREOCUPACIÓN ACERCA DE LA CALIDAD.	Posición competitiva	Utilidades/Calidad de vida.	Utilidades	Calidad Calidad de vida Posición competitiva.
METAS DEL SISTEMA	Mejorar la posición competitiva.	Disminuir costos de Calidad (No Calidad).	Disminuir costos de Calidad (Cero defectos) Incumplimiento.	Mejoramiento continuo.
META DE CALIDAD	Cero defectos	Minimizar el costo de Calidad	Cero defectos	Cero defectos
CÓMO SELECCIONAR PROYECTOS	Análisis de Pareto basada en defectos.	Análisis de costos	Análisis de costos	Análisis de costos Necesidades del consumidor.
CÓMO MEDIR LA MEJORA.	Mediciones directas	Datos del costo de Calidad	Datos del costo de Calidad, mediciones directas y de madurez	Mediciones directas.
ROL DEL DEPTO. DE CALIDAD	Bajo	Amplio	Moderado	Bajo
ROL DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN	Liderazgo y participación	Liderazgo y participación	Debe sostener cero defectos	Avances y mejoras
ROL O FUNCIÓN DE LOS TRABAJADORES	Control y mejora	Moderado (control)	Moderado (participación).	Control y mejora.
ÉNFASIS DEL COSTO DE CALIDAD	Ninguno	Alto	Alto	Bajo
ANÁLISIS EST.	Mucho uso	Para ejecutivos menores	Mixto	De alto uso.

⁴⁶Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, pág. 44.

3.4 COSTOS DE LA CALIDAD.

El punto del costo de la Calidad es muy controvertido, pero de gran interés para los expertos y sobre todo para la alta administración. Como normalmente se piensa en los resultados a corto plazo, siempre surge la inquietud de la relación costo/beneficio del sistema.

Se debe enfatizar que esto es un *sistema* y no un *programa*, y que sus resultados son a mediano y largo plazo. La Calidad Total busca abatir costos a través del control preventivo en cada área de trabajo, al infundir la cultura de hacer bien las cosas a la primera, como un verdadero compromiso, evitando así el retrabajo y el rechazo de los productos al final de la línea de producción, ya que ambos representan gastos enormes.

La cuestión central es tener claramente establecidos los costos asociados con la Calidad del producto, los cuales tenderán a marchar en sentido opuesto al costo total: Mala Calidad significará altos costos y viceversa; hay que diferenciar los costos de Calidad de los de producción.

Los costos de Calidad a primera vista pueden ser:

- Costos de inspección.
- Pérdidas de materiales.

- Retraso de entregas,
- Grupo de trabajo para generar acciones correctivas,
- Inventarios excesivos,
- Pérdida de mercado,
- Disponibilidad del producto,
- Disminución de la marcha del proceso,
- Pérdida de confianza,
- Asesoría,
- Rediseño,
- Pago de tiempo extra.

Muchos empresarios se resisten a implementar Calidad Total en sus compañías debido a la idea de que es "muy costoso" en relación a los beneficios que podrían obtener de ella, pero no consideran que el costo de la no Calidad es mucho más alto que la inversión que puede suponer la puesta en práctica de la Calidad Total.

3.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA.

*Para implementar Calidad Total en una organización, es necesario buscar una versión propia de la filosofía, que sin perder de vista sus

aspectos esenciales, reconozca la idiosincrasia y circunstancias específicas del país en que se encuentra.

Es decir, no se trata de sustituir una cultura organizacional por otra, sino propiciar el desarrollo de una diferente que tome lo mejor de nuestros valores, introduzca otros nuevos y deseche hábitos negativos. Mezclar lo más relevante y útil de Juran, Deming, Ishikawa y Crosby, para complementarlo o adaptarlo a las ideas propias del país.⁴⁷

Es necesario diseñar un plan maestro que sirva como guía para coordinar todas las actividades que deben desarrollarse para implementar el Sistema Integral de Calidad, orientadas en primer término a iniciar el cambio, para después convertirlo en el elemento rector del movimiento de la empresa hacia la Calidad. Para ello conviene conocer las metodologías de estos autores (ver tabla 4).

Kaoru Ishikawa no da una metodología propiamente, más bien menciona principios necesarios para implementar Calidad Total, tales como:

- Liderazgo desde el alto mando,
- Compromiso de la gerencia media,

⁴⁷Acle Tomasini, Alfredo, Planación Estratégica y Control Total de Calidad, pág. 130.

