

TESINA:

✓ LA DEMANDA DE CAPACITACION DE LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS DE LA DELEGACION IZTAPALAPA  
ANTE LA APERTURA COMERCIAL DE 1994.

✓  
CASTRO ESCOBEDO COINTA  
FLORES GONZALEZ TOMAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CSH

Lic. ADMINISTRACION

1995

# I N D I C E.

T E M A	PAG.
INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE	
CAPITULO I. ASPECTOS DE LA APERTURA COMERCIAL EN MEXICO.	
1.1 LA APERTURA ECONOMICA	3
1.2 LA REFORMA DEL PAIS	6
1.2.1 Competir para sobrevivir	7
1.3 EL TLC Y SUS REPERCUSIONES EN EL SECTOR LABORAL	8
CAPITULO II. CAPACITACION.	
2.1 EDUCACION Y CAPACITACION	13
2.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION	19
2.3 TIPOS DE CAPACITACION	23
2.4 LA CAPACITACION EN EUROPA	26
2.4.1 El caso de Francia	26
2.4.2 El caso de Alemania	29
2.5 DISPOSICIONES LEGALES SOBRE CAPACITACION	30
2.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	31
2.6.1 El dilema: ¿capacitar o despedir?	32
2.6.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación	35
2.6.3 Evaluación de capacitación	39
2.7 VIVIR SIN SUBSIDIOS	41

### CAPITULO III. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

3.1	DATOS Y CIFRAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	44
3.1.1	MICROEMPRESA	44
3.1.2	PEQUEÑA EMPRESA	44
3.1.3	MEDIANA EMPRESA	44
3.2	¿ QUE HACEN ?	44
3.3	¿ CUANTAS SON ?	45
3.4	¿ QUE APORTAN ?	46
3.5	¿ DONDE ESTAN ?	46
3.6	EL RETO DE SOBREVIVIR	47
3.7	LOS CONSORCIOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	52

### CAPITULO IV. INSTITUCIONES QUE OTORGAN CAPACITACION.

4.1	NACIONAL FINANCIERA	56
4.2	CANACINTRA	60
4.2.1	La capacitación vale y cuesta mucho	61
4.2.2	El mundo de las pequeñas	63
4.2.3	La empresa integradora	64
4.3	AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION/MANAGEMENT CENTER DE MEX.	65
4.3.1	Una consorcio internacional	66
4.3.2	Los problemas reales	66
	CONCLUSIONES GENERALES	69

## SEGUNDA PARTE

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	71
2.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	72
3.	METODO	
3.1	SUJETOS	72
3.1.1	Población	73
3.1.2	Muestra	73
3.2	INSTRUMENTOS	73
3.2.1	Selección de técnicas de investigación	73
3.2.2	Cuestionario	74
3.2.3	Entrevista	75
3.3	PROCEDIMIENTO	75
3.4	DEFINICION DE VARIABLES	76
4.	R E S U L T A D O S	
4.1	TRATAMIENTO ESTADISTICO DE DATOS	76
4.2	REPORTE FORMAL	77
5.	A N A L I S I S	
5.1	DISCUSION	78
5.2	ELABORACION DE INFERENCIAS	79
	N O T A S	80
	BIBLIOGRAFIA	84
	A N E X O S	

## I N T R O D U C C I O N .

En la actualidad nuestro país se encuentra inmerso en un contexto internacional que se caracteriza por un dinámico proceso de transformación en el que se conforman bloques comerciales, se globalizan los procesos económicos, se renuevan las normas de comercio y se incrementa la competencia en los mercados de explotación y de capital.

En este sentido resulta prioritario fomentar el desarrollo de una fuerza de trabajo con creciente capacidad innovadora y con una diversidad y calificación en el nuevo entorno tecnológico y productivo internacional, que facilite la adquisición, adaptación, difusión y desarrollo de tecnologías modernas que permitan elevar significativamente los niveles de productividad y competitividad de la planta productiva nacional.

Debido a lo anterior, los empresarios mexicanos deben prepararse para enfrentar con eficacia la competencia extranjera, y ello requiere de un largo proceso formativo de los recursos humanos a través de la capacitación.

Lo anterior nos lleva a realizar nuestra investigación sobre las expectativas de la demanda de capacitación de los pequeños empresarios ante una economía que cada vez se hace más globalizadora.

El contenido del presente trabajo se divide en dos partes, la primera comprende los capítulos I, II, III y IV; en la segunda parte se describe la metodología empleada para este estudio.

En el primer capítulo se habla de la apertura comercial que ha sufrido nuestro país desde 1986 y hasta años recientes.

El segundo se enfoca a diferentes aspectos de la Educación y de la Capacitación en el país en general.

El tercero ofrece datos e información sobre la micro, pequeña y mediana industria en el país; así como políticas que ha seguido el gobierno para dar apoyo a este tipo de organizaciones.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se hace mención de algunas instituciones especializadas en la capacitación y que dan apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.



## PRIMERA PARTE

### CAPITULO I. ASPECTOS DE LA APERTURA COMERCIAL EN MEXICO.

#### 1.1 LA APERTURA ECONOMICA.

El panorama comercial del Mexico actual ha dado un cambio radical, con la apertura y con el recién establecimiento del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos.

Anterior a este cambio trascendental, se registró el estallamiento de la crisis más aguda que hasta entonces había registrado la economía mexicana en poco más de tres décadas. Posteriormente, vendría el severo ajuste de la década pasada, cuando se prepararon las condiciones para llegar al mencionado acuerdo comercial norteamericano.

En efecto, a partir de 1985 la economía mexicana experimentó una notable apertura comercial, caracterizándose dicho proceso por la liberación del régimen de importaciones, a través de la eliminación de los permisos de importación, y por la reducción de los niveles arancelarios.

"De esta manera, el impuesto máximo de importación se redujo del 100 al 20%; el impuesto promedio de importación pasó del 27 al 10%, y el porcentaje de importaciones que requerían permiso, cayó del 100 al 2%, en el periodo de referencia".(1)



Otro paso trascendental en esta dirección, fue la incorporación de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), a partir de 1986, en el cual nuestro país se comprometió fundamentalmente en 4 aspectos:

- a) Racionalización de la protección.
- b) Fomento a las exportaciones.
- c) Establecimiento de franquicias y zonas libres.
- d) Negociaciones comerciales internacionales.

Así, es ampliamente reconocido a nivel internacional, que de manera unilateral, México ha llevado a cabo una radical apertura comercial.

Particularmente se resalta nuestra relación con Estados Unidos, país con el cual se lleva a cabo el 70% del intercambio comercial y en cuyo mercado las exportaciones mexicanas tradicionalmente han encontrado algunos obstáculos. La existencia de tales obstáculos fue uno de los principales argumentos esgrimidos por las autoridades para plantear la necesidad del TLC.

En este sentido, se considera el tratado como una herramienta para evitar el establecimiento de impuestos compensatorios, cuotas, barreras ecológicas y de salud, que impiden a diversos productos nacionales ingresar establemente al mercado de Estados Unidos.

Al mismo tiempo, se ha argumentado que la actual tendencia a la formación de bloques comerciales en el mundo obligó a México a prepararse a este nuevo contexto. La competencia comercial (un ejemplo de ella son los llamados tigres asiáticos, conformados por Corea del Sur, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Japón). (2)

De acuerdo con el informe de Estudios Económicos de Canacinfo, "el cambio del modelo económico de crecimiento, después de 1982, empujó la liberalización económica y obligó a la reorganización productiva". No obstante, "el cambio ha sido difícil para sectores con tecnológicos y sistemas de producción obsoletos, como textil, zapatero, juguetero, entre otros", apuntan.

Debido a ello, se aceptó la división entre: empresas pequeñas (de tecnología obsoleta, con dificultades de acceso a crédito) y la gran empresa (con mayores posibilidades tecnológicas y financieras); que es donde realmente se registra un aumento en la productividad.

Cabe recordar que el gasto en ciencia y tecnología sigue siendo erogado en gran medida por el Estado. La regla general es el exiguo interés por desarrollar proyectos con las universidades, las escasas consultas a los bancos de datos patentes y, en particular, la ausencia de empleados de alto nivel técnico, en la mayor parte de las empresas.

## 1.2 LA REFORMA DEL PAIS.

La modernización del país es un proceso que exige una alta preparación de sus recursos humanos, para poder hacer frente a los retos de la productividad y de la competencia internacional. Las preguntas son diversas: ¿por dónde empezar?, ¿cuáles son las nuevas profesiones?, ¿dónde están los capacitadores?, ¿cuánto tiempo nos lleva a preparar a los nuevos técnicos y profesionistas?, ¿existe una cultura de capacitaciones en México?, etc.

Ante la sorpresa o el escepticismo de muchos, la economía mexicana ya lleva bastante tiempo por el camino de la reforma y del ajuste. Es innegable que se ha buscado consistentemente abrir la actividad económica a la competencia con el resto del mundo, y estabilizar el comportamiento del sistema económico como un todo. Tanto es así que se han pasado costos y éstos se han dejado sentir de diversas maneras para todos los actores sociales.

La necesidad económica mexicana es, en el fondo, un cambio de mayor empujadura más allá de los efectos que en el corto plazo preocupan y desesperan a cualquiera, están las posibilidades reales de desarrollo del país. Estas posibilidades empiezan con el logro de un perfil competitivo de las actividades económicas más importantes. Las actividades solo prosperan en la medida en que cada una de ellas demanda a la población económicamente activa sean productivos en el campo de desempeño.

La consolidación de la nueva posición como país en el contexto de un planeta globalizado, es la única salida. Precisamente en la siguiente etapa de la reforma, la que exige cambios profundos a nivel institucional, supone que cada vez más agentes económicos tengan que asimilar la dura experiencia de competir para sobrevivir en mercados cada vez más abiertos. **(3)**

### 1.3.1 Competir para sobrevivir

Ineludiblemente, cada vez más será una realidad de todos los días que la alta competitividad sea un factor decisivo para desocupar espacios y posiciones en favor de otros agentes económicos. Ello, aunque tortoso, tiene dos ventajas muy importantes que a menudo se olvidan por alto o se descalifican cuando se habla de políticas "neoliberales": el éxito o fracaso de cada actor dependerá más de su propio desempeño y no de la ayuda o la prebenda de la burocracia; a fin de cuentas, en el agregado se logrará un salto de eficiencia y productividad que no se puede inducir por decreto ni por voluntad.

Esto vale para las empresas pero también para los individuos dentro de esas empresas. Aquí subyace, a su vez, la interdependencia que existe entre las empresas y los individuos que las conforman.

En efecto, de la competitividad de la empresa dependerá su sobrevivencia en el mercado, pero ésta, a su vez, dependerá de la capacidad de atraer talento humano en ella. No hay, pues, recurso humano que pueda "estar en el aire", convirtiéndose en un lastre para los costos de la actividad; por lo mismo, tampoco habrá recurso humano "insignificante" en la cotidiana tarea de competir. En el mundo actual se nos imponiendo contundentemente la lógica descrita. Así, vená, entonces o aventurosamente, para cualquier empresa o administrador, para el propio país en última instancia.

