



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DE LAS MIPYMES DE LA HEROICA CIUDAD DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:
ZARINA PACHECO JUÁREZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
M.A. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA**

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA., JULIO 2013

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a Dios, porque me ha permitido cumplir una meta más en mi vida; a mis padres Manuel Pacheco Cortés y Juana Juárez Torres, por estar a mi lado apoyándome, aconsejándome, guiándome y motivándome en cada una de las etapas de mi vida; y a mis hermanos Mariana Pacheco Juárez y Manuel Pacheco Juárez por su amor y apoyo incondicional.

A G R A D E C I M I E N T O S

Gracias a Dios, por haberme dado la fortaleza física y espiritual para culminar un proyecto más en mi vida. Esta alegría la comparto con él porque siempre está a mi lado, no me deja vencer y me alienta a seguir adelante.

A mi asesora de tesis, la M.A. Mónica Teresa Espinosa Espíndola, por todo el apoyo que me brindo durante el proceso de la elaboración de la tesis, pero sobre todo, gracias por su tiempo, disponibilidad y paciencia.

A los miembros del Comité Evaluador, M.A.E. María del Rosario Barradas Martínez, M.D. Evelia Acevedo Villegas, M.E.C. María Luisa Antonieta Guerrero Ramírez y M.A. María del Carmen Bartolo Moscosa, por las valiosas contribuciones que hicieron a este trabajo de investigación y por el tiempo, la disponibilidad e interés que tuvieron para su revisión.

A mis padres, por alentarme día con día a no desistir y cumplir esta meta profesional. Gracias por todo el apoyo que me brindaron, son unos padres maravillosos, los amo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	vi
ABREVIATURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Preguntas de la investigación.....	10
1.5. Enfoque de la investigación.....	11
1.6. Método de la recolección de datos.....	11
1.7. Determinación de la muestra	12
1.8. Análisis de las mejores prácticas de MiPyMEs a nivel nacional y características de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	14
1.9. Procedimiento y técnicas de investigación	15
1.10. Elaboración del cuestionario para la entrevista semiestructurada.....	16
1.11. Limitaciones de la investigación.....	17
CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL.....	19
2.1. Las MiPyMEs a nivel nacional.....	19
2.1.1. Definición y características	19
2.1.2. Importancia	21
2.1.3. Problemáticas que enfrentan las MiPyMEs	27
2.1.4. Causas de fracaso de las MiPyMEs	30
2.2. La capacitación	32
2.2.1. Marco legal de la capacitación.....	32
2.2.2. ¿Qué es la capacitación?	39
2.2.3. Objetivo de la capacitación	40
2.2.4. La capacitación una inversión necesaria y estratégica	43
2.2.5. Tipos de capacitación.....	44

2.2.6. Proceso de capacitación	45
2.2.7. Factores de capacitación	51
2.2.8. Necesidades de capacitación	53
2.2.9. Programa de capacitación	56
2.2.10. Problemas que describen la situación actual de la capacitación en México	58
2.2.11. Beneficios que ofrece la capacitación a las MiPyMEs	60
2.2.12. Programas federales de apoyo para la capacitación de las MiPyMEs.	62
CAPÍTULO III. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS MIPYMES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.....	65
3.1. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	67
3.2. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	94
3.3. Comparación entre los conocimientos y/o habilidades adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, de acuerdo a sus principales características.....	100
3.3.1. Mejores prácticas de algunas MiPyMEs exitosas a nivel nacional	100
3.3.2. Características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca	107
3.3.3. Resultado de la comparación entre los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca, de acuerdo a sus principales características.....	113
3.4. Detección de las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, Oaxaca.....	115
3.5. Programas federales que pueden atender las necesidades de capacitación detectadas.....	117
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	119
REFERENCIAS.....	127
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
Tabla 1.1. Giros que se tienen por sector económico en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	13
Tabla 2.1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	20
Tabla 2.2. Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica.....	22
Tabla 2.3. Problemas que enfrentan las MiPyMEs.....	28
Tabla 2.4. Causas de fracaso de las MiPyMEs.....	30
Tabla 2.5. Tipos de necesidades de capacitación.....	55
Tabla 2.6. Problemas en el entorno de las organizaciones.....	58
Tabla 2.7. Problemas al interior de la empresa.....	59
Tabla 3.1. Necesidades de capacitación de las microempresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	81
Tabla 3.2. Necesidades de capacitación de las empresas pequeñas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	88
Tabla 3.3. Necesidades de capacitación de las empresas medianas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	93
Tabla 3.4. Conocimientos y/o habilidades adquiridos por las MiPyMEs para llevar a cabo las mejores prácticas.....	102
Tabla 3.5. Conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs, de acuerdo a sus principales características.....	110
Tabla 3.6. Necesidades de capacitación de los empleados de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	115
Tabla 3.7. Necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	116
Tabla 3.8. Instituciones Gubernamentales que pueden atender algunas de las necesidades de capacitación de los empleados de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	117
Tabla 3.9. Instituciones Gubernamentales que pueden atender algunas de las necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Pág.
Gráfica 2.1. MiPyMEs del sector industrial.....	24
Gráfica 2.2. MiPyMEs del sector comercial.....	25
Gráfica 2.3. MiPyMEs del sector de servicios.....	26
Gráfica 3.1. Motivo por el cual los propietarios emprendieron el negocio.....	68
Gráfica 3.2. Razones por las que algunas empresas no están inscritas en una cámara empresarial.....	69
Gráfica 3.3. Razones por las que los propietarios están seguros de que sus conocimientos y/o habilidades les permiten desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.....	70
Gráfica 3.4. Razones por las que los propietarios consideran que los empleados cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.....	71
Gráfica 3.5. Razones por las que los propietarios consideran que los empleados no cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.....	72
Gráfica 3.6. Razones por las que los propietarios consideran que es importante la capacitación.....	72
Gráfica 3.7. Razones por las que no se ha otorgado capacitación en las empresas.....	73
Gráfica 3.8. MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.....	108

ABREVIATURAS

CANACINTRA: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
CANACO: Cámara Nacional de Comercio.
CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.
CIRT: Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión.
DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.
DOF: Diario Oficial de la Federación.
IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
ISSSTE: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
LFT: Ley Federal del Trabajo.
MiPyMEs: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas.
NAFIN: Nacional Financiera.
PROCADIST: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores.
PROMODE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial.
SAT: Servicio de Administración Tributaria.
SE: Secretaría de Economía.
SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SECTUR: Secretaría de Turismo.
SS: Secretaría de Salud.
STPS: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
TIC's: Tecnologías de la información y la comunicación.
UTM: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) ha venido tomando gran relevancia en México, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleos y representan un porcentaje importante de la estructura empresarial del país. De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011c), este tipo de empresas constituyen el 99.9% del total de unidades económicas del país y se dedican principalmente al comercio, a la prestación de servicios y a la actividad industrial. De este porcentaje, el 95.3% son microempresas, el 4.3% son empresas pequeñas y el 0.03% son empresas medianas. En términos de empleo, las MiPyMEs concentran el 78.5% del personal ocupado (INEGI, 2011c).

Algunas condiciones como el acelerado cambio tecnológico, la creciente competencia y la generación de clientes más exigentes, resultado del entorno globalizado en el que vivimos, ha ocasionado que las MiPyMEs se enfrenten a grandes obstáculos que frenan su crecimiento y desarrollo, principalmente porque a diferencia de las grandes empresas, éstas no cuentan con los recursos o mecanismos suficientes para hacer frente a los nuevos retos del mercado o para adaptarse a las condiciones de su entorno empresarial, motivo por el cual siempre están en riesgo de desaparecer.

Ante este contexto, los propietarios y empleados de las MiPyMEs se enfrentan al reto de evaluar las líneas de actuación empresarial que harán que sus empresas, por su tamaño, sobrevivan y salgan airoso de los desafíos macroeconómicos que las rodean (Soto & Dolan, 2004), dado que si no existe un cambio en la forma de administrar estas empresas, difícilmente van a lograr ser competitivas.

Para que las MiPyMEs puedan ser productivas y competitivas en un entorno globalizado, será determinante que pongan especial interés en el crecimiento y desarrollo de uno de sus recursos clave: el factor humano, puesto que éste mediante su creatividad e iniciativa es el encargado de aprovechar los recursos materiales, financieros y tecnológicos, además de perfeccionar los procesos administrativos y operativos de la empresa. De

acuerdo con lo expresado, es importante implementar formas de desarrollo humano como la capacitación, adiestramiento, especialización o formación, con el propósito de que el personal y los propietarios de las MiPyMEs puedan contar con los conocimientos y/o habilidades necesarios que les permita enfrentar las diferentes problemáticas que atentan contra la adaptación y continuidad de la empresa.

En el caso específico de la capacitación, ésta constituye un instrumento fundamental para las MiPyMEs, no sólo porque contribuye al desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes indispensables para que el personal y los propietarios mejoren su desempeño laboral, sino también porque mediante ésta, ellos pueden contar con las herramientas necesarias “[...] para generar estrategias que continuamente se adapten a las condiciones del entorno y generen ventajas competitivas [...]” (Albarrán, Arroyo, Espinoza, Martínez, & Rocha, 2008, p. 9). Además, la capacitación es una valiosa herramienta para inducir o facilitar el cambio de las unidades económicas del país, pero para que ésta sea efectiva, la oferta en materia de capacitación empresarial debe ajustarse a los temas y contenidos que atienden las necesidades de las empresas (Tello, 1995, citado en Barranco, Cerón & Pimentel, 2007).

Al considerar el impacto positivo que puede tener la capacitación en la competitividad de las empresas, sobre todo en las MiPyMEs, el interés central de esta investigación es detectar las necesidades de capacitación que tienen las MiPyMEs industriales, comerciales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, las cuales representan el 99.9% del sector empresarial que se tiene en esta ciudad (Directorio Nacional de Unidades Económicas, 2011). Para llevar a cabo esta investigación se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, con un diseño de investigación no experimental transeccional, de tipo exploratorio y descriptivo.

Durante la investigación se entrevistó a una muestra de 63 propietarios de MiPyMEs de la ciudad para conocer desde su perspectiva, cuáles son las necesidades de capacitación tanto de sus empleados como de ellos. Para complementar el análisis de las necesidades detectadas desde el punto de vista de los empresarios, se llevaron a cabo las siguientes dos

actividades con el propósito de fortalecer las necesidades ya señaladas: se entrevistó a los representantes de las siguientes cámaras: Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) y Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), para integrar la perspectiva de los representantes de estas cámaras respecto a las necesidades de capacitación de sus empresas agremiadas; y por último, se hizo una comparación entre: a) los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por 14 MiPyMEs localizadas en diferentes estados del país, que se caracterizaron por llevar a cabo lo que se conoce como mejores prácticas y b) los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, a partir de sus principales características, las cuales fueron identificadas en investigaciones previas de las MiPyMEs de esta ciudad. Por último, para enriquecer el resultado de la investigación, se identificaron programas federales de apoyo, que podrían atender algunas de las necesidades de capacitación detectadas en esta investigación.

El trabajo de tesis que se presenta está dividido en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se detalla la metodología que se siguió para llevar a cabo el trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico y conceptual que respalda la investigación. En el primer apartado del capítulo se abordan aspectos generales que describen la situación actual de las MiPyMEs. En el segundo apartado se da a conocer el marco legal y conceptual del tema de capacitación, así como diferentes programas federales que están orientados a la capacitación de las MiPyMEs en México.

En el tercer capítulo se detalla el diagnóstico que permitió detectar las necesidades de capacitación que tienen las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Finalmente, en el cuarto capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al término de la investigación.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología que permitió encausar el proceso de la presente investigación. El plan de trabajo estuvo conformado por el siguiente conjunto de procedimientos: planteamiento del problema; justificación; objetivos y preguntas que orientaron el proceso de la investigación; el enfoque que tuvo la investigación; el método de recolección de datos que fue utilizado para esta investigación; la forma en que fue determinada la muestra; procedimiento y técnicas de investigación utilizadas; la forma en que fueron elaborados los cuestionarios para llevar a cabo las entrevistas; finalmente las limitaciones que se presentaron durante la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) participan de forma significativa en el desarrollo social y económico del país, mediante la contribución que hacen a la producción bruta total y al ser las principales generadoras de empleos. Actualmente 99.9% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs), generan el 78.5% de empleos y contribuyen con el 26.6% de la producción bruta total del país (INEGI, 2011c). Sin embargo, “la mortalidad de las empresas mexicanas sólo permite que de cada 100 empresas nuevas, 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal” (Morales, 2011, p. 44), situación que genera el fracaso y cierre operativo de un gran número de MiPyMEs.

De acuerdo a la Fundación para el Desarrollo Sostenible (2006) “el 43% de las empresas fracasan por errores administrativos, considerándolos como el conjunto de problemas laborales, fiscales, financieros y de regulación derivados de una mala administración; sólo dos de cada 10 empresarios están capacitados formalmente para administrar su propia empresa” (citado en Hernández & Martínez, 2011, p. 87).

Si se presentan cifras más puntuales, Morales (2011) agrega que:

“De 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna. Indudablemente, dentro del 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, de aspectos relacionados con la calidad del producto, de habilidades para vender o de su inserción en la cadena productiva; es decir, de lo que Morales llama “factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador” (p. 44).

Acorde a la información antes mencionada, se puede aseverar que los errores administrativos generados por una falta de capacitación, propician que los propietarios y empleados tengan dificultades para permanecer en el mercado y generar innovación en los procesos de administración y de operación, aspecto que lleva a que muchas de las MiPyMEs se caractericen por:

“[...] una ausencia de planteamiento por parte de sus dirigentes sobre cuáles son sus objetivos; no tienen definidas sus metas; ignoran su misión, visión y valores. Es decir, no establecen claramente su plan de negocio y desarrollan sus actividades de manera pragmática pero carente de una verdadera cultura empresarial que incluya responsabilidad social. Muchas de las MiPyMEs también se caracterizan por un desconocimiento de su mercado; desconocen a sus competidores, clientes potenciales, ventajas y desventajas competitivas”. (Aregional, 2010, p. 188)

Estas problemáticas que presentan las MiPyMEs de México, han generado que diversas instituciones gubernamentales como el INEGI, la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Turismo (SECTUR), Nacional Financiera (NAFIN) o la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), elaboren y apliquen encuestas a una muestra nacional de empresas para conocer las necesidades de capacitación o de empleo que se tienen en el país. Sin embargo, esta información se considera una referencia del panorama que se tiene a nivel nacional sobre el sector empresarial. Pero si alguna organización tiene interés por conocer las necesidades de capacitación de las MiPyMEs que están establecidas en una ciudad específica, será necesario que ésta realice una investigación adicional.

Para aquellas instituciones públicas u organizaciones privadas que están interesadas en ofertar capacitación a las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, con el propósito de que éstas puedan hacer frente a sus dificultades de forma positiva, el presente

trabajo de investigación aportará información respecto a las deficiencias de capacitación que presentan estas empresas.

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León, “por su situación geográfica, es el centro comercial más importante, no sólo del distrito, sino de los circunvecinos como son: Coixtlahuaca, Teposcolula, Silacayoapan y Acatlán” (Mendoza, 1992, p. 168). De acuerdo al INEGI (2011a), las principales actividades económicas de la población son las comerciales y de servicios representadas en un 51% y 40% respectivamente, quedando en último lugar las industriales y actividades específicas (agricultura, silvicultura, ganadería, etc.) con el 8% y el 1% respectivamente.

De acuerdo a un estudio realizado por Ortiz (2003, p. 50), en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León “[...] el 72.5% de las empresas son creadas sin tener un plan de negocios establecido [...]”. A su vez, el Director de Desarrollo Económico y Turismo de esta ciudad, el C. Raúl Crespo Barragán¹, señaló en entrevista que de cada diez empresas nuevas, ocho desaparecen en el primer año de su funcionamiento.

Por otro lado, algunas de las MiPyMEs de la ciudad están integradas en cámaras empresariales, considerando que en muchos de los casos es un requisito para que los empresarios puedan tener acceso a programas de apoyo de los gobiernos estatal y federal. Actualmente existen tres cámaras en la ciudad: la CANIRAC, la CANACO y la CANACINTRA.

Ante el panorama que viven las MiPyMEs a nivel nacional y la participación que tienen éstas en la economía de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se optó por llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación de las MiPyMEs comerciales, industriales y de servicios que se ubican en la ciudad ya mencionada.

¹ La entrevista se realizó el 16 de enero de 2012, en la oficina de la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo que se ubica en el la Presidencia Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.2. Justificación

Es indudable que las MiPyMEs son fundamentales para el desarrollo del país, puesto que contribuyen significativamente en la generación de empleos, de ingresos y en la erradicación de la pobreza, de tal forma que dinamizan la actividad productiva de las economías locales (Álvarez & Durán, 2009). Motivo por el cual, deben sobrevivir, adaptarse y responder a los cambios que se generan en un entorno globalizado. Por consiguiente, para estas empresas “[...] el cambio no es una opción, es una constante inexorable, que sucederá, se quiera o no [...]” (Blake, 2003, p.96), dado que ninguna “[...] organización podrá detener los cambios que se producirán en su entorno, en su mercado, en sus competidores, en los gustos de sus clientes, en el avance de la tecnología, etc.” (Blake, 2003, p.96).

Para hacer frente a dichos cambios, una de las alternativas que tiene las MiPyMEs es invertir en el crecimiento y desarrollo de uno de sus recursos más importantes, que es el factor humano, recurso que tiene como responsabilidad el cumplimiento de los objetivos de toda empresa. La capacitación es una alternativa de inversión para atender las deficiencias o necesidades que presenta este recurso, porque a través de ésta “[...] las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de productividad” (Reynoso, 2007, p. 168). Además Blake (2003), refiere que,

“el enriquecimiento que sucede en las personas cuando incorporan conocimientos, desarrollan habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción distinta y mejorada de su realidad. Pueden ver cosas que no podían ver, cambia la valoración que hacen de lo que perciben, y crecen en su capacidad de imaginar situaciones mejores y que [...] una persona capacitada, al tener una nueva percepción de su realidad, está en condiciones de desarrollar una sana insatisfacción; adicionalmente ha adquirido nuevas posibilidades de acción, por lo tanto, es altamente probable que intente alguna forma de cambio positivo o, dicho de otra manera, que produzca alguna forma de progreso”. (p.96)

Es así como la capacitación viene a ser un medio adecuado, para que en las empresas se pueda lograr lo siguiente:

“Maximizar la productividad y la producción, incrementar la versatilidad del capital humano, desarrollar equipos de trabajo más unidos, aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores, aumentar los

estándares de seguridad e higiene en el trabajo, optimizar el uso de materiales y estandarizar las prácticas y procedimientos de las organizaciones”. (Aparicio, Espíritu, Martín & Salvador, 2009, p. 39)

Por supuesto, para poder dar el primer paso a la implementación de la capacitación en las empresas, “uno de los puntos clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que sea el iniciador del fenómeno educativo” (Silíceo, 2010, p.45). En consecuencia, para que los propietarios de las MiPyMEs puedan empezar a promover el aprendizaje dentro sus empresas, necesitarán allegarse de competencias que no se adquieren de forma innata, sino a través del aprendizaje que se obtiene mediante la capacitación (Silíceo, 2010).

En este contexto, la capacitación puede ser considerada entonces como una llave para el desarrollo de ventajas competitivas de las MiPyMEs, “[...] ya que la adquisición de información y conocimiento es mucho más simple y puede ser utilizada por un solo individuo, o un grupo de tamaño reducido; evitando así la necesaria erogación de grandes sumas para economías de escala” (Álvarez & Durán, 2009, p. 38). Esto quiere decir que por el número escaso de empleados que tienen las MiPyMEs, la capacitación tiende a ser “[...] económicamente más redituable y mucho más simple que la adquisición de nuevas tecnologías de mejor aprovechamiento energético y producción en masa” (Álvarez & Durán, 2009, p. 38).

En el caso de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León que buscan ser competitivas y mantenerse vigentes en el mercado, deberán “[...] prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización, así como a desarrollar sistemas para la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizativo” (García, 2004, p. 39).

Al hablar exclusivamente de los propietarios de estas empresas, se puede afirmar que necesitan de la capacitación porque deben aprender a “[...] implementar nuevas técnicas gerenciales y aumentar nexos comerciales con clientes y proveedores, poniendo énfasis en áreas como la gerencia, la planeación estratégica, mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, comercio

virtual y adopción de tecnología [...]” (Barragán y Pagán, 2002, citado Mendoza, s. f., p. 44). También porque deben estar calificados para administrar una empresa de acuerdo con “[...] su giro, mercado y competidores; además deben desarrollar o adquirir capacidades conforme se desarrolle la vida de la empresa, pues cada etapa que atraviesa es distinta y, por lo tanto los problemas que hay que sortear también lo son” (Mendoza, s. f., p. 44).

En el caso de los empleados, la capacitación es necesaria para lograr que “[...] atiendan los intereses de las personas, la tecnología y los sistemas del negocio, además de algunas cuestiones referentes a la calidad, los costos y la satisfacción de los clientes [...]” (Freeman, Gilbert & Stoner, 1996, p. 567), entre otras que sean propias de sus responsabilidades o funciones.

En consecuencia, para poder otorgar capacitación a los propietarios y empleados de las MiPyMEs que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, primero es conveniente identificar que conocimientos y/o habilidades necesitan adquirir conforme a su situación actual. Para tal efecto, se decidió llevar a cabo un diagnóstico para detectar dichas necesidades, y partiendo de los resultados que se generen, determinar en qué áreas necesitarán capacitarse.

Por último, es importante manifestar que actualmente en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León no se cuenta con información sobre necesidades de capacitación de las MiPyMEs. Tal como lo manifiesta el Director de la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo del Municipio, C. Raúl Crespo Barragán², quien refiere que hoy en día no cuentan con información respecto a la situación actual que viven estas empresas. Esta última observación apoya la pertinencia de realizar este trabajo de investigación sobre el tema de capacitación.

² La entrevista se realizó el 16 de enero de 2012, en la oficina de la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo que se ubica en el la Presidencia Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Conocer las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de una muestra de propietarios de éstas.
2. Conocer las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales.
3. Comparar los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas con respecto a los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus principales características.

1.4. Preguntas de la investigación

La pregunta central de investigación es:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León?

Las preguntas específicas son:

1. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de una muestra de propietarios de éstas?

2. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales?
3. ¿Cuál es el resultado de la comparación de los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas con respecto a los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus principales características?

1.5. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.8) definen este tipo de investigación como aquella que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

1.6. Método de la recolección de datos

La estrategia que se utilizó para obtener la información en esta investigación corresponde al diseño no experimental transeccional, de tipo exploratorio y descriptivo.

Es una investigación no experimental transeccional, al considerar que la investigación se llevó a cabo durante un período establecido para poder recabar la información necesaria y requerida de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. De acuerdo con Hernández *et al.* (2006, p. 208), consiste en “realizar investigaciones que recopilan datos en un momento único”. Es de tipo exploratorio, porque es un estudio que se realiza por primera vez para detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Hernández *et al.* (2006, p. 100), la define como “aquella

que se lleva a cabo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

Finalmente, es un estudio descriptivo, porque en esta investigación se recolectó, analizó y presentó información relacionada con las MiPyMEs a nivel nacional y local. Esta indagación permitió determinar cuáles son los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs industriales, comerciales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, mediante la capacitación. Danhke (1989) refiere que este tipo de investigación “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (citado en Hernández *et al.*, 2006, p. 102).

1.7. Determinación de la muestra

Para cumplir con el primer objetivo específico, se decidió utilizar la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando que mediante este tipo de muestreo se puede lograr “[...] obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández *et al.*, 2006, p. 262).

Para tal efecto, se consideró cumplir con el siguiente criterio: aplicar entrevistas a empresas de todos los sectores económicos que se tienen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Además de considerar que por su tamaño deben ser micro, pequeñas o medianas empresas y tener como mínimo 3 años de operación en el mercado.

Para cumplir con el criterio ya mencionado e identificar los giros que existen por sector económico en dicha ciudad, se tomó como referencia la Tabla 1.1 que muestra un catálogo por sector económico de acuerdo al DENU 2011 (INEGI, 2011b).

Tabla 1.1. Giros que se tienen por sector económico en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

Sector Comercio
Abarrotes, misceláneas y ultramarinos
Centros comerciales, minisúper y negocios al mayoreo
Vinos, refrescos y cerveza
Carnicería
Computadoras y video juegos
Celulares
Electrónica y línea blanca
Cristalería y loza
Distribuidor de agua
Telas, bonetería, hilos, mercería y cortinas
Ropa
Joyería, accesorios y novedades
Zapatería y huarachería
Muebles
Farmacia, naturista y club de nutrición
Ópticas
Juguetes
Vidrios, mármol, cerámica y aluminio
Ferretería, tornillería, refacciones, material eléctrico, llantas, aceites, tlapalería, audio y accesorios.
Autos
Motocicletas
Gaseras
Gasolineras y venta de combustibles
Material de construcción
Sector Servicios
Servicio de alojamiento y preparación de alimentos
Servicio de transporte y almacenamiento
Información de medios masivos
Servicios financieros y de seguros
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
Servicios profesionales, científicos y técnicos
Servicios de apoyo a los negocios, manejo de desechos y remodelación
Servicio de salud y de asistencia social
Servicios de esparcimiento
Otros servicios (mecánica, hojalatería, peluquería, estéticas, funerarias y asociaciones)
Sector Industrial
Artesanías y manualidades
Purificación y embotellado de agua
Muebles
Marmolería
Carpinterías
Transformadoras de acero
Materiales prefabricados para construcción
Bolsos de mano, maletas y similares
Sombreros

Fuente: Elaboración propia, con base en el DENE 2011 (INEGI, 2011b).