FILOSOFÍAS Y METODOLOGÍAS DE LOS GURUS DE LA CALIDAD⁴⁸

(TABLA 4)

DEMING <u>FILOSOFÍA</u>	CROSBY <u>FILOSOFIA</u>	JURAN <u>FILOSOFIA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consistencia de propósito para el mejoramiento de la Calidad. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Cesar la dependencia de inspección masiva. 4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca. 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. 6. Métodos modernos de entrenamiento. 7. Métodos modernos de supervisión. 8. Romper el miedo 9. Romper barreras entre departamentos. 10. Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo. 11. Eliminar estándares y cuotas 12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo. 13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento. 14. Estructura que impulse los trece puntos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con requisitos. • Prevención. • Cero defectos. • Precio de incumplimiento <p style="text-align: center;"><u>METODOLOGÍA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de la dirección. 2. Equipos de mejoramiento de Calidad 3. Medición de la Calidad 4. Evaluación del costo de Calidad 5. Conocimiento/Concientización de la Calidad. 6. Acciones correctivas (círculos de Calidad) 7. Comité para el programa de cero defectos 8. Entrenamientos a supervisores 9. Día del "cero defectos" 10. Establecimiento de metas 11. Eliminación de la causa/error 12. Reconocimiento 13. Consejos de Calidad 14. Repetir todo el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación al uso. • Conformidad con especificaciones • La Calidad es un negocio. • Mejora anual proyecto por proyecto. • Costo de una Calidad pobre <p style="text-align: center;"><u>METODOLOGÍA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar necesidades para mejorar puntos de oportunidad. 2. Establecer metas de mejora. 3. Organizar el logro de las metas 4. Proveer entrenamiento. 5. Llevar a cabo proyectos para solución de problemas 6. Registrar avance. 7. Reconocimiento. 8. Comunicar resultados. 9. Evaluar 10. Mantener el empuje haciendo mejoras anuales en sistemas y procesos.

⁴⁸Espinosa G., Emilio, Seminario de Análisis del Servicio al Cliente (IRSA), pág. 54.

- Políticas claras.

Las metodologías de Deming, Crosby, Juran y los principios de Ishikawua, tienen algunas similitudes por ejemplo:

- Compromiso de la alta dirección,
- Mejora continua,
- Capacitación y adiestramiento,
- Prevención,
- Reducción de costos y desperdicios,
- Resultados a largo plazo,
- Trabajo en equipo,
- Participación de todo el personal.

Y difieren en:

- Eliminación de metas numéricas para el personal (Deming)
- Fijación de metas numéricas para el personal (Crosby y Juran).
- Eliminar la evaluación del desempeño o calificación de méritos (Deming).

Algunos de los pasos de estas metodologías, no son congruentes con la mentalidad de los mexicanos, tal es el caso de la eliminación de la

evaluación del desempeño según Deming, ya que en México es una herramienta indispensable en los Recursos Humanos.

A continuación se presentan los pasos que ha seguido una empresa mexicana para la implementación del Sistema Integral de Calidad, su plan se divide en cuatro etapas, de las cuales la primera da significado y orientación a las tres restantes:

1. "Filosofía y políticas de Calidad,
2. Organización y administración para la Calidad,
3. Desarrollo humano y organizacional,
4. Desarrollo técnico para la Calidad".⁴⁹

La sensibilización del personal de la empresa para eliminar la resistencia al cambio, debe ser uno de los pasos iniciales, junto con la adecuación de políticas, planes y objetivos orientándolos a la nueva filosofía de Calidad. La Capacitación y el Adiestramiento de todo el personal en el nuevo sistema, con el fin de que domine por igual los conceptos de Calidad; la mejora continua de los procesos a todo nivel y la retroalimentación constante podrían ser algunos de los pasos siguientes en la guía de actividades; todos ellos enfocados a una meta, el logro de la Calidad Total.

⁴⁹ Acle Tomasini, Alfredo, *Planación Estratégica y Control Total de Calidad*, pág. 179.

CAPÍTULO 4

LA ALTERNATIVA HACIA LA COMPETITIVIDAD

4.1 EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En capítulos anteriores se habló de la necesidad que tienen las empresas, de adecuarse a un medio ambiente en constante cambio, esta adaptación se ha dado a lo largo de la historia en diferentes formas; en la actualidad cuentan para ello con el concepto de Desarrollo Organizacional (D.O.).