Sin embargo, empresas, sectores de trabajo, sociedad en general siguen pensando que la capacidad o el desempeño individual es en sí mismo algo importante, que no vale la pena invertir en él o que es una respuesta a cuestión metafísica que no tiene mucho que ver con las ganancias.

#### **1.4 EL TLC Y SUS REPERCUSIONES EN EL SECTOR LABORAL.**

La puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio) ha provocado que algunas industrias hayan perdido parte importante del mercado interno, lo que se agrava con el hecho de que no estarían acostumbradas a competir en los mercados de exportación. Hay que reconocer que existen problemas estructurales.

Se ha potenciado el crecimiento de empresas en la zona metropolitana de Guadalajara, pero las perspectivas a mediano y largo plazo son inciertas por los primeros meses de operación del acuerdo comercial. El comercio es negativo para este sector de la economía.

Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Cancintra), las ramas económicas que han tenido mayor afectación son: agricultura, confección y calzado, muebles y metálica. En cambio, las ramas favorecidas con el tratado fueron: servicios financieros, alternativos, comunicaciones y servicios profesionales e información. **(4)**

Como resultado del TLC, las empresas industriales y comerciales requieren de modernizar sus sistemas de comunicación, para que tengan una capacidad de respuesta a las necesidades de sus consumidores, sólo así podrán sustener y ampliar su cobertura en el mercado nacional e internacional.

El subsecretario de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la Secofi, Pedro Noyola, ha anticipado que "durante este año (1994) la dinámica de las exportaciones se mantendrá y se incrementarán en aproximadamente 10%". **(5)**

Durante el 1.º trimestre de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM),

los ponentes presentaron ante más de 500 empresarios las perspectivas y retos del país con la entrada en vigor del tratado trilateral celebrado con E.U. y Canadá.

Las expectativas de las principales industrias exportadoras para el primer semestre de este año (1994) son halagüeñas, fundamentalmente porque mantienen condiciones de competitividad en el mercado nacional. Asimismo, en E.U. hay signos de recuperación, indicó el funcionario de la Cefeca.

Las empresas con inversión extranjera actualmente generan empleos para 1.2 millones de mexicanos, los cuales se vinculan con el sector externo, promoviendo tecnológica y mejoras salariales para los trabajadores. (6)

En los últimos años, la internacionalización de la economía mexicana se ha basado en el perfeccionamiento de la apertura comercial, las negociaciones comerciales, la promoción de las exportaciones y la promoción de la inversión.

Se sabe que al inicio de la operación del TLC, los comerciantes mexicanos tendrán más facilidad para importar que para exportar, más el enfoque en normas. Es decir, vender más productos estadounidenses y canadienses que cumplan con este requisito, hasta que las infraestructuras de normalización, certificación y verificación que son homologadas entre los tres

países. Igualmente, cabe recordar que además de la homologación de las normas, será importante que las culturas comerciales de los clientes, consumidores y usuarios sean parecidas entre los tres países.

El presidente de la Cámara Nacional de Comercio en pequeño de la ciudad de México (Canacope), Francisco Javier de Legarreta, consideró que en los chicos y pequeños establecimientos es donde más tardarán en sentirse los efectos del TLC, porque son los más retirados de la cadena productiva y de comercialización. Expresó que para que los pequeños, principalmente los micro y pequeños, puedan aprovechar mejor las oportunidades que se derivan del tratado trilateral, es importante que se manejen bajos esquemas de asociacionismo, con el propósito de lograr una mayor competencia, que redunde en beneficios del consumidor final.

Aun cuando las micro, pequeñas y medianas empresas han demandado apoyos financieros para modernizar sus sistemas de producción y comercialización, y para hacer frente a los retos que se les presentan en el nuevo entorno económico que vive el país, estos han sido escasos.

En el informe anual 1993-1994 de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) se revela que "a través de los servicios que ofrece Banca Serfin y Multibanco Mercantil Probusa dentro de la Canacintra fueron rechazados en



ese periodo de créditos, se otorgaron 69 y se encuentran pendientes 87 petitorios. (7)

Algunos industriales consultados revelaron que los principales factores por los que dichas instituciones no otorgaron los créditos, fue porque las formas se llenaron incorrectamente y por la falta de garantías que presentaron los micro, pequeño y mediano industriales.

También hicieron notar que mientras la principal queja de los industriales es la falta de procesos e créditos por la banca privada, éstos no utilizan los servicios que presentan las instituciones de crédito dentro de los organismos empresariales.

En el informe se presenta que aproximadamente ocho sectores atraviesan momentos difíciles, entre ellos se encuentra la industria metalmeccánica. En 1993 registró una reducción considerable en sus ventas, tal caída en gran parte por el incremento en la producción de productos similares, la baja en el consumo nacional y la reubicación de varias empresas a las que se abastece. Además, se especifica que esta rama no cuenta con infraestructura adecuada para tener acceso a los mercados internacionales, debido a un avance tecnológico, a la excesiva regulación por parte de las autoridades y a la creciente descapitalización.

## CAPITULO II. CAPACITACION.

### 2.1 EDUCACION Y CAPACITACION

La actual educación (elemental, media o superior) carece en muchos aspectos de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia.

En su mayoría, la educación hoy día está orientada (especializada) hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista.

Puesto que se carece de una educación universal, auténticamente unversitaria (concepto que no es privativo de las universidades sino que es privativo a todo centro de enseñanza, tan sencillo o complejo que éste sea); la educación en todos los niveles debería ser integral. De lo contrario, se deforma la concepción del mundo que tiene el hombre moderno. Se dice que "el culto a la especialización deformaría al hombre". **(1)**

En términos generales, una mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que sustentan la salud, así como por un mejor ingreso que permita igualmente un mayor consumo.

La educación, entendida como la adquisición intelectual de bienes culturales (de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos que le rodean, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlas); se subdivide en entrenamiento y desarrollo. El entrenamiento se refiere a la preparación para realizar una tarea, y el desarrollo es la formación de la personalidad (maduración integral del ser humano).

La preparación para una tarea es entrenamiento, si se trata de proporcionar destrezas o una habilidad adquirida (habilidad para tareas motoras) o en capacitación, si se trata de conocimientos (principalmente de carácter técnico, científico y administrativo).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Considerando a una empresa como un macrosistema, cuya finalidad es satisfacer ciertas necesidades, mediante la transformación de insumos en productos (que pueden ser bienes y/o servicios); se pueden hacer varias subdivisiones. Los sistemas dentro de una organización pueden ser Relaciones Externas, Dirección, Tecnología, Finanzas/Control, Recursos Materiales, Relaciones Laborales (Recursos Humanos), Mercadeo, etc.

Dentro del sistema denominado Relaciones Laborales, se encuentra el subsistema de capacitación. Este subsistema recibe insumos del ambiente extraorganizacional, tales como: lineamientos normativos, tecnología educativa e información; y del ambiente organizacional: necesidades de capacitación y adiestramiento, planes y programas institucionales, normas particulares, informaciones, etc. Convierte dichos insumos, mediante el proceso de implementación de los programas de capacitación, en productos que se van a dirigir al ambiente extraorganizacional (cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo, información, por ejemplo) y al ambiente organizacional (personal capacitado en el puesto y para la futura tarea, satisfacción de necesidades generales y por área, etc.).

El problema de calidad tiene dos frentes o ámbitos de definición muy claros: el de la educación formal y el de la no formal o capacitación. El primero pone de relieve la desventaja que supone un sistema educativo de baja calidad, sobre todo cuando las deficiencias comienzan en el nivel de la educación básica. Esta última, de distintas maneras, acaba por determinar el dinamismo del resto del sistema educativo, porque retarda o acelera las posibilidades de los niveles superiores, proveyéndoles de estudiantes competentes o de estudiantes precariamente preparados para escalar en el aprendizaje y el desarrollo individual.

Cabe reflexionar al respecto del complemento obligado que representa la educación, que tiene por objeto prepararse explícitamente para el mundo del trabajo. Ha prevalecido en México un desinterés, en lo esencial, por la capacitación y el reentrenamiento de la mano de obra. Normalmente la experiencia adquirida en un solo centro de trabajo y la movilidad de empleados y trabajadores entre diversas empresas da cuenta de los niveles de capacidad para el trabajo de los mexicanos más que los esfuerzos que las empresas realizan para inducir verdaderos procesos de reentrenamiento de la mano de obra.

Al final de cuentas, aquí y ahora, pero muy especialmente en el futuro cercano, la competitividad de México va a depender en una buena medida de estas dos piezas de cambio necesario que son la educación básica y la capacitación.

De que servirá que se reformen los sistemas de educación media y superior si la amplia mayoría de los niños mexicanos que pueden acceder a ellas continúan sufriendo deficiencias que podríamos calificar de graves en su información.

En el caso de la educación básica hay que reconocer que la tarea de cubrir el territorio nacional con escuelas no ha sido tarea fácil y menos en las condiciones económicas, políticas y sociales en que se encuentra el país hace sesenta años. De ello deriva que se halla constituido un aparato burocrático y sindical

centralizado, que habiendo casi logrado el objetivo de cobertura ha tenido que pagar eventualmente "la factura" con la calidad del producto ofrecido.

Lo decisivo para el sistema nacional de educación es una reforma que, fortaleciendo los sistemas estatales de educación y cambiando la estructura de incentivos que enfrentan los maestros, alumnos y padres de familia, se logre privilegiar el desempeño académico y no facciones administrativas y políticas que tradicionalmente han influido en el funcionamiento del sistema educativo como un todo. Por lo demás, las señales que ya se tienen con respecto a las posibilidades de una verdadera reforma educativa como un desafío general orientadoras si se toma en cuenta el Acuerdo Nacional para la Modernización Básica que firmaron la SEP y los gobiernos estatales el año pasado.

Todo parece indicar que los países de mayor desarrollo económico y social toman una muy buena parte de sus productividad y por lo tanto del producto nacional que obtienen cada año mediante la educación. En un estudio de este tipo sobre un periodo que va 1960 a 1970, nuestro país no queda nada bien colocado frente a países muy desarrollados y no tan desarrollados(2), a pesar de las elevadas tasas de crecimiento que México logró en el pasado por periodos relativamente prolongados.

Pero, ¿que hoy de la capacitación, por qué esta no ha logrado ocupar un lugar importante dentro de las prioridades de las empresas dentro de los centros de trabajo, o en todo caso de las políticas laborales que se han impulsado tradicionalmente?.

Quizás haya que empezar por recordar el tipo de incentivos que enfrenta una empresa que vive en una economía fundamentalmente cerrada a la competencia, en un momento en que lo que se busca es fomentar la actividad económica y acelerar el proceso de industrialización. Esta situación que prevaleció en México en décadas pasadas y que resultó crucial para procurar niveles crecientes de actividad productiva mediante la estrategia de situación de importación, afectó en parte pocos retos a los participantes del juego económico.