De un total de 5,393 MiPyMEs reportadas por el DENU 2011 (INEGI, 2011b), se entrevistó a propietarios de 63 MiPyMEs. De estas empresas, 42 fueron microempresas, 16 empresas pequeñas y 5 empresas medianas. Esta investigación se realizó en el período de junio a septiembre 2012 y permitió obtener información respecto a las necesidades de capacitación tanto de los empleados como de los empresarios. Cabe aclarar que no se entrevistaron a los empleados porque son los propietarios los que toman la decisión de que se otorgue o no la capacitación.

Para cumplir con el segundo objetivo específico, se entrevistó a los representantes de las siguientes cámaras empresariales: CANACO, CANIRAC y CANACINTRA (Anexo 3). Esta investigación se realizó en el mes de mayo de 2012. En dicho período la CANACINTRA no contó con empresas agremiadas, mientras que la CANIRAC y la CANACO reportaron 15 y 45 empresas agremiadas, respectivamente.

1.8. Análisis de las mejores prácticas de MiPyMEs a nivel nacional y características de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Para cumplir con el tercer objetivo específico, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Se analizaron 14 MiPyMEs como casos de éxito por sus mejores prácticas, las cuales se ubican en diferentes estados del país y los sectores económicos a las que pertenecen son similares a algunos de los que se tienen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

De las 14 empresas investigadas, 12 casos se obtuvieron del portal de la comunidad PyME del periódico “El Economista”, un caso se obtuvo de la comunidad “Ideas para PyMEs” y un último caso del portal de emprendedores de “CNN Expansión”. A pesar de que las dos primeras organizaciones muestran en su título que manejan información de pequeñas y medianas empresas, éstas también presentan algunos casos de microempresas.

Estas MiPyMEs han recibido diferentes apoyos en capacitación, asesoría, trámites o financiamiento por parte de algunas organizaciones y han obtenido resultados satisfactorios en el aprovechamiento de dichos apoyos. Además, por haber pasado el filtro de cómo hacer las cosas en favor de su crecimiento y desarrollo, sus experiencias han sido difundidas como ejemplo para otras empresas.

La información obtenida se recabó en el período de octubre y noviembre de 2012, y actualmente sigue vigente en los portales de Internet donde fueron publicados.

2. Por último, se consultaron nueve investigaciones académicas, de las cuales se obtuvieron algunas de las características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Esta información se obtuvo en el período de diciembre 2012 a enero 2013.

1.9. Procedimiento y técnicas de investigación

1ª fase: Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los representantes de las cámaras empresariales que existen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, quienes desde su punto de vista expresaron las necesidades de capacitación que tienen las MiPyMEs que integran las cámaras.

2ª fase: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 63 propietarios de MiPyMEs comerciales, industriales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, quienes desde su punto de vista dieron a conocer las necesidades de capacitación que tienen sus empleados y ellos.

3ª fase: en esta fase se hizo un análisis de las necesidades que fueron establecidas desde el punto de vista de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León y de los representantes de las cámaras empresariales.

4ª fase: se obtuvo de fuentes secundarias información relacionada con las mejores prácticas de algunas MiPyMEs a nivel nacional. Esta información permitió identificar los conocimientos y/o habilidades que adquirieron los empresarios y/o empleados de estas empresas para llevar a cabo sus buenas prácticas.

5ª fase: se recabó de fuentes secundarias las principales características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Esta información permitió identificar los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir los propietarios y empleados de acuerdo al escenario que mostraron tener las empresas.

6ª fase: se hizo una comparación de los resultados obtenidos en la fase 4 y 5.

6ª fase: de acuerdo a los resultados que se obtuvieron mediante las diferentes fases de esta investigación, se pudieron detectar los conocimientos y/o habilidades en las que los empleados y propietarios de las MiPyMEs deben capacitarse.

7ª fase: En esta última fase se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados que se encontraron al término de la investigación.

1.10. Elaboración del cuestionario para la entrevista semiestructurada

Se diseñaron dos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas los cuales se utilizaron para realizar las entrevistas a los propietarios de las MiPyMEs y representantes de las cámaras empresariales.

Cámaras: el cuestionario quedó conformado por 32 preguntas clasificadas en dos secciones. La primera cuenta con 10 preguntas relacionadas con el perfil de la cámara empresarial y datos generales del representante. La segunda cuenta con 22 preguntas relacionadas con el tema de capacitación (Anexo 1).

Propietarios de las empresas: el cuestionario quedó conformado por 38 preguntas clasificadas en dos secciones. La primera cuenta con 12 preguntas para recabar información respecto al perfil de la empresa y su propietario. La segunda está conformada por 26 preguntas relacionadas con el tema de capacitación (Anexo 2).

1.11. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

1. El tiempo y disponibilidad de los propietarios de las MiPyMEs.

Algunos empleados de las empresas indicaron que no se encontraban los dueños o encargados y no estaban autorizados para proporcionar información de la empresa, por lo que fue necesario hacer más de una visita a la mayor parte de las empresas. Por otra parte, ocurrió una situación similar con los propietarios de las empresas, puesto que en diversas ocasiones se les visitó y debido a que les surgieron otros asuntos de mayor importancia, también cambiaron la cita varias veces e incluso algunos cancelaron la entrevista.

2. Desconfianza de los propietarios de las MiPyMEs por la creciente delincuencia que se tiene en la ciudad.

Esta limitante se presentó con mayor énfasis durante el desarrollo de la investigación, dado que algunos empresarios no aceptaron la entrevista, por miedo a que dicha información tuviera como finalidad un uso no académico o que pudiera utilizarse en contra de la seguridad de la empresa o de su persona. Cabe señalar que para llevar a cabo la investigación se presentó una identificación oficial como estudiante de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM), explicando los fines de la investigación, pero aun así, algunas personas no tuvieron la confianza para aceptar la entrevista.

Es importante mencionar que los propietarios que sí aceptaron la entrevista, solicitaron que se les mostrara la credencial de estudiante, credencial oficial para votar del IFE y algún otro documento oficial de la universidad, en este caso se presentó el formato de aceptación del tema de tesis que otorga el área de postgrado de la universidad, el cual cuenta con firmas y sello oficial de la institución. Además, algunos de estos empresarios compartieron su experiencia con respecto a la delincuencia organizada y la razón por la que ya no tienen la confianza para proporcionar datos relacionados con la empresa o su persona.

Lo antes mencionado, da cuenta de la desconfianza que tienen los empresarios de esta ciudad, ya que han sido afectados a nivel personal como empresarial.

3. El temor a las sanciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En cuanto a este último punto, algunos de los propietarios de las MiPyMEs no tuvieron la confianza de conceder la entrevista, por miedo a que dicha información pudiera ser utilizada para que la SHCP indague sobre las actividades de la empresa y esto repercuta en el pago de sus impuestos, o en su caso, que la información sea para que el IMSS confirme el número de empleados que tienen y las condiciones bajo las que trabajan sus empleados y ellos, situación que según los empresarios repercutiría en fuertes sanciones para la empresa.

CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

La aproximación teórica-conceptual que se presenta es primordial para el desarrollo de la investigación, dado que orientó y aclaró los aspectos sobre los cuales se llevó a cabo el análisis de los datos que se obtuvieron. Por consiguiente, en este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que definen y describen la situación actual de las MiPyMEs a nivel nacional y finalmente se dan conocer conceptos básicos y generales de la capacitación.

2.1. Las MiPyMEs a nivel nacional

En este apartado se hace una descripción de las particularidades que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en el contexto nacional, específicamente aspectos relacionados con la estratificación que define a estas empresas, sus principales características, la importancia que tienen en la economía del país, así como sus principales problemáticas y causas de fracaso.

2.1.1. Definición y características

En México, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su artículo 3º, establece que las MiPyMEs son empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la SE, de común acuerdo con la SHCP y publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Los criterios que definen a estas empresas corresponden al tipo de actividad y número de empleados que tienen (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tamaño	Tipo de actividad	Personal
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industrial y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicio	Desde 51 hasta 100
	Industrial	Desde 51 hasta 250

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada el 18 de enero de 2012 en el DOF.

En México el 90% de estas empresas son familiares (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009), es decir, éstas son inspeccionadas y operadas por uno o varios miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2004). En el caso de las microempresas, éstas se dedican por lo regular a las actividades comerciales y de servicios, “[...] generalmente no tienen una estructura organizacional formal, no siempre consideran estudios de competitividad, de modo que no conocen la participación de mercado de sus competidores” (Fernández, 2002, p.95) y no cuentan con registros contables, lo cual sugiere que no tienen información respecto a sus ingresos y egresos (Gómez, 2007).

En cuanto a las empresas pequeñas, cuentan con una estructura un poco más formal que las microempresas, pero aun así, dentro de éstas “[...] no existe una definición clara de sus funciones, generalmente los dueños ocupan los puestos directivos y realizan gran parte de las funciones de comercialización. Tienen registros informales de la competencia, pero no mantienen una base de datos actualizada y fidedigna [...]” (Fernández, 2002, p.95). Llevan una contabilidad, pero ésta sólo sirve para fines fiscales, es decir, “[...] sólo se tiene información para poder llenar las declaraciones de impuestos y cumplir con el fisco. No obstante, esta información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones [...]” (Gómez, 2007, p.71), por lo regular se apoyan de un contador externo para cumplir con sus obligaciones fiscales.

En lo que respecta a las empresas medianas, estas tienen características un tanto diferentes, de acuerdo a Fernández (2001, p.95), cuentan con una “[...] estructura organizacional mucho más delimitada, donde la definición de puestos es clara, aunque en ocasiones no existen todas las áreas funcionales necesarias”. Estas empresas cuentan con

“[...] información fiscal, con reportes más reales de su operación, comenzando con una contabilidad financiera y reportes oportunos de la operación productiva” (Gómez, 2007, p.72), y “[...] cuentan con una base de datos bien armada y realizan estudios de competitividad y tendencias de mercado” (Fernández, 2002, 96).

En general, las MiPyMEs son organizaciones que cuentan con una estructura organizacional simple sin burocracia interna, la propiedad y control están en manos de una o varias personas, cuentan con una estructura de producción que carece de tecnología sofisticada, generan producciones a pequeña escala, cuentan con mano de obra no calificada o poco especializada y la cercanía que tiene con sus mercados locales les permiten conocer y adaptarse rápidamente a las exigencias de sus clientes (Camarero, Flores, Lázaro & Modrego, 1995). En cuanto a la toma de decisiones, éstas en su mayoría son tomadas de acuerdo a la visión de los propietarios y no sobre estudios formales (Yoguel, 1998).

Aunado a lo anterior, es necesario señalar las siguientes características que no son del todo benéficas para el crecimiento y desarrollo empresarial de las MiPyMEs: el componente familiar (la toma de decisiones depende de los familiares y puede producir desacuerdo en la aplicación de las mismas), la falta de liquidez para hacer frente a los gastos inmediatos, la carencia de recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales) y la poca productividad (Gómez, 2007).

2.1.2. Importancia

De acuerdo al Censo Económico 2009 para la micro, pequeña, mediana y grande empresa emitido por el INEGI (2011c), de 3 millones 724 mil 019 unidades económicas que pertenecen al sector privado y paraestatal, en las cuales laboran 20 millones 116 mil 834 empleados a nivel nacional, el 98.4% pertenece al sector industrial, comercial y de servicios y generan el 90.2% de empleos (Tabla 2.2).

Por otra parte, el 1.6% de unidades económicas pertenecen a otros sectores especiales (Pesca y acuicultura; Minería; Electricidad, agua y gas; Construcción; Transportes, Correos y Almacenamiento) y generan el 9.8% de empleos (Tabla 2.2). Estas cifras indican que en México los sectores industrial, comercial y de servicios son los más significativos.

Tabla 2.2. Unidades económicas y personal ocupado por actividad económica.

Actividad Económica	Unidades económicas		Personal ocupado	
	Cifra	%	Absoluto	%
Total nacional	3 724 019	100%	20 116 834	100%
Servicios	1 367 287	36.7%	7 340 216	36.5%
Comercio	1 858 550	49.9%	6 134 758	30.5%
Industria	436 851	11.7%	4 661 062	23.2%
Resto de sectores (Pesca y acuicultura; Minería; Electricidad, agua y gas; Construcción; Transportes, Correos y Almacenamiento)	61 331	1.7%	1 980 798	9.8%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de la monografía Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa. Estratificación de los Establecimientos: Censos económicos 2009 (INEGI, 2011c).

Conforme a lo anterior, se presenta la participación que tienen las MiPyMEs a nivel nacional, de acuerdo al Censo Económico del 2009 para la micro, pequeña, mediana y grande empresa, elaborado conforme a los criterios y la estratificación de la Secretaría de Economía.

En este sentido, las microempresas representan el 95.3% de las unidades económicas y generan el 45.6% de los empleos, estos porcentajes ubican a estas empresas como el estrato económico más destacado e importante en la economía del país. En el caso de las pequeñas empresas, constituyen el 4.3% de las unidades económicas y generan el 23.8% de empleos, este último porcentaje se asemeja a los empleos generados por las grandes empresas. En lo referente a las medianas empresas, representan el 0.3% de las unidades económicas y generan el 9.1% de los empleos. Finalmente, las grandes empresas representan el porcentaje más pequeño con el 0.1% de las unidades económicas y como se mencionó anteriormente generan empleos equivalentes a los de las pequeñas empresas, con el 21.5%.

En resumen, acorde a las cifras anteriores, las MiPyMEs de México representan el 99.9% del sector empresarial y emplean el 78.5% de la fuerza laboral del país. Los porcentajes dan cuenta de la participación que tienen estas empresas en la economía del país, y por ende, la necesidad de estructurar estrategias que sean determinantes y representen vías de crecimiento, para que estas empresas que nacen y sobreviven en un entorno globalizado puedan permanecer en el mercado siendo competitivas, y al mismo tiempo, continúen siendo las principales amortiguadoras del desempleo que se genera en el país. Un elemento que se debe resaltar sobre estas empresas, es que son capaces de absorber mano de obra con poca o nula calificación, crear empleos a costos bajos y por su tamaño tienen las condiciones para poder adaptarse a los cambios del mercado (Dieste, 1995).

En cuanto a la producción bruta total, las grandes empresas son las que más aportan al país con un 73.4%, mientras que las MiPyMEs aportan el 26.6%. Aunque la aportación de las MiPyMEs no es tan significativa, éstas representan una fuente de ingreso importante para aquellas personas que no cuentan con un empleo o para aquellas que prefieren tener su propio negocio y generar empleos en su localidad.

A continuación se detalla la participación que tienen las MiPyMEs en el sector industrial, comercial y de servicios:

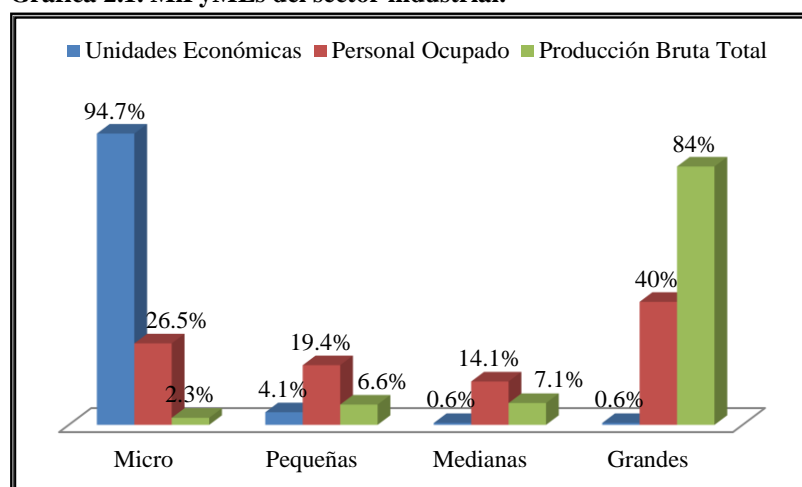
En cuanto al sector industrial, son las microempresas las que ocupan el primer lugar al representar el 94.7% del total de unidades económicas de este sector, sin embargo, el porcentaje de su fuerza laboral 26.5% y su participación en la producción bruta total 2.3% no es tan significativo como el de las empresas grandes. En cuanto a las pequeñas, éstas conforman el 4.1% de las unidades económicas, tienen el tercer lugar en la creación de empleos con el 19.4% y contribución a la producción bruta total con el 6.6% (Gráfica 2.1).

Las empresas medianas del sector industrial constituyen el 0.6% de las unidades económicas, ocupan el último lugar en la generación de empleos con el 14.1% y segundo lugar en la contribución a la producción bruta total con el 7.1%. En lo referente a las

empresas grandes, ocupan el último lugar en unidades económicas con el 0.6%, pero ocupan el primer lugar con el 40% de personal ocupado y el 84% de contribución a la producción bruta total (Gráfica 2.1).

A pesar de los datos particulares de cada estrato, se tiene que en conjunto las MiPyMEs suman el 99.4% de las unidades económicas del sector industrial y crean el 60% de los empleos. Es notorio que las MiPyMEs de este sector deben ser fortalecidas para que su participación en la producción bruta total pueda equipararse a la de las grandes empresas (Gráfica 2.1).

Gráfica 2.1. MiPyMEs del sector industrial.



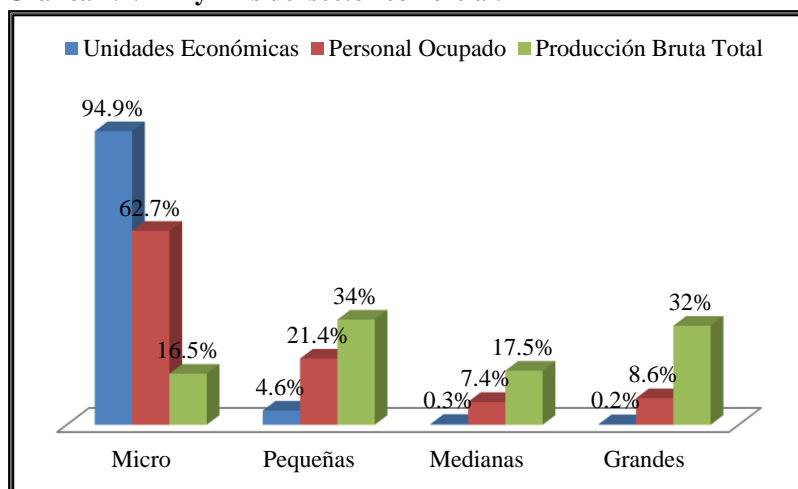
Fuente: Estratificación de establecimientos según los criterios de la Secretaría de Economía (INEGI, 2011c).

En el sector comercio, son las microempresas las que representan los porcentajes más altos de las unidades económicas con el 94.9% y con el 62.7% de la fuerza laboral. En tanto, las pequeñas ocupan el primer lugar en la contribución a la producción bruta total con el 34%, mientras que, en cuanto a las unidades económicas y personal ocupado forman el segundo lugar con el 4.6% y 21.4% respectivamente (Gráfica 2.2).

Las empresas medianas del sector comercial representan el 0.3% de las unidades económicas y participan con el tercer lugar en la generación de empleos 7.4% y con el último lugar en la aportación a la producción bruta total 17.5%. Por otra parte, las empresas

grandes cuentan con el porcentaje más bajo de unidades económicas (0.2%), pero se ubican en segundo lugar de aportación a la producción bruta total con el 32% y en tercer lugar en la generación de empleos con el 8.6%. Al agrupar las MiPyMEs, estas representan el 99.8% de las unidades económicas de este sector y suman una fuerza laboral del 91.5% y una aportación del 68% a la producción bruta total (Gráfica 2.2).

Gráfica 2.2. MiPyMEs del sector comercial.

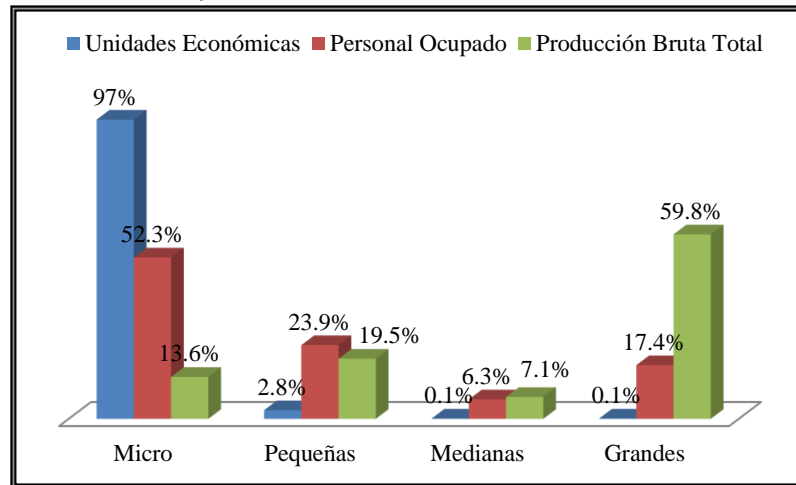


Fuente: Estratificación de establecimientos según los criterios de la Secretaría de Economía (INEGI, 2011c).

En lo referente al sector de servicios, las microempresas representan el 97% de las unidades económicas en este sector, absorben el mayor porcentaje de empleos (52.3%) y se ubican en tercer lugar en la producción bruta total con el 13.6%. Asimismo, las empresas pequeñas ocupan el segundo lugar en unidades económicas representadas por el 2.8%, en personal ocupado con el 23.9% y en la contribución a la producción bruta total con el 19.5% (Gráfica 2.3).

Las empresas medianas llegan al último lugar, con el 0.1% de las unidades económicas, 6.3% de empleos y 7.1% de la producción bruta total. En tanto, las grandes empresas ocupan el primer lugar con la participación del 59.8% en la producción bruta total, tercer lugar en la fuerza laboral con el 17.4% y último lugar en unidades económicas con el 0.1%. Las MiPyMEs conjuntamente representan el 99.9% de las unidades económicas del este sector, generan el 82.5% del personal ocupado y aportan el 40.2% a la producción bruta total (Gráfica 2.3).

Gráfica 2.3. MiPyMEs del sector de servicios.



Fuente: Estratificación de establecimientos según los criterios de la Secretaría de Economía (INEGI, 2011c).

Como se puede observar, en todos los sectores sobresale la participación y aportación de las MiPyMEs, por este motivo, se puede acentuar que las funciones primordiales de este tipo de empresas radican en: generar bienes o servicios que las empresas grandes no quieren o no pueden fabricar, sobre todo si son productos más detallados, con determinadas especificaciones que requieren la creatividad y habilidad manual del empleado; fortalecer la formación empresarial del personal; crear mayores empleos en las localidades donde están establecidas (Albarrán, *et. al.*, 2008).

Las MiPyMEs tienen la capacidad de realizar actividades con eficiencia, es decir, cuentan con las fortalezas necesarias para poder cumplir sus funciones, alcanzar sus objetivos con la menor cantidad de recursos y hacer frente a los cambios que se generan en su entorno.

Entre las fortalezas que tienen estas empresas se encuentran: la flexibilidad para producir en pequeñas cantidades y su pequeña estructura que les permite tener elasticidad para adaptarse a los cambios de su entorno; son consideradas como las principales generadoras de empleos; son el sostén de la demanda al generar salarios que se traducen en poder de compra; y contribuyen al sostenimiento del Estado mediante el pago de impuestos

(Cleri, 2007). Gracias a las capacidades que tienen estas empresas, pueden tener la oportunidad de crecer en un mundo tan cambiante como el que se tiene actualmente.

Entre las debilidades que deben vencer las MiPyMEs para incrementar sus fortalezas, se encuentran los recursos limitados, la estructura de gestión poco profesionalizada, el escaso control de los canales de comunicación, las dificultades de gestión de tecnología, las dificultades de encontrar economías de escala, el bajo nivel de escolaridad y el uso de maquinaria de segunda mano (Estrella, Góngora & Martín, 2011).

A pesar de esto, la participación que tienen estas empresas en el marco social y económico del país cada vez se vuelve más significativo, considerando que “ofrecen oportunidades de empleo e ingresos para la clase media y sectores pobres, y ayudan a formalizar las iniciativas empresariales de los informales, contribuyendo al sector social del país” (Solimano *et al.*, 2007 citado en Milla, 2011, p. 3).