Para Warren Bennis el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia organizacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal manera que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y los diferentes retos incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Según Richard Beckhard "el D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".⁵⁰

Concretamente el D.O. persigue un cambio en la *cultura organizacional*, entendiendo esta como "un sistema de significados

⁵⁰Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, pág. 10

compartidos por parte de los miembros de una empresa y que la distingue de otras".⁵¹ Además de esto la cultura de una organización:

- Le confiere un sentido de identidad
- Facilita la generación de un compromiso con algo superior al interés individual
- La mantiene unida, ofreciendo los estándares de conducta de los empleados
- Es un mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados
- Define las reglas del juego.

La Calidad Total o Sistema Integral de Calidad debe ser entendida como una cultura organizacional, de ahí que el D.O. sea una útil herramienta para implementarla en una empresa. "Es probable que el cambio cultural se presente cuando existen todas o la mayor parte de las siguientes condiciones:

- Una crisis drástica
- Un cambio de liderazgo
- Una organización joven y pequeña
- Una cultura débil

⁵¹ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, pág. 620.

En el D.O. está implícito el *cambio*, que se puede entender como una diferencia dinámica que ocurre en personas, cosas o instituciones a través del tiempo, es decir, una transición de un punto a otro que, idealmente, será mejor. El cambio está constituido por tres pasos o etapas:

1. Descongelamiento
2. Transición
3. Recongelamiento

En el primero es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas, a menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos, es aquí donde se presenta con más fuerza la resistencia al cambio.

La transición es también un paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en forma diferente. Puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

El recongelamiento significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual, pero no basta

conocer un nuevo procedimiento para garantizar que se aplicará. La práctica exitosa debe ser la meta final del paso de recongelamiento.

El cambio de cultura organizacional es un proceso lento, en el cual el surgimiento de problemas es muy probable, estos representan obstáculos que deberán superarse para lograr el objetivo.

4.2 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

"El hecho de que la cultura de una organización está compuesta por características relativamente estables, podrá implicar problemas para que la administración la modifique.

La cultura de una organización se desarrolla a lo largo de muchos años y está arraigada en valores sólidos con los que los empleados tienen un fuerte compromiso. Además existen varias fuerzas que operan de manera constante para conservar una cultura dada. Esto incluirá las definiciones escritas de la misión y la filosofía de la organización, el diseño de espacios materiales, el estilo de liderazgo dominante, los criterios de contratación, las prácticas usadas para los ascensos, etc. ⁵²

⁵² *Ibidem*, pág. 643

Cuando los intereses de los empleados de una organización se identifican con los valores de la cultura de la misma, será mayor la resistencia al cambio, pero esto no quiere decir que sea imposible lograrlo.

Los principales problemas que enfrenta una empresa en el proceso de cambio cultural, se pueden clasificar como sigue:

- Ideológicos
- Económicos
- Estructurales

4.2.1 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS IDEOLÓGICOS (IDIOSINCRASIA DEL MEXICANO).

"Es indudable que incorporar cambios en la cultura y los valores de una empresa no es tarea fácil. Toma tiempo, generalmente se requiere del apoyo de especialistas en la materia y presenta varios riesgos".⁵³ La implantación de Calidad Total conlleva un cambio absoluto en la cultura del trabajador mexicano, por ende representa un obstáculo mayor para la administración, pues deberá planear intervenciones para cambiar en las personas: sus actitudes, valores, enfoques, la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales, la calidad de su trabajo y su calidad de vida.

⁵³ Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad, pág. 13

No hay que perder de vista la dificultad de modificar la ideología, valores y actitudes de las personas adultas, pues estas tienen ya una serie de conocimientos, experiencias y juicio crítico, que les harán ser más selectivos con los nuevos conocimientos; para ello la administración deberá apoyarse en la andragogía (del griego *Anere*: Adulto y *Agocus*: Conductor de enseñanza).

Algunos de estos cambios tendrán un impacto en el propio sistema de educación del mexicano: desde cómo percibe a la mujer, hasta su comportamiento como jefe de familia.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la Calidad Total requiere que los empleados trabajen en equipo, es decir que afectará la forma de dirigir y trabajar con la gente, e incluso los ámbitos de vida personal y social en todas las instituciones.