Quien enfrenta un mercado básicamente cautivo y puede llegar a ser estimulado a través de créditos y subsidios, no tiene en realidad que esforzarse mucho en la tarea de incrementar los niveles de eficiencia y producción. Ello supone que lo que se requiere en lo fundamental, es montar una fábrica o un negocio y cumplir un cierto nivel de satisfacción de los estándares de desempeño. Pero ello no quiere decir que importe mucho la penetración de mercados, la diferenciación de productos y sobre todo, la innovación y el espíritu tecnológico.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.

El entrenamiento es un instrumento para motivar al empleado para desarrollar su personalidad a través de una mayor cultura y, así, incrementar el nivel de productividad. Es una función clave para el crecimiento de las instituciones y, de la sociedad.

Remontándose al origen del proceso de enseñanza, los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades eran claros en los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocen desde 2000 años antes de Cristo, y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial (primera mitad del siglo XVII) aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Pero el año de 1915 aparece en EU un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son: **Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.**

Las dos guerras mundiales de este siglo, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva,



cuyos métodos se han aplicado en otros campos de la acción humana, especialmente de la enseñanza. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

El interesarse en fenómenos como la educación, debería entrañar un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona y al bien común de la sociedad. Muchos problemas de las personas en el trabajo, se deben a la falta de educación o al mal aprovechamiento de la misma.

La capacitación se puede definir como la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. De esta manera, en la capacitación se busca (una vez determinadas las necesidades de capacitación), adiestrar y desarrollar debidamente en el personal de la empresa, para que ésta logre plenamente sus objetivos. Sin embargo, en varias empresas, la función educativa no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener. Se la considera como un lujo o pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza sólo por imitación. (3)

Cuando la educación que se imparte es integral, se logra una auténtica motivación e integración en la empresa. Así, se dice que son dos los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Hace algunos años, se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado con sólo llevar bienes de capital a un país, sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosa-mente que exista desarrollo económico; es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital (la maquinaria, instalaciones, etc.) se utilicen de manera eficiente. Algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto de países como Alemania y Japón que pese a haber sido destruidos en la Segunda Guerra Mundial, se recuperaron muy rápidamente.

México enfrenta el problema de una explosión demográfica y para enfrentar este problema se debe aumentar la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país, tenga conglomeración de recursos humanos activos; es decir, de

productores y consumidores.

Indiscutiblemente la educación tiene un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes. En términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización: por un lado, permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permite, igualmente, un mayor consumo.

Los recursos humanos (entendidos como los conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc., del hombre) pueden ser incrementados básicamente por dos métodos:

- a)** Por el descubrimiento de esos recursos, y,
- b)** Por la educación, o sea por el incremento de lo ya existente mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques o viejos problemas, nuevas actitudes, etc.

Lo que se refiere al descubrimiento de recursos humanos, se considera en los procedimientos de selección y orientación de personal.

Al educarse, el individuo incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y consumidor. Es el propio individuo el actor que puede hacer algo para adquirir los bienes culturales:

"Una escuela, una universidad, una compañía, una organización, pueden poner a disposición del individuo los bienes para adquirir esos bienes culturales; pueden incluso tratar de inducirlo; pero si él no pone nada de su parte inevitablemente no va a educarse. Desde este punto de vista, cualquier trabajador, es decir, la persona que trabaja en un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital. El individuo, asiente en sí mismo el importe de la educación: libros, colegiaturas, ingresos que deja de percibir, etc."(4).

Por otro lado, se dice que un país o una organización invierten en sus miembros cuando dedican ciertas sumas de dinero al poner en disposición de los individuos los medios para que éstos puedan recibir cierta educación.

### 2.3 TIPOS DE CAPACITACION.

Para fines prácticos se distinguen tres tipos de capacitación:

**1. Capacitación para el trabajo.** Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función (ya sea por nuevo ingreso, haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización). Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

**a) Capacitación de la persona.** Generalmente se hace con fines de selección. Se busca proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las habilidades del puesto.

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

**c) Capacitación profesional.** Acciones que permiten al trabajador alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

**2. Capacitación en el trabajo.** La conforman una serie sistemática de actividades orientadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan, en forma que concilien la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

Apoyar al personal en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlo de personal identificado con los fines de las actividades que forman el mandato.

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación específica y humana.

**3. Desarrollo.** Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo personal, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

- a) Educativa formal y no formal. Se forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actividades del personal hacia fines del desempeño de trabajo.
- b) Actividades recreativas y culturales. Acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Estos diferentes tipos de capacitación deberían de complementarse en la práctica, por el contrario, el trabajador

puede sentirse alienado de su labor que ejecuta y no identificarse con ella.

## 2.4 LA CAPACITACION EN EUROPA.

La carencia de mano de obra calificada es un tema que preocupa a países rubros y pobres. Las circunstancias que originan esa deficiencia (estructural) tienen diversas explicaciones y se relacionan con el estatus de desarrollo alcanzado por cada nación. El rápido avance de la tecnología industrial ha dejado a millones de obreros y empleados fuera del mercado laboral, por no contar con esas nuevas habilidades profesionales que exige el progreso técnico. Por otra parte, también ocurre que en ciertos países el estatus de desarrollo económico logrado no necesita del adiestramiento especializado de sus recursos humanos.

### 2.4.1 El caso de Francia.

Ante la apertura del mercado a nivel mundial es indiscutible la importancia que tiene el contar con recursos humanos calificados. En este contexto, la capacitación adquiere un papel preponderante en la productividad de las empresas para que puedan competir en el plano internacional.

Un examen de lo que sucede en el mundo muestra que la falta de mano de obra calificada es un problema generalizado. Ante esta

situación, se otorga la facultad de generar estrategias para resolver el problema, permitiendo luego a competir en el ámbito mundial. En Francia, algunos ejemplos, muy recientemente los gobiernos han desarrollado programas en materia de capacitación para fortalecer los niveles educativos pertinentes.

Francia, a través del Parlamento, adoptó a finales de 1991 una ley sobre formación profesional y empleo, en la que se plantea: Reformar los contratos colectivos contractuales que rigen la formación profesional. La ley contempla un aumento de la contribución de los empleadores para el financiamiento de la formación profesional, para el acceso a la formación en las empresas que dan empleo a más de tres personas. A partir del 1 de enero de 1992 las empresas con un mínimo el 0.15 por ciento de su nómina a financiar toda las actividades en curso. La contribución mínima de las empresas con 10 o más trabajadores aumentará de forma gradual desde el 1.2 al 1.5 por ciento, a partir del 1 de enero de 1993.

Estas medidas legislativas han acompañado de recursos económicos del Estado, el cual asignó 200 millones de francos para el mejoramiento del sistema de aprendizaje. **(5)**

Posteriormente, se llegó un acuerdo entre sindicatos y empleadores, quienes manifestaron su apoyo a la formación profesional de los jóvenes a través de la capacitación. Así



mismo: "recomiendan el fortalecimiento del papel de los representantes de los trabajadores y piden que los comités de empresa estén más informados sobre los objetivos en el terreno de aprendizaje. También se considera un salario más alto para los aprendices, esta disposición señala que las escalas salariales de los aprendices no debe armonizar con las aplicables a los jóvenes empleados bajo los denominados contratos de calificación".

Estos contratos por tiempo determinado combinan trabajo y estudios con perspectivas de una calificación a nivel profesional.

También los empleadores son involucrados en este tipo de decisiones, la ley señala que: "un amplio acuerdo interprofesional determinará las condiciones de aplicación de las actividades formativas, en los casos en que una parte de las mismas se realice fuera del horario de trabajo". Eso significa una contribución en forma de horas extraordinarias dedicadas a la capacitación.

Al respecto existe el acuerdo de que los trabajadores contribuyan a "sufragar los costos de los cursos de formación con una duración superior a las 300 horas, de las que el 25 por ciento, será fuera del horario laboral retribuido."

#### 2.4.2 El caso de Alemania.

En este país también se han tomado medidas para resolver el problema de la escasez de trabajadores calificados, asunto que se agudizó con la reunificación de las dos naciones. Cuestión que tomó otro cariz, como es el hecho de que en Alemania del Este no existía la mentalidad en los trabajadores de actuar por su propia iniciativa.

Para resolver esta situación desde 1991, se crearon programas de ayuda, así como una serie de acciones de parte de la iniciativa privada y convenios de colaboración entre las empresas ubicadas en los dos antiguos territorios. La ayuda es proporcionada por el ministerio de trabajo y considera "la asignación de 6,700 millones de marcos, distribuidos entre 128 centros de formación profesional".

Esto vino acompañado de la creación de empleos, junto con los programas patrocinados por las empresas de los trabajadores provenientes del Este.

Por su parte, la Comunidad Europea (anterior Comunidad Económica Europea) aportó 1.850 millones de marcos alemanes para la generación de empleo y reconversión profesional.

La capacitación no sólo enfrenta problemas de orden

financiero, sino también de credibilidad; "los trabajadores están algo indecisos sobre si aprovechar todas las ventajas de los programas de formación. Las causas son falta de tiempo libre para asistir a todos los cursos de reconversión y la dificultad de abandonar antiguos hábitos de trabajo."

Una encuesta reveló que: existe un abismo entre las actitudes de los trabajadores calificados y los que no, por ejemplo los que reciben cursos de informática normalmente muestran entusiasmo, mientras que los no calificados enseguida muestran su frustración en los cursos.(6)

## **2.5 DISPOSICIONES LEGALES SOBRE CAPACITACION.**

La capacitación como derecho legal, se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII, que trata sobre la obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo. En la Ley Federal del Trabajo la capacitación se considera de la siguiente manera:

El propósito de la capacitación debe ser actualizar y perfeccionar conocimientos, elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador (art. 153); la empresa debe incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a la capacitación, así

como impartir ésta durante el desarrollo de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta (arts. 25, 391, 132 y 153); los trabajadores tienen derecho a la capacitación, a asistir puntualmente a los eventos y formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (art. 153); y lo referente a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integración y facultades de las Comisiones, sobre los planes y programas de capacitación (sus requisitos) y sobre las sanciones, se contemplan en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

## **2.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION.**

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

### 2.6.1 El dilema: ¿capacitar o despedir?.

Una vez identificadas las necesidades de la capacitación, el empresario se ve ante la disyuntiva de tomar una decisión para resolverlas. En un primer momento se podría pensar que la decisión más fácil y quizás más económica es despedir al personal que no cuenta con la capacitación que se requiere en el puesto. Sin embargo, es necesario tener presente cuáles son las características de ese personal, ya que no es lo mismo un empleado con experiencia en la empresa y que tiene "la camiseta puesta", a una persona que se muestra descontenta y desvinculada con el negocio.

El análisis costo-beneficio de la capacitación adquiere un papel importante ante esta situación. Implica realizar un estudio de cuánto nos cuesta capacitar y qué resultados son los que podemos esperar de él. Por lo tanto, los costos y beneficios no sólo se evalúan desde el punto de vista económico, también se debe considerar el impacto que cualquier decisión tendrá en el ambiente laboral y por ende en el estado de ánimo y la disposición de los empleados, ya que esto repercute directamente en la productividad de la organización.