2.1.3. Problemáticas que enfrentan las MiPyMEs

Dadas las características que presentan las MiPyMEs en México, éstas se ven en gran desventaja frente a las grandes empresas, aunque estas últimas representen tan sólo el 0.2% de las unidades económicas en el país. A diferencia de las grandes empresas, las MiPyMEs enfrentan una serie de problemas que obstaculizan su crecimiento y desarrollo empresarial.

De acuerdo a Jurado *et al.* (1997) (citado en Palomo, 2005) los diferentes problemas que hoy en día enfrentan las MiPyMEs y que amenazan su supervivencia, crecimiento y desarrollo, se pueden clasificar en los siguientes puntos: organización, recursos humanos, mercadotecnia, producción, innovación tecnológica, contabilidad, finanzas y fiscal, los cuales se sintetizan en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Problemas que enfrentan las MiPyMEs.

Clasificación	Problemas que se enfrentan
Organización	Falta de: estructura formal, sistematización de sus operaciones y actividades, políticas escritas, supervisión, y estándares de desempeño.
Recursos Humanos	Falta de capacitación y seguridad e higiene. Excesiva rotación de personal.
Mercadotecnia	Falta de: conocimiento real de su competencia, técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
Producción	Falta de: técnicas para planear la producción, medición y control de la calidad, sistematización de los procedimientos de producción. Deficiencia en su sistema de compras, incapacidad para surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, y deficiente nivel de productividad.
Innovación tecnológica	Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
Contabilidad	Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
Finanzas	Falta de: conocimiento para analizar los estados financieros e información de acceso a créditos convenientes para la empresa.
Fiscal	Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, con base en Jurado *et al.* 1997, citado en Palomo, 2005, p. 27.

Existen otros factores que afectan a las MiPyMEs y que están relacionados con la desigualdad de oportunidades que es más notoria en países en desarrollo como México. La primera barrera que tienen es el factor de la discriminación, como una tendencia a hacer diferencias de origen étnico o clases sociales, aspecto que dificulta las negociaciones y por ende los intercambios comerciales entre las empresas; otro factor de afectación a las MiPyMEs es la emigración hacia las zonas que están en los alrededores de las ciudades, puesto que existen empresas con años de antigüedad que son opacadas por aquellas grandes empresas, en algunos casos transnacionales, que llegan a establecerse en el mismo lugar y se apoderan de un gran número de clientes (Lambing & Kuehl, 1998).

Por otra parte, los cambios en la política pública también afectan a este tipo de empresas, porque cuando existen cambios de gobierno, los programas de apoyo para las empresas ya existentes se ven interrumpidos y los principales perjudicados son los empresarios que dejan de recibir el apoyo. Además, el hecho de que la mayor parte de las MiPyMEs son empresas familiares puede constituir una barrera, ya que los problemas familiares son trasladados a la empresa, lo cual conlleva a que sean afectadas las diferentes

operaciones empresariales. Por último, la incorporación de los hijos a la empresa, ha llegado a ser una acción negativa en las empresas, por la falta de compromiso de estos integrantes, debido a que no llegan a un acuerdo respecto a quien va dirigir la empresa o porque los intereses de los hijos son diferentes y nada tienen que ver con la empresa de su familia (Lambing & Kuehl, 1998).

Aunado a esto, la Secretaría de Economía ha observado que las MiPyMEs presentan problemáticas, que impactan en el crecimiento y desarrollo de las empresas, como es la dificultad que tienen para acceder a fuentes de financiamiento, participan de manera limitada en actividades de comercio exterior, carecen de una vinculación con las universidades, cuentan con una débil estructura organizacional, el escaso poder de negociación, la escasa innovación, la calidad deficiente de sus productos o servicios y sobre todo la capacitación deficiente de su capital humano (Bárdan, 2002).

De igual manera, la Sub Secretaría para la Pequeña y Mediana empresa (SPYME) (2010), coincide en que estas empresas deben enfrentar o vencer diversos retos, entre los que destacan: la baja competitividad y la capacitación deficiente del capital humano, la participación limitada en el comercio exterior y el acceso limitado a fuentes de financiamiento.

Por lo tanto, se puede ver que entre los retos a alcanzar, el que más interesa a la presente investigación es la capacitación deficiente del capital humano, que ha sido señalada por los autores antes citados como una problemática, puesto que es evidente que “la capacidad competitiva de las MiPyMEs mexicanas depende ampliamente de la eficiencia de su organización y de la calidad de sus empleados, siendo esta última condicionada a la capacitación del capital humano” (Aregional, 2010, p. 179).

2.1.4. Causas de fracaso de las MiPyMEs

Las principales causas de fracaso que se manifiestan en las MiPyMEs se presentan de acuerdo a cinco funciones comunes de las empresas: estratégicas, que están encaminadas a cumplir con los objetivos de la empresa; comerciales, que tienen como propósito generar ventas; operacionales, destinadas a satisfacer la demanda de los clientes; administrativas, reservadas para dar soporte y controlar la gestión de las tareas generadoras de valor de la empresa; y las de capital humano, encaminadas a asegurar que la empresa cuente con el personal idóneo para cubrir cada puesto en la empresa. En la Tabla 2.4 se presentan las causas de fracaso de acuerdo a cada una de las funciones señaladas.

Tabla 2.4. Causas de fracaso de las MiPyMEs.

Funciones de la empresa	Causas de fracaso
Estratégicas	No planificar el futuro de la empresa. No entender la variabilidad natural del negocio y del entorno. No tener claras las prioridades de la empresa. Confundir crecimiento y desarrollo. No innovar. Creer que cualquier tecnología nueva puede ayudar a la empresa. Creer que la compra de software resolverá los problemas de la empresa. No aprovechar las ventajas de las alianzas estratégicas. No aprovechar los apoyos gubernamentales que existen.
Comerciales	No tener claro quiénes son los clientes y quiénes son los competidores. No tener claro por qué el mercado le compra a la empresa o a los competidores. No escuchar a los clientes, ni a los prospectos, ni a los no-compradores. Sustentar la oferta al mercado sólo en el precio de venta. No tener una marca propia. Fijar precios con base en los costos. Hacer promoción inadecuada al mercado objetivo. Aceptar plazos de cobranza mayores a los que el negocio puede soportar. Usar un proceso de venta no apropiado. No saber qué conocimientos, habilidades y actitudes deben tener los vendedores. Vender a los clientes más de lo que necesitan en el corto plazo. Depender de muy pocos clientes. Depender de un solo vendedor.
Operacionales	No planificar o no ejecutar los planes. Subestimar la importancia de la calidad. No honrar los compromisos contraídos con los clientes. Suponer que la realidad será igual a los pronósticos.

	<ul style="list-style-type: none"> Tener el perfil de existencias incorrecto. Comprar más de lo que se necesita en el corto plazo. Depender de un solo proveedor. Tener un servicio de posventa inadecuado.
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> No medir o no dar seguimiento a los resultados. Dar siempre mayor importancia a los recursos más caros. Calcular incorrectamente el capital de trabajo. Confundir utilidad con liquidez.
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> No tener la persona adecuada en cada puesto. Dejarse guiar por los sentimientos en vez de los resultados. Confundir propiedad, operación y familiar. Ejecutar las tareas que deberían realizar los colaboradores. No establecer un ambiente motivador. Tener procesos inadecuados de capacitación y retención de personas. No dar retroalimentación a los colaboradores. No ser sinceros con los colaboradores y ocultar los conflictos. Permitir la influencia negativa de otras personas. Dejar que los temores paralicen. No escuchar a los colaboradores. No aprovechar la experiencia de otras personas.

Fuente: Elaboración propia, con base en Debernardo & Hurtado (2010).

Se debe mencionar que las causas de fracaso que presentan las MiPyMEs también están relacionadas con algunas de las diferentes problemáticas que fueron planteadas por Jurado *et al.* (1997), la Secretaria de Economía y la Sub Secretaría para la Pequeña y Mediana empresa.

En este contexto, resulta evidente que la mayoría de las causas de fracaso pueden ser superadas mediante la capacitación de los propietarios y empleados, considerando que son ellos los que ejecutan las acciones o estrategias fijadas por las empresas, y tienen la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos que son necesarios para producir bienes o servicios. En este sentido, si las empresas superan las causas de fracaso de la función de recursos humanos, contarán con el personal capacitado y el ambiente laboral propicio para superar las otras causas de fracaso que se presentan en las demás funciones de la empresa.

2.2. La capacitación

En este apartado se presentan aspectos generales relacionados con la capacitación; por consiguiente, se da a conocer la normativa legal vigente de la Ley Federal del Trabajo (LFT), respecto a la capacitación. También, se muestran aspectos conceptuales de la capacitación tales como su definición, objetivos y tipos. Se analiza este proceso como una inversión necesaria y estratégica para generar productividad en las empresas. Asimismo, se detalla el proceso de capacitación y algunas consideraciones para alcanzar el éxito de la ejecución de un programa de este tipo. Se plantea la definición, importancia y clasificación de las necesidades de capacitación. Igualmente, se describen los factores que tienen relación con la capacitación. Además, se exponen los problemas que describen la situación actual de la capacitación en México, los beneficios que ésta ofrece a las MiPyMEs y los diferentes programas federales que están orientados a la capacitación de las MiPyMEs.

2.2.1. Marco legal de la capacitación

Con el propósito de especificar la importancia que tiene la capacitación y las condiciones en la que ésta debe ser impulsada en México, se dan a conocer los estatutos legales bajo los cuales se debe otorgar capacitación en el país, como lo marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos coadyuvando con la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su última reforma de fecha 30 de noviembre de 2012, publicada en el DOF. Cabe mencionar que entre los artículos que se reformaron en la LFT se encuentran los que corresponden al Capítulo III Bis de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores.

De acuerdo al artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; con ese fin, se debe promover la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”.

El apartado A fracción XIII de este artículo señala que las empresas “[...] están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo y

la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”. La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo es la LFT, que retoma lo plasmado en la Constitución y lo establece en su Capítulo III Bis.

Por otra parte, la LFT en su artículo 2 señala que “las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales”. De acuerdo a este artículo, *un trabajo digno o decente* es aquél que cumple con los siguientes aspectos:

- Se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador.
- No existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil.
- *Se tiene acceso a la seguridad social* y se percibe un salario remunerador.
- *Se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos.*
- Se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

También, el artículo 3 de la LFT establece que el trabajo es un derecho y un deber social, por lo tanto,

“es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a patrones como a los trabajadores”.

Tanto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como la LFT, hacen hincapié en el otorgamiento de la capacitación como parte importante de tener un trabajo digno y socialmente útil y que genera beneficios tanto para los trabajadores como para los patrones.

Sobre las obligaciones de la empresa de acuerdo a la LFT

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables y se deberán hacer dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte (artículo 24). Entre los aspectos que se deben especificar en el escrito son:

“si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba; y la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley”. (artículo 25, fracciones II y VIII).

Cuando se trate de un contrato colectivo de trabajo, este debe contener “las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores; así como las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento” (artículo 391, fracciones VII y VIII).

En consecuencia, los patrones de las empresas tienen la obligación de “proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III Bis de la LFT” (artículo 132, fracción XV). Además, tienen el deber de “participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo con el fin de proporcionar capacitación y adiestramiento” (artículo 132, fracción XXVIII), así como la obligación de atender la convocatoria que hace la STPS en conjunto con la SE para la constitución del Comité Nacional de Productividad, que tiene el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva (artículo 153-K). Este Comité es el encargado de elaborar las políticas que deberán aplicarse en materia de productividad, capacitación y adiestramiento a nivel nacional.

En lo referente a las constancias de competencias o de habilidades laborales, que son otorgadas a los trabajadores por haber llevado y aprobado los cursos de capacitación, el artículo 153-V refiere que, las empresas están obligadas a enviar a la STPS para su registro y control, listas de las constancias que se hayan sido expedidas.

Además, acorde al artículo 153-F Bis,

“los patrones deben conservar a disposición de la STPS y la SE, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados”.

Cuando el patrón no cumpla con la obligación de conservar a disposición de la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a la Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con su obligación (artículo 153-S).

En cuanto a las sanciones, el artículo 994 en su fracción IV señala que se impondrá la multa de “250 a 5000 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132”; Además, por violaciones a las normas de trabajo que no están sancionadas en el capítulo XVIII de los procesos especiales de la LFT o en alguna otra disposición de la ley, se impondrá al infractor la multa de 50 a 5000 veces el salario mínimo general (artículo 1002).

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores de acuerdo a la LFT

De acuerdo a la reforma del artículo 39-B, el contrato de trabajo de la capacitación inicial deberá cumplir con las siguientes especificaciones:

“el trabajador estará obligado a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado. La vigencia de esta relación de trabajo, tendrá una duración máxima de tres meses o en su caso, hasta de seis meses sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores que requieran conocimientos profesionales especializados. Durante ese tiempo el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe. Al término de la capacitación inicial, de no acreditar competencia el trabajador, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de la Ley, así como a la naturaleza de la categoría o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.”.

Conforme al artículo 153-A, los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

El artículo 153-D en sus fracciones I, II y III señala que los trabajadores que reciban capacitación están obligados a cumplir con las siguientes especificaciones:

“asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte de este proceso; atender las indicaciones de las personas que impartan los cursos, y cumplir con los programas respectivos; y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos”.

Una vez que los trabajadores hayan tomado los cursos de capacitación y hayan aprobado sus exámenes,

“tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, misma que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la STPS, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539”. (artículo 153-T)

Las constancias recibidas “surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento” (artículo 153-V).

Es preciso mencionar que, cuando un trabajador se niegue a recibir capacitación,

“por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales”. (artículo 153-U).

Si el trabajador decide acreditar documentalmente que recibió la capacitación, deberá presentar una constancia de competencias o de habilidades, con la cual respaldará el haber cursado y aprobado el curso (artículo 153-V).

Ahora bien, si el trabajador se niega a recibir capacitación y tampoco quiere acreditar documentalmente su capacidad, ni presentar el examen de suficiencia para que le sea

otorgada su constancia de competencias o de habilidades, el patrón podrá rescindir la relación de trabajo, sin responsabilidad, por las siguientes causales que estable la ley:

“Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca; incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia; desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado; y negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades”. (artículo 47, fracciones I, II, XI y XII)

Por otra parte, la Ley refiere que los trabajadores tienen la obligación de atender la convocatoria que hace la STPS en conjunto con la SE para la constitución del Comité Nacional de Productividad, que tiene el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva (artículo 153-K). Este artículo en sus fracciones I, IV, VI y IX establece que entre las facultades que tiene este Comité se encuentran las siguientes:

- Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual.
- Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad.
- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo 153-J de los objetivos de los programas de capacitación.

En el caso de las empresas que tienen más de 50 empleados, se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones. Entre sus responsabilidades están:

“vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento; proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios; y vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad”. (artículo 153-E, fracciones I, III y IV)

En cuanto a las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores,

“la STPS y la SE están obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas”. (artículo 153-E)

Es importante mencionar que de acuerdo al artículo 153-X, “los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento” impuesta en el capítulo III Bis de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores de esta ley.

Finalmente, el artículo 123, fracción XXXI, inciso b), de la Constitución, en concordancia con el artículo 527-A de la LFT, establecen que será competencia de las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo *en asuntos relativos a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores*, así como las referentes a la seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las autoridades estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

2.2.2. ¿Qué es la capacitación?

La globalización y sus efectos, ha originado que las empresas tengan que replantear su estructura organizacional, y también, sus estrategias para que puedan enfrentar las nuevas condiciones de su entorno empresarial, el cual comprende cambios en factores específicos como los competidores, clientes y proveedores, así como en factores generales como el ambiente económico, social y tecnológico. En este replanteamiento, es posible que algunas empresas busquen ser competitivas implementando cambios como crear nuevos productos o servicios con una mayor calidad, reducir los costos para ofrecer un precio más bajo de sus productos o servicios, ofrecer una mejor atención a los clientes o mejorar la imagen del negocio. Sin embargo, para que estas acciones o estrategias se lleven a cabo de manera exitosa, será fundamental la participación o colaboración del capital humano, dado que de éste depende el aprovechamiento eficiente de los diferentes recursos y el cumplimiento eficaz de los objetivos que la empresa pretenda alcanzar.

En este sentido, la productividad de cualquier empresa, sea micro, pequeña, mediana o grande, dependerá directamente de la capacidad competitiva que tengan sus colaboradores para ejecutar de manera eficiente sus funciones, y esto sólo se puede lograr mediante el aprendizaje que es adquirido directamente de la capacitación.

De acuerdo a Barajas (2001), la capacitación es “el aprendizaje que lleva a cabo una persona para superar el nivel de sus conocimientos, mejorar su aptitud técnica o manual en actividades útiles o adquirir un grado profesional en una ciencia o arte”. En consecuencia, este proceso es el mejor medio para estimular a los propietarios y empleados a estar preparados para enfrentar los diferentes cambios que se generen en la empresa, ya que la capacitación es una actividad planeada que se basa en las necesidades reales de una organización y está orientada a generar un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores con el propósito de prepararlos para que puedan desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Silíceo, 2010 & Grados, 2011). Este proceso proporciona principalmente conocimientos de carácter técnico, administrativo y científico (Mendoza, 1998).

Se debe mencionar que en el sistema constitucional de México la formación profesional ha adquirido la categoría de garantía social al haberse establecido métodos y sistemas para que las clases trabajadoras se capaciten y estén preparados para actuar dentro de cualquier proceso tecnológico y operar cualquier nuevo mecanismo o aparato que la ciencia crea y perfecciona de manera constante (Barajas, 2001). De este modo, tanto los trabajadores de nuevo ingreso como los ya experimentados tienen derecho a recibir capacitación, los primeros para prepararlos para la ejecución de las tareas que requiere el puesto y los últimos para que se mantengan actualizados y puedan responder a las exigencias de su actual puesto, así como a las de futuros puestos o promociones (Rodríguez, 2007).

Como se observa, la capacitación tiene como encargo “poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer” (Blake, 2003, p. 15), es decir, la capacitación no va a garantizar que las personas hagan bien su trabajo, pero si deberá asegurar que las personas estén en condiciones de hacerlo.

2.2.3. Objetivo de la capacitación

La capacitación es un proceso necesario de aprendizaje empresarial, que tiene como objetivo general conseguir la adaptación del personal para la ejecución de una tarea específica en la empresa (Rodríguez, 2007), lo cual implica lograr que el personal esté altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar de manera eficiente su trabajo (Reza, 2006). En este sentido, la capacitación permite desarrollar un sentimiento de responsabilidad, productividad y competitividad en la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (2007), para que la capacitación cumpla con su objetivo general debe cumplir 13 objetivos particulares, los cuales se detallan de la siguiente manera:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.

3. Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
6. Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
7. Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar su moral.
8. Facilitar la supervisión del personal.
9. Promover ascensos con base en el mérito personal.
10. Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
11. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
12. Contribuir a la reducción de los costos de operación.
13. Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad.

De la misma manera, Dávalos (2000, p.191), refiere que tanto la capacitación como el adiestramiento deben cumplir con los siguientes cinco objetivos fundamentales, los cuales deben ser alcanzados en todo tipo de trabajo: “[...] actualizar y perfeccionar conocimientos, preparar al trabajador para ocupar puestos superiores, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador en todo tipo de trabajo [...]”.

Por otro lado, la LFT en su capítulo III-Bis establece que la capacitación tiene como objeto elevar el nivel de vida, competencia laboral y productividad de los trabajadores (artículos 153-A), así como preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación (artículo 153-B). También señala que el adiestramiento tiene por objeto: actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; incrementar la productividad; mejorar el nivel educativo, competencia laboral y las habilidades de los trabajadores; y hacer del

conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, para prevenir riesgos de trabajo (artículo 153-C).

Los autores antes citados y la LFT, coinciden en que elevar la productividad es uno de los desafíos importantes que tiene la capacitación y el adiestramiento. La LFT en su artículo 153-I define a la productividad como:

“El resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios”.

Es conveniente añadir que toda la capacitación que se imparta en México debe cumplir con cuatro propósitos: promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida; asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo; crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejora de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer; por último, habilitar los aspectos técnicos-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país (Silíceo, 2010).

Finalmente, se debe mencionar que corresponde al esfuerzo de la clase trabajadora, a la sensatez de los patrones, y a la responsabilidad y decisión de la autoridades del trabajo, hacer que tanto la capacitación como el adiestramiento rindan los frutos que soñaron los trabajadores, cuando consiguieron la incorporación de este derecho en la Constitución (Dávalos, 2000).

2.2.4. La capacitación una inversión necesaria y estratégica

En México normalmente la capacitación, no se suele entender como una inversión, sobre todo por las MiPyMEs, ya que en este tipo de empresas se considera que el dedicar recursos a este concepto es algo inútil, dado que los beneficios no pueden percibirse de manera inmediata. Sin embargo, diversos estudios a este respecto demuestran que los recursos que se destinan para transmitir conocimientos o habilidades a cada uno de los colaboradores de una organización, constituyen una de las mejores formas de inversión que pueden llevarse a cabo, como lo señala Silíceo (2010):

“[...] tales recursos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Los empresarios deben reflexionar en lo siguiente si la capacitación les parece cara: ¿cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar seriamente, si el costo de la capacitación es alto, es indiscutiblemente más elevado el que tendría la falta de capacitación. Una nueva filosofía en el empresario es entender a la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo”. (p. 57)

De este modo, la capacitación no resulta un gasto inútil, como lo considera más de un propietario o representante de una empresa, ya que “[...] constituye una inversión obligada que va a traducirse con el tiempo en una rentabilidad mayor” (Ramírez, 2001, citado en De la Garza, Rubalcava & Saavedra, 2009, p. 10).

Por consiguiente, la capacitación como mecanismo formativo, proceso continuo y sistemático, debe ser percibido por todos los miembros de la empresa como un “[...] apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como un facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa” (Silíceo, 2010, p. 27). Es evidente entonces que la capacitación mantiene una estrecha relación con el adecuado desempeño de las funciones que se realizan en cada una de las áreas de la empresa.

2.2.5. Tipos de capacitación

Existen tres tipos de capacitación: capacitación para el trabajo, en el trabajo y para el desarrollo.

La capacitación para el trabajo, se imparte al personal de nuevo ingreso, considerando que va a desempeñar una nueva función o al personal que va a tener una promoción o reubicación dentro de la empresa (Córdova, 1990). Esta se divide en tres tipos de capacitación: de pre ingreso, inducción y promocional.

La capacitación de preingreso, se manifiesta durante el proceso de selección, cuando se tiene que elegir entre diversos candidatos al más idóneo para ocupar un puesto (Munch, 2009), por supuesto, de acuerdo a los requerimientos o perfil del puesto. Bajo este criterio, se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto (Córdova, 1990). La inducción permite armonizar adecuadamente al nuevo personal de acuerdo a los objetivos y ambiente laboral de la empresa (Much, 2009), es decir, se le aclara al personal de qué forma su trabajo va contribuir a lograr los objetivos de la empresa, además, se le da a conocer la historia, filosofía, procedimientos, normas, políticas, prestaciones, horas de trabajo, procedimiento de pago, horas extras y se le da un recorrido por las diferentes instalaciones de la empresa (Robbins & Coulter, 2005). En el caso de la capacitación promocional, ésta se refiere a un conjunto de acciones que dan al empleado la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico en la empresa, lo cual conlleva una mayor autoridad, más responsabilidad y por supuesto una mejor remuneración (Córdova, 1990).

En lo que concierne a la capacitación en el trabajo, ésta está conformada por diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los empleados respecto a las tareas que realizan actualmente, y a proporcionar conocimientos o habilidades a los empleados de acuerdo a objetivos definidos dentro de la empresa (Córdova, 1990). Este tipo de capacitación le permite al empleado incrementar su eficiencia

y crecer de forma individual, de tal forma que se ve motivado para aumentar su productividad. Esta capacitación se otorga en las empresas pequeñas de manera informal, ya que los trabajadores de mayor antigüedad o con mayor experiencia capacitan a sus demás compañeros de trabajo; en el caso de las empresas grandes, este tipo de capacitación es más formal, porque se utilizan expertos e instalaciones externas (De la Garza & Salas, 2003); pero esto no quiere decir que las micro, pequeñas o medianas empresas no puedan tener una capacitación formal.

Finalmente, la capacitación para el desarrollo, contempla la formación integral del individuo y lo que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación. De modo que las empresas pueden llevar a cabo actividades como: ofrecer educación escolarizada a los empleados que la necesitan; realizar eventos de integración para desarrollar y mejorar las actitudes de los empleados, con ellos mismos y con sus demás compañeros de trabajo; efectuar actividades recreativas y culturales que propicien la integración de los empleados y sus familias al grupo de trabajo, de tal forma que puedan sensibilizarse y propiciar su capacidad intelectual y de creatividad (Córdova, 1990).

Los tres tipos de capacitación le permiten a la empresa contar con empleados calificados, por su nivel de experiencia, y por sus conocimientos, habilidades y actitudes que adquirieron. Este panorama propicia que el personal esté en condiciones de responder a los requerimientos o necesidades de la empresa.