"El primer problema que se debe atacar es la definición de la propia identidad del mexicano: ¿Qué se quiere ser?, ¿Para cuándo?, ¿Cómo?. Dejar la cultura del *ahí se va*, del *mañana*⁶⁴, el *San Lunes*, el *más o menos*, la idea de que *el trabajo es tan malo que hasta pagan por hacerlo*, etc. Aceptar:

⁶⁴ Ibidem

- Que al ser mexicano se es mestizo y se debe estar orgulloso de ello,
- Que todavía hay mexicanos de raza pura y que llamar **Indio** a alguien no se debe considerar un insulto.
- Que lo rubio o extranjero no es garantía de calidad.

Al querer cambiar la cultura organizacional hacia la Calidad Total, no se debe pretender que los empleados adopten la identidad japonesa o estadounidense, "se trata de utilizar nuestras buenas cualidades y características, como son:

- La creatividad
- El ingenio
- El buen humor
- El interés por defender las raíces de la cultura mexicana
- La solidaridad en momentos críticos
- Etc.

4.2.2 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS

Muchos directores creen que el éxito de sus organizaciones estriba en la calidad de su gente, pero muy pocos están dispuestos a pagar el precio

de adoptar un programa de desarrollo organizacional como el "Sistema Integral de Calidad", para formar una empresa dinámica y fortalecida.

El hecho de que los resultados de un programa de Calidad Total se obtengan a mediano y largo plazo, constituye un obstáculo para que la alta dirección decida invertir en él; ha de sumarse a esto, que en época de crisis la mayoría de los pequeños empresarios optan inicialmente por el recorte de personal y de presupuesto.

Los directivos de las pequeñas empresas recurren a la capacitación más elemental a fin de cumplir con las disposiciones legales, evitando cualquier otro tipo de inversión en este aspecto, pues consideran que así podrán resistir mejor una crisis económica.

En realidad se requiere de una fuerte inversión de tiempo y dinero para adoptar un sistema de Calidad Total, pues se deben emprender acciones relacionadas con insumos, infraestructura, diseño, tecnología, medio ambiente; además se requerirá asesoría técnica, capacitación, etc. Pero todo esto bien canalizado redundará en beneficios para la empresa, tales como: el aumento en la productividad y competitividad, fortaleza para afrontar los retos de las situaciones futuras; pues estará basada en un cambio de mentalidad.

El cambio hacia la cultura de Calidad Total, podría representar una amenaza para las personas que manejan los recursos económicos, ya sea de la empresa en general o de algún departamento específico, ante la posibilidad de la reducción de su presupuesto o el recorte del personal bajo su mando.

Para contrarrestar la negligencia de los directivos existe en específico el programa CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización) creado por la S.T.P.S. que apoya una estrategia viable para que las micro, pequeñas y medianas empresas logren hacer frente a los desafíos del nuevo contexto económico internacional. Esta estrategia busca el desarrollo de su personal y un esquema de mejoramiento de la calidad a la medida de las necesidades de la empresa. CIMO opera a través de las UPC (Unidades Promotoras de Capacitación) y apoya a la empresas con:

- Capacitación
- Consultoría de procesos
- Información especializada
- Agrupación de empresas

De esta manera los pequeños empresarios podrán obtener ayuda de la S.T.P.S. a través de CIMO contando con un subsidio del 30% sobre el costo del servicio.

4.2.3 ALTERNATIVAS ANTE LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES

Al implementar Calidad Total, muchas veces se requiere reorganizar la empresa, a fin de que los cambios tengan un soporte estructural.

"La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad, formalismo y centralismo. Los agentes de cambio pueden alterar uno o varios de estos componentes estructurales. Por ejemplo, se pueden combinar responsabilidades de departamentos, suprimir niveles verticales y ampliar tramos de control para que las organizaciones sean más planas y menos burocráticas".⁵⁵

Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones, puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa (Círculos de Calidad) o de los equipos de trabajo autoadministrados, es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar una amenaza. Otra actividad clave, será el replanteamiento de las políticas de reclutamiento y selección del personal, a fin de que los nuevos empleados tengan las características adecuadas para adaptarse y contribuir al buen funcionamiento del nuevo sistema y no sean un obstáculo para el desarrollo del mismo.

⁵⁵ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, pág. 688

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo al marco referencial presentado, las pequeñas empresas mexicanas enfrentan en la actualidad toda una gama de problemas, pero la mayoría de ellos convergen en uno: *la falta de competitividad*, esto pone en riesgo su permanencia en el contexto económico nacional.