A partir de estas consideraciones se desprenden tres posibilidades hacia las cuales podemos orientar la toma de decisiones, cada una de ellas tiene diferentes implicaciones que

son la base para tomar la decisión más acertada para los fines empresariales.

Es conveniente recordar que los pasos mínimos para tomar una decisión implican: a) contar con la descripción detallada del problema; b) la identificación de las posibles soluciones; c) el análisis de las implicaciones que cada una de ellas tendrían; d) la jerarquización de las alternativas; y e) la elección de la solución más adecuada.

Para este problema contamos con las siguientes opciones:

- \* Contratar nuevo personal que cuente con la capacitación que se requiere en el puesto.
- \* Capacitar en el puesto al personal que se quiere promover.
- \* Capacitar al personal que está ejerciendo el puesto.(7)

Es conveniente aplicar la primera opción cuando el personal que ocupa el puesto cuenta con una trayectoria poco significativa dentro de la empresa y sobre todo si carece de habilidades mínimas para acceder a la capacitación que se requiere. Esto significa que la contratación de personal implica una inversión menor en cuanto a tiempo, esfuerzo, resultados y costos. Hay que

tener presente que esta decisión puede provocar que el personal antiguo de la empresa se sienta desplazado y genere conflictos que a la larga pueden ser muy costosos, de ahí que se tiene que realizar un manejo adecuado de la situación.

La segunda opción implica identificar al personal de la empresa que tiene un potencial que se acerca a los requerimientos que se deben cumplir. En este caso los costos de capacitación se reducen en tanto el personal ya está integrado y cuenta con las habilidades básicas que se requieren, de esta manera la capacitación es mínima y se orienta a aspectos específicos.

La tercera posibilidad es recomendable cuando el personal que se encuentra operando tiene interés y disposición para ser capacitado y promovido. En este caso es necesario evaluar las habilidades y conocimientos que poseen para desde allí reprogramar el nivel de características de la capacitación que tendrá que brindarse. En ocasiones esta acción implica una inversión fuerte en tiempo, sin embargo, si se parte del valor que tiene el empleado dentro de la empresa, los costos son recuperables y se superan a mediano plazo.

Evidentemente, el conflicto entre capacitar y despedir al personal no es un camino sencillo, sin embargo, realizar un análisis concienzudo permite a mediano plazo obtener mejores resultados; para optar por el mejor camino hay que tener presente

que la capacitación no es un gasto innecesario e irrecuperable, por el contrario es una inversión que a corto y mediano plazos pueden fortalecer la productividad en nuestra empresa y por tanto la competitividad en la misma.

### **2.6.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Hoy se considera que la capacitación es una estrategia fundamental para ser competitivo. Sin embargo no existe suficiente información de cómo iniciar este tipo de acciones al interior de la pequeña y mediana empresa.

Es evidente que las necesidades de capacitación y su detección no son iguales en una gran empresa que en la pequeña y mediana. Para estas dos últimas, la primera aproximación requiere ser muy operativa para optimizar recursos y tomar decisiones sobre situaciones ya identificadas; algunas sugerencias para lograrlo son:

Todas las empresas presentan dificultades en su operación, estas pueden tener diferentes causas, la pregunta que surge es ¿cuándo esas dificultades se pueden resolver con acciones de capacitación?

Por ejemplo, cuando los resultados de la actividad empresarial son negativos debido a la falta de conocimientos,



habilidades o conocimientos y/o actitudes del personal, entonces puede decirse que nos enfrentamos ante una necesidad real de capacitación.

Hay necesidades de capacitación que son muy evidentes y están determinadas por actividades que se llevan a cabo en la empresa de manera planificada, por ejemplo, cuando ocurre la compra de equipo y maquinaria, el cambio de personal de una área a otra o la introducción de nuevos procesos administrativos, de gestión, etc.

En resumen, se puede decir que un primer acercamiento a la detección de necesidades de capacitación requiere:

- a) Identificar si la necesidad es de un individuo, de una área o de toda la empresa. A partir de esto se sabe cuántas personas serían las involucradas en los procesos de capacitación.
- b) Clasificar estas personas de cada área o nivel estarán involucradas en la capacitación, precisando el lugar que ocupan dentro de la organización.
- c) Bosquejar los conocimientos que comprenderá la capacitación: habilidades, conocimientos y/o actitudes.

Evidentemente para un buen trabajo profundo de detección de necesidades de capacitación es recomendable que lo realice personal con experiencia en este campo, pero este trabajo se facilitará si los directivos de la empresa cuentan con un primer acercamiento que oriente el trabajo y sobre todo que permita optimizar los recursos materiales y humanos.

Para determinar las necesidades de capacitación dentro de una empresa, se debe realizar un análisis de necesidades a fin de conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de la empresa. Generalmente estos análisis se basa en:

Indices de eficiencia de la organización. Generalmente expresados en términos de productividad de costos.

Análisis de las operaciones. Se utiliza el análisis de puestos cuyo objetivo es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlos bien.

Análisis humano de la organización: el inventario de recursos humanos y su contribución al trabajo de la organización. El primero nos muestra con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo se proyectarse en el futuro; incluye datos como: número de empleados y su categoría, edades, nivel de conocimientos, etc. Este análisis ayuda a percibir si la moral que impera es de confianza mutua o lo contrario.

Tanto los análisis de flujo de trabajo, análisis de operaciones, como el análisis jerárquico, técnicas indistinta y específicamente los métodos de observación, cuestionario y entrevista.

La capacitación en un subsistema, comprende las siguientes fases en su proceso administrativo:

- 1) Presentación del problema (planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo), se establece el contacto formal entre el área usuaria y la unidad de capacitación, para la consecución de un programa.
- 2) Presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades ordenadas y con un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a que deben sujetarse las actividades así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
- 3) Operación de los programas. Las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de sus objetivos.
- 4) Control del programa. Incluye evaluatorias que coadyuvan a eliminar al máximo los problemas de la operación de los programas.

- 5) Evaluación: Se debe usar los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos propuestos (de ahí su importancia, se dedica el apartado siguiente a este tema).
- 6) Seguimiento: Se mide el grado de permanencia de la acción capacitadora y se dictan acciones futuras. Culmina con el informe de resultados del programa.

### 2.6.3 Evaluación de la capacitación.

Al interior de la empresa, toda acción de capacitación debe estar orientada a la optimización de la mano de obra, de la maquinaria, de las materias primas, de la atención a los clientes, esto es, debe buscar elevar los niveles de productividad de cada factor, lo que plantea para las áreas de capacitación un reto.

¿Cómo verificar que las acciones emprendidas tienen un impacto cuantificable en los procesos productivos?; ¿cómo evaluar los efectos de la capacitación en la productividad de tal forma que se trascienda la evaluación en el aula, que si bien es importante no es el único elemento para evaluar los resultados de la capacitación?

Lo anterior implica que en el diseño de los programas de capacitación, su puesta en práctica y la evaluación, deben realizarse conjuntamente con las áreas vinculadas con los procesos productivos y se atiendan a clientes, lo que permite identificar y establecer los niveles de desempeño laboral propios de cada puesto, las características de uso y operación de maquinaria y herramientas, así como los patrones de consumo de materias primas, entre otros.

Hablar de la evaluación de la capacitación implica no solo medir si el personal recuerda los contenidos del curso, sino verificar en que aspectos ha modificado su desempeño laboral de manera constante y cómo impactan éstos en sus niveles de productividad, apego a las normas y procedimientos establecidos, menor número de fallas o accidentes, mejor atención tanto a los clientes internos como externos, logro de metas establecidas y aumento de la producción. La evaluación implícita determinar criterios de uso y aplicación de maquinarias y herramientas, niveles de desgaste de componentes adecuadas, así como determinar patrones de consumo y comportamiento de materias primas. La evaluación de la capacitación implícita involucrar a los clientes en la percepción de la calidad de su atención y de las características de los productos de la empresa.

La evaluación no puede ser una labor aislada de los especialistas en elaboración, v/o capacitación, la evaluación

implica comprometer a diferentes áreas de la empresa, así como a los propios trabajadores. En la determinación de los patrones de desempeño laboral, de los parámetros e instrumentos de medición y, algo muy importante, los resultados de la evaluación no pueden quedar archivados o pasar tan sólo al área administrativa de la empresa, la evaluación debe permitir retroalimentar los programas de capacitación, debe orientar tanto a las acciones de las diferentes áreas, así como de los propios trabajadores como un primer paso para el desarrollo de la conciencia de autoevaluación que permita mejorar la calidad del trabajo.

## 2.7 VIVIR SIN SUBSIDIOS.

Es justo reconocer que durante mucho tiempo los incentivos a los que se enfrentó el productor de bienes y servicios en el país se caracterizaron más bien por la situación anterior. La prioridad de la política económica, más que favorecer la competencia, era prevenir la existencia de un sistema económico que proponía su expansión de hecho artificial. En esas condiciones, como ya se ha dicho, no se tenía necesidad de preocuparse particularmente por el cambio tecnológico. En contraste con el pasado, la lógica de la competencia (donde la productividad y la innovación son cruciales) hace del cambio tecnológico un factor sencillamente imprescindible. Junto con él y completándolo, el reentrenamiento de la mano de obra es indudablemente un proceso obligado. De hecho,

en la lógica actual de la competitividad, la capacitación termina siendo una pieza fundamental de cualquier ajuste y reestructuración productivos de la empresa.

Tradicionalmente, sin embargo, la capacitación se ha visto como un trámite que impone la ley (concretamente la ley laboral) y como un recurso de productividad muy desdeñable frente a cualquier "inyección" de capital que se pueda hacer en la empresa. Adicionalmente, se ha visto con recelo pues se piensa que cualquier mejora del recurso humano puede esfumarse si el trabajador correspondiente es "pinateado" (seducido) por otra empresa. Todos estos factores explican de una forma u otra, la desestimación que han generado hacia el reentrenamiento de la mano de obra y, en menor medida, hacia la educación para el mundo del trabajo. Paradójicamente, en muchas industrias y centros de servicio podría reapreciarse la utilidad de invertir en el desempeño general e individual del recurso humano. Para la gran mayoría de las empresas, en cambio, no sólo será útil sino necesario pensar en convertir a la capacitación en un acicate para la competitividad.

En realidad, como se puede ver, los retos que quedan por delante para que en México se consoliden los cambios de la economía y en última instancia, de su propia sociedad, no son pequeños. El lugar que ocupa la capacitación y la educación son centrales. La diferencia entre ambos es que, de alguna manera, el

papel del gobierno y la obligación pública que plantea la Constitución, además de tener que con el curso de la sociedad organizada (que incluye a los maestros y a los padres); la educación básica es una prioridad mucho más susceptible de generar compromisos que la capacitación. Ello no es extraño. Lo importante es advertir desde el ámbito de cada quien, que la capacitación es una necesidad que no puede ser soslayada y que nadie va a resolver por nosotros.



## CAPITULO III. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

### 3.1 DATOS Y CIFRAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

De acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), el criterio para determinar el tamaño de las empresas se basan en el valor de sus ventas anuales y en el número de personal ocupado, siendo sus clasificación la siguiente:

**3.1.1 MICROEMPRESA.** Es aquella que cuenta con no más de 15 empleados y ventas totales de hasta 110 salarios mínimos anuales (565,092 nuevos pesos).