2.2.6. Proceso de capacitación

Para poder llevar a cabo los programas de capacitación, es conveniente definir una serie de etapas, que estén orientadas a alcanzar los objetivos de la capacitación. En consecuencia, el proceso de capacitación se conforma por cuatro fases básicas: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Etapa de planeación. En esta etapa se determina qué se va hacer, es decir, se definen los objetivos que tendrá la actividad de capacitación a realizar (DICCAI, 1994). Esta

primera etapa del proceso de capacitación se compone de dos elementos de trabajo: diagnóstico de necesidades de capacitación y establecimiento de objetivos; planes y programas.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, consiste en identificar y delimitar los problemas que se tienen de capacitación (DICCAI, 1994), esto quiere decir que se identificarán las áreas de ineficiencia que pueden ser corregidas mediante la capacitación.

El segundo elemento, consiste en seleccionar los problemas que serán atendidos mediante la capacitación, para que sean redactados a manera de objetivos, de tal forma, que estos puedan ser medibles o cuantificables para ser cumplidos en un tiempo y espacio determinado; además de establecer las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, instructores y el presupuesto. (Grados, 2011).

Aunado a lo que dicen los autores antes citados, la LFT establece que la STPS en conjunto con la SE deben convocar a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrá el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva (artículo 153-K). Entre las responsabilidades que tiene este Comité, se encuentran las siguientes que están relacionadas con la planeación:

“Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento; formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad; y elaborar e implementar los programas de capacitación a que hace referencia el artículo 153-J”. (artículo 153-K, fracciones I, IV y IX).

En cuanto a las empresas, la LFT establece que si tienen más de 50 trabajadores deben constituir las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, las cuales deberán estar conformadas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones (artículo 153-E). Estas comisiones tienen las siguientes obligaciones:

“[...] mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento; y proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad que se refieren en los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios”. (artículo 153-E, fracciones I y III)

En el caso de las micro y pequeñas empresas, la STPS y la SE serán quienes les otorguen los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos (artículo 153-E, LFT).

De acuerdo al artículo 153-J de la LFT, los programas de capacitación podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional. Este mismo artículo señala que para poder elevar la productividad de todas las empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes, los programas deberán tener por objeto:

- Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad.
- Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo.
- Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad.
- Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad.
- Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia.
- Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.
- Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas.
- Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene.
- Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores.

Por último, conforme al artículo 153-H de la LFT, los planes y programas de capacitación se deben elaborar dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B, que trata de la capacitación del personal de nuevo ingreso, de los interesados en ocupar otra vacante o puesto de nueva creación.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Etapas de Organización. Consiste en disponer correctamente de todos los recursos de la empresa para la realización de los programas de capacitación. Para lograrlo se debe determinar el espacio que será el adecuado para la capacitación, decidir qué instructores se encargarán de conducir los cursos de capacitación, definir el lugar, mobiliario, equipos y materiales impresos que serán necesarios para la realización de los cursos y en caso de ocupar instructores internos, prepararlos para que puedan conducir estas actividades hacia las necesidades de capacitación identificadas (Grados, 2011).

En México, la LFT en su artículo 153-A, señala que en esta etapa los patrones deben atender las siguientes consideraciones:

Primero, deben convenir con los empleados, si la capacitación se otorgará dentro de la empresa o fuera de ella y si será proporcionada por personal de la misma, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u otros organismos especializados, o bien mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Segundo, verificar que las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir la formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, estén autorizados y registrados por la STPS.

Para ello, las personas o instituciones que quieran otorgar la capacitación deben de cumplir con los siguientes requisitos:

“Comprobar que están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STPS, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir capacitación o adiestramiento; y no deben estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, como lo establece el artículo 3, fracción IV de la Constitución”. (artículo 153-G, fracciones I, II y III)

Tercero, deben considerar que la capacitación y adiestramiento, sea impartida a los empleados durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; también, si el trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña en su puesto de trabajo, la capacitación deberá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Finalmente, en el caso de las empresas que tienen más de 50 trabajadores, las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, tendrán como obligación instrumentar los programas de capacitación y adiestramiento (artículo 153-E, fracción I, LFT).

Etapas de Ejecución. Esta etapa está relacionada con la puesta en marcha del plan de capacitación de acuerdo a las etapas anteriores. Las actividades de esta etapa son de naturaleza técnica, didáctica y administrativa (DICCAI, 1994), por lo cual debe existir una coordinación eficaz y eficiente entre las personas que intervienen en el desarrollo del proceso de capacitación. De tal forma que todos los materiales de trabajo, materiales de apoyo de instrucción, las contrataciones de servicios y la coordinación de los cursos, sean de acuerdo a lo previsto (Grados, 2011).

En el caso de la LFT, el artículo 153-D en sus fracciones I y II, refiere que los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte de este proceso; y también, deben atender las indicaciones de las personas que imparten los cursos, y cumplir con los programas respectivos. No obstante, si un trabajador se niega a recibir la

capacitación, la LFT en su artículo 153-U señala que deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo; pero, si no quiere cumplir con lo establecido en este artículo, entonces el patrón podrá rescindir de la relación de trabajo, sin responsabilidad alguna, como lo establece el artículo 47 en sus fracciones I, II, XI y XII y el artículo 185 de la LFT.

Finalmente, si en las empresas existen Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, éstas deben operar y vigilar los programas de capacitación y adiestramiento (artículo 153-E, fracción I, LFT).

Etapas de evaluación y seguimiento. Esta etapa se realiza después de haber concluido la actividad y generalmente se hace antes de terminar un año, considerando que es importante para la reorientación de las siguientes actividades de capacitación (DICCAI, 1994). La evaluación permite corroborar o comprobar lo alcanzado con respecto a lo planeado, está presente durante todo el proceso y permite tomar medidas correctivas.

En cuanto al seguimiento, se realiza una vez que se ha concluido la instrucción y consiste en evaluar las actividades de los participantes, esto implica observar la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y supervisión de los obstáculos que se tienen para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso (Grados, 2011).

Para esta última etapa de la capacitación, la LFT en su artículo 153-D fracción III, indica que al término del curso, los trabajadores deben presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos; y los trabajadores que hayan aprobado estos exámenes, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida la constancia respectiva. Por último, el artículo 153-K, fracción VI, señala que el Comité Nacional de Productividad, tiene la obligación de evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

2.2.7. Factores de capacitación

Se genera un **conocimiento** cuando se está frente a datos o conjuntos de datos que describen un elemento o concepto determinado (Blake, 2003). A diferencia de las habilidades, actitudes y aptitudes, el conocimiento puede archivarse o guardarse, mediante libros, videos, manuales, cuadros, etc. para ser adquirido posteriormente por las personas.

Se dice que se está frente a una **habilidad** cuando se describe una acción. Para su ejercicio ésta requiere del uso de algún conocimiento, teniendo en cuenta que una habilidad siempre va a poner conocimientos en acción (Blake, 2003). Un ejemplo es, “si yo tengo la habilidad de andar en bicicleta, al menos tengo que conocer qué es una bicicleta y por muy pocas que sean sus partes, necesito distinguir los pedales del manubrio y conocer sus respectivas utilidades” (Blake, 2003, p. 62). Por lo tanto, existe una fuerte relación entre los conocimientos y habilidades, dado que una depende de la otra, pero su grado de dependencia obedecerá al tipo de actividad que se va a realizar.

Ahora bien, se está frente a una **actitud**, cuando se habla de una predisposición emocional afín, indiferente o adversa hacia determinados hechos (Silíceo, 2010). Si se hace una comparación con las habilidades, se tiene que la habilidad y la actitud no siempre apuntan en la misma dirección. Por ejemplo: “quien es hábil para la música, le tiene cierto resentimiento por algún sufrimiento que con ella experimentó. Quien es hábil para la pintura, es posible que la vea con algún desdén, dado que no le permite ganar el dinero que quisiera, etcétera” (Silíceo, 2010, p. 188).

Por otro lado, poner en práctica conocimientos, requiere de ciertas actitudes que son materia de capacitación, por el elevado grado de interrelación que tiene con los conocimientos, habilidades y aptitudes (Blake, 2003). Sin embargo, cuando se requiera modificar algunas actitudes del personal, será primordial el compromiso de la empresa para que se pueda lograr.

En cuanto a la **aptitud**, ésta coordina y armoniza la habilidad y la actitud, puesto que un empleado que es apto para algo “[...] es alguien que, teniendo la habilidad y el talento, pone su voluntad y encuentra su afecto al servicio de esa habilidad y de ese talento: es alguien que pudiendo, quiere, y queriendo, puede” (Silíceo, 2010, p. 188). Entonces el desarrollo de este potencial, permite a los empleados ser aptos para el desarrollo de una actividad determinada que requiere ciertos conocimientos y habilidades, y sobre todo impacta positivamente en la actitud.

Al hablar de **competencias**, se hace referencia al conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes que (saber estar y querer hacer) aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro (Vela, 2004, p.86). Es decir, una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. El comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes (Vela, 2004, p.88).

De acuerdo a Alle (2000, citado en Preciado, 2006), las competencias se clasifican en dos grupos:

- Competencias específicas o derivadas del conocimiento. Se refieren a lo técnico. Ejemplos: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, entre otras.
- Competencias de gestión. Están dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral. Ejemplo: toma de decisiones, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis.

En lo referente al **adiestramiento**, es la acción destinada a desarrollar en el individuo conocimientos, habilidades y destrezas específicas (Preciado, 2006) especialmente de carácter físico. Arias (1976), refiere que este proceso consiste en proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de

trabajo de carácter muscular o motriz, y Cavazos (1978), añade que se debe llevar a cabo para mejorar el desempeño del trabajo que se realiza.

La LFT no contempla una conceptualización del adiestramiento, pero en su artículo 153-C establece que este proceso tiene como objetivo actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad. Por lo tanto, el adiestramiento implica enseñar e instruir al trabajador en la tarea que desempeña, afinando su saber y buscando su perfección (Dávalos, 2000).

2.2.8. Necesidades de capacitación

Definición de necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación se pueden definir como la carencia de conocimientos y habilidades que tienen las personas, lo cual no les permite realizar adecuadamente las actividades de sus ocupaciones laborales que tienen asignadas de acuerdo a un sistema de trabajo y la falta de voluntad que tienen para efectuar un trabajo determinado, en razón de que no le encuentran sentido a las actividades que deben realizar y no manifiestan gusto por hacerlas (STPS, 2007). Mendoza (2005), lo resume como la falta de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, relacionados con su puesto actual o futuro.

Por lo anterior, se está frente a una necesidad de capacitación, cuando una tarea requerida por la empresa no se desempeña o no se puede realizar con la calidad necesaria, porque el personal que debe efectuar la función carece de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución (Blake, 2003).

Los factores que pueden provocar que exista una carencia de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes del personal, y que conlleva a tener necesidades de capacitación, están relacionadas con: la expansión de la empresa e ingreso de nuevos

empleados; la transferencia o ascenso de los empleados; la implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo; la actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa; o la producción y comercialización de nuevos productos o servicios (STPS, 2008). De acuerdo a estos factores, los problemas o cambios que se originen en las empresas en un futuro determinado generaran necesidades de capacitación.

Importancia de la detección de necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una estrategia que va a permitir identificar las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tienen los miembros de las empresas, para después definir adecuadamente los programas de capacitación que serán convenientes para atender deficiencias encontradas, que posteriormente permitirán que el desempeño del personal sea de acuerdo a los estándares de ejecución que exige su puesto y al mismo tiempo se pueda seguir cumpliendo con los objetivos actuales y futuros de la empresa.

Identificar las necesidades de capacitación que tienen las empresas, no es una tarea fácil de realizar, pero esta acción puede generar ventajas significativas para las mismas. De acuerdo a Mendoza (2005), su detección es importante por cinco razones: proporciona información para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la empresa requiere; se generan razones válidas que justifican la impartición de la capacitación; satisface problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal; asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la empresa; por último, genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones mediante un seguimiento de los índices de producción, quejas, desperdicios u otros.

Además, permite identificar en qué áreas se necesita aplicar la capacitación, quienes son las personas que necesitan recibir la capacitación y en qué actividad, cantidad y

profundidad se requiere que dominen ciertos conocimientos y habilidades de su puesto, cuándo y en qué orden deben ser capacitadas las personas (STPS, 2007).

Realizar una detección de necesidades de capacitación, puede dar como resultado información importante y completa sobre el estado en que se encuentra el capital humano y la propia empresa, para después establecer la ejecución de programas de capacitación basados en necesidades reales y de prioridad, que tengan como propósito la solución de los problemas detectados y el cumplimiento de los planes de la empresa.

Clasificación de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar por su origen, por las circunstancias en que se dan éstas (STPS, 2008) y por la forma en que se presentan (Grados, 2011). En la Tabla 2.5 se detallan cada una de ellas.

Tabla 2.5. Tipos de necesidades de capacitación.

Clasificación	Subclasificación	Descripción
Por su origen	Organizacional	Análisis situacional de la empresa. Se identifican debilidades generales en dónde es más necesaria la capacitación.
	Ocupacional	Análisis del puesto. Se identifica lo que es necesario en términos de capacidad, conocimientos, habilidades y actitudes.
	Individual	Evaluación del trabajo. Se identifica la persona que necesita capacitación y en qué la necesita.
Por la forma en que se presentan	Manifiestas	Surgen de problemas evidentes porque se dan de un proceso de cambio, es decir indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Personal de nuevo ingreso. • Número de empleados, menor a los que se requieren. • Trabajadores a punto de jubilarse. • Cuando se presentan licencias o permutas. • Para promoción de personal. • Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.
	Encubiertas	Los problemas y necesidades que surgen de éstos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos. Para identificarlas se debe hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • En la producción: no se logra cumplir con los programas. • En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de

		<p>reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índices de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales.
Por su circunstancia	Presentes	Problemáticas en torno a elementos que componen la empresa en el momento en que se efectúa la detección de las necesidades de capacitación.
	Futuras	Todo cambio que decide realizar la empresa a corto, mediano y largo plazo provocará necesidades futuras, ya que las transformaciones causan modificaciones en las habilidades y conductas de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, con base en la STPS (2008) y Grados (2011).

2.2.9. Programa de capacitación

Definición y objetivos de un programa de capacitación

Mediante un programa de capacitación se orientan cada una de las actividades que se ejecutarán para poder llevar a cabo el proceso de aprendizaje que permitirá transmitir conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes a un grupo de personas que laboran en una empresa. Por lo tanto, en un programa de capacitación se definen los objetivos de los cursos, los contenidos, los materiales y técnicas a utilizar, los instructores que se encargarán de la capacitación, las características de los empleados a capacitar, así como los demás recursos que se necesitarán para poder llevar a cabo la capacitación. Por consiguiente, un programa de capacitación se puede definir como una “descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (STPS, 2009, p.9).

En razón de lo anterior, un programa de capacitación debe ser elaborado para ayudar al instructor a pensar y estructurar el contenido, desarrollo y etapas que tendrá el curso de capacitación, además de prever los recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros) que serán necesarios para realizar el evento, la distribuir del tiempo y la realización de las evaluaciones requeridas. Una vez elaborado el programa de capacitación, al ejecutarse, éste debe satisfacer las necesidades de capacitación que resultan de los problemas que afectan las operaciones de la empresa; debe preparar al empleado para que realice de manera eficaz

las actividades de su puesto y para que pueda ascender en la empresa; finalmente prepara al empleado para que tenga un desarrollo como individuo (Córdova, 1999).

Éxito de la ejecución de un programa de capacitación

Para que un programa de capacitación se realice con éxito, primero debe asegurarse de que lo que se enseñe responda a las necesidades de la empresa, por consiguiente se deberán detectar, analizar y valorar cada una de las necesidades para que se definan adecuadamente los programas de capacitación; segundo, qué lo que se enseñe sea aprendido, y será responsabilidad del capacitador, supervisor o propietario de la empresa como de los empleados que se logre el cometido; tercero, qué lo aprendido sea trasladado a la tarea, para esto, se deberán desarrollar estrategias de transferencia para que se logre con éxito poner en práctica lo aprendido en el área correcta de la empresa; y cuarto, que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo (Blake, 2003), puesto que es bien sabido, que toda disciplina se verá afectada o modificada por los diferentes cambios que se generen en aspectos como los procesos tecnológicos, políticos, comerciales, fiscales, etc., lo cual requerirá que los miembros de las empresas lleven a cabo alguna acción para asegurarse de que lo aprendido en sus capacitaciones se mantenga vigente a lo largo del tiempo.

Por otro lado, se deben atender las siguientes consideraciones: presentar material de capacitación de buena calidad, ya que el contenido de los materiales debe responder a los objetivos del programa; conseguir la cooperación del propietario o representante de la empresa para que se ejecute el programa con la participación voluntaria de todos; contar con instructores altamente preparados, porque la capacidad y calidad de ellos, también contribuirá a que todo lo enseñado sea aprendido y puesto en práctica por el personal que haya sido capacitado; y seleccionar adecuadamente al personal que se capacitará, así la calidad de los aprendices permitirá alcanzar los objetivos del programa de capacitación (Rodríguez, 2007).

2.2.10. Problemas que describen la situación actual de la capacitación en México

Los problemas que describen la situación actual de la capacitación en el país se pueden comprender desde dos puntos de vista: problemas en el entorno de las organizaciones y problemas al interior de la empresa (Reza, 2006). En la Tabla 2.6 y 2.7 se describen los diferentes problemas que se presentan desde los dos puntos de vista.

Tabla 2.6. Problemas en el entorno de las organizaciones.

Problemas en el entorno de las organizaciones	
Falta de marcos teóricos	La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos o educación para adultos, carecen de marcos teóricos propios. Siempre apoyados en teorías que tratan de explicar el comportamiento del niño en el aula, los instructores adoptan los principios que emanan de esos apuntamientos científicos que no siempre son aplicables al comportamiento de los adultos. Por otra parte, los capacitadores no se preocupan por hacer investigación, o si la hacen no la publican, por lo que de todas maneras es inexistente.
Falta de asesoría confiables	Existe en el mercado de la capacitación una enorme cantidad de instituciones e instructores; sin embargo, la mayoría de ellos son gente improvisada que ha descubierto en el entrenamiento de los recursos humanos un importante filón de oro. Desgraciadamente estos pseudo-especialistas se han encargado de desprestigiar la actividad capacitadora, por lo cual es muy difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen.
Bajos niveles de escolaridad	Existen distintas versiones acerca de la media nacional del nivel de escolaridad de los trabajadores. Ya sea que se parezca a 3.8 años de instrucción o incluso llegue a 6 ó 7 como lo aseguran los optimistas, de todas maneras no es posible pensar en formular programas de capacitación avanzados. Es necesario hacer programas integrados educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.
Falta de planeación y políticas reguladoras confiables	Los esfuerzos que hace el gobierno y los organismos privados, tanto obreros como sindicales, son limitados. No hay una clara política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en sus áreas de competencia.
Ausencia de sistemas de información	No existe un banco confiable de información estadística. Como alguien decía: en México la Estadística es una de las bellas artes, y esto en materia de capacitación adquiere dimensiones surrealistas.
La educación tradicional	Tal como se está establecida en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse a las características de los procesos productivos de las distintas empresas.
No existe un puente vinculador	No existe éste entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.

Fuente: Elaboración propia, con base en Reza (2006).

Tabla 2.7. Problemas al interior de la empresa.

Problemas al interior de la empresa	
No hay credibilidad	Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto, no una inversión.
Los instructores son incompetentes	Los externos son charlatanes que solamente buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. Los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
Los participantes no se interesan en los programas de capacitación	Están mucho más interesados en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional que en ser entrenados.
Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse	En gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre. Siempre se argumenta falta de mano de obra para cumplir con las metas y programas que tienen asignados, imposibilidad para detener las líneas de producción y pérdidas de tiempo.
Los programas de capacitación son pobres	Al considerarse a la capacitación para adultos como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de formación profesional son muy limitados. La cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.
No hay seguimiento de los programas	No se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso/evento, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo-beneficio.
A los expertos les falta formación en el tema	En gran cantidad de empresas se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede realizar. Existen muchas personas improvisadas que siendo producto del nepotismo, el amiguismo, los compromisos sociales y políticos, etc. dirigen los esfuerzos de capacitación al interior de muchas organizaciones. Si agregamos que todo mundo cree saber de capacitación, la cosa se agudiza considerablemente. No hay conciencia para percatarse que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como la de mayor trascendencia en la empresa. Mientras siga siendo administrada por personas hechas al vapor, seguirá siendo como hasta ahora lo es: mediocre.
No se asigna presupuesto	Al ser un función que cuesta, carece del presupuesto necesario que, además está expuesto al “recorte” si surge otra necesidad.
La alta dirección no se involucra	Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personal. En este país los que mayor información profesional necesitan son los supervisores y los líderes empresariales, ellos deben interesarse más por el entrenamiento y no sólo exteriorizar sus necesidades “dientes para afuera”.
No hay estructura formal	Las áreas de capacitación carecen de estructuras sistemáticas que les permita cumplir con sus funciones. Asimismo, no cuentan con los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No

	tienen suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.
La cuestión legal es muy complicada	Las organizaciones tienen que desperdiciar recursos para atender los requerimientos legales. El llenado de complejos formularios para cumplir con las disposiciones administrativas y procedimientos que ha establecido con la Secretaría del Trabajo, es tan difícil que se buscan las maneras de burlar a la ley en lugar de cumplirla cabalmente.
La capacitación no hace milagros	Esta aseveración es muy cierta, la capacitación por sí sola no hace cambios mágicos de actitudes, mejoras de comportamiento o adquisición y aplicación efectiva de conocimientos, tiene que ir unida a otro programa motivacional que la respalde.
Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas no conocen la tecnología educativa	Las empresas no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente.
Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa	Las organizaciones carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodología adecuada para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc., lo cual complica la formulación del plan y los programas de desarrollo de sus recursos humanos.
Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales	Algunos trabajadores no tienen los conocimientos principales que proporcionan la alfabetización, la primaria, o inclusive, la secundaria o el bachillerato, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, con base en Reza (2006).

2.2.11. Beneficios que ofrece la capacitación a las MiPyMEs

El incremento de las MiPyMEs en México, exige que el país genere individuos calificados capaces de generar productividad y competitividad, con el firme propósito de contribuir en el crecimiento y desarrollo de estas empresas, hasta lograr que sean competitivas. Sin embargo, es bien sabido que un número significativo de mexicanos apenas y logran terminar sus estudios de nivel básico o medio superior, esta situación ubica a los mexicanos en condiciones limitadas al tener como única fortaleza o debilidad los conocimientos o habilidades que adquirieron mediante la experiencia.

La capacitación es una alternativa de desarrollo para los individuos, porque mediante ésta pueden adquirir conocimientos, habilidades o actitudes de una mayor complejidad y

que son confiables por los resultados que ya generaron en la práctica; pueden recibir una preparación adecuada y especializada para que puedan enfrentar las dificultades que se les presente en el lugar de trabajo y pueden alcanzar niveles altos de motivación, productividad, integración y compromiso.

De manera más específica, la capacitación puede impactar en todas las áreas de las MiPyMEs, porque genera beneficios como la permanencia de los cambios; facilita la asimilación e internacionalización de los valores; incrementa la productividad personal y grupal; reduce el tiempo de aprendizaje; mejora la calidad del desempeño; reduce el ausentismo; disminuye accidentes de trabajo; reduce la rotación de personal; disminuye los índices de desperdicios, y promueve y enriquece la cultura organizacional (Silíceo, 2003).

De forma más particular, también se puede apreciar el impacto que puede tener la capacitación en cada uno de los miembros de las MiPyMEs, es decir del individuo, puesto que desde el momento que reciben capacitación están dando el salto a un desempeño más profesional.

De acuerdo a Blake (2003), cuando el trabajador llega a este nivel de desempeño puede mostrar en su tarea algunos de los siguientes rasgos:

- Tiene definido el ámbito temático de su interés.
- Puede crear condiciones para su propio desarrollo y lo puede hacer estableciendo pasos y etapas lógicas.
- No se propone objetivos inalcanzables.
- Participa en la elaboración de los objetivos laborales que acepta.
- Reconoce sus áreas de debilidad profesional y actúa sobre ellas.
- Utiliza los recursos profesionales más indicados en cada caso.
- No se vuelca irracionalmente hacia una cierta herramienta, técnica o tendencia.
- Es cuidadoso y preciso en sus tareas; no desarrolla acciones innecesarias ni omite las necesarias.
- Usa bien el tiempo.
- Tiene capacidad anticipativa.

- Busca fuentes de información y perfeccionamiento.
- Se conecta con su medio profesional.
- Desarrolla una ética profesional a partir de valores claramente asumidos.

Una vez que los colaboradores de las MiPyMEs logran estar abiertos al aprendizaje mediante la capacitación, también tendrán la capacidad de aprender un poco más “[...] del entorno, de los clientes, de la competencia, del mercado, de la producción más eficiente, del arte de negociar, de manejar y motivar a la gente, de los negocios, de la vida [...]” (Ramírez, 2009, p.118).

Se puede decir que la capacitación lleva a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos de las empresas; da lugar a que el empleado interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso (Rodríguez, 2007); y fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos (Rodríguez, 2007).