Ante este problema existen diversas alternativas que ofrecen posibles soluciones; la implementación de la Calidad Total o Sistema Integral de Calidad es una de ellas, y aunque sus resultados no son inmediatos, si son consistentes.

Para que una empresa, sea cual fuere su tamaño o giro, implemente Calidad Total con buenos resultados, requiere de una serie de pasos que necesariamente derivan de una inversión:

- en tecnología
- en capacitación , adiestramiento y motivación
- en sistemas
- etc.

Esta investigación se centra tan solo en lo relacionado a la Capacitación y el Adiestramiento, ya que ambas constituyen una herramienta indispensable para la implementación exitosa de esta cultura.

No obstante que en teoría, el cambio hacia una cultura de Calidad Total en una empresa, es por mucho la mejor alternativa; en la realidad, los empresarios se muestran renuentes a adoptarla, ante esta situación surgen varios cuestionamientos: ¿Por qué se niegan los empresarios a el progreso hacia la competitividad?, ¿Por qué no afrontan el riesgo de una inversión que puede ser la solución a sus problemas?, ¿Por qué no invierten en capacitación y adiestramiento?.

Los pequeños empresarios mexicanos cuentan ya con una buena parte de lo que requieren para implementar la Calidad Total: tienen una empresa, tienen recursos humanos, tienen un mercado (por pequeño que sea), además cuentan con el apoyo de diversos organismos. Lo único que necesitan es ser emprendedores, afrontar el reto de ser mejores hasta sus últimas consecuencias, de no perecer ante esta crisis, de trabajar para mejorar y ser más competitivos.

En base a lo anterior, a la investigación documental previa y la convicción de quienes elaboran este trabajo, se presenta la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS.

“Si los pequeños empresarios mexicanos no invierten en modelos adecuados de Capacitación y Adiestramiento para implementar una cultura de competitividad (Calidad Total); entonces seguirán expuestos a perecer ante la problemática a que se enfrentan en la actualidad.”

OBJETIVOS.

GENERAL:

1.- Identificar la necesidad de un adecuado modelo de Capacitación y Adiestramiento para implementar Calidad Total en la Pequeña Empresa Mexicana.

ESPECÍFICOS:

2.- Destacar los beneficios de la implementación de Calidad Total en la pequeña empresa mexicana.

3.- Resaltar la utilidad de la Capacitación y el Adiestramiento, como herramientas para implementar una cultura de Competitividad y Calidad, como es la Calidad Total.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Con el fin de comprobar la hipótesis, planteada de acuerdo al marco referencial, se realizará una investigación de campo; para ello se acudirá a diversas empresas de tamaño pequeño, ubicadas en su mayoría dentro del área metropolitana, en ellas se realizarán entrevistas dirigidas (ver anexo 1). Para tal efecto se recurrirá únicamente a personal del nivel jerárquico superior, es decir, que se entrevistará tan solo a directores o gerentes: generales, de personal, de Calidad, o los puestos afines que existan en cada empresa visitada (sujetos clave).

Las empresas serán seleccionadas al azar dentro de una lista de micro y pequeñas empresas del área metropolitana y zonas conurbadas; serán en su mayoría de esta zona, debido a que habrá mayor posibilidad de realizar la entrevista personalmente, esto permitirá reforzar la información obtenida, a través de la observación directa tanto de la empresa, como del entrevistado.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Según la información obtenida a través de las entrevistas estructuradas y la observación directa se encontró lo siguiente (Ver anexos 2 al 6):

El concepto que se tiene en las pequeñas empresas sobre la Calidad Total difiere de uno a otro, pero la mayoría concuerdan en lo siguiente:

- Es una alternativa viable para ser más competitivos
- No es una tarea fácil
- Debe comenzar por el cambio de cultura desde quien dirige la empresa hasta los que conforman los niveles jerárquicos inferiores.
- Es un proceso de mejoras continuas

En general los directivos entrevistados consideran a la capacitación y el adiestramiento como **herramientas básicas** para toda empresa, no solo para las funciones que cada trabajador debe desempeñar, sino para implementar nuevos sistemas y culturas; sin embargo coinciden en que en este último caso los resultados no son inmediatos, algunos tienen la certeza de que los resultados a corto plazo no son observables, aunque a mediano y largo plazo es posible detectar mejoras a nivel individual y general.