**3.1.2 PEQUEÑA EMPRESA.** Emplea de 16 a 100 personas y sus ventas totales no superan el equivalente a 1,115 veces el salario mínimo anual (5,727,978 nuevos pesos).

**3.1.3 MEDIANA EMPRESA.** Tiene de 101 a 250 empleados y realiza ventas totales hasta 2,010 veces el salario mínimo anual (10,325,772).(1)

### 3.2 ¿ QUE HACEN ?

La micro, pequeña y medianas empresas se localizan principalmente en los llamados campos tradicionales de la economía como son: molienda denixtomal y tortilla; estructuras metálicas

para la construcción, tanques metálicos y calderas de uso industrial; productos de papelería; fabricación y reparación de muebles de madera, confección de prendas de vestir, imprenta y editorial y productos lácteos, principalmente.

La participación de las micros, pequeñas y medianas empresas en la economía es significativa, particularmente en el sector manufacturero en donde aportan en promedio el 43% del PIB, generan el 73% del empleo del sector y constituyen el 99% de establecimientos industriales manufactureros.

### **3.3 ¿ CUANTAS SON ?**

De los 137,206 establecimientos registrados para el sector, a la microempresa le correspondieron 124,782 8 (91%), a la pequeña empresa 9.972 (7%), a la mediana 1,411 (1%) y a las empresas grandes 1.041 (0.7%).

Del personal ocupado en el sector (2,472,826), la microempresa empleaba a 1.198,403 (48%), la pequeña empresa a 390,740 (16%), la mediana a 219.841 (9%) y las grandes empresas a 673,811 (27%).

### 3.4 ¿ QUE APORTAN ?

Las pequeñas y medianas empresas, específicamente, tienen una contribución importante en casi todas las ramas de sector manufacturero, siendo las principales, y su aportación al PIB del sector, las siguientes:

Productos de madera y corcho 83%.

Productos de cuero 80%.

Muebles no metálicos 79%.

Calzado y prendas de vestir 71%.

Productos alimenticios 70%.

Imprenta y editoriales 66%.

Textiles 55%.

### 3.5 ¿ DONDE ESTÁN ?

En cuanto a su distribución regional, las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran básicamente en 16 estados de la República, que concentran poro más del 80% de los establecimientos. La distribución porcentual es como sigue: Distrito Federal 16, Jalisco 7, Veracruz 6, Michoacán 6, Guanajuato 5, Nuevo León 4, Oaxaca 4, Chiapas 3, Chihuahua 3, Yucatán 3, Guerrero 3, San Luis Potosí 2, Coahuila 2 y Tamaulipas 2.

El ritmo de crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en su conjunto fue de 5.20 % anual en cuanto al número de establecimientos, y del 4.75% en términos de empleo.(2)

### 3.6 EL RETO DE SOBREVIVIR.

Actualmente a nivel mundial las economías enfrentan la discusión de algunos temas comunes: el papel del Estado, la participación del sector privado en áreas hasta ahora reservadas al sector público, la integración de bloques económicos, la competitividad y la eficiencia como criterios fundamentales de permanencia en el mercado, el nivel y el tipo de productos objeto de subsidio, y el nivel de distribución del gasto público.

Como resultado del análisis de todo estos aspectos, los instrumentos de política económica (tasas de interés, aranceles, precios, crédito, gasto) se han ido modificando y han tenido efectos diferentes sobre los sectores económicos.

En el caso del sector industrial en México los principales aspectos que han surgido como consecuencia de todos estos cambios son: el particular énfasis en el mercado en lugar de proyectos centrados en oferta, el Estado como elemento inductor y no participante en proyectos productivos, canalización no directa de recursos a través de la banca de desarrollo, la micro y pequeña

empresa como un mecanismo de control del ingreso, la flexibilidad de la pequeña empresa para hacer frente a los retos de la globalización, la asociación entre micro y pequeñas empresas como un factor para contrarrestar sus debilidades, la vinculación de las micro y pequeñas con grandes empresas para inducir su especialización, replanteamiento de la capacitación y asistencia técnica, estructuración de un sistema de ganancias para dar acceso a los micro y pequeños empresarios que cuentan con proyectos viables, y la necesidad de contar con apoyos de carácter integral y no sólo el énfasis en los créditos sino también en todos los eslabones de la cadena productiva.

Todas estas cuestiones han derivado en un conjunto de estrategias para fortalecer el papel de la micro y pequeñas empresas en la economía, con el propósito de apoyarlas y garantizar su supervivencia y operación.

A pesar de los esfuerzos realizados, del reconocimiento del papel que las micros y pequeñas empresas juegan y pueden jugar, lo cierto es que estas empresas enfrentan problemas serios para acceder al crédito por falta de garantías; y, en general, por no contar con los elementos para fundamentar un proyecto viable e incursionar en el mercado interno y externo. Estas empresas enfrentan una problemática que de manera simplificada se puede calificar como ausencia de cultura empresarial.

En este sentido, el sector de las micro y pequeñas empresas tiene como gran reto la incorporación a un proceso de modernización sin que se desintegren, y la adaptación al ritmo que demanda el entorno ante una economía cada vez más competitiva, en términos del precio, calidad, entrega oportuna y servicios antes y después de la producción.

Presionados por la competencia, se ha colocado a la productividad laboral y a la capacitación empresarial en un sitio primordial, como una manera de concebir y manejar un negocio.

Bajo esta perspectiva el gobierno y la iniciativa privada han emprendido un conjunto de programas específicos para mejorar la productividad de la mano de obra; así como para capacitar y apoyar a las micro y pequeñas empresas.

Actualmente es difícil evaluar el impacto de estos programas; sin embargo, de las conclusiones de los análisis realizados sobre algunos programas, se desprende que es necesario en los siguientes aspectos: definir claramente los objetivos de los programas y evaluar en forma regular su efectividad, la capacitación para el auto-empleo y la capacitación dentro de las pequeñas empresas.

Los programas de capacitación tienen que estar vinculados con las características del mercado de trabajo, es decir con la

estructura productiva de las zonas en las que se apliquen o con las actividades que se deberán promover en dichos sitios.

La selección de los capacitadores debe obedecer a criterios rigurosos para así evitar la deserción; además los cursos no deben ser gratuitos. Los recursos deben estar correctamente orientados, a fin de que los capacitados se auto-ocupen. Y es importante la utilización de instructores con experiencia para garantizar buenos resultados.

Paralelamente a la capacitación se debe promover un cambio en la mentalidad empresarial, cambio que aspire a crear una cultura empresarial que ponga énfasis en estimular una actitud más activa de los demandantes en términos de calidad de productos, inducir la competitividad, establecer mecanismos para asimilar tecnologías en el área de proceso, combatir la tendencia individualista, diseñar productos adecuados a los estándares internacionales y hacer de lo "Hecho en México" un símbolo de calidad y de confianza en el producto nacional.

La capacitación deberá poner un mayor énfasis en aspectos, como inducir un cambio en la manera de cómo se maneja un negocio e introducir una verdadera participación en la forma de hacer las cosas, que involucre desde el obrero hasta el administrador, de tal suerte que cada quien sea consciente de su papel dentro de un proceso que concluya a la satisfacción del cliente.

De no darse este cambio, los cursos de capacitación dejan de cumplir sus propósitos, porque los recursos no se utilizan eficientemente y se pone en riesgo el logro de las metas de los programas. En consecuencia es importante que la capacitación que se ofrece a las micro y pequeñas empresas se dé particular énfasis a los aspectos que propician un cambio en la cultura empresarial.

La capacitación requiere en esencia de una revolución en su concepción, de lo contrario se corre el riesgo de nulificar el gasto realizado en la capacitación de los recursos humanos.

Tradicionalmente se ha pensado que el financiamiento es el principal requerimiento de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, contrariamente a esta idea, se ha demostrado que en realidad lo más apremiante para este sector radica en tener una eficiente y efectiva administración:

"Una empresa que se sabe manejar administrativamente, planea sus estrategias; mantiene actualizado su estado financiero y fiscal; tienen flexibilidad para aceptar cambios, etc., todo esto permite conocer con exactitud cual es la situación actual, y potencial y, también, prever y prepararse para las contingencias que se pudieran presentar."

Sobre éste y otros aspectos, el licenciado Miguel Fortumat Collins, director general de Asesores Financieros Administrativos, señala:

"Para conocer los verdaderos problemas de las pequeñas y medianas empresas, lo primero que se debe analizar es su situación en los aspectos administrativos, fiscal y comercial."



Agrega que generalmente, las pequeñas y medianas empresas sólo se actualizan en el pago de sus impuestos o en sus libros contables para evitar una conexión económica, como el pago de multas o recargos, o bien cuando rechazan sus solicitudes de crédito.

Finalmente, dice que a este tipo de empresas no se les otorga financiamiento porque, aun cuando se les diera el crédito solicitado, sus problemas no se resolverían, pues continúan administrándose inadecuadamente. (3)

### **3.7 LOS CONSORCIOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.**

Para el gobierno federal es muy importante el desarrollo de la industria pequeña y mediana. En una entrevista realizada al doctor Fernando Sánchez Ugarte, subsecretario de la industria e inversión extranjera de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, habla sobre algunas de las propuestas del actual gobierno para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

"Estamos tratando de adoptar un modelo diferente para que este sector sea eficiente y competitivo. Buscamos darle apoyo en materia de capacitación, de desarrollo tecnológico y de apoyo financiero. Tenemos las experiencias de otros países que

pretendemos trasplantar en México el modelo italiano y el modelo japonés. En Italia la industria pequeña está organizada para comerciar (a fin de tener acceso a mercados nacionales como del exterior), para desarrollar tecnología común, capacitarse y financiarse a costos competitivos. Esta organización no ha implicado la fusión de las empresas, sino que se ha logrado a través de la creación de organismos de vinculación a los que llaman consorcios de empresas.

Por ejemplo, en el caso del calzado, donde Italia es ampliamente competitivo, las empresas son talleres pequeños de tipo artesanal. Estas firmas se vinculan con los consorcios y contratan al mejor diseñador (que cobra mucho por ser el mejor), quien es pagado por todas las integrantes del consorcio. De este modo se hacen diseños de última moda y son fabricados por compañías pequeñas.

El consorcio también tiene acceso a los bancos y contrata líneas de crédito. Al nivel de manera global, las pequeñas unidades productivas obtienen las mismas condiciones de contratación que tendrían una empresa grande. En lo que respecta al comercio exterior, el consorcio también posee contactos con el exterior o hasta una representación propia. Esto reduce mucho el costo de acceso al mercado externo por cada pequeña empresa.

Lo mismo sucede en materia tecnológica, ya que se realiza a través de una computadora un programa de diseño para todos los integrantes del consorcio.