Finalmente, cumplir cabalmente con el otorgamiento de la capacitación, también le permite a propietarios y empleados de las empresas recibir en forma de salarios y ganancias, los beneficios de una producción más sana y abundante; y a nivel país se incrementan los niveles cualitativos y cuantitativos de la producción de bienes y servicios, lo que le da la oportunidad a México de tener acceso a nuevos mercados internacionales (Dávalos, 2000).

2.2.12. Programas federales de apoyo para la capacitación de las MiPyMEs.

El Gobierno Federal mediante sus diferentes dependencias ofrece programas de capacitación y consultoría dirigidos a MiPyMEs, con el propósito de que éstas puedan incrementar su productividad, competitividad y calidad de sus trabajadores.

La Secretaría de Economía (SE), cuenta con los siguientes programas: Programa Nacional de Capacitación y Consultoría, que tiene como objetivo consolidar la formación

del capital humano, sobre todo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Éste ofrece servicios de consultoría empresarial general y especializada; programa de consultoría general; Moderniza “Distintivo M” (este programa ha tenido éxito en su implementación, en algunas MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León); consultoría empresarial a MiPyMEs con dos años de operación; programa de capacitación y modernización del comercio detallista (PROMODE), que apoya a empresarios, productores o comerciantes que quieren mejorar ciertas áreas de su negocio o que van a iniciar operaciones. Esta Secretaría también cuenta con el Programa Nacional de Microempresas, que tiene como propósito fortalecer las operaciones de microempresas tradicionales, mediante los siguientes proyectos: Mi Tienda, Mi Tortilla, Mi Panadería, Mi Taller, Mi Cerrajería, Mi Mecánico, y otros giros como papelerías, lavanderías, cocinas económicas, carnicerías, heladerías, pizzerías, entre otras (Anexo 4).

En cuanto a la Secretaría de Turismo (SECTUR), esta dependencia cuenta con dos programas de capacitación. El programa de Calidad Moderniza, orientado a mejorar y resolver aspectos relacionados con el sistema de gestión, los procesos, el desarrollo humano, el sistema de información y diagnóstico. El Distintivo H, que tiene como objetivo apoyar a las empresas restauranteras y hoteleras del sector turismo para generar calidad e higiene en el servicio, y consiste en ofrecer al personal una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfectado, limpieza, almacenamiento, congelación, etc., para ser implementados como un proceso de mejora continua (Anexo 5).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ofrece un programa de capacitación, el cual tiene como intención promover la capacitación a distancia, mediante un modelo pedagógico ejecutado mediante tecnologías de información y comunicación, de tal forma que sean muchos los propietarios y empleados los que reciban el beneficio de la capacitación, sin que tengan que desplazarse a otro lugar. Este programa cuenta con 38 cursos en línea, organizados en ocho áreas de capacitación laboral. En cuanto a los capacitados, pueden tener acceso a diferentes horarios para tomar los cursos y en diferentes lugares donde se encuentren, además, pueden recibir asesoría en línea y sin costo (Anexo 6).

Finalmente, Nacional Financiera (NAFIN) brinda un programa que lleva como nombre Programa de Capacitación Empresarial, el cual tiene como objetivo fomentar en las MiPyMEs una nueva cultura empresarial basada en operaciones más sanas y competitivas, de tal forma que se disminuyan riesgos crediticios. Este programa está bastante completo, porque cuenta con los siguientes paquetes de cursos que están dirigidos a los emprendedores, propietarios o directivos de las micro, pequeñas o medianas empresas: cultura crediticia, cultura emprendedora, cultura de calidad, cursos empaquetados, temas empresariales y habilidades empresariales (Anexo 7).

Todas las dependencias mencionadas ofrecen programas de capacitación que atienden diferentes áreas o funciones de las empresas. Además, es importante que sean las propias empresas, las que mediante alguna Consultoría Empresarial o Institución Pública, puedan acceder a estos programas sin que tengan que invertir considerables cantidades de dinero para recibir asesoría especializada de instructores profesionales. Se debe resaltar que la capacitación que ofrece Nacional Financiera tiene que ver más con aspectos crediticios, aspectos que pueden brindar alternativas de financiamiento con poco riesgo para las MiPyMES.

CAPÍTULO III. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS MIPYMES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

“No tiene nada que ver lo que uno estudia con hacer una empresa. La empresa es un universo mucho mayor que el conocimiento que uno trae en la cabeza. El ser empresario implica ser muy abierto para poder aprender nuevas cosas, cambiar lo que uno tenía tatuado en la mente”.

Miguel Corrales, director y socio fundador de MD Care (Álvarez, 2010b, párr. 14).

En este capítulo se dan a conocer las necesidades de capacitación de los empleados y propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León. Para llevar a cabo la detección de las necesidades de capacitación, en primer lugar se realizaron entrevistas a una muestra de propietarios de las MiPyMEs de esta ciudad, con el propósito de identificar aquellas áreas en las que necesitan ser capacitados tanto los empleados como ellos.

Una vez que se realizaron las entrevistas con los propietarios, se llevaron a cabo otras dos actividades a fin de enriquecer la investigación:

1. La primera actividad complementaria fue efectuar entrevistas a los representantes de las cámaras empresariales de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, para conocer desde su punto de vista las necesidades de capacitación que tienen sus empresas agremiadas y analizar en qué medida coinciden con las manifestadas por los empresarios entrevistados.
2. Como segunda actividad complementaria se hizo un ejercicio para tratar de contestar a la pregunta ¿en qué áreas necesitan capacitarse tanto los empleados como los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapan de León, que no sólo se basen en la percepción del propietario de la empresa, sino tomando en cuenta la forma de operar de MiPyMEs mexicanas que han sido reconocidas por

sus buenas prácticas empresariales?, para contestar a esta pregunta se investigaron ejemplos de MiPyMEs que se ubican en diferentes estados del país y que continúan vigentes en el mercado por sus mejores prácticas, identificando los conocimientos y/o habilidades que tuvieron que adquirir sus empleados y propietarios para alcanzar sus objetivos.

Como parte de esta segunda actividad complementaria, la lista de conocimientos y/o habilidades adquiridos por las empresas con mejores prácticas, se comparó con los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir los empleados y los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo con investigaciones académicas documentadas.

Las áreas que coincidieron en la comparación se consideraron como necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, porque son áreas del conocimiento que son necesarias para que se puedan superar diversas problemáticas de las MiPyMEs de esta ciudad, y al mismo tiempo porque son áreas que ya fueron implementadas en MiPyMEs que se analizaron como casos de éxito a nivel nacional y que por sus resultados se tradujeron en sus mejores prácticas.

Las necesidades de capacitación identificadas en esta actividad complementaria permitió determinar en qué medida coinciden con las necesidades manifestadas por los empresarios entrevistados.

Finalmente, en la última parte del capítulo se presentan programas federales orientados a la capacitación de las MiPyMEs, los cuales podrán ser aprovechados por los empresarios de esta ciudad para atender algunas de las necesidades de capacitación identificadas en esta investigación.

3.1. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Actualmente las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León se ven inmersas en un entorno empresarial altamente competitivo. La apertura de algunas empresas transnacionales, las cuales proveen de una gran variedad de productos a la población de esta ciudad y de las comunidades aledañas, ha generado que las MiPyMEs sean más vulnerables. La fragilidad de las locales ha ocasionado que algunas cierren sus puertas aún después de haber operado por 10 años o más en la ciudad, las cuales no fueron capaces de responder a las exigencias de su mercado y a las amenazas de su entorno.

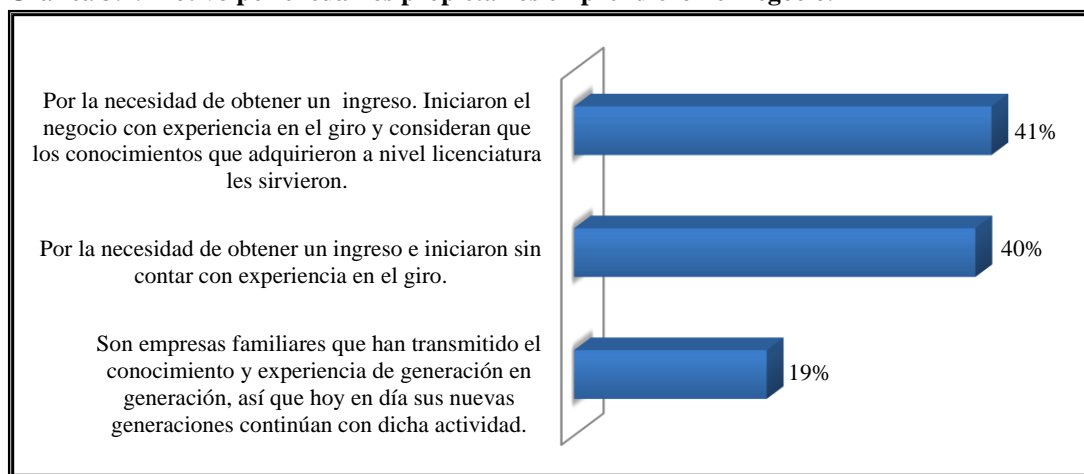
Para que las MiPyMEs de esta ciudad puedan hacer frente a tales desafíos, tanto los propietarios como los empleados necesitan dejar de hacer algunas cosas como las han venido haciendo hasta el día de hoy y experimentar nuevas formas de trabajo que les permitan delinear estrategias empresariales modernas con el propósito de incrementar la productividad, calidad y competitividad de sus empresas. Sin lugar a dudas, la formación del personal mediante el proceso de capacitación es una alternativa de mejora continua para promover el desarrollo de las MiPyMEs. A este respecto, para que la capacitación pueda atender las deficiencias reales de las empresas, es necesario investigar cuáles son las necesidades de capacitación que tienen tanto los empleados como los propietarios de las mismas, de acuerdo a su situación actual.

Con el propósito de detectar las necesidades de capacitación en las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se realizaron entrevistas en 63 MiPyMEs de esta ciudad, de las cuales el 22.2% fueron creadas entre 1992 y 1996, 22.2% entre 1982 y 1987 y un 12.7% entre 2007 y 2009. La antigüedad que mostraron tener la mayoría de estas empresas, no garantiza la continuidad de las mismas, considerando que si no son capaces de responder a las exigencias de sus clientes, competidores, proveedores o factores externos, muy probablemente permanecerán en condiciones desfavorables, generando lo necesario para sobrevivir sin ser competitivas y muy posiblemente se verán obligadas a cerrar.

La edad de la mayoría de los propietarios de las MiPyMEs que participaron en las entrevistas fluctúa entre 30 y 39 años (23.7%) y entre 50 y 59 años (31.7%). En cuanto a su nivel de instrucción escolar, el 36.5% (23) cuenta con estudios a nivel licenciatura, el 27% (17) con estudios hasta preparatoria o bachillerato, 27% (17) con estudios hasta secundaria, el 7.9% (5) hasta nivel primaria y solamente uno 1.6% (1) con estudios a nivel maestría. Destacan los empresarios con estudios a nivel licenciatura, quienes consideran que los conocimientos que adquirieron han sido de gran ayuda para impulsar sus negocios, pero también tienen claro que la experiencia ha jugado un papel importante en su desempeño.

De los 63 propietarios entrevistados, el 81% de ellos emprendieron sus empresas con el propósito de generar un ingreso para el sostén de sus familias. Sin embargo, de estos empresarios el 41% inicio su negocio confiando en la experiencia adquirida en empresas del mismo giro y en los conocimientos obtenidos en sus estudios de licenciatura, mientras que el 40% la fundó sin contar con experiencia alguna en el giro (Gráfica 3.1).

Gráfica 3.1. Motivo por el cual los propietarios emprendieron el negocio.

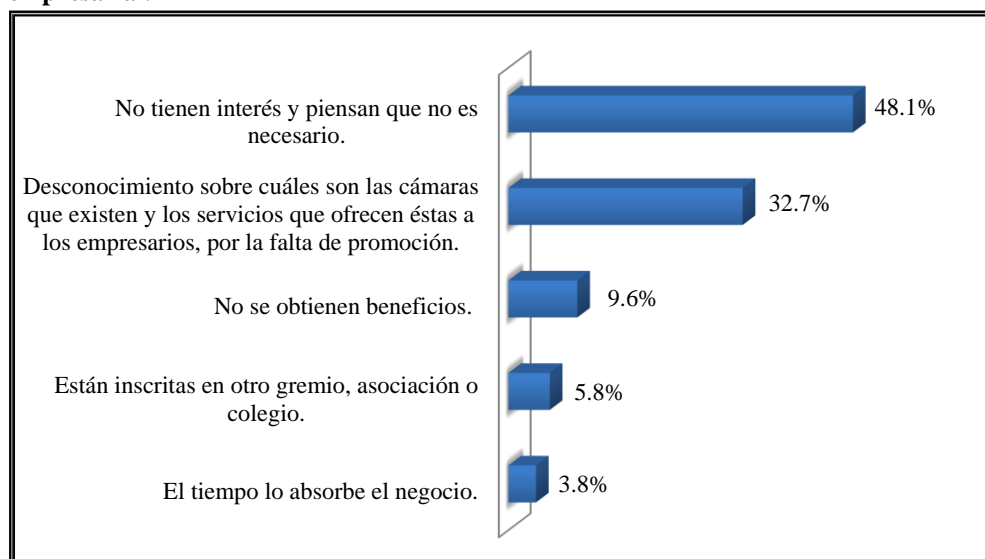


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, del total de las MiPyMEs analizadas solamente 11 pertenecen a alguna cámara empresarial. Siete están agremiadas a la CANACO, tres a la CANIRAC y una a la CIRT. No se tienen empresas inscritas en la CANACINTRA por dos razones, porque el número de empresas industriales es muy pequeño en la ciudad y porque esta cámara, a pesar de tener una antigüedad de cinco años, nunca operó y no tuvo empresas inscritas.

En lo que respecta a las 52 empresas que no están inscritas en alguna cámara empresarial, el 48.1% de sus propietarios no tienen interés y piensan que no es necesario pertenecer a una cámara y el 32.7% no se ha afiliado por desconocimiento (Gráfica 3.2).

Gráfica 3.2. Razones por las que algunas empresas no están inscritas en una cámara empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Como un dato adicional, de un total de 5,393 MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, que se registraron en el DENUE (2011), tan sólo 45 están agremiadas a la CANACO, 15 a la CANIRAC y una a la CIRT, es decir, únicamente el 1.11 % del total de las MiPyMEs recibe el apoyo de estas instituciones.

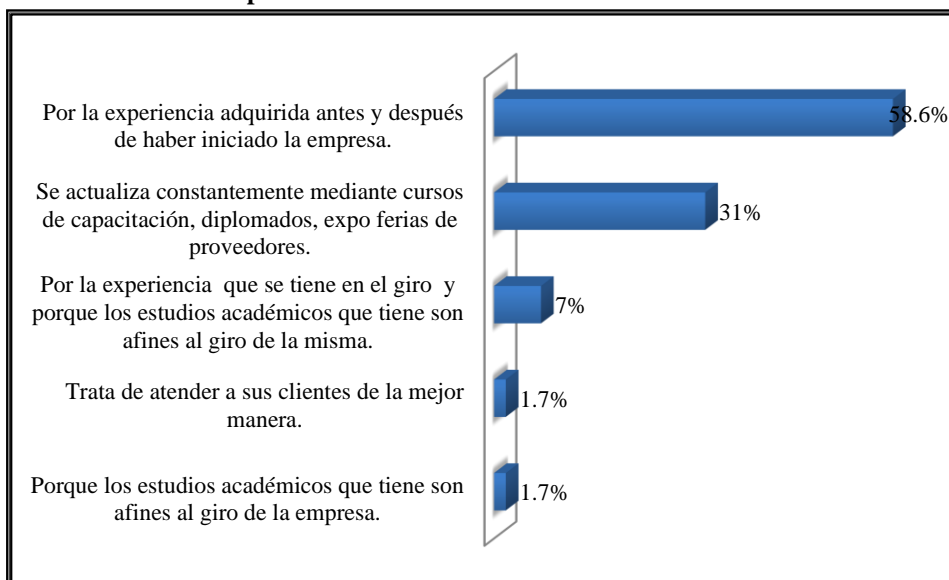
Las cámaras empresariales no han logrado contribuir significativamente en el desarrollo económico de la ciudad, ya que un porcentaje importante de MiPyMEs no están agremiadas a alguna cámara. Sin embargo, mediante estas cámaras las MiPyMEs pueden recibir capacitación, seminarios y cursos de alta especialización, con una mayor facilidad y a un menor costo.

Por otro parte, 58 (92%) de los empresarios entrevistados manifestaron que están seguros de que sus conocimientos y/o habilidades que tienen les permiten desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa, ya que el 58.6% de ellos adquirieron

experiencia antes de iniciar su negocio y también después de haberlo iniciado, mientras que el 31% tiene esta seguridad porque se actualizan mediante cursos de capacitación, diplomados u otros eventos organizados por sus proveedores (Gráfica 3.3).

En cuanto a los cinco (8%) propietarios que consideraron que sus conocimientos y/o habilidades no les permiten desempeñar satisfactoriamente su trabajo manifestaron que: conocen el giro pero no saben qué áreas de la administración deben aplicar en el negocio; necesitan capacitación para poder conducir mejor a los empleados y a sus empresas; o tienen conocimientos en administración pero no en la parte medular de la empresa que es el producto o servicio que ofrecen.

Gráfica 3.3. Razones por las que los propietarios están seguros de que sus conocimientos y/o habilidades les permiten desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.

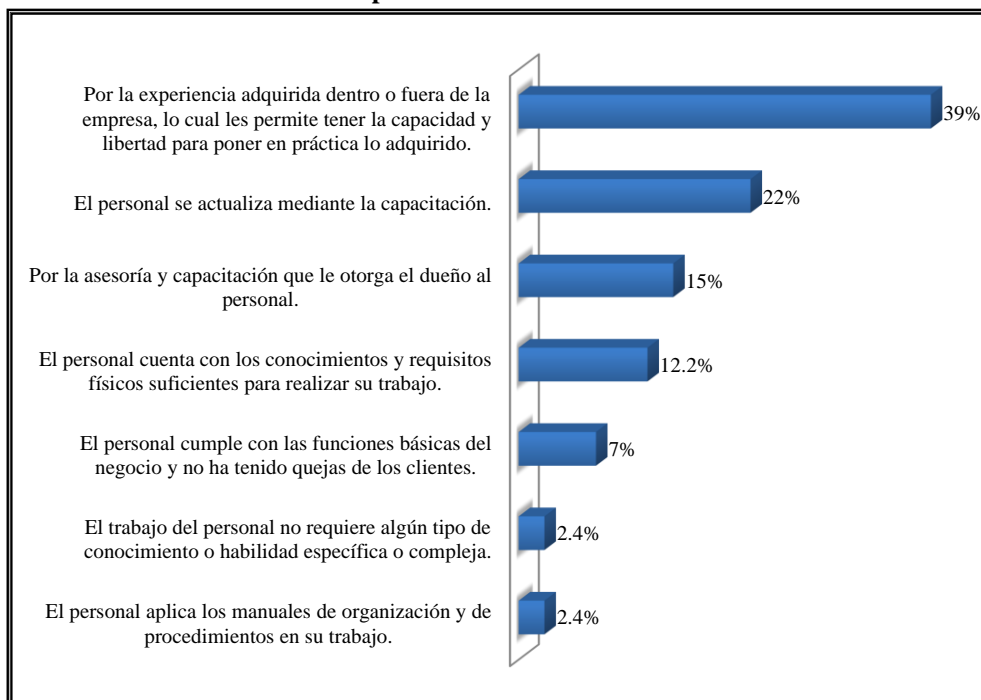


Fuente: Elaboración propia.

En lo relacionado a los empleados que laboran en las empresas, 41 (65%) propietarios señalaron que sus empleados cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para desempeñar su trabajo, ya que el 39% de ellos reportó que el personal cuenta con experiencia en el giro, la cual fue adquirida en trabajos anteriores o dentro de la empresa, asimismo, el 22% tiene seguridad en los conocimientos que posee, porque se actualiza

mediante la capacitación y el 15% tiene la confianza porque los empleados reciben asesoría y capacitación por parte del propietario (Gráfica 3.4).

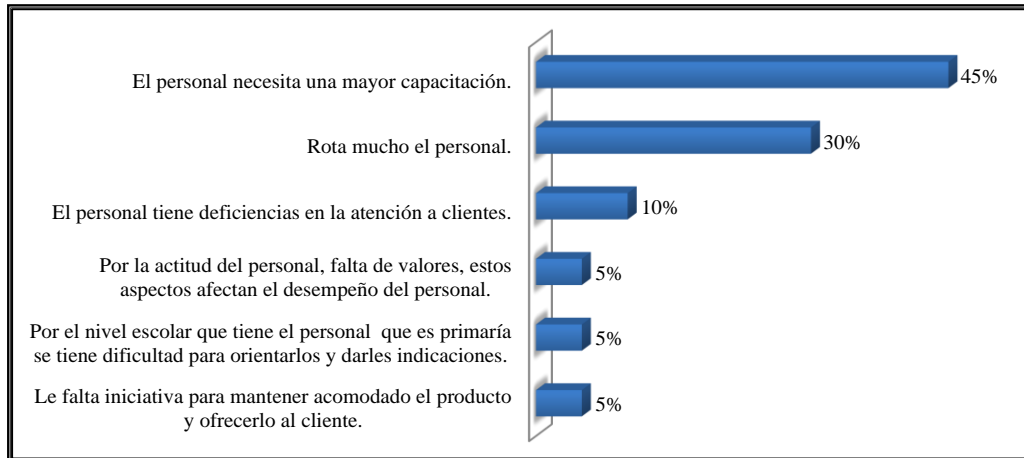
Gráfica 3.4. Razones por las que los propietarios consideran que los empleados cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

De los 20 (32%) propietarios que señalaron que los empleados no cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para realizar satisfactoriamente su trabajo (Gráfica 3.9), el 45% consideró que los empleados necesitan una mayor capacitación, puesto que no realizan con eficiencia su trabajo y el 30% afirmó que la rotación de personal afecta el desempeño de los empleados, ya que por lo regular es personal que lleva poco tiempo en la empresa, por lo tanto, siempre se ubican en la primera etapa de aprendizaje (Gráfica 3.5). Se debe mencionar que dos propietarios no respondieron a la pregunta.

Gráfica 3.5. Razones por las que los propietarios consideran que los empleados no cuentan con los conocimientos y/o habilidades suficientes para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Los 63 propietarios coincidieron en manifestar que la capacitación es importante, principalmente porque el 51% de ellos consideró que por medio de ésta el personal puede adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades, en tanto, el 14% refirió que la capacitación permite incrementar la eficiencia, obtener más ganancias y mejores resultados en la empresa, y el 10% manifestó que mediante ésta las empresas pueden innovar, ser más competitivas y mejorar sus procesos (Gráfica 3.6).

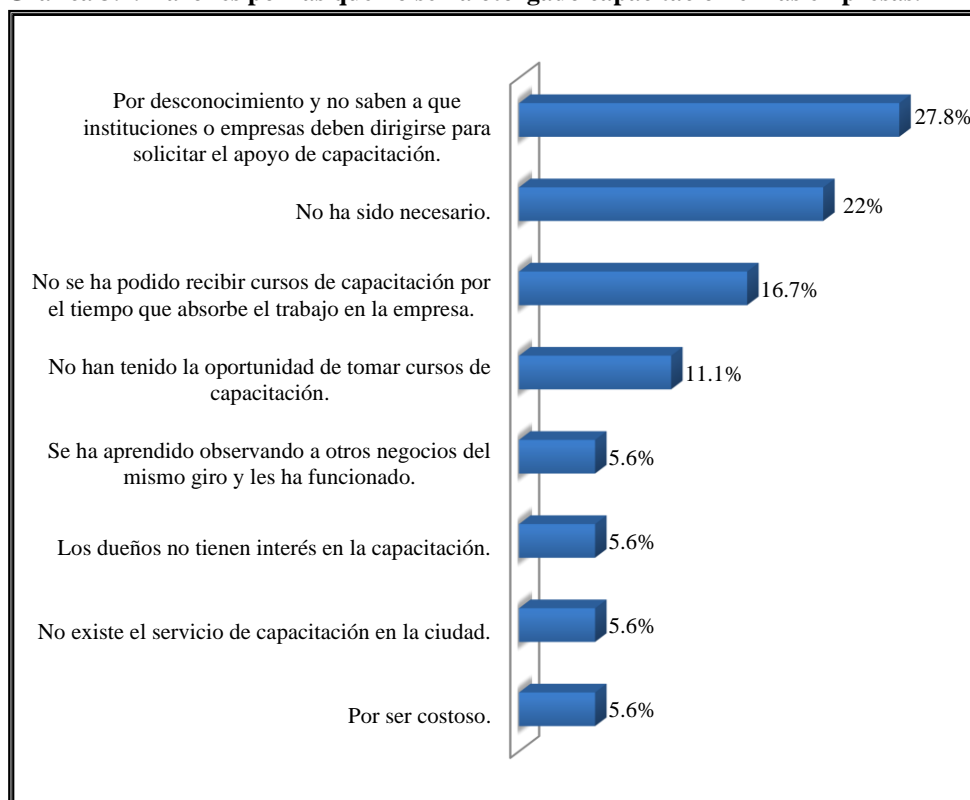
Gráfica 3.6. Razones por las que los propietarios consideran que es importante la capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que los 63 propietarios entrevistados están de acuerdo en la importancia que tiene la capacitación para sus negocios, en 18 empresas no se ha otorgado capacitación al personal por cuatro razones: el 27.8% de los propietarios desconocen del tema o no saben a qué instituciones o empresas deben dirigirse para solicitar el servicio de capacitación, el 22% piensa que no ha sido necesario capacitarse, el 16.7% señaló que el trabajo les absorbe mucho tiempo y el 11.1% simplemente no han tenido la oportunidad de tomar algún curso (Gráfica 3.7).