Para algunos empresarios pequeños, capacitar y adiestrar a su personal es algo esporádico, a pesar de confiar en su utilidad, cumplen con el aspecto legal únicamente; no cuentan con un programa de capacitación,

ni con personal adecuado para proporcionarla. Estos empresarios, que constituyen la minoría de los entrevistados, consideran la capacitación y el adiestramiento como gastos, argumentando que la mayoría de las veces no se observan resultados favorables a corto plazo, y que la rotación de personal no les asegura recuperar el dinero que invierten en capacitarlos.

En general son los empleados administrativos los que tienen mayor capacitación, pocas empresas capacitan constantemente a todo su personal.

Los pequeños empresarios se han visto fuertemente afectados por la situación económica actual del país, por lo que muchos han visto caer sus ventas de manera drástica, sin embargo consideran que es posible continuar en el mercado si se logra mayor apoyo por parte del gobierno en cuanto a política fiscal se refiere, coinciden en que lo que necesitan no es que el gobierno los restrinja, sino que los impulse; de esta manera este importante grupo del sector empresarial, podrá contribuir con divisas, ocupación de mano de obra, el pago de sus impuestos, etc.

CONCLUSIONES

*"El éxito o fracaso de una organización,
se debe en esencia, a las cosas que hacen
o no hacen sus empleados".*

STEPHEN P. ROBBINS

México atraviesa por una etapa de severa crisis económica, para salir de ella es necesaria la participación activa del sector empresarial, elevar la productividad, la competitividad, y la calidad deben ser actividades prioritarias. La pequeña empresa debido a que posee una enorme capacidad de adaptación a los cambios, juega un importante papel en la etapa de recuperación económica junto con la micro y mediana empresa.

Un aspecto importante que rescata esta investigación, es la necesidad de **invertir** en un cambio de cultura organizacional, en este caso hacia "**Calidad Total**", apoyándose en la **capacitación y el adiestramiento**, que son herramientas necesarias para suavizar y/o eliminar la resistencia al cambio, dándole al personal los conocimientos que le permitan colaborar con el proyecto. Sin embargo capacitar y adiestrar a todo el personal, no será la clave del éxito, se requiere para lograr la calidad total, de otros esfuerzos, tales como la inversión en tecnología, la intervención de asesores externos, un adecuado financiamiento, una excelente comunicación en

todos los sentidos, adecuar los objetivos y políticas de la organización y conseguir la colaboración de los líderes informales, entre otros.

Perseverando en actitudes como el trabajo en equipo, la búsqueda del "cero defectos", se podrá incrementar la competitividad y productividad de las pequeñas empresas, lo cual se verá reflejado en la economía nacional. Los pequeños empresarios no deben optar por el camino de la conformidad, no debe ser su objetivo la *subsistencia*, sino el desarrollo futuro, "Los pequeños empresarios tienen una tarea ineludible, mejorar día con día, avanzar; el que solo se esfuerza por subsistir se va rezagando"⁵⁶ es necesaria la búsqueda de la innovación, de la exportación, del crecimiento de la organización, etc. Los pequeños empresarios mexicanos deben mantener una actitud optimista y abierta al cambio.

El objetivo de esta tesis no fue ofrecer un modelo específico para implementar la Calidad Total, ya que este deberá crearse o adaptarse a las características y necesidades propias de cada empresa, por ejemplo: "en PROSINTEC se aplican exámenes para determinar el nivel de conocimientos de cada trabajador, en base a ellos se forman grupos que se capacitan hasta que todos tienen los conocimientos básicos para iniciar con Control

⁵⁶Entrevista al Ing. Manuel Montuy, Gerente General de CAIMUSA.

Estadístico de Procesos, luego conceptos de cultura y filosofía de Calidad, para terminar con formación de equipos de trabajo⁵⁷.

La verdadera intención es que al leer la información que aquí se presenta, quede la *simiente* de llevarla a cabo, con el pleno convencimiento de que los beneficios no se darán a corto plazo; el empresario podrá aspirar a una mejor calidad de vida de todo su personal, calidad en el servicio, abatimiento de costos de producción, personal más motivado y preparado para participar en las decisiones de la empresa, por mencionar sólo algunos de ellos.

Los objetivos planteados inicialmente fueron cubiertos satisfactoriamente por lo que la hipótesis formulada se confirma, en el entendido de que esta es una investigación documental, no experimental, por lo que su aplicación práctica podrá presentar algunas variaciones, no obstante que la información que presenta tiene una base sólida.

Es obligación de todos los mexicanos y más aun de los universitarios trabajar arduamente en la recuperación del país, y esto se logrará si cada uno realiza sus actividades con calidad.