En el caso del modelo japonés, la mitad de la producción industrial la realizan las compañías pequeñas. Cuando se ven los productos japoneses, por ejemplo, una grabadora SONY, lo que se ve es esa marca. Por eso uno se imagina que esa empresa fabrica todo. La verdad es que ese consorcio no hace mucho: su función es ponerle la marca, realizar el diseño y hacer algunos componentes, que pueden ser muy importantes desde el punto de vista estratégico, para darle identidad al producto. Pero todo lo demás es contratado por fuera, fundamentalmente con empresas medianas y pequeñas. Se vuelve una especie de pirámide en cuya punta se encuentra el SONY, que es la que comercializa el producto, lo diseña y le da el nombre, mientras que en la base hay muchas compañías pequeñas que tienen como sustento la fuerza de la gran empresa.

En México, este puede ser el esquema que se adopte cada vez más en sectores como el electrónico, el automotriz o el de electrodomésticos, donde no todos los componentes deben ser fabricados por una sola firma.

En México, ya se han logrado elaborar programas específicos a este respecto. Se está trabajando con consorcios en las ramas de la mueblería, la joyería y el calzado. En nombre que se está dando es el de "EMPRESA INTEGRADORA". No es necesariamente una compañía con fines de lucro, pero lo que busca es dar servicio a cada una de las pequeñas empresas. Pero tampoco puede operar con pérdidas. Por ello tiene que cobrar por sus servicios a su costo.

Actualmente, ya se han logrado dar el primer paso; puesto que los dirigentes empresariales ya tienen la idea de los consorcios. Ellos ya están convencidos del concepto. Lo que se tiene que hacer ahora es crear una infraestructura de financiamiento y de la capacitación que se requiere. A este respecto, NAFINSA está participando en la creación de los consorcios, y esto implica una forma más eficiente de transmitir el crédito a una compañía pequeña, en lugar de que cada banco tenga que negociar con cada empresa pequeña.

Otra de las líneas es fortalecer a las Uniones de Crédito. Por muchos años, en el país hubo un desarrollo muy incipiente de ellas, en tanto que ahora se les está dando un papel preponderante. En México la Unión de Crédito puede ser, como sucede en muchos países, una de las formas más expeditas de transferir el financiamiento, especialmente en la empresa pequeña. **(4)**

## CAPITULO IV. INSTITUCIONES QUE OTORGAN CAPACITACION.

### 4.1 NACIONAL FINANCIERA.

Se dice que México es típicamente un país de pequeños empresarios y que, sin embargo, ese numeroso sector económico no cuenta con la preparación adecuada en materia de negocios(1). Se sabe también, que la participación de esta industria en la economía, es altamente representativa, no solo en México sino en muchos países del mundo. No obstante lo anterior, en México, la intervención económica de la micro y pequeña empresas, es: sobre la producción total, de solo 31%, en comparación con el 80% de Italia, 40% de Canadá, y 70% de Japón; y sobre la exportación total, de 6%, en comparación con 20% de Italia, 30% de Alemania y 40% de Japón.(2)

Se pueden mencionar como características de la micro y pequeña empresa, las siguientes:

- \* Representan el 90% del total de las empresas del país.
- \* Absorben el 49% de los empleos manufacturados.
- \* Presentan requerimientos menores de inversión para generar empleos.
- \* La inversión se refleja más rápidamente en producción.
- \* Son la principal fuente generadora de nuevos negocios.
- \* Constituyen el mejor mecanismo de autoempleo.

\* Tienen menor dependencia de insumos importados. **(3)**

Entre las instituciones que otorgan capacitación se encuentra Nacional Financiera (NAFIN). Su papel ha consistido, tradicionalmente, en apoyar las grandes empresas del sector público dentro de un contexto de una economía protegida por el Estado. Actualmente, el ILO plantea la necesidad de apoyar también el desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresas para poder participar en una economía abierta contando únicamente con su propia capacidad competitiva.

Uno de los 6 programas que Nafin instrumenta es el Programa de Apoyo Integral a la Microindustria (Promicro) con el que se atiende al subsector mayoritario de la industria nacional. En términos generales, este instrumento se caracteriza por tener el perfil de un programa de capacitación, que persigue una elevación del nivel empresarial, que se traduzca en mayor eficiencia y productividad de estas unidades económicas; y que, igualmente, permita formar sujetos de crédito que establezcan relación directa con instituciones de banca múltiple. Es decir, Promicro ofrece capacitación y asistencia técnica complementadas por créditos preferenciales.

El Programa se sustenta en tres aspectos complementarios, que son: **Capacitación**, **Crédito** y, **Asistencia técnica**. La finalidad de estos factores es que el microindustrial supere las

limitaciones tecnológicas y financieras para el desarrollo de su unidad productiva. Mediante los conocimientos que le son transmitidos en los cursos de capacitación, y la experiencia que adquiere en materia crediticia, se va desarrollando la capacidad de gestión y la aptitud para resolver los problemas de la empresa, lo que se traduce en mayor eficiencia y productividad.

Nafin elaboró la "colección de Temas de Administración para Microindustrias" que consta de 11 fascículos, los cuales son utilizados en la programación y impartición de capacitación a los microindustriales que lo solicitan.

Actualmente los microempresarios necesitan conocer los factores que afectan el destino de la empresa. La situación económica exige una administración actualizada y realista. Por lo que es necesario que se capaciten en temas relacionados con el proceso administrativo, las finanzas, los trámites para abrir un negocio, las obligaciones fiscales y laborales, así como del conocimiento del mercado.

La asistencia técnica ayuda a la microempresa a incorporar innovaciones tecnológicas en sus actividades de producción para sustituir gradualmente procedimientos obsoletos. También orienta al empresario para saber si está preparado para crecer financieramente, si cuenta con la organización y fuerza de ventas suficiente para introducir nuevos productos y llevar a cabo

planes para diversificarlos.

El crédito que requiere toda empresa, para su formación y desarrollo, no siempre es accesible (debido, entre otras cosas, a que los requisitos establecidos por los organismos de financiamiento corresponden a empresas con mayor capacidad de garantía que la que tiene la pequeña empresa).

Para otorgar los apoyos de Promicro, los microempresarios deberán tener las siguientes características:

- a) Que muestren solvencia en cuanto a seriedad y competencia en el ramo de la actividad que desarrollan.
- b) Que tengan un lugar fijo de trabajo.
- c) Que el dueño de los activos participe directamente en las actividades productivas.
- d) Que la actividad productiva represente para él su fuente principal de ingresos.
- e) Que el empresario tenga domicilio en la localidad donde se encuentran sus instalaciones.
- f) Que no haya recibido anteriormente créditos preferenciales. **(4)**



## 4.2 CANACINTRA

En esta época de "desaceleración económica" o franca recesión y con la inminente entrada en vigor del TLC, los pequeños y medianos empresarios reconocen que necesitan de la capacitación de los recursos humanos "como el oxígeno para respirar".

Y las dudas afloran de uno: ¿pero cómo voy a gastar 2 millones de pesos, 2 mil de los nuevos pesos, en la capacitación de mis cinco trabajadores, cuando paso tantos apuros para pagar impuestos fiscales, pagar Social y los sueldos? ¿o los capacito o les pago su salario. Es el dilema de hoy, asegura la mayoría de los empresarios. Sin importar demasiado el tamaño de su negocio.

Así describe la situación actual el señor Arturo Contreras Calva, quien tiene un taller mecánico para automóviles en la Colonia San Rafael en la ciudad de México, y funge como integrante en la Comisión de Capacitación y Gestión Empresarial de la Cámara Nacional de la Transformación (Canacintra).

Añade:

"...cada curso cuesta 400 y 450 nuevos pesos por persona, con duración entre 17 y 20 horas, en todas las ciudades. Imagínese enseñar cinco de mis empleados, erogaría 2500 nuevos pesos. Con esa cantidad pago una o dos semanas de salario. Claro que es buena la capacitación, pero para poderla necesita uno estar

tranquila, no tiene el dinero para los sueldos de todos.

(con el TLC) ...si queremos competir, necesitamos capacitar y si queremos capacitar requerimos los recursos económicos para hacerlo. Lo primero que demandamos es crédito, que por cierto nunca nos lo han dado los bancos en términos preferenciales. Hay un problema de recesión y falta de liquidez en estos momentos en cualquier negocio.

La capacitación es urgentísima para aumentar nuestra productividad, sí, pero si no tenemos trabajo y no tenemos capital de trabajo, pues ¿qué es lo que hay que aumentar primero?"(5)

#### **4.2.1 La capacitación vale y cuesta mucho.**

Prueba de la crisis que se vive es la frecuente cancelación de cursos de capacitación, advierte Contreras Calva."Por ejemplo eso ocurrió con siete cursos ofrecidos en Canacintra, debido sencillamente a la ausencia de candidatos interesados, síntoma que se atribuye a la mala imagen de sus principales clientes: los microindustriales.

No cabe duda pues, que los empresarios mexicanos tienen "un mayor grado de conciencia acerca de la importancia de la capacitación para mejorar la productividad de sus negocios", tal y como lo señala una encuesta realizada por el Centro de Estudios Industriales (CEI) de la Asociación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMI); el Colegio de Ingenieros; o la que efectuó el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) del Consejo Coordinador Empresarial, entre 478 empresas. Ambas se

efectuarse en el primer semestre de 1992.

En la encuesta del IPI se establece que los problemas de mayor magnitud que afectan a las empresas en el campo de los recursos humanos son: la escasez de personal, falta de motivación del trabajador, dificultad para capacitarlo, bajos salarios y el menor crecimiento.

El 80 por ciento de las empresas tomó cartas en el asunto. Cerca de 100 empresas consideraron que sus prioridades la capacitación a empleados, mejorando la capacidad de sus operarios y otras tantas estimaron que debían comenzar a trabajar dentro de un plazo de tres años. (6)

En la encuesta del IPI (IPI), el 71 por ciento de las empresas reportó la importancia de los cursos de capacitación para su personal como medida efectiva para incrementar su productividad.

Recordando el estudio del IPI, que en el caso de las empresas con mayores crecimientos en productividad destacan las pequeñas frente a las grandes y medianas, cuyos descensos en la productividad son menos dramáticos. (7)

#### 4.2.2 El mundo de las pequeñas.

Del millón 300 mil empresas chicas que hay en el país, sólo el 23% recibe crédito bancario de primero y segundo piso, del resto ni hablan. Según Nacional Financiera y Banamex, las micros empresas tienen sistemas productivos rudimentarios y una caótica organización financiera, lo que las predispone para ser tomadas en cuenta.

Por otro lado, las condiciones económicas en general del país no son precisamente ideales para que la planta productiva nacional enfrente una competencia, ya de por sí desigual, con las empresas estadounidenses y canadienses. Como botón de muestra queda lo ocurrido en el primer semestre de 1992, cuando se inició el proceso de desahucio de la industria; si bien, en general, el desempeño que reportan las empresas es positivo, los resultados son desfavorables con respecto al año anterior.

Como era de esperarse, los productores se vieron afectados por el encarecimiento del crédito, el lento crecimiento del mercado interno y por la lenta reestructuración que efectúan la mayoría de las ramas manufactureras.