Gráfica 3.7. Razones por las que no se ha otorgado capacitación en las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados referentes a los 45 empresarios que manifestaron haber recibido algún tipo de capacitación tanto sus empleados como ellos:

De los 45 (71%) propietarios que afirmaron haber recibido algún tipo de capacitación, las áreas o temáticas en que más se han preparado son las siguientes: 51% ha tomado cursos para adquirir conocimientos relacionados con el producto o servicio que ofrece la empresa,

22% en atención a clientes, 18% en ventas y estrategia de ventas, 18% en administración, 16% en temas relacionados con administración de recursos humanos, 11% en el Distintivo M y por último otro 11% se capacitó en costos. La frecuencia con la que han tomado sus cursos varia, pero los porcentajes más significativos señalan que el 18% se ha capacitado una vez al año, otro 18% dos veces al año y un 15.6% tuvo su último curso hace más de cuatro años. Es importante mencionar que se requiere analizar el tipo de curso y el período en que se tomará, para dar tiempo a la implementación de los conocimientos y/o habilidades adquiridos.

En cuanto a los empleados, el 47% de los propietarios señaló que se han capacitado principalmente en atención a clientes, 22% mencionó que en ventas y estrategia de venta; 13% manifestó que en manejo higiénico de alimentos, otro 13% expresó que sobre las características de los productos o servicios que ofrece la empresa y el 11% indicó que en técnicas o procesos de fabricación, de reparación, de mantenimiento y limpieza para los productos o servicios que ofrece la empresa. En cuanto al periodo de capacitación, el 18% de los propietarios refirió que se han capacitado dos veces al año y el 15.6% expresó que una o dos veces al año. Sin embargo, un 8.9% manifestó que no capacita a sus empleados.

Tanto los empleados como los propietarios de las empresas han recibido capacitación principalmente por las siguientes organizaciones: los proveedores con el 40%, seguidos por las empresas de consultoría con el 24% y en tercer lugar la propia empresa o concesionaria de la empresa con un 11%.

Instituciones como la UTM, el Colegio de Contadores y el H. Ayuntamiento de Huajuapán de León que se encuentran en la ciudad, han contribuido de manera mínima en el desarrollo del sector empresarial, puesto que son pocas las empresas las que han recibido capacitación mediante estos organismos. Sin embargo, se debe hacer énfasis en la participación activa que han tenido los proveedores, puesto que la relación que tienen con las empresas de la ciudad no sólo radica en ofrecerles un producto o servicio de calidad, sino en los servicios postventa que pueden brindarles con la intención de mantener su lealtad, hacer nuevos clientes e incrementar sus ventas.

De los 45 propietarios, el 47% calificó como buena la capacitación recibida por estas organizaciones, 33% la consideró como muy buena y 16% señaló que fue excelente. Además, 96% de los empresarios manifestó que la capacitación recibida fue benéfica tanto para los empleados como para ellos, puesto que señalaron haber recibido múltiples beneficios como los siguientes: aprendieron más sobre los productos que se venden y como venderlos; lograron estandarizar algunos procesos; mejoraron los resultados de la empresa; se generaron cambios positivos en la actitud del personal; incrementaron sus ventas; disminuyeron los niveles de mermas y optimizaron el control de inventarios; se agilizó la toma de decisiones; se amplió la visión respecto al crecimiento y desarrollo de la empresa; ofrecen un mejor servicio al cliente; se pone más cuidado en la calidad de los productos o servicios; mejoró el clima laboral; adquirieron nuevos conocimientos para afrontar las dificultades; actualizaron los manuales de procedimientos; cubrieron algunas de las necesidades o deficiencias que se identificaron en la empresa; aprendieron los cuidados que debe tener el material que se utiliza para obtener el producto; y se generó eficiencia en los procesos.

Por otra parte, 98% (44) de los propietarios prefieren que sean organizaciones públicas o privadas las que se encarguen de proporcionar los cursos de capacitación tanto a sus empleados como a ellos, ya que consideran que la capacitación debe ser otorgada por una organización especializada. Sólo un propietario prefiere ser él quien capacite a su personal.

Con respecto al H. Ayuntamiento de Huajuapán de León, como un organismo que debe contar con programas de apoyo dirigidos al sector empresarial de la ciudad, se tiene que de las 45 empresas que han recibido algún tipo de capacitación, únicamente nueve recibieron una invitación por parte de esta dependencia gubernamental y su personal asistió al menos a uno de los siguientes cursos: atención a clientes, administración, ventas, manejo higiénico de alimentos, impulsando tu negocio y mi tortilla. De estas empresas, ocho no pagaron por el servicio de capacitación recibido y una pagó una cantidad menor de \$1,000.00.

El 78% (35) de los propietarios indicaron que los empleados de nuevo ingreso sí reciben capacitación. Los empleados son capacitados de acuerdo a algunos de los siguientes criterios: conforme a las funciones de su puesto y acorde a las funciones que se especifican

en los manuales de la empresa. En otros casos el empleado se incorpora inmediatamente a su trabajo y sobre la marcha se le va explicando cómo hacer cada una de sus actividades y en algunas ocasiones se asigna un empleado con mayor antigüedad para que los instruya. Además, el 18% (8) de los propietarios señalaron que no se capacita a los empleados de nuevo ingreso, porque suponen que el nuevo personal debe contar con experiencia en el puesto. Esta situación se presenta a pesar de que, de acuerdo a la LFT los patrones de las empresas tienen la obligación de proporcionar capacitación a sus trabajadores (Artículo 132, fracción XV, LFT) y los empleados tienen derecho a recibir capacitación en su trabajo, con el propósito de elevar su competencia laboral y su productividad (Artículo 153-A, LFT).

Por otra parte, en relación a las 11 empresas que están inscritas en alguna cámara empresarial, en siete de ellas tanto los empleados como los propietarios han sido capacitados en algunas de las siguientes áreas: seguridad pública, contabilidad, impuestos, punto limpio, Distintivo H, costos, calidad en el servicio, administración general, atención a clientes, certificación de moderniza, calidad en el servicio, locución, producción, periodismo, ventas, cocina italiana, canapés, cocina turística y registro de marcas. Sin embargo, en cuatro empresas el personal no ha recibido capacitación y desconocen los motivos.

En cuanto a la disposición de los 63 propietarios entrevistados a invertir en capacitación, tres de ellos no consideran este tema como prioritario, por ello, no estarían dispuestos a invertir recursos para este fin. De las 60 empresas restantes (45 sí han recibido capacitación y en las otras 15 a pesar de que no se les ha brindado capacitación están dispuestas a invertir en este servicio), el 47% de sus propietarios están dispuestos a invertir entre \$1,000.00 y \$5,000.00 anuales y el 20% señaló que invertirían entre \$6,000.00 y \$10,000.00 anuales.

Los 60 propietarios interesados en invertir en capacitación, expresaron su punto de vista con respecto a la frecuencia con la que el personal y ellos deberían capacitarse. El 32% de los empresarios consideró que deberían ser capacitados preferentemente de manera

semestral para que puedan poner en práctica lo aprendido y también debido al costo de los cursos; 20% señaló que la capacitación debería ser una vez al año, con el propósito de que puedan contar con el tiempo suficiente para poner en práctica lo aprendido y puedan evaluar los resultados; 18% manifestó que debería ser mensual para que no olviden lo aprendido; y 17% señaló que preferiría una capacitación trimestral por dos razones: porque en este período suelen introducirse nuevos productos o servicios y porque les permitiría que la capacitación fuera más constante.

En lo referente al lugar donde los 60 propietarios prefieren recibir los cursos de capacitación, el 65% de los empresarios están dispuestos a tomar los cursos en el lugar que designe la organización capacitadora, siempre y cuando el lugar propuesto se encuentre en la misma ciudad, mientras que al 35% de los entrevistados les gustaría que fueran impartidos en las instalaciones de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo a los 63 propietarios entrevistados, las principales fortalezas que tienen las MiPyMEs son: los precios competitivos y accesibles (51%), la buena atención que se le da a los clientes (51%), la ubicación de la empresa (46%), la antigüedad de la empresa (32%), los productos o servicios de calidad (24%), la amplia variedad de productos o servicios (24%), aceptan pagos en efectivo (21%), el horario es atractivo para sus clientes (21%) y la entrega a domicilio en la ciudad o localidades cercanas (19%).

De los 63 propietarios, el 59% mencionó no haber realizado una detección de las necesidades de capacitación en sus empresas, no obstante, el 41% señaló haberla llevado a cabo, pero no bajo una metodología definida, más bien de acuerdo a su criterio. De éstos últimos, el 54% las identificó mediante la interacción que tienen con los empleados en las reuniones de trabajo o mediante la observación, el 15.4% lo hizo mediante la aplicación de un test o encuesta sencilla para los empleados y clientes, y el 15.4% las detectó de acuerdo a los problemas o errores que fueron surgiendo en la empresa. Se observa que en ninguna de las empresas se aplica la guía metodológica de la práctica organizacional llamada Detección de Necesidades de Capacitación, conocida como DNC.

Para conocer las necesidades de capacitación que tienen los propietarios y empleados de las 63 MiPyMEs analizadas, se hicieron las siguientes preguntas a los propietarios:

1. ¿Qué conocimientos y/o habilidades necesitan adquirir ellos y sus empleados para mejorar su desempeño?
2. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan ellos y sus empleados en su trabajo?
3. ¿Cuáles son las debilidades que tiene su empresa?

Las preguntas 2 y 3 se hicieron con la finalidad de identificar otras necesidades de capacitación que pudieran haber sido omitidas por los propietarios en la primera pregunta.

Del análisis que se hizo de la información que se obtuvo en las tres preguntas mencionadas, se identificaron las necesidades de capacitación tanto de los propietarios como de los empleados de las MiPyMEs de esta ciudad.

Antes de dar paso a los resultados obtenidos, se menciona que de las necesidades de capacitación que se presentan, se dan a conocer cuáles son las áreas en las que necesitan ser capacitados los propietarios y empleados con prioridad. Estas se identificaron por la frecuencia con que fueron mencionadas por los propietarios de las empresas.

De las 63 empresas analizadas, 42 fueron microempresas, 16 empresas pequeñas y 5 empresas medianas.

De esta manera, a continuación se exponen las necesidades de capacitación de los empleados y propietarios, por tamaño de empresa y sector económico al que pertenecen, conforme al punto de vista de los propietarios de las MiPyMEs.

a) Necesidades de capacitación de los propietarios y empleados de las microempresas.

Se aplicaron entrevistas en 42 microempresas, de las cuales 21 fueron comerciales, 13 de servicio y ocho industriales. Los resultados que se presentan respecto a las necesidades de capacitación de estas empresas se muestran en la Tabla 3.1.

Microempresas de comercio.

En las 21 empresas comerciales se identificaron 16 necesidades de capacitación de los empleados, de las cuales sobresale el área de *servicio y atención a clientes*, dado que fue mencionada por todos los propietarios. Las otras 15 necesidades fueron señaladas únicamente por uno o hasta cuatro empresarios.

Asimismo, se encontraron 26 necesidades de capacitación de los propietarios, de las cuales algunas fueron mencionadas de forma mínima por uno o hasta cuatro empresarios, sin embargo, se identificaron cinco áreas que fueron mencionadas con mayor frecuencia por los propietarios, éstas son: *estrategia de ventas; servicio y atención a clientes; control de inventarios; conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control) y método de las 5's*.

Microempresas de servicio.

En las 13 empresas analizadas los empleados requieren ser capacitados en 14 áreas. La mayoría de los propietarios coincidieron en que necesitan capacitarse en *servicio y atención a clientes*, mientras que, de uno a cuatro empresarios se inclinaron por algunas de las 13 necesidades restantes.

En cuanto a los propietarios, se identificaron 31 necesidades de capacitación, de éstas, sobresalen dos áreas: *conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control)*, y *servicio y atención a clientes*, las cuales fueron mencionadas por un

mayor número de empresarios. Las demás necesidades fueron señaladas por uno, dos o tres empresarios.

Microempresas industriales

Respecto a las ocho empresas industriales, se identificaron nueve necesidades de capacitación de los empleados. De estas, destacan las áreas de *servicio y atención a clientes* y *estrategia de ventas* como principales necesidades de acuerdo a la mayoría de los propietarios. Mientras que las siete necesidades restantes fueron citadas tan sólo por uno o dos empresarios.

Por otra parte, se identificaron 19 necesidades de capacitación de los propietarios, de las cuales, las que fueron mencionadas con una mayor frecuencia son: *conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control)* y *estrategia de ventas*. Las 17 necesidades restantes fueron señaladas igualmente por entre uno y tres empresarios.

Resumen

Entre las necesidades de capacitación que fueron identificadas como prioritarias para los empleados de las microempresas, se encontró que en las empresas comerciales, de servicios e industriales, todos necesitan capacitarse en el tema de *servicio y atención a clientes*.

Con respecto a los propietarios, se observó que tanto en las empresas comerciales, como en las de servicios e industriales, los propietarios necesitan adquirir *conocimientos básicos de administración* relacionados con el *proceso de planeación, organización, dirección y control*. También, se encontró que los propietarios de las empresas comerciales y de servicios coinciden en que requieren ser capacitados en *servicio y atención a clientes*. Finalmente, los empresarios de las empresas comerciales e industriales coinciden en que necesitan adquirir conocimientos en *estrategia de ventas*.

Tabla 3.1. Necesidades de capacitación de las microempresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	No. por sector	Empresa	Sector económico	No. empleados	Antigüedad de la empresa	Necesidades de capacitación del empleado	Necesidades de capacitación del propietario
1	1	Musical Santa Cecilia	Comercio	4	23 años	Relaciones humanas en la empresa. Servicio y atención a clientes. Comunicación.	Relaciones humanas en la empresa. Servicio y atención a clientes. Comunicación.
2	2	Publicidad Vera Estrada y Asociados	Comercio	6	13 años	Sobre el uso y características de nuevos productos. Conocimientos básicos de administración (planeación, organización, dirección y control). Estrategias de ventas.	Sobre el uso y características de nuevos productos. Conocimientos básicos de administración (planeación, organización, dirección y control). Control de inventarios. Estrategias de ventas.
3	3	Distribuidora Forestal San José	Comercio	3	26 años	Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos de administración (planeación, organización, dirección y control). Diagnóstico organizacional. Control de inventarios. Estrategia de ventas.
4	4	Miscelánea Juanita	Comercio	2	21 años	Estrategias de ventas. Servicio y atención a clientes.	Estrategia de ventas. Servicio y atención a clientes. Contabilidad. Control de inventarios.
5	5	Practi Hogar	Comercio	4	3 años	Servicio y atención a clientes.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Estrategia de ventas.
6	6	Alyfer Moda	Comercio	2	25 años	Servicio y atención a clientes.	Estrategia de ventas. Computación. Manejo de Internet.
7	7	Expendio de huevo San Marcos	Comercio	6	20 años	Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial (ética y valores).	Estrategia de ventas. Servicio y atención a clientes. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
8	8	Zapatería Méndez Hermanos	Comercio	3	10 años	Servicio y atención a clientes.	Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Control de inventarios.
9	9	Óptica Nuestra Señora de la Luz	Comercio	3	32 años	Servicio y atención a clientes.	Estrategia de ventas. Servicio y atención a clientes.
10	10	Tienda Naturista Natura	Comercio	3	29 años	Servicio y atención a clientes.	Relaciones humanas en la empresa. Estrategia de ventas. Servicio y atención a clientes. Método de las 5's.

11	11	Electrónica y muebles ALROY	Comercio	4	35 años	Estrategia de ventas. Toma de decisiones. Sobre el uso y características de nuevos productos.	Finanzas Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Estrategia de ventas. Mercadotecnia.
12	12	Papelería Ángel	Comercio	6	10 años	Servicio y atención a clientes. Sobre el uso y características de nuevos productos. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Toma de decisiones y delegación de autoridad. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
13	13	Mercería Casa Nieto	Comercio	2	18 años	Servicio y atención a clientes.	Computación.
14	14	Cortinas Panorámicas y telas finas S. A. de C.V.	Comercio	4	35 años	Servicio y atención a clientes.	Servicio y atención a clientes. Merchandising. Método de las 5's. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
15	15	Abastos San Marcos	Comercio	6	3 años	Método de las 5's. Filosofía empresarial (ética y valores). Servicio y atención a clientes. Comunicación. Trabajo en equipo.	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Cultura organizacional. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Técnica de 5's. Seguridad e higiene. Control de inventarios. Liderazgo.
16	16	Chevrolet Automotriz Huajuapán	Comercio	10	19 años	Servicio y atención a clientes.	Servicio y atención a clientes.
17	17	Ferretería El Trébol	Comercio	7	16 años	Trabajo en equipo. Servicio y atención a clientes. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Conocimientos técnicos en electrónica. Comunicación.	Manejo de paquetería (autocad). Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Estrategia de ventas. Determinación de precios.
18	18	Relojería y Joyería El Ancora	Comercio	3	51 años	Técnicas de producción (diamantado) Conocimientos básicos en electrónica de la relojería. Método de las 5's.	Técnicas de producción (diamantado). Conocimientos básicos en electrónica de la relojería. Método de las 5's.
19	19	Agencia de Bicicletas y	Comercio	9	55 años	Control de inventarios. Método de las 5's.	Control de inventarios. Contabilidad.

		Motocicletas El Ratón				Motivación. Servicio y atención a clientes.	Comunicación. Computación. Método de las 5's. Servicio y atención a clientes. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Toma de decisiones y delegación de autoridad.
20	20	Autopartes Eléctricas Martínez Ledo	Comercio	3	35 años	Conocimientos básicos en electricidad, mecánica, aire acondicionado y sistemas de alarmas.	Computación.
21	21	Plaza Acuario	Servicio	5	3 años	Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Calidad. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Liderazgo. Control de inventarios. Comunicación. Servicio y atención a clientes.
22	1	Video Servicio Cruz	Servicio	4	26 años	Conocimientos en electrónica. Servicio y atención a clientes. Sobre características de nuevos productos electrónicos y electrodomésticos.	Conocimientos en electrónica. Sobre características de nuevos productos electrónicos y electrodomésticos. Servicio y atención a clientes.
23	2	Tinta Max Huajuapán	Servicio	4	5 años	Servicio y atención a clientes. Toma de decisiones. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Contabilidad. Mercadotecnia. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Finanzas. Liderazgo. Toma de decisiones y delegación de autoridad.
24	3	Lonas Tlahui	Servicio	9	19 años	Seguridad e higiene. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Control de inventarios. Contabilidad. Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas. Calidad. Determinación de precios.
25	4	Tintorería y Lavandería Huajuapán	Servicio	3	25 años	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Nuevos procesos de tratado de ropa	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Computación. Nuevos procesos de tratado de ropa (desmanchado,

						(desmanchado, fibras nuevas).	fibras nuevas. Determinación de precios.
26	5	Rosticería Juquilita	Servicio	3	4 años	Nuevas recetas de alimentos. Nuevos procesos de producción. Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas.	Nuevas recetas de alimentos. Nuevos procesos de producción. Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas. Mercadotecnia: presentación y empaque del producto. Finanzas.
27	6	Laboratorio Clínico Pasteur	Servicio	2	17 años	Filosofía empresarial (ética y valores). Estrategia de ventas.	Técnicas sobre el manejo de banco de sangre. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Costos y gastos. Finanzas. Estrategia de ventas.
28	7	Foto Estudios Salazar	Servicio	5	Más de 70 años	Computación. Servicio y atención a clientes.	Filosofía empresarial (hacer énfasis en ética y valores). Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Opciones de financiamiento. Requisitos legales para crear una empresa. Elaboración de plan de negocios o proyecto de inversión. Administración de la empresa familiar Derecho mercantil.
29	8	Marisquería Viña del Mar	Servicio	10	20 años	Motivación. Servicio y atención a clientes.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Motivación de personal. Servicio y atención a clientes.
30	9	Despacho Contable-Fiscal	Servicio	3	15 años	Computación.	Exportaciones. Computación.
31	10	Restaurante las Palmas	Servicio	8	35 años	Servicio y atención a clientes. Motivación. Nuevas recetas de cocina. Trabajo en equipo.	Liderazgo. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Relaciones humanas.
32	11	Imprenta Offset Libra	Servicio	4	30 años	Servicio y atención a clientes.	Servicio y atención a clientes.
33	12	Estética y Academia de Belleza Almarig	Servicio	3	24 años	Motivación.	Mercadotecnia. Servicio y atención a clientes. Sobre el uso y características de nuevos productos.
34	13	Llanlexus S. de R.L. de C.V.	Servicio	7	10 años	Servicio y atención a clientes.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Contabilidad.

35	1	Molienda la Tradición	Industria	4	28 años	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Mercadotecnia.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Mercadotecnia. Embalaje. Opciones de financiamiento y apoyos de capacitación.
36	2	Confecciones Ortiz	Industria	10	25 años	Estrategia de ventas.	Estrategia de ventas.
37	3	La Fuente	Industria	10	20 años	Estrategia de ventas. Servicio y atención a clientes.	Estrategia de ventas. Mercadotecnia.
38	4	Helados el Golpe	Industria	4	15 años	Nuevas recetas.	Nuevas recetas. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Filosofía empresarial. Costos y gastos.
39	5	Cortinas de Acero Chiauzingo	Industrial	8	18 años	Motivación. Comunicación. Trabajo en equipo. Filosofía empresarial. Servicio y atención a clientes.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Motivación. Comunicación. Trabajo en equipo. Manejo de conflictos. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Filosofía empresarial. Liderazgo. Servicio y atención a clientes.
40	6	Martínez	Industrial	4	3 años	Estrategia de ventas. Nuevos procesos de producción.	Estrategia de ventas Determinación de precios. Nuevos procesos de producción. Sobre opciones de financiamiento.
41	7	Tortillería Galeana	Industrial	8	17 años	Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial. Comunicación.	Estrategia de ventas. Nuevos procesos de producción. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
42	8	La Purísima	Industrial	2	57 años	Servicio y atención a clientes.	Nuevas tecnologías en el manejo del mármol. Sobre fuentes de financiamiento. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control).

Fuente: Elaboración propia.

b) Necesidades de capacitación de los empleados y propietarios de las empresas pequeñas.

En el apartado anterior se revisaron los resultados de las entrevistas aplicadas a los propietarios de microempresas, en este apartado se presentan los resultados de las 16 entrevistas que se aplicaron a los propietarios de empresas pequeñas, de las cuales siete fueron realizadas en empresas comerciales, seis en empresas de servicios y tres en empresas industriales. Las necesidades de capacitación de este tipo de empresas se muestran de forma detallada en la Tabla 3.2., pero a continuación se analizan los resultados más importantes.

Empresa pequeñas comerciales

Al analizar los resultados en las empresas comerciales se identificaron dos necesidades de capacitación de los empleados que fueron mencionadas por más de cuatro empresas, lo que representa más del 50%, y son: *filosofía empresarial con énfasis en ética y valores*, así como *servicio y atención a clientes*. Otras seis necesidades fueron mencionadas tan sólo por uno o dos empresarios.

También, se identificaron 23 necesidades de capacitación de los propietarios destacando las siguientes tres, mientras que las 20 necesidades restantes fueron mencionadas entre una y tres veces:

- *Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.*
- *Toma de decisiones y delegación de autoridad.*
- *Servicio y atención a clientes*

Empresas pequeñas de servicios

En las seis empresas de servicios se identificaron 12 necesidades de capacitación. De estas, los propietarios mencionaron con una mayor frecuencia que los empleados requieren capacitarse en *trabajo en equipo y filosofía empresarial con énfasis en ética y valores*. De las 10 necesidades restantes, cada una de ellas fue señalada sólo por un empresario.

En cuanto a los propietarios, se identificaron 19 necesidades de capacitación, de las cuales 18 fueron mencionadas por uno o dos empresarios, mientras que *conocimientos básicos en administración de recursos humanos* fue el área señalada con mayor frecuencia por los empresarios.