⁵⁷Entrevista a Ing. Carlos Medellín, Jefe de Calidad del Producto y Control Estadístico del Proceso. PROSINTEC.

- * Nombre de la empresa: (Anexo 1)
- * Nombre y puesto que ocupa:
- * N° de empleados de la organización:
- * Monto de sus ventas anuales:

- * En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad
¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?

- * ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?

- * ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?

- * Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gasto o una inversión?
¿Por qué?

- * ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?

- * ¿Cada cuanto capacita a su personal?

- * ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?
 - a) Gerencial o Administrativa
 - b) Supervisión
 - c) Operativa u obrera

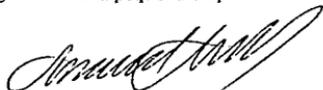
- * En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:
 - a) Computación (Paquetería)
 - b) Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
 - c) Administrativa (Administración gerencial Reingeniería)
 - d) Operativa (Aspectos técnicos)

- * ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?

- * La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?

- * ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?

- * Nombre de la empresa: CAIMUSA
- * Nombre y puesto que ocupa: Ing. Manuel Montoy, Gerente General
- * N° de empleados de la organización: 1 # 30 = 4 trabajadores y auxiliares.
- * Monto de sus ventas anuales: —
- * En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad ¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?
- * ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?
- * ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?
- * Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gasto o una inversión? ¿Por qué?
- * ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?
- * ¿Cada cuanto capacita a su personal?
- * ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?
 - a) Gerencial o Administrativa
 - b) Supervisión
 - c) Operativa u obrera
- * En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:
 - a) Computación (Paquetería)
 - b) Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
 - c) Administrativa (Administración gerencial, Reingeniería)
 - d) Operativa (Aspectos técnicos)
- * ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?
- * La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?
- * ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?



- * Nombre de la empresa: **PRODUCTOS MADERABLES GAMAL**
- * Nombre y puesto que ocupa: **J. Miguel Guzmán Galz., Gerente General**
- * N° de empleados de la organización: **17**
- * Monto de sus ventas anuales: **\$ 300,000.**

* En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad ¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?

* ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?

* ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?

* Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gusto o una inversión? ¿Por qué?

* ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?

* ¿Cada cuanto capacita a su personal?

* ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?

- a) Gerencial o Administrativa
- b) Supervisión
- c) Operativa u obrera

* En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:

- a) Computación (Paquetería)
- b) Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
- c) Administrativa (Administración gerencial, Reingeniería)
- d) Operativa (Aspectos técnicos)

* ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?

* La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?

* ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?

- * Nombre de la empresa: PLÁSTICOS MODULARES S.A.
- * Nombre y puesto que ocupa: Mrs. Lidia Sobres Cahuacho, Jefe de Personal.
- * N° de empleados de la organización: 26
- * Monto de sus ventas anuales: —
- * En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad ¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?
- * ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?
- * ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?
- * Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gasto o una inversión? ¿Por qué?
- * ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?
- * ¿Cada cuanto capacita a su personal?
- * ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?
 - a) Gerencial o Administrativa
 - b) Supervisión
 - c) Operativa u obrera
- * En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:
 - a) Computación (Paquetería)
 - b) Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
 - c) Administrativa (Administración gerencial, Reingeniería)
 - d) Operativa (Aspectos técnicos)
- * ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?
- * La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?
- * ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?

(Anexo 4)

PLÁSTICOS MODULARES, S.A

KM. 37 1/2 AUTOPISTA MEXICÓ ORD.

CONDOMINIO CUATLATLA NAVE 34

LUANTILAN IZCALLI.

[Handwritten signature]

- * Nombre de la empresa: RECURSIVOS PLASTICOS S.A. DE CV.
- * Nombre y puesto que ocupa: Tomás Bolaños Mtz., Gerente de Planta.
- * Nº de empleados de la organización: 80
- * Monto de sus ventas anuales: —

* En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad ¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?

* ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?

* ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?

* Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gasto o una inversión? ¿Por qué?

* ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?

* ¿Cada cuanto capacita a su personal?

* ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?

- Gerencial o Administrativa
- Supervisión
- Operativa u obrera

* En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:

- Computación (Paquetería)
- Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
- Administrativa (Administración gerencial, Reingeniería)
- Operativa (Aspectos técnicos)

* ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?

* La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?

* ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?