### 4.2.3 La empresa integradora.

La premisa para un cambio es que la economía se dinamice y amplíe sus posibilidades de inversión. También estriba en la posibilidad de tomar los modelos de la empresa integradora, es decir, crear alianzas entre empresas de las mismas regiones y ramas de la producción. Establecer una ley de fomento de empresas integradoras, que equivale a crear organizaciones no gubernamentales, desburocratizadas para que unidas tengan acceso a la capacitación. Crear un esquema similar al de las Uniones de Crédito, que permita crear una entidad que tenga acceso al crédito y a la creación de un fondo que les permita financiar la capacitación, la comercialización y la adquisición de tecnologías modernas.

En México no tenemos una cultura empresarial y hay que empezar a crearla. Estas uniones deben ser autónomas y las cámaras deben cumplir el papel de impulsoras de estos proyectos a través de programas de capacitación. Son esquemas nuevos que han mostrado viabilidad técnica en otros países. En Italia representaron la gran crisis y culminaron a la perfección.

#### 4.3 AMERICAN MANAGEMENT ASOCIATION/MANAGEMENT CENTER DE MEXICO.

Según la opinión de los políticos, directivos de empresas públicas y privadas, dirigentes empresariales y laborales, la modernización del aparato productivo mexicano es un factor clave en el desarrollo del país. Pero, en forma paralela, y desde hace años, la responsabilidad de preparar y adiestrar a directivos, técnicos y trabajadores ha sido tarea de algunas universidades públicas y privadas, a través de los sistemas de educación continua que ofrecen programas de posgrado, diplomados, etc. También participan en esos rubros de la capacitación algunas empresas consultoras, nacionales y extranjeras para el desarrollo económico nacional.

Actualmente se requiere de programas de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de cuadros directivos, medios y operativos de las empresas. Surgen así, diversos grupos de especialistas y consultores privados en el campo de la capacitación de los recursos humanos.

Un caso ejemplar es AMERICAN MANAGEMENT ASOCIATION / MANAGEMENT CENTER DE MEXICO A.C., (AMA/MCM) que ha incursionado en este campo desde hace casi tres décadas, tiempo en el cual su eje impulsor ha sido la capacitación de los niveles directivos y gerenciales de un gran número de empresas mexicanas. **(8)**

#### 4.3.1 Una consultoría internacional.

Esta empresa de consultoría en el campo de la capacitación empresarial, lleva 26 años operando en México y desde aquí se atienden también las áreas de Centro y Sudamérica. Este despacho se crea a partir de su experiencia en Estados Unidos, que fue fundada en 1923. y cuyo crecimiento en aquel país despertó la inquietud de rebasar las fronteras y tratar de penetrar en el vasto mercado ubicado al sur del continente.

#### 4.3.2 Los problemas reales.

Las empresas AMA/MUM tienen como objetivo primordial satisfacer las necesidades de capacitación práctica. "Es muy importante la capacitación que como nosotros, es una educación complementaria a la de las universidades, porque nuestros cursos hablan de problemas reales" planteó la propia asociación. Y agrega, "hemos tenido la oportunidad de traer nueva tecnología en materia de educación y de entrenamiento, aunque procuramos que los instructores sean gente de acá, que han dado resultados positivos en sus experiencias en situaciones de cualquier tipo, para que a su vez puedan transmitirlos a otros".

El gerente general de AMA/MUM esboza que debe esperarse una consultoría en la capacitación de recursos humanos, "este servicio educacional que nuestra empresa debe abarcar un paquete global,

desde la identificación de los problemas de necesidades, es decir un diagnóstico de cuáles son las posibles soluciones, donde se determinan las prioridades que se deben cubrir, hasta llegar a la estructuración de la estructura de capacitación: además, tenemos que ser conscientes de que esto debe manejarse como un programa permanente, continuamente.

Esto es lo que estimamos a la consultoría de capacitación de otras, ya que no son hechos para un único proyecto, ni en una determinada situación de emergencia, es necesario estar retroalimentando el proceso de capacitación sistemáticamente, tanto por parte del responsable del área de recursos humanos de las empresas como de los consultores externos.

En AMA/MCM además le ofrecen servicios e impartir cursos directamente en las empresas, también han puesto en disposición de las mismas para el público en general, una cartera de más de 150 cursos, que programan más de una vez por año, enfocados a temas del comportamiento humano, capacitación y desarrollo del recurso humano, finanzas, administración, banca, mercadotecnia y ventas, principalmente.

Desafortunadamente no todas las empresas recurren a este tipo de programas de consultoría externa y, al parecer, quienes menos se acercan son aquellas que más lo necesitan: curiosamente los mejores clientes de esta empresa de consultoría son



Las empresas que cuentan con buenos centros de capacitación, pues saben que nadie puede hacer todo lo que necesitan en ese campo.

Esto nos da una visión de que muchas empresas por no tener una información acerca de los beneficios que implica la capacitación de sus cuadros, tratan de arreglar cualquier problema con sus propios recursos.

La consultoría en México tiene poco tiempo de ser considerada como parte fundamental en el desarrollo empresarial, generalmente se piensa que solamente se trata de expertos que cobran caro por opinar que algo está mal en una empresa.

## CONCLUSIONES GENERALES.

\* La mayoría de los pequeños empresarios de nuestro país reconocen que es preciso invertir en la preparación de los empleados sin importar la posición que ocupan dentro de la empresa, sin embargo; eso representa un costo importante que hoy en día no les es posible cubrir debido a la recesión que los agobia y que no les permite satisfacer correctamente las necesidades, por falta de liquidez y de ventas.

\* Es tarea primordial de los sistemas educativos el preparar y actualizar a sus egresados, a fin de que puedan responder con eficiencia a los retos que plantea la inserción de nuestra economía en el nuevo entorno económico mundial.

\* Hoy en día, los pequeños empresarios mexicanos reconocen que se encuentran en desventaja ante la competencia extranjera; más sin embargo, muchos de ellos opinan que una buena forma de sanear sus empresas es a través de financiamiento.

Lo más lamentable de esta situación es que para muchos de ellos; el financiamiento sólo les otorgaría una muerte lenta y angustiosa, ya que no tienen ni los elementos, ni la preparación suficiente para saber utilizar el crédito.

\* Es importante mencionar que la capacitación no hace milagros con los resultados, ya que hay que tomar en cuenta que es un proceso que tarda en madurar: "esto es una consideración muy importante para aquellas empresas que llegan a aventurarse en un programa de capacitación de sus cuadros directivos y operativos", generalmente se crean altas expectativas sobre el resultado del proceso de capacitación del cual se espera un resultado inmediato y satisfactorio.

A la capacitación debemos entenderla como un proceso gradual, en el que las metas fijadas se lograrán si es aplicada en forma oportuna y adecuadamente.

\* Hay que recordar que en esta década se ha vuelto a dar mayor importancia a la capacitación de los recursos humanos, ya que ello representa un avance en el desarrollo económico del país.

Los funcionarios de hoy en día tratan de cambiar su mentalidad a una más abierta y flexible. Esto demuestra que la cultura empresarial mexicana avanza lentamente pero con gran convicción.



## SEGUNDA PARTE

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente, con la entrada en vigor del Tratado del Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, las pequeñas empresas enfrentan una gran variedad de problemas; entre ellos encontramos el de la capacitación.

Debido a lo anterior, se piensa que a medida que las empresas se ven envueltas en una mayor apertura comercial, éstas se ven en la necesidad de solicitar programas de capacitación a Instituciones especializadas en este rubro; ya que esto les permitirá enfrentar el problema de la falta de mano de obra calificada que enfrenta nuestro país y que representa una gran desventaja ante la competencia extranjera.

Lo anterior nos lleva a plantear el problema sobre el cual se llevará a cabo nuestro estudio.

**¿ QUE OCURRE CON LAS EXPECTATIVAS DE DEMANDA DE CAPACITACION DE LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS AL INCREMENTARSE LA APERTURA COMERCIAL ?**

## **2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.**

La hipótesis planteada a continuación, es un supuesto tentativo sobre el cual partirá nuestra investigación. En base a los resultados obtenidos, al final de nuestro trabajo se buscará comprobar o disprobar nuestra hipótesis.

**"AL INCREMENTARSE LA APERTURA COMERCIAL EN EL AÑO DE 1994, LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS TENDRAN LA EXPECTATIVA DE AUMENTAR SU DEMANDA DE CAPACITACION".**

## **3. M E T O D O.**

### **3.1 SUJETOS.**

Los sujetos que conforman nuestra muestra poblacional son las pequeñas empresas (de 15 empleados hasta 100 empleados) ubicados en la Delegación Iztapalapa, sin importar la rama industrial a la que pertenecen puesto que esto no representa una característica importante para nuestra investigación.

### **3.1.1 Población.**

La población de nuestro estudio estuvo formada por todas las pequeñas empresas de la Delegación Iztapalapa que se encuentran registradas en el Catálogo de la Asociación de Empresarios de Iztapalapa (AEI), el cual consta de un total de 194 empresas.

### **3.1.2 Muestra.**

En el catálogo se encontraron 34 pequeñas empresas de las cuales se determinó hacer una selección al azar.

Debido a la falta de tiempo para el procesamiento de la información; así como la oportunidad de que cada una de estas empresas nos concediera una entrevista, sólo fue posible entrevistar a 15 pequeñas empresas, de las cuales, en su mayoría fueron de la industria mueblera, metal mecánica y de alimentos.

## **3.2 INSTRUMENTOS.**

### **3.2.1 Selección de técnicas de investigación.**

Para la presente investigación, se llevó a cabo una investigación documental. Se acudió a bibliotecas como la de

Nacional Financiera en la cual consultamos varias revistas. Así mismo, acudimos a libros y periódicos para la realización de nuestro marco teórico.

Por otra parte, se realizó una investigación de campo la cual nos permitió recabar la información necesaria para nuestro estudio, ya que este requería de las opiniones del personal administrativo y directivo de las pequeñas empresas, sobre la capacitación y la apertura comercial que actualmente se da en nuestro país.

### **3.2.2 Cuestionario.**

El instrumento utilizado para obtener la información necesaria fue el cuestionario con una escala tipo Likert.

Nuestro cuestionario constó de 42 reactivos de los cuales 14 fueron elaborados para medir la variable de Apertura Comercial y las otras 28 midieron la variable de Demanda de Capacitación. De los 42 reactivos, sólo 4 fueron eliminados en base al índice de correlación tabulada y el índice de correlación calculada. Para el cálculo de la tabulación calculada se tomó un valor estándar de  $Z=1.96$  para tener un máximo de error del 5%.



### **3.2.3 Entrevista.**

Otro instrumento de apoyo al cual acudimos fue la entrevista; la cual consistió en formular preguntas previamente establecidas, es decir que el investigador leyera un formato (el cuestionario) y que el entrevistado respondiera de acuerdo a la opción con la que se identificara.

### **3.3 PROCEDIMIENTO.**

Para llevar a cabo nuestro estudio, se procedió a la aplicación de los cuestionarios al personal administrativo (contadores, administradores, jefes de departamento, etc.). El horario de aplicación fue en horas de trabajo y en días de semana activa.