Empresas pequeñas industriales

Respecto a las tres empresas industriales, se identificaron 13 necesidades de capacitación, de las cuales nueve fueron mencionadas sólo por un propietario y sobresalen las siguientes que fueron sugeridas, cada una de ellas, por dos propietarios:

- *Servicio y atención a clientes.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Motivación.*
- *Desarrollo de habilidades de liderazgo.*

Con relación a los propietarios, identificaron 14 necesidades de capacitación, de las cuales *conocimientos básicos en administración y desarrollo de habilidades de liderazgo* fueron mencionadas por dos empresarios respectivamente, y las 12 necesidades restantes fueron señaladas tan sólo por un empresario.

Resumen

En cuanto a los empleados, se pudo notar que quienes laboran en las empresas comerciales y de servicios necesitan capacitarse en aspectos relacionados con la *filosofía empresarial*, haciendo énfasis en el tema de *ética y los valores*. En tanto, los empleados de las empresas de servicios e industriales coinciden en que requieren capacitarse en *trabajo en equipo*, mientras que los empleados de las empresas comerciales e industriales necesitan adquirir conocimientos y/o habilidades en *servicios y atención a clientes*.

Por último, respecto a las necesidades de capacitación de los propietarios, se encontró que en las empresas comerciales, de servicios e industriales se manifestaron necesidades diferentes.

Tabla 3.2. Necesidades de capacitación de las empresas pequeñas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	No. por sector	Empresa	Sector económico	No. empleados	Antigüedad de la empresa	Necesidades de capacitación del Empleado	Necesidades de capacitación del Propietario
1	1	Auto Servicio RIHER S.A. de C.V.	Comercio	20	20 años	Filosofía Empresarial (ética y valores).	Computación. Servicio y atención a clientes. Filosofía Empresarial (ética y valores). Control de inventarios. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
2	2	Comercializadora de carnes de Huajuapán	Comercio	15	16 años	Atención a clientes. Seguridad e higiene. Filosofía empresarial (ética y valores).	Desarrollo de habilidades de liderazgo. Servicio y atención a clientes. Contabilidad. Opciones de financiamiento. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Toma de decisiones y delegación de autoridad.
3	3	PAMEC “Distribuidora Telcel”	Comercio	20	5 años	Servicio y atención a clientes.	Servicio y atención a clientes.
4	4	Construrama San Cayetano	Comercio	25	26 años	Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial (ética y valores). Comunicación.	Relaciones humanas. Comunicación. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Manejo de paquetería (aspel-SAE). Control de inventarios. Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas. Imagen corporativa. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Toma de decisiones y delegación de autoridad.
5	5	Pinturas Hermanos Cruz	Comercio	11	12 años	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial (ética y valores). Motivación.	Aspectos fiscales. Facturación electrónica. Finanzas. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Desarrollo de habilidades de liderazgo. Filosofía empresarial (ética y valores).

							Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
6	6	Distribuciones Autopartes García Jiménez	Comercio	24	3 años	Filosofía empresarial (ética y valores). Estrategia de ventas. Trabajo en equipo.	Estrategia de ventas. Filosofía empresarial (ética y valores). Manejo de conflictos. Administración de la empresa familiar. Toma de decisiones y delegación de autoridad.
7	7	Grupo Maro “Soluciones integrales en mecánica”	Comercio	14	26 años	Servicio y atención a clientes. Trabajo en equipo. Comunicación. Filosofía empresarial (ética y valores).	Comunicación. Desarrollo de habilidades de liderazgo. Trabajo en equipo. Toma de decisiones y delegación de autoridad. Finanzas. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Conocimientos básicos en administración (hacer énfasis en organización).
8	1	Grupo Empresarial San Juan	Servicio	30	22 años	Filosofía empresarial (ética y valores). Trabajo en equipo.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Filosofía empresarial (ética y valores). Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
9	2	Radiodifusora XEOU S.A.	Servicio	27	30 años	Creatividad. Producción en la radio. Locución. Periodismo. Estrategia de ventas.	Finanzas. Motivación. Evaluación de desempeño.
10	3	Pizzas Atlantic	Servicio	20	17 años	Servicio y atención a clientes. Filosofía empresarial (ética y valores).	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Servicio y atención a clientes. Seguridad e higiene. Nuevas recetas. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
11	4	Mariscos Victore´s	Servicio	20	29 años	Filosofía empresarial (valores y ética). Motivación. Trabajo en equipo.	Servicio y atención a clientes. Costos y gastos. Motivación. Reclutamiento, selección, inducción y

							capacitación de personal. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Manejo de conflictos.
12	5	Centro Mixteco de Promoción Educativa "2 de Agosto" S.C. de R.L.	Servicio	45	15 años	Trabajo en equipo. Comunicación.	Computación. Inglés. Manejo de conflictos.
13	6	Hotel García Peral S.A.	Servicio	36	66 años	Trabajo en equipo. Higiene en alimentos. Computación.	Aspectos fiscales. Estrategia de ventas. Toma de decisiones y delegación de autoridad. Trabajo en equipo. Costos y gastos. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
14	1	INDUMIX "Industria Mueblera de la Mixteca"	Industria	15	15 años	Filosofía empresarial (hacer énfasis en valores y ética) Toma de decisiones. Manejo de conflictos. Relaciones humanas. Seguridad industrial. Servicio y atención a clientes.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Creatividad. Mercadotecnia. Servicio y atención a clientes. Manejo de conflictos.
15	2	Pastelería Gloria's	Industrial	16	30 años	Trabajo en equipo. Motivación. Desarrollo de habilidades de liderazgo.	Nuevas recetas de repostería. Computación. Manejo de Internet. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
16	3	Panadería "La Espiga"	Industrial	25	20 años	Desarrollo de habilidades de liderazgo. Mercadotecnia. Estrategia de ventas. Control de inventarios. Manejo de paquetería (punto de venta). Servicios y atención a clientes. Motivación. Trabajo en equipo.	Conocimientos básicos en administración (planeación y organización, dirección y control). Manejo de paquetería (punto de venta). Desarrollo de habilidades de liderazgo. Motivación. Trabajo en equipo. Estrategia de ventas. Elaboración y aplicación del método de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Fuente: Elaboración propia.

c) Necesidades de capacitación de los propietarios y empleados de las empresas medianas.

Se aplicaron entrevistas en cinco empresas medianas, de las cuales cuatro fueron comerciales y una fue de servicios. Los resultados que se presentan respecto a las necesidades de capacitación de estas empresas se presentan de forma más de especificada en la Tabla 3.3.

Empresas medianas comerciales

En las cuatro empresas comerciales se encontró que los empleados necesitan capacitarse en nueve áreas, de las cuales cinco fueron mencionadas, cada una de ellas, sólo por un empresario y sobresalen las siguientes cuatro áreas que fueron sugeridas, cada una de ellas, por dos empresarios:

- *Filosofía empresarial* haciendo énfasis en *ética y valores*.
- *Servicio y atención a clientes*.
- *Estrategia de ventas*.
- *Motivación*.

Respecto a los propietarios, se identificaron 18 necesidades de capacitación. De éstas las áreas de: *reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, mercadotecnia, desarrollo de habilidades de liderazgo, estrategia de ventas y aspectos fiscales*, fueron sugeridas por dos empresarios; mientras que las 13 necesidades restantes, fueron mencionadas únicamente por un empresario.

Empresa mediana de servicio

Para este tamaño y sector económico de empresa, únicamente se logró aplicar una entrevista, de la cual se identificaron las siguientes cuatro necesidades de capacitación de los empleados: *conocimientos básicos en administración (planeación, organización,*

dirección y control), filosofía empresarial con énfasis en ética y valores, contabilidad, y comunicación.

Respecto a los propietarios, se identificaron las siguientes ocho necesidades de capacitación: *mercadotecnia, desarrollo de habilidades de liderazgo, supervisión de personal, filosofía empresarial con énfasis en ética y valores, comunicación, toma de decisiones y delegación de autoridad, imagen corporativa, y derecho mercantil.*

Resumen

Se encontró que los propietarios de las empresas comerciales y de servicios coincidieron en que necesitan ser capacitados en *mercadotecnia y desarrollo de habilidades de liderazgo*. En lo que respecta a los empleados, se halló que tanto los que laboran en las empresas comerciales como en la de servicios requieren ser capacitados en *filosofía empresarial* haciendo hincapié en el tema de *ética y valores*.

Tabla 3.3. Necesidades de capacitación de las empresas medianas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	No. por sector	Empresa	Sector económico	No. empleados	Antigüedad de la empresa	Necesidades de capacitación del empleado	Necesidades de capacitación del propietario
1	1	Dulcería y Materias Primas Lupita	Comercio	40	30 años	Motivación. Estrategia de ventas. Filosofía empresarial (ética y valores).	Computación. Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Aspectos fiscales. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. Mercadotecnia. Control de inventarios.
2	2	Farmacia San Jorge	Comercio	65	29 años	Servicios y atención a clientes. Desarrollo de habilidades de liderazgo. Conocimientos básicos en administración de recursos humanos. Manejo de conflictos.	Mercadotecnia. Calidad. Planeación estratégica. Investigación de operaciones. Toma de decisiones y delegación de autoridad. Desarrollo de habilidades de liderazgo. Estrategia de ventas. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
3	3	Flama Azul S.A. de C.V.	Comercio	96	45 años	Comunicación. Filosofía empresarial (ética y valores).	Trámites y servicios del IMSS. Clima laboral. Manejo de conflictos. Comunicación. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
4	4	Cervezas Modelo en la Mixteca	Comercio	100	56 años	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Motivación. Estrategias de ventas. Servicio y atención a clientes.	Investigación de mercados. Estrategias de ventas. Mercadotecnia. Desarrollo de habilidades de liderazgo. Negociaciones. Aspectos fiscales.
5	1	Centro de Especialidades Jardines del Sur	Servicio	60	26 años	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control). Contabilidad. Filosofía empresarial. Comunicación.	Mercadotecnia. Desarrollo de habilidades de liderazgo. Filosofía empresarial. Comunicación. Imagen corporativa. Toma de decisiones y delegación de autoridad. Derecho mercantil.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Una vez realizadas las entrevistas a los representantes de las cámaras empresariales, CANIRAC, CANACO y CANACINTRA, a continuación se presentan los resultados obtenidos y el análisis de la información.

1. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). Nombre del entrevistado: Gloria Oropesa Vázquez. Nivel de estudios: Secundaria.

Esta cámara tiene una antigüedad de 15 años, cuenta con 15 empresas afiliadas de las cuales 8 son pequeñas y 7 medianas. Los giros que sobresalen de las empresas inscritas son restaurantes, carnicerías, pastelerías y salones de eventos.

En lo que respecta a la capacitación, la representante mencionó que ésta es benéfica para las empresas, porque prestan servicios a una comunidad y por lo tanto su personal debe ser competente para atender de manera eficiente las necesidades de los clientes. Además, indicó que ésta puede ser el medio para que las empresas puedan ofrecer calidad en el servicio e innovar en los productos o servicios que ofrecen.

Las empresas que están agremiadas a la cámara empresarial han recibido cursos de capacitación en temas como: calidad en el servicio, administración general, atención a clientes, contabilidad, costos, certificación de moderniza, higiene y punto limpio. Estos cursos han sido otorgados por instituciones como la SE, la SECTUR y la UTM, y han sido impartidos en instalaciones ofrecidas sin costo alguno por los integrantes de la cámara. Es así como CANIRAC invierte al año entre \$1,000.00 y \$5,000.00, y cada empresa agremiada apoya ofreciendo las instalaciones, comida o dinero para la organización de los cursos.

Por otra parte, la representante refirió que para decidir en qué temas serán capacitadas las empresas, realizan reuniones mensuales donde se plantean los cursos que podrían impartirse, tratando de que éstos sean gratuitos, prácticos y que generen resultados. Se debe decir que del 2011 al 2012 han recibido nueve cursos. El impacto que han tenido éstos en las empresas se ha visto reflejado en la mejora de la calidad en el servicio, limpieza e higiene.

Algunos de los cursos que han recibido las empresas mediante el apoyo del H. Ayuntamiento de Huajuapán de León, han sido pagados mediante una cuota mínima de recuperación de \$50.00 pesos. Sin embargo, la cámara estaría dispuesta a invertir entre \$6,000.00 y \$10,000.00 al año, por recibir capacitación de manera trimestral y fuera de las instalaciones de la cámara, con el propósito de atender de manera adecuada y correcta la capacitación sin interrupciones.

De acuerdo a la representante de la cámara, los conocimientos o habilidades que necesitan adquirir los empleados y los propietarios de las empresas son:

Empleados:

- Servicio y atención a clientes.
- Procesos de elaboración de alimentos y bebidas.
- Filosofía empresarial.

Propietarios:

- Administración General.
- Mercadotecnia.
- Atención a clientes.
- Paquetes (software) para el manejo de sus negocios.
- Computación.
- Servicio y atención a clientes.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
- Toma de decisiones.

2. *Cámara Nacional de Comercio (CANACO). Nombre del entrevistado: Andrés Flores Malpica. Nivel de estudios: Licenciatura.*

Esta cámara tiene una antigüedad de 54 años, cuenta con 45 empresas afiliadas y los giros que sobresalen de las empresas inscritas son abarrotes, farmacias, hoteles, entre otras.

En lo que respecta a la capacitación, el representante mencionó que ésta debería considerarse como un factor de desarrollo que habría de contemplarse en el plan estratégico de las empresas, para lograr mejores beneficios, y que para las empresas que integran la cámara, la capacitación puede ser el medio para que adquieran las herramientas necesarias que les permitan enfrentar o adaptarse a los cambios que se presentan en su entorno.

Las empresas que integran la cámara han recibido cursos de capacitación en temas como: reformas o disposiciones fiscales, plan de desarrollo humano y estrategias de ventas. Estos cursos han sido otorgados por instituciones como la STPS, SAT, UTM y Colegio de Contadores, y han sido impartidos en las instalaciones de la cámara. En la CANACO se invierte al año entre \$6,000.00 y \$10,000.00.

Por otro lado, el representante señaló que el Consejo Directivo de la Cámara es quien decide sobre qué temas se van a capacitar las empresas. En promedio las empresas llegan a recibir cinco cursos de capacitación por año. Además, refirió que el impacto que han tenido los cursos en las empresas se ha visto reflejado en el incremento de su productividad y calidad en el trabajo, aunque no cuenta con resultados concretos de tales mediciones.

Algunos de los cursos que han recibido las empresas han sido mediante el apoyo del H. Ayuntamiento de Huajuapán de León, el cual actúa como un intermediario para contactar a la institución que ofrecerá la capacitación sin costo alguno. Aun así, el monto que estaría dispuesta a invertir la cámara en cuanto a capacitación es de entre \$11,000.00 y \$15,000.00 al año, con el propósito de que se impartan cursos que sean benéficos para las empresas agremiadas. El representante manifestó que actualmente no se cuenta con un calendario

específico de capacitación. También, refirió que estaría interesado en que las empresas pudieran tomar los cursos fuera de las instalaciones de la cámara.

Conforme al representante, los conocimientos o habilidades que necesitan adquirir los empleados y propietarios de las empresas son:

Empleados:

- Filosofía Empresarial.
- Estrategia de ventas.
- Conocimientos básicos en administración.
- Toma de decisiones.
- Manejo de conflictos.
- Cómo cubrir o satisfacer las necesidades que demanda la empresa.
- Control de inventarios.
- Servicio y atención a clientes.
- Mercadotecnia.
- Comunicación.

Propietarios:

- Toma de decisiones.
- Solución de conflictos o problemas.
- Comunicación.
- Estrategias de ventas.
- Mercadotecnia.
- Conocimiento en nuevas tecnologías o inventos.
- Control de inventarios.
- Conocimientos básicos en administración.

3. Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA). Nombre del entrevistado: Luis Miguel Santibáñez García. Nivel estudios: Licenciatura.

El representante relató que la organización tiene cinco años de operación, no obstante, el propósito inicial de esta cámara fue político, situación que originó que en ningún momento se realizaran actividades relacionadas con la integración de los empresarios que se encuentran en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Esta situación ha generado que actualmente la cámara no cuente con empresas agremiadas y que el representante inicie las primeras actividades con la intención de invitar a los empresarios de la ciudad para que se integren a la misma.

De acuerdo a la información proporcionada por los representantes de las tres cámaras empresariales, se resume lo siguiente:

Únicamente dos cámaras son las que están operando y cuentan con agremiados, siendo CANIRAC y CANACO. Estas dos cámaras consideran que la capacitación es un medio que permite incrementar la eficiencia y desarrollo de las empresas, de tal forma, que éstas puedan contar con las herramientas necesarias para enfrentar dificultades internas y externas. En cuanto al aprovechamiento de la capacitación, las dos cámaras ya mencionadas han invertido en este concepto en años anteriores, sin embargo, están interesadas en que los miembros de las empresas adquieran nuevos conocimientos o habilidades y que se actualicen en los temas en que ya han sido capacitados. Por lo consiguiente, conforme a lo expuesto por los representantes de estas cámaras, se identificaron las siguientes necesidades de capacitación:

Empleados:

1. Servicio y atención a clientes.
2. Procesos de elaboración de alimentos y bebidas.
3. Filosofía empresarial.
4. Estrategias de ventas.
5. Mercadotecnia.
6. Conocimientos básicos en administración.
7. Toma de decisiones.
8. Manejo de conflictos.
9. Comunicación.
10. Control de inventarios.

Propietarios:

1. Toma de decisiones.
2. Manejo de conflictos.
3. Comunicación.
4. Mercadotecnia.
5. Estrategias de ventas.
6. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) y software especializado para implementar nuevos controles administrativos, de ventas o monitoreo del personal.
7. Conocimientos básicos en administración.
8. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
9. Servicio y atención a clientes.
10. Contabilidad.
11. Finanzas.
12. Computación.
13. Control de inventarios.

Es interesante notar que las dos cámaras han recibido más apoyo en capacitación por parte de instituciones gubernamentales, que por empresas privadas de consultoría. Esto indica que las cámaras están haciendo esfuerzos por acceder a los diferentes programas de capacitación que ofrecen estas instituciones, con el firme propósito de atender algunas de las deficiencias que tienen sus empresas y por supuesto a un menor costo. No obstante, también están dispuestas a invertir cantidades significativas en cursos de capacitación, que puedan garantizar resultados satisfactorios en la productividad de las empresas. Se debe mencionar que los representantes no tienen ningún inconveniente, en que los cursos sean otorgados ya sea dentro de sus instalaciones o en el lugar que designe la organización capacitadora.

Finalmente, se debe mencionar que las necesidades de capacitación que fueron detectadas en este apartado, serán importantes para reafirmar las necesidades de capacitación que fueron detectadas en las entrevistas realizadas a los propietarios de las MiPyMEs.

3.3. Comparación entre los conocimientos y/o habilidades adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, de acuerdo a sus principales características.

En este apartado se presentan algunos ejemplos de las mejores prácticas que han sido implementadas por algunas MiPyMEs que se ubican en diferentes estados del país, para después compararlas con las principales características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Estas diferencias van a permitir identificar que conocimientos y/o habilidades necesitan ser adquiridos o perfeccionados mediante la capacitación por los empleados y propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, considerando que dichos conocimientos y/o habilidades ya han sido implementados o ejecutados de manera satisfactoria y con resultados positivos en MiPyMEs de otras ciudades del país.

3.3.1. Mejores prácticas de algunas MiPyMEs exitosas a nivel nacional

Se presentan las mejores prácticas de 14 MiPyMEs que se ubican en diferentes estados del país, cuyas actividades económicas son similares a las que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.. Estas empresas han recibido diferentes apoyos en capacitación, asesoría, trámites o financiamiento por parte de algunas organizaciones públicas o privadas, y han obtenido resultados satisfactorios en el aprovechamiento de dichos apoyos o recursos. Además, por haber pasado el filtro de cómo hacer las cosas en favor de su crecimiento y desarrollo, sus experiencias han sido publicadas como ejemplo para otras.

Antes de dar paso a la información que se obtuvo de estas empresas, es conveniente definir qué son las mejores prácticas. Las mejores prácticas o buenas prácticas es un concepto que actualmente tiene un uso muy amplio. De acuerdo con lo establecido por Agustín, Gay, Orera, Salvador, Sánchez & Velasco (2008, p. 182), el término mejores

prácticas “tiene su origen en el ámbito empresarial, y ha conseguido en los últimos años extenderse y aplicarse en contextos muy diversos”. Para lograr un mejor entendimiento sobre este concepto a continuación se recupera un fragmento de la Organización de las Naciones Unidas:

“El término “buenas prácticas” (en inglés, *good practices o best practices*) comenzó a utilizarse en el sector privado como una herramienta para mensurar el rendimiento de las empresas con relación a sus competidores, con el objetivo de estimular las mejoras y el crecimiento de las compañías sobre la base de la promoción de iniciativas individuales. Más tarde, el concepto se extendió al sector público para referirse- en algunos contextos- a la posibilidad de aprendizaje horizontal basado en la observación de los mecanismos ya probados para la resolución de problemas comunes y recurrentes, entre diversas autoridades que comparten la misma área de actuación” (Guerardi & Pautassi, 2010, p. 35).

La aplicación de este concepto está relacionado con el nuevo método de trabajo que se está instituyendo gradualmente en todos los ámbitos de la sociedad. De acuerdo a Agustín, *et al.* (2008, p. 182) las mejores prácticas “hacen referencia a algo que funciona, a algo que ha obtenido los resultados esperados”. Las mejores prácticas, entonces se pueden definir como un conjunto de actividades, estrategias, políticas, procedimientos, principios y normas, que están documentadas y basadas en una amplia experiencia y que permiten obtener resultados muy efectivos en un determinado campo del conocimiento” (Ezquer & Castellano, 2010, p. 193).

A partir de la definición de las mejores prácticas, se hizo un análisis de las experiencias empresariales de las 14 MiPyMEs, de las cuales se pudieron identificar los conocimientos y/o habilidades que tuvieron que adquirir los propietarios y empleados de estas empresas para que pudieran llevar a cabo un conjunto de acciones, estrategias, políticas, procedimientos o normas, y que por sus resultados efectivos, se tradujeron en las mejores prácticas de estas MiPyMEs.

La clasificación de las empresas analizadas es la siguiente: dos empresas comerciales de tamaño micro; siete empresas de servicio, de las cuales una es de tamaño micro, cinco son pequeñas y una es mediana; cinco empresas industriales, de las cuales tres son de tamaño micro y dos son medianas. En la Tabla 3.4 se muestra cada una de estas empresas con sus respectivas mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que tuvieron que haber adquirido los empleados y propietarios para llevarlas a cabo.

Tabla 3.4. Conocimientos y/o habilidades adquiridos por las MiPyMEs para llevar a cabo las mejores prácticas.

No.	No. por sector	Empresa	Sector económico	Tamaño de la empresa	Mejores prácticas	Conocimientos y /o habilidades que adquirieron las MiPyMEs para llevar a cabo las mejores prácticas.
1	1	Vinos y licores Tommy “Abarrotés” (Álvarez, 2010a)	Comercio	Microempresa	Usó tecnología (computadoras, software especializado, cámaras) para evitar el robo hormiga, llevar el control de ventas y contar con un monitoreo a distancia del negocio.	Importancia, uso e impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’S) en las MiPyMEs.
					Tomó cursos de capacitación ofrecidos por Grupo Bimbo, pero impartidos por FUNDES en conjunto con el programa federal Mi Tienda.	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
					Consideró la opinión de sus clientes y amplió el horario de venta.	Servicio y atención a clientes.
					Diversificó sus productos y aplicó estrategias de mercadeo.	Estrategia de ventas. Mercadotecnia: elementos o variables de la distribución, promoción y publicidad.
					Cuido las condiciones de las instalaciones y la exhibición de los productos.	Merchandising. Método de las 5’s.
					Aplicó conocimientos de administración.	Conocimientos básicos de administración (planeación, organización, dirección y control).
					Aplicó conocimientos de finanzas.	Finanzas.
2	2	Sonthe Orologi “Relojería” (Reyes, 2010)	Comercio	Microempresa	Cuidó la liquidez de la empresa para que pudieran afrontar los diferentes gastos de la misma.	Finanzas.
					Su servicio es su gran diferenciador, ya que puso interés en satisfacer las necesidades de sus clientes.	Servicio y atención a clientes.
3	1	Labtec “Laboratorio Médico” (Moreno, 2011a)	Servicio	Microempresa	Estructuró mejor la empresa en aspectos administrativos.	Conocimientos básicos en administración (planeación, organización, dirección y control).
					Mejoró su forma de comercialización y marketing.	Mercadotecnia: elementos o variables de la distribución, promoción y publicidad. Estrategia de ventas.
4	2	Tuté Studio	Servicio	Empresa Pequeña	Ofreció una atención directa y especial a sus clientes.	Servicio y atención a clientes.

		“Estética” (Moreno, 2011b)			Recibió cursos de capacitación del Instituto Nacional de Madres Profesionistas (INAMAP).	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
5	3	Etrusca “Cafetería” (Naranjo, 2011)	Servicio	Empresa Pequeña	Diversificó sus productos (aprendió nuevas tendencias de bebidas) y servicios.	Estrategia de ventas Nuevas recetas de bebidas.
					El dueño y los empleados fueron capacitados por la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad (AMCCE).	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
6	4	MD Care “centro integral de servicios de salud” (Álvarez, 2010b)	Servicio	Empresa Pequeña	Ofreció médicos de cabecera que dan atención y cuidado a los pacientes para prevenir enfermedades.	Servicio y atención a clientes.
					Diversificaron sus servicios, incluyó médico de cabecera y seguro de gastos médicos para trabajadores del volante, taxistas y operadores de microbús.	Estrategia de ventas.
7	5	La Lorena “Restaurante” (Castellanos, 2010)	Servicio	Empresa Pequeña	Ofreció una buena atención a sus clientes.	Servicio y atención a clientes.
					Promovió el trabajo en equipo y una armonía laboral entre sus trabajadores.	Trabajo en equipo. Comunicación. Motivación. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
					Recibió asesoría especializada en el área legales, contable y de mercadotecnia e implemento estos conocimientos en la empresa.	Obligaciones y derechos fiscales. Contabilidad. Mercadotecnia.
					Tomó cursos de cocina.	Innovación de productos.
					Recibió financiamiento del Fondo Pyme.	Información sobre los programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas y privadas.
8	6	Hacienda Soltepec “Hotel” (Álvarez, 2009)	Servicio	Empresa Pequeña	Obtuvo el distintivo H y M por su forma moderna de dirigir y administrar el recinto turístico.	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
					Cuidó la imagen y limpieza de las instalaciones de acuerdo al concepto del negocio.	Imagen corporativa. Método de las 5’s.

9	7	Grupo la Parrilla "Restaurante" (Ideas para PyMEs, s.f.)	Servicio	Empresa Mediana	Estudió el mercado para definir el concepto de la empresa.	Investigación de mercados. Mercadotecnia: segmentación de mercado, selección y posicionamiento para obtener ventajas competitivas.
					Decidió emplear una disciplina administrativa para profesionalizar el negocio.	Conocimientos básicos en administración. Desarrollo y cambio organizacional.
					Aplicó una disciplina financiera.	Finanzas.
					Aplicó valores y ética con los empleados, clientes y proveedores.	Filosofía empresarial. Cultura organizacional.
					Aplicó tecnología en los procesos administrativos y de producción.	Conocimientos básicos en computación y manejo del Internet. Cursos en el manejo de software especializado para las diferentes áreas de la empresa. Importancia, uso e impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S) en las MiPyMEs.
10	1	El Colón "Sorbertería" (Vázquez, 2012)	Industrial	Microempresa	Elaboró sus productos con materias primas naturales frescas y de temporada, y de diferentes sabores. Sus recetas las patentaron.	Patentes.
11	2	Pura Plata "Joyería" (Álvarez, 2010c)	Industrial	Microempresa	Elaboró productos manteniendo buenos estándares de calidad.	Calidad. Mercadotecnia: atributos tangibles o intangibles del producto.
					Hizo uso de créditos otorgados por la Secretaría de Economía.	Información sobre los programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas y privadas.
					El personal trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. Cima laboral. Comunicación. Motivación de personal. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
					Hizo todo lo posible para que el personal se identifique con la empresa.	Filosofía empresarial. Cultura organizacional.
12	3	Panadería Ángeles "Elaboración de pan" (el empresario, 2011)	Industrial	Microempresa	Recibió cursos de capacitación de una incubadora social.	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.

					Otorgó precios accesibles.	Determinación de precios.
					Optimizó su proceso de distribución.	Mercadotecnia: elementos o variables de la distribución.
					Desarrolló iniciativas para dar a conocer sus productos o servicios al mercado.	Mercadotecnia: elementos o variables de la promoción y publicidad.
					Mejóro el servicio que ofrece a sus clientes.	Servicio y atención a clientes.
					Perfeccionó la calidad de sus productos.	Calidad.
						Nuevas técnicas de producción.
13	4	La Superior “Elaboración de pan” (Ramírez, 2012)	Industrial	Empresa Mediana	Los procesos de producción pasaron de tener un nivel artesanal a procesos productivos modernos.	Nuevas técnicas de producción.
					Cumplió con las exigencias y gustos de los clientes.	Servicio y atención a clientes.
14	5	Industrial del Maíz Puebla “Tortillería” (Becerril, 2008)	Industrial	Empresa Mediana	Modernizó los procesos de producción.	Nuevas técnicas de producción.
					Disminuyó los gastos de operación y redujeron los costos.	Costos y gastos. Finanzas.
					Diversificó sus productos e instaló en algunos minisupers máquinas para hacer y vender tortillas.	Estrategia de ventas.
					El crecimiento de la empresa dependió mucho de la toma de decisiones de sus dueños.	Toma de decisiones de manera centralizada.
					Constituyó su consejo familiar y redactó su propio protocolo familiar para establecer las bases de trabajo.	Administración y profesionalización de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia, con base a la información de las 14 MiPyMEs ejemplificadas.

De acuerdo a la Tabla 3.10, las dos microempresas comerciales coinciden en acciones que corresponden al área de *servicio y atención a clientes*. En cuanto a las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios, se encontró que tres coincidieron en haber realizado tareas relacionadas con el área de *mercadotecnia*, otras tres concordaron en actividades que tienen que ver con el área de *estrategia de ventas* y las últimas tres coincidieron en acciones que corresponden al área *servicio y atención a clientes*. En lo relacionado a las micro y medianas empresas industriales, tres coinciden en prácticas que corresponden al área de *mercadotecnia* y dos en acciones que tienen relación con el área de *calidad*.

En conjunto, en ocho MiPyMEs llevaron a cabo mejores prácticas que tienen relación con el área de *mercadotecnia*, seis realizaron acciones relacionadas con el área de *estrategia de ventas*, cinco aplicaron buenas prácticas del área de *servicio y atención a clientes* y en cinco más llevaron a cabo actividades que tienen que ver con recibir información respecto a los *programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas*.

Por otra parte, los propietarios de las MiPyMEs mostraron que han podido caminar con una mayor confianza hacia la superación, manteniendo siempre una mentalidad de éxito. Mostraron tener las siguientes cualidades: son entusiastas, tienen confianza en sí mismos, tienen liderazgo, son pacientes, tienen tolerancia al riesgo, son creativos e innovadores, son visionarios, se adaptan a los cambios, tienen capacidad para tomar decisiones, planifican y sobre todo tienen la perseverancia y continuidad para seguir teniendo el propósito de cumplir sus sueños e ilusiones empresariales.

Además, en algunas de las empresas, los empresarios hicieron énfasis en el papel que ha jugado la capacitación y la asesoría para el logro de sus objetivos. Por ejemplo, el dueño de la empresa “Cafetería Etrusca” fue muy específico al referir que no escatima en gastos cuando se trata de mandar a capacitar a su personal. Estas empresas conciben a la capacitación como una inversión que les generará beneficios a corto, mediano y largo plazo.

3.3.2. Características del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León, forma parte de la Región Mixteca Alta del estado de Oaxaca. Cuenta con una población de 69,839 habitantes de los cuales el 53% son mujeres y el 47% son hombres y del total de la población el 40.4% se considera como económicamente activa (INEGI, 2011a). La ubicación, población y vías de comunicación de la ciudad la convierten en el centro comercial más importante, no sólo del distrito, sino de las poblaciones circunvecinas como son: Coixtlahuaca, Teposcolula, Silacayoapan y Acatlán (Mendoza, 1992).

Clasificación del sector empresarial por actividad económica

De un total de 12,285 personas ocupadas, el 51% se dedica a la actividad del comercio, el 40% a proporcionar servicios, el 8% a la actividad industrial y finalmente el 1% a actividades específicas como son: agricultura, aprovechamiento forestal, pesca, caza, y cría y explotación de animales (INEGI, 2011a). Como se puede observar, las principales actividades económicas de la ciudad son el comercio y los servicios.

En lo que respecta a la actividad industrial, en rigor, no existe ninguna factoría “[...] que pueda calificarse como centro industrial, con base en su maquinaria y en el número de obreros que controle, sólo existen algunas instalaciones en pequeña escala, por usar maquinaria sencilla, poco personal y pequeña producción y capital”. (Mendoza, 1992, p. 167), las cuales están dedicadas en su mayoría a la producción de pan, pasteles, purificación de agua, sillas, muebles de madera, muebles de hierro, productos de mármol, entre otros.

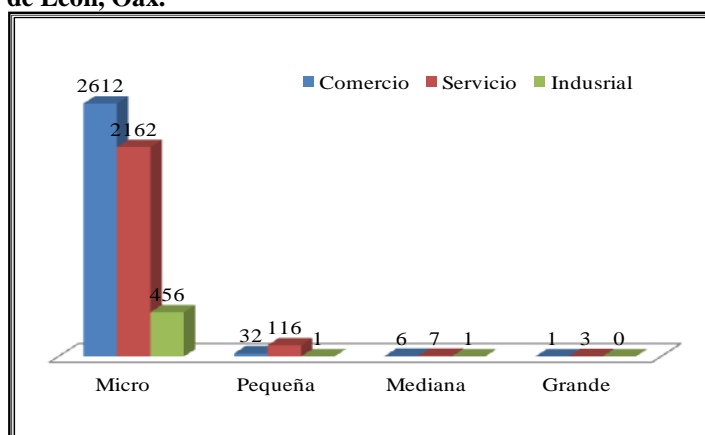
En cuanto a las actividades específicas, están muy poco desarrolladas en la región, debido a que los suelos no son propicios para la siembra, hay pocas tierras de riego y escasas extensiones planas y laborables; además, las familias campesinas de esta región

tienen poco ganado y consideran esta actividad como un complemento de su hábitat (Mendoza, 1992).

Clasificación del sector empresarial según su tamaño

De un total de 5,397 empresas que se tienen en la ciudad, 5,230 son microempresas, 149 son pequeñas, 14 son medianas y 4 son grandes empresas (INEGI, 2011b) (Gráfica 3.8). Como se observa, la dinámica económica de la ciudad recae en las micro y pequeñas empresas.

Gráfica 3.8. MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos del DENUe de 2011, (INEGI, 2011b).

La participación que tienen las MiPyMEs en cada uno de los sectores económicos (comercio, servicio e industria) de la ciudad es la siguiente:

En el sector comercial, son las microempresas las que ocupan el primer lugar al representar el 98.53% de este sector, en segundo lugar se tiene a las empresas pequeñas con el 1.2% y en último lugar a las empresas medianas y grandes con el 0.23% y 0.04% respectivamente (INEGI, 2011b).

En lo referente al sector de servicios, son las microempresas las que predominan al representar el 94.5% de este sector. Las empresas pequeñas participan con el 5.1% y las

empresas medianas y grandes son las que tienen menos presencia en el mercado al representar el 0.3% y 0.1% respectivamente (INEGI, 2011b).

Finalmente, en cuanto al sector industrial, nuevamente son las microempresas las que participan significativamente con el 99.6% de unidades económicas en este sector y ocupan el último lugar las pequeñas y medianas empresas con el 0.2% y 0.2% respectivamente. De acuerdo al DENU (2011) no existen empresas grandes de este sector en la ciudad (INEGI, 2011b).

Conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus principales características

Se hizo una revisión de nueve investigaciones académicas, de las cuales se obtuvo información respecto a las características de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, y entre éstas, se encontraron dificultades o deficiencias que enfrentan las empresas de la ciudad.

Las dificultades o deficiencias halladas permitieron identificar qué conocimientos y/o habilidades necesita adquirir el personal y los propietarios de estas empresas mediante la capacitación, con el propósito de que puedan superar dichas problemáticas. Estas se detallan en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs, de acuerdo a sus principales características.

No. de investigación y autores	Características identificadas	Conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs mediante la capacitación
1 (Barradas, Espinosa & Reyes, 2011)	Las empresas no planean sus actividades.	Planeación estratégica. Conocimientos básicos en administración.
	Superponen los roles empresariales y familiares y no existe una planeación de la sucesión.	Administración y profesionalización de la empresa familiar.
	Existe autocracia y paternalismo.	Desarrollo de habilidades de liderazgo.
	Tienen resistencia al cambio y a la profesionalización.	Desarrollo y cambio organizacional.
	Tienen endeudamiento.	Finanzas.
	Muestran estancamiento estratégico.	Planeación estratégica.
	Existen conflictos entre los intereses familiares y los empresariales, lo que lleva a malos entendidos y pérdida de tiempo.	Administración y profesionalización de la empresa familiar. Clima laboral
	Tienen miedo a contratar personal capacitado por temor a que el propietario pierda el control.	Desarrollo de habilidades de liderazgo.
	Existe lentitud en la toma de decisiones ante la falta de delegación de autoridad.	Toma de decisiones y delegación de autoridad.
	Se enfocan únicamente en las ventas y descuidan otros factores de éxito.	Conocimientos básicos en administración. Experiencias de éxito empresarial en el ámbito de las MiPyMES.
	No tienen una valoración exacta de su patrimonio.	Contabilidad. Finanzas. Control de inventarios.
	Existe carencia de valores.	Filosofía empresarial.
2 (Villagomez, 2010)	Les falta financiamiento.	Información sobre los programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas y privadas.
	Tienen escasez de materia prima.	Control de inventarios.
	Falta de conocimientos empresariales.	Conocimientos básicos en administración.
	Les falta asesoría profesional.	Información sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
	Carecen de recursos financieros y tienen escasez de maquinaria, equipo y tecnología.	Información sobre programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas o privadas.
	Se enfrentan a la apatía del mercado con respecto a sus productos.	Estrategias de ventas. Mercadotecnia: elementos o variables de la promoción. Conducta de compra del consumidor.
	Tienen complicaciones para llevar a cabo diferentes trámites legales.	Conocimientos sobre los requisitos legales de la empresa.

	No realizan estudios de mercado para expandir sus productos o servicios.	Investigación de mercados.
	Los precios que ofrecen son altos.	Determinación de precios.
	Manejan altos niveles de inventarios.	Control de inventarios.
	No cuentan con los productos que el cliente solicita.	Control de inventarios.
	Utilizan maquinaria obsoleta en sus procesos productivos.	Nuevas técnicas de producción.
3 (Espinosa & Rosales, 2011)	Utilizan las mismas estrategias por muchos años, en lugar de verificar su aceptación por parte del mercado e introducir otras nuevas acorde a las necesidades de los clientes.	Planeación estratégica. Investigación de mercados.
	Desconocen el servicio que prestan.	Filosofía empresarial. Mercadotecnia: Atributos tangibles o intangibles del producto y segmentación de mercados.
	Existe una falta de compromiso con los clientes y no ofrecen servicios adicionales.	Servicios y atención a clientes.
	Consideran que la calidad y el precio son lo más importante, por lo que restan importancia a las demás actividades de la empresa.	Conocimientos básicos de administración. Experiencias de éxito empresarial en el ámbito de las MiPyMEs.
	No realizan una evaluación para saber qué tan satisfechos están sus clientes.	Servicio y atención a clientes.
	No saben la diferencia entre publicidad y promoción. No hacen publicidad.	Mercadotecnia: elementos o variables de la promoción.
	No tienen claro quién es su mercado meta.	Mercadotecnia: segmentación de mercados.
	No utilizan los medios adecuados para difundir sus servicios.	Mercadotecnia: elementos o variables de la promoción.
	No ofrecen comisión a sus vendedores además del salario.	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos: compensaciones y prestaciones.
	Cuando se trata de vendedores de la familia no se les asigna un salario y como consecuencia ofrecen un mal trato a los clientes.	Administración y profesionalización de la empresa.
	No saben determinar correctamente el precio.	Determinación de precios.
	4 (Espinosa & Rodríguez, 2012)	No poseen una imagen que les permita ser identificadas por los clientes y no cuentan con colores corporativos ni con un logotipo.
Son empresas que reflejan desorden, descuido, falta de higiene y desorganización.		Método de las 5's. Merchandising.
Carecen de productos.		Control de inventarios.
Los empleados no se encuentran motivados, situación que se refleja negativamente en su trabajo.		Motivación de personal.
Los empleados tienen una mala actitud en el trabajo y existe una deficiente comunicación y falta de trabajo en equipo.		Filosofía empresarial. Trabajo en equipo. Comunicación.
5 (Sandoval, 2002)		Tienen una carencia de valores y no tienen claro qué es la filosofía empresarial.

	No tienen bien definido el perfil de los clientes.	Mercadotecnia: segmentación de mercados.
	No establecen objetivos de venta.	Planeación estratégica.
	No tienen definidos sus parámetros para contratar personal.	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
	No le dan importancia al servicio que otorgan a los clientes. No brindan un servicio de calidad.	Servicio y atención a clientes.
6 (Tobón, 2006)	Tienen una baja calidad en sus productos y servicios.	Calidad.
	Existe una falta de planeación.	Planeación estratégica. Conocimientos básicos en administración.
	Tienen dificultad en la administración de personal; manifiestan problemas con el tiempo ocioso o inactivo del personal; no hacen evaluación del desempeño del personal.	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos: retribución por desempeño e incentivos económicos, y evaluación y mejoramiento del desempeño.
	Tienen dificultad para identificar o conocer los gustos y necesidades de los clientes.	Servicio y atención a clientes.
7 (Chávez, Espinosa & Maceda, 2013)	Desconocen lo que es la RSE y sus beneficios.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
8 (Espinosa & Ramos, 2011)	La mayoría de las empresas cuentan con computadoras y servicio de Internet, pero no le dan un uso eficiente por las siguientes razones:	Conocimientos básicos en computación y manejo de Internet.
	* Las condiciones de su servicio de Internet son insuficientes para bajar y subir programas o documentos extensos. Pocas son las empresas que cuentan con una página Web, debido al costo de creación y mantenimiento de la misma, además su mercado meta no hace uso del Internet. Las empresas comerciales son las que no hacen uso de este servicio.	Importancia, uso e impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) en las MiPyMEs.
	* En cuanto al uso de las computadoras: pocas son las que utilizan esta tecnología para programar y manejar los procesos de producción, videoconferencias, dibujos o diseños de componentes y nuevos productos.	Cursos en el manejo de software especializado para las diferentes áreas de la empresa.
9 Ortiz (2003)	Carecen de información respecto a los diferentes apoyos que pueden recibir de instituciones de crédito.	Información sobre los programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas y privadas.

Fuente: Elaboración propia, con base en nueve investigaciones académicas.

Los conocimientos y/o habilidades que se manifestaron con una mayor frecuencia para ser adquiridos por el personal de las empresas son: *conocimientos básicos de administración, planeación estratégica, filosofía empresarial, mercadotecnia, control de inventarios y servicio y atención a clientes.*

3.3.3. Resultado de la comparación entre los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, de acuerdo a sus principales características

El propósito de realizar esta comparación es conocer necesidades de capacitación de las MiPyMES de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, a partir de la comparación entre los datos obtenidos en la Tabla 3.4 del apartado 3.3.1 y los obtenidos en la Tabla 3.5 del apartado 3.3.2.

Al realizar la comparación, se identificaron las siguientes 28 necesidades de capacitación en las que hubo coincidencia en los datos generados entre la Tabla 3.4 y la 3.5:

1. Conocimientos básicos en administración.
2. Administración y profesionalización de la empresa familiar.
3. Servicio y atención a clientes.
4. Estrategia de ventas.
5. Finanzas.
6. Toma de decisiones.
7. Clima laboral.
8. Determinación de precios.
9. Calidad.
10. Imagen corporativa.
11. Método de las 5's.
12. Filosofía empresarial.
13. Contabilidad.
14. Cursos para el manejo de software especializado para las diferentes áreas de la empresa.
15. Conocimientos básicos en computación y manejo del Internet.
16. Importancia, uso e impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S) en las MiPyMEs.

17. Mercadotecnia: atributos tangibles o intangibles del producto; elementos o variables de la distribución, promoción y publicidad; segmentación de mercado, selección y posicionamiento para obtener ventajas competitivas.
18. Motivación de personal.
19. Comunicación.
20. Trabajo en equipo.
21. Información y requisitos sobre los diferentes programas de capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas.
22. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
23. Desarrollo y cambio organizacional.
24. Información sobre los programas de financiamiento que ofrecen organizaciones públicas y privadas.
25. Cultura organizacional.
26. Merchandising.
27. Nuevas técnicas de producción.
28. Investigación de mercados.

Por lo tanto, si los empleados y/o propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León son capacitados en estas áreas, aparte de hacer frente a los problemas que enfrentan de acuerdo a sus características, también, tendrán la confianza de que estos conocimientos y/o habilidades les permitirán obtener resultados positivos, como los obtenidos por otras MiPyMEs del país, que los han utilizado con éxito por lo que se les ha calificado como mejores prácticas.

3.4. Detección de las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

El resultado de la detección de necesidades de capacitación se presenta dividida en dos partes, primero aquellas necesidades de los empleados y posteriormente las de los propietarios.

Necesidades de capacitación de los empleados: De acuerdo a los propietarios entrevistados, los empleados necesitan capacitarse en nueve áreas, que son las que se muestran en la Tabla 3.6. Cabe mencionar que al comparar estas áreas con las necesidades de capacitación detectadas en las actividades de los apartados 3.2 y 3.3.3 de este capítulo³ hubo una coincidencia total en cinco de ellas, las cuales están señaladas con un número tres en la última columna de la Tabla ya mencionada.

Tabla 3.6. Necesidades de capacitación de los empleados de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

Tamaño	Sector económico	Necesidades de capacitación generales	No. de coincidencias*
Microempresas	Comercio	Servicio y atención a clientes.	3
	Servicio	Servicio y atención a clientes.	3
	Industrial	Servicio y atención a clientes. Estrategia de ventas.	3
Empresas pequeñas	Comercio	Filosofía empresarial con énfasis en ética y valores.	3
		Servicio y atención a clientes.	3
	Servicio	Trabajo en equipo.	2
		Filosofía empresarial con énfasis en ética y valores.	3
	Industrial	Servicio y atención a clientes.	3
		Trabajo en equipo.	2
Motivación.		2	
		Desarrollo de habilidades de liderazgo.	2
Empresas medianas	Comercio	Filosofía empresarial con énfasis en ética y valores.	3
		Servicio y atención a clientes.	3
		Estrategia de ventas.	3
		Motivación.	2
	Servicio	Conocimientos básicos en administración.	3
		Filosofía empresarial con énfasis en ética y valores.	3
		Contabilidad.	2
		Comunicación.	3

Nota: * El número de coincidencia se estableció de acuerdo a la presencia de las necesidades de capacitación en las tres actividades realizadas en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

³ 3.2. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales y 3.3.3. Necesidades de capacitación a partir de la comparación entre los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus mejores prácticas.

Necesidades de capacitación de los propietarios: De acuerdo a los propietarios entrevistados, ellos necesitan capacitarse en 15 áreas, que son las que se muestran en la Tabla 3.7. Cabe señalar que al comparar estas áreas con las necesidades de capacitación detectadas en las actividades de los apartados 3.2 y 3.3.3 de este capítulo⁴ existió una coincidencia total en seis de ellas, las cuales están señaladas con un número tres en la última columna de la Tabla. Se debe mencionar que no existió coincidencia en tres áreas que están marcadas con el número uno en la última columna de la Tabla, no obstante, a pesar de esta falta de coincidencia es importante que los empresarios se capaciten en estas áreas, ya que son importantes para la profesionalización de las MiPyMEs.

Tabla 3.7. Necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

Tamaño	Sector económico	Necesidades de capacitación generales	No. de coincidencias *
Microempresas	Comercio	Estrategia de ventas.	3
		Servicio y atención a clientes.	3
		Control de inventarios.	2
		Conocimientos básicos en administración.	3
		Método de las 5's.	2
	Servicio	Conocimientos básicos en administración.	3
		Servicio y atención a clientes.	3
	Industrial	Conocimientos básicos en administración.	3
Estrategia de ventas.		3	
Empresas pequeñas	Comercio	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.	2
		Toma de decisiones y delegación de autoridad.	3
		Servicio y atención a clientes.	3
	Servicio	Conocimientos básicos en administración de recursos humanos.	1
	Industrial	Conocimientos básicos en administración.	3
		Desarrollo de habilidades de liderazgo.	2
Empresas medianas	Comercio	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.	2
		Mercadotecnia.	3
		Desarrollo de habilidades de liderazgo.	2
		Estrategia de ventas.	3
		Aspectos fiscales.	1
	Servicio	Mercadotecnia.	3
		Desarrollo de habilidades de liderazgo.	2
		Filosofía empresarial con énfasis en ética y valores.	2
		Comunicación.	3
		Toma de decisiones y delegación de autoridad.	3
		Imagen corporativa.	2
Derecho mercantil.	1		

Nota: * El número de coincidencia se estableció de acuerdo a la presencia de las necesidades de capacitación en las tres actividades realizadas en la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

⁴ 3.2. Necesidades de capacitación desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales y 3.3.3. Necesidades de capacitación a partir de la comparación entre los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus mejores prácticas.

Es importante mencionar que el hecho de que la mayoría de las necesidades de capacitación de los empleados y propietarios hayan coincidido entre la percepción de los empresarios y las otras fuentes utilizadas de información, confirma que los propietarios realmente conocen cuáles son las deficiencias que presentan y la forma en que éstas han impacto en la empresa, lo cual fortalece las necesidades de capacitación que