- * Nombre de la empresa: **PROSUNTEC.**
- * Nombre y puesto que ocupa: **Carlos Medallín. Jefe de Calidad del**
- * N° de empleados de la organización: **98** **Prod. y Control Estadístico**
- * Monto de sus ventas anuales: **del Proceso.**

* En la actualidad es común oír hablar de Calidad Total o Sistema Integral de Calidad ¿Qué concepto tiene Ud. de la misma?

* ¿Considera que implantar Calidad Total o Sistemas de Calidad es una opción viable para ser más competitivos?

* ¿Considera que la capacitación y el adiestramiento son herramientas importantes para implantarlo?

* Capacitar a su personal para implantar esta cultura ¿Es un gasto o una inversión? ¿Por qué?

* ¿En qué grado es útil la capacitación para una empresa?

* ¿Cada cuanto capacita a su personal?

* ¿Cuales son las principales áreas que capacita en su empresa?

- a) Gerencial o Administrativa
- b) Supervisión
- c) Operativa u obrera

* En cual de estas áreas capacita Ud. más a su personal:

- a) Computación (Paquetería)
- b) Motivacionales (Relaciones humanas, comunicación)
- c) Administrativa (Administración gerencial. Reingeniería)
- d) Operativa (Aspectos técnicos)

* ¿Ha observado progresos en sus trabajadores después de capacitarlos?

* La pequeña empresa constituye un importante porcentaje del sector empresarial mexicano, sin embargo, al igual que este se ha visto afectada ante la problemática actual ¿Cual considera que sea la perspectiva de la pequeña empresa?

* ¿Cual es la proyección de la pequeña empresa en la economía nacional?

119
MEXICO
1994

BIBLIOGRAFÍA

- *Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad. México. CECSA, 1992.
- *Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y control total de calidad, un caso real hecho en México. México, D.F. Grijalbo, 1990
- *Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos Humanos. México, D.F. Trillas. 1990.
- *Beckhard, Richard Desarrollo organizacional: estrategia y modelos. México, D.F. Fondo educativo interamericano. 1986.
- *Burack H., Elmer y Smith D., Robert. Biblioteca de administración de personal y relaciones humanas. Tomo 5, México, Editorial Continental, 1987.
- *Carrillo Rocha, Esperanza, Et. al. Formación de instructores empresariales México, D.F. NAFIN.1992.
- *Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, México, D.F.Trillas. 1994.
- *Cortés Bejarano, Patricia y Reyes Tapia, José Juan. Tesis: Implantación de un sistema para el control total de la calidad en una organización. México, 1994.
- *Dante Limón. Revista Epoca. N° 206. "El estado no obstruirá la actividad productiva: Zedillo". México, D.F. 15 de mayo de 1995,
- *Deming, W. Edward. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis Madrid. Ed. Díaz de Santos S.A. 1989.
- *Diario Oficial de la Federación, México, D.F. 17 de Diciembre de 1990.
- *Diccionario de las ciencias de la educación, tomo 1. México, D.F. Santillana, 1993.
- *Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la administración, México, D.F. Limusa, 1988.

- *Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; et al ; Metodología de la Investigación, México, D.F., McGraw Hill, 1991.
- *Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de la calidad?, Colombia. Norma, 1994.
- *Ley Federal del Trabajo Actualizada, México, D.F., Ediciones ALF, 1994.
- *Lyonnet, Patrick, Los métodos de la calidad total. Madrid, Díaz de Santos. 1991.
- *Medina del Angel, Dagoberto y Henández Caballero, Yolanda, Tesis: La capacitación como parte medular para la evaluación en la fuerza de ventas, México, 1993.
- *Mendoza Nuñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas, México, D.F. Trillas, 1990.
- *Revista "Tiempo", Año XLVIII, N° 2489, Vol. XCIV, "Pequeña Industria e Industrialización" México, D.F. 11 Enero 1990.
- *Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, México. Limusa. 1990.
- *Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, México, D.F. Prentice Hall. 1993.
- *Robinson, M. Y Hall, C. Perspectivas de las pequeñas y medianas empresas, México, D.F. McGraw Hill. 1990.
- *Rojas Soriano, Raúl; El Proceso de la Investigación; México, D.F., Trillas, 1990.
- *Ruiz Durán, Clemente y Zubirán Schadtler, Carlos. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, N° 2. "Cambios en la estructura industrial y el

papel de la micro, pequeña y mediana empresa en México". México, D.F.1995

*Siliceo A., Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, D.F. Limusa.1987.

*Tena Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento. México, D.F. COPARMEX.