Se concertaron previas citas para las entrevistas con los directivos de las empresas o en su defecto con los jefes de los departamentos.

A los sujetos seleccionados se les dieron instrucciones precisas para poder responder el cuestionario.

### **3.4 DEFINICION DE VARIABLES.**

Variable dependiente: se tomaron como variables dependientes las EXPECTATIVAS DE DEMANDA DE CAPACITACION por parte de los pequeños empresarios.

Variable Independiente: la variable independiente quedó definida como la EXPECTATIVA DE APERTURA COMERCIAL de los pequeños empresarios.

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE DATOS.**

Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios aplicados (60 en total), se procedió a la tabulación.

Se registró en una matriz el número de sujetos entrevistados contra el número de preguntas de que constó el cuestionario. A cada respuesta se le dió una ponderación del 1 al 5, según el tipo de pregunta (positiva o negativa). De esta forma, cada respuesta tuvo un valor y la suma total de las respuestas de cada una nos sirvió para hacer una discriminación de un Grupo Alto y un Grupo Bajo, en base a un orden que fue descendente.

Después, se hizo otra tabla con las frecuencias de respuesta para cada ponderación y, de esta manera, se pudieron obtener los índices de correlación calculada y tabulada mediante la comparación de los dos grupos. Con la comparación de estos índices se rechazaron las preguntas con una correlación calculada menor que su correlación tabulada, ya que estas preguntas no son significativas para nuestro estudio.

De los cuestionarios aplicados, rechazamos las preguntas 13, 15, 32 y 33.

#### 4.2 REPORTE FORMAL.

Con las preguntas definitivas, se hicieron dos grupos, uno para la variable dependiente y otro para la variable independiente. Para cada grupo se sumaron los valores de las respuestas que se habían obtenido y se hizo una correlación entre ambos grupos.

El índice de correlación (r calculada) fue de 0.043

El índice de r tabulada fue:

$$r_t = \frac{1.96}{\sqrt{60 + 2}} = 0.249$$

## 5. ANALISIS.

### 5.1 DISCUSION.

El índice de correlación calculada (obtenida anteriormente), es muy inferior al índice de correlación tabulada; lo que significa que prácticamente no hay relación entre las variables consideradas para este estudio.

Lo anterior puede deberse a que existen otras variables que tienen más influencia sobre la demanda de capacitación por parte de los pequeños empresarios de la delegación de Iztapalapa. Tales podrían ser: el costo de los cursos de capacitación, el grado de apertura comercial (ya que ésta es reciente y, como se ha señalado en el marco teórico, los efectos que tendrá sobre la pequeña empresa se verán a largo plazo), su situación competitiva, o simplemente el hecho de que no se le dá suficiente importancia al aspecto de la capacitación; (indicado también en el marco teórico al hablar sobre la actitud hacia la capacitación que se ha observado).

Dadas las condiciones, como la situación geográfica de las empresas en la que se llevó a cabo el estudio, los resultados obtenidos no pueden generalizarse a otras pequeñas empresas establecidas en otros estados de la República, ya que cambiaría su apreciación de los efectos que la apertura comercial tendría

sobre ellos, el tiempo en que tales efectos se apreciarían, etc.

Por otra parte, cabe mencionar que sería conveniente realizar la investigación tomando en cuenta un solo sector productivo (como el de los alimentos, el de la madera, metal-mecánica, etc.), para así poder tener estimaciones más precisas sobre el fenómeno estudiado.

## **5.2 ELABORACION DE INFERENCIAS.**

Nuestra hipótesis señalaba que si era mayor la expectativa de apertura comercial por parte del empresario, sería también mayor su posible demanda de capacitación.

De la correlación entre nuestras variables, hecha a partir de los resultados obtenidos, se observa que es muy baja la relación entre una variable y otra, por lo que no se puede afirmar que la apertura comercial tenga influencia para una mayor demanda de capacitación.

Por lo tanto, la hipótesis no fue confirmada.

## NOTAS.

### CAPITULO I

- (1) Sánchez, F. El TLC, un factor clave para tener un desarrollo sostenido. Rev. Expansión. 1994, No. 67, p. 20.
- (2) El intercambio comercial de Japón, para finales de 1993, se concentraba visiblemente en América del Norte (E.U., Canadá y México), al representar prácticamente el equivalente del total del comercio con los países de Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y China. Espinoza, L. "Mercado mundial: libre comercio disfrazado". El Financiero. Febrero 24, 1994, p. 5A.
- (3) Jones, C. Las piezas del cambio. Rev. Capacitación. 1993, Vol. I, p.22.
- (4) Ochoa, C. "Negativo, el efecto del TLC sobre la mediana y pequeña empresa". El Financiero. Mayo 31, 1994, p. 26.
- (5) Tristán, G. y Domville L. "Crece el volumen del comercio exterior en 12 mil mdd: Concamin". El Financiero. Febrero 16, 1994, p. 18.
- (6) Loc. cit.
- (7) Becerril, I. "Atraviesan por difícil situación siete ramas productivas nacionales". El Financiero. Febrero 24, 1994, p. 26.

## C A P I T U L O    I I

- (1) Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, 1980.
- (2) Jones, C. El problema de crédito para las pequeñas empresas. Rev. Alto Nivel, 1994, No. 67, p. 32.
- (3) Op. cit.
- (4) Arias, F. Administración de personal. México: Trillas, 1989.
- (5) Flores, R. y Enciso, M. Capacitación en Europa. Rev. Capacitación, 1993, Vol. I, p. 63.
- (6) Op. cit. p. 64.
- (7) Calderón, H. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. México: Limusa, 1985.
- (8) Flores, R. y Mora, L. El dilema: ¿capacitar o despedir?. Rev. Capacitación, 1993, Vol. II, p. 64.
- (9) Si se desea determinar la congruencia entre el contenido temático de los cursos que integran los planes y programas y los puestos de trabajo a los que están dirigidos, es necesario conocer el perfil del puesto, lo que a su vez hace necesario consultar la descripción de puestos que se tenga en la empresa. Reza, J. Revisión de planes y programas de capacitación y adiestramiento. Rev. Laboral, 1994, Vol. II, No.18, pp. 70-75.
- (10) Para determinar si la capacitación a impartir cubre las necesidades detectadas, es necesario que el analista examine el grado de conocimientos, habilidades y destrezas de cada trabajador. Este debe contar con sólidos conocimientos técnicos respecto al proceso productivo y con un mínimo de conocimientos pedagógicos. Loc. cit.

### C A P I T U L O    I I I

- (1) Las fuentes utilizadas para obtener los datos y cifras de que a continuación se indican son: el Censo Económico de 1992 elaborado por el INEGI y la información estadística contenida en la publicación de Nacional Financiera "Cambios en la estructura industrial y el papel de la micro, pequeñas y medianas empresas en México", editada en 1994, que contiene los resultados de una encuesta efectuada en 1990 en la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, producto del programa de cooperación con el Instituto para las Economías en Desarrollo de Japón.
  
- (2) Calatayud, S. Datos y cifras de la pequeña y mediana industria. Rev. Capacitación, 1993, Vol. II, pp. 6-7.
  
- (3) Saucedo, V. Los empresarios deben conocer y aceptar sus limitantes. Rev. Alto Nivel, 1994, No. 67, p. 30.
  
- (4) Paredes, R. Modelos Extranjeros. Rev. Alto Nivel, 1994, No. 41, p. 63.



## CAPITULO IV

- (1) La mayoría de los microempresarios desconocen lo que son la Uniones de Crédito, normalmente piensan en los bancos como las únicas instancias para obtener recursos económicos, y acuden a NAFIN en busca de apoyo financiero. Flores, R. Educando a las pequeñas empresas. Rev. Capacitación. 1993, Vol. III, p. 18-23.
- (2) Hernández, A. "La micro y pequeña industria". El Financiero. Abril 22, 1994, p. 9A.
- (3) Loc. Cit.
- (4) Alvarez, A. El problema de crédito para las pequeñas empresas. Rev. Alto Nivel. 1994, No. 85, p. 2.
- (5) Pérez, R. Apoyo a la micro y pequeña empresa. Rev. Expansión. 1994, No. 54, p. 21.
- (6) Ruiz, C. Políticas de apoyo para las empresas. Rev. Expansión. 1994, Vol. XXIV, p. 92.
- (7) Cruz, M. Visión Futurista. Capacitación. 1993, Vol. II, p.11.

## B I B L I O G R A F I A.

Alvarez, A. El problema de crédito para las pequeñas empresas. Rev. Alto Nivel. 1994, No. 85, p. 2.

Arias, F. Administración de personal. México: Trillas, 1989.

Becerril, I. "Atraviesan por difícil situación siete ramas productivas nacionales". El Financiero. Febrero 24, 1994, p.26.

Calatayud, S. Datos y cifras de la pequeña y mediana industria. Rev. Capacitación. 1993, Vol. II, pp. 6-7.

Calderón, H. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. México: Limusa, 1985.

Cruz, M. Visión Futurista. Capacitación. 1993, Vol. II, p.11.

Espinoza, L. "Mercado mundial: libre comercio disfrazado". El Financiero. Febrero 24, 1994, p. 5A.

Flores, R. Un salvavidas para las empresas. Rev. Capacitación. 1993, Vol. II, p. 14-17.

Flores, R. y Enciso, M. Capacitación en Europa. Rev. Capacitación. 1993, Vol. I, p. 63.

Flores, R. y Mora, L. El dilema: ¿capacitar o despedir?. Rev. Capacitación. 1993, Vol. II, p. 64.

Flores, R. Educando a las pequeñas empresas. Rev. Capacitación. 1993, Vol. III, p. 18-23.

- Hernández, A. "La micro y pequeña industria". El Financiero. Abril 22, 1994, p. 9A.
- Jones, C. El problema de crédito para las pequeñas empresas. Rev. Alto Nivel. 1994, No. 67, p. 32.
- Jones, C. Las piezas del cambio. Rev. Capacitación. 1993, Vol. I, p.22.
- Ochoa, C. "Negativo, el efecto del TLC sobre la mediana y pequeña empresa". El Financiero. Mayo 31, 1994, p. 26.
- Paredes, R. Modelos Extranjeros. Rev. Alto Nivel. 1994, No. 41, p. 63.
- Pérez, R. Apoyo a la micro y pequeña empresa. Rev. Expansión. 1994, No. 54, p. 21.
- Reza, J. Revisión de planes y programas de capacitación y adiestramiento. Rev. Laboral. 1994, Vol. II, No.18, pp.70-75.
- Ruiz, C. Políticas de apoyo para las empresas. Rev. Expansión. 1994, Vol. XXIV, p. 92.
- Sánchez, F. El TLC, un factor clave para tener un desarrollo sostenido. Rev. Expansión. 1994, No. 67, p. 20.
- Saucedo, V. Los empresarios deben conocer y aceptar sus limitantes. Rev. Alto Nivel. 1994, No. 67, p. 30.
- Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, 1980.
- Tristán, G. y Domville L. "Crecerá el volumen del comercio exterior en 12 mil mdd: Concamin". El Financiero. Febrero 16, 1994, p. 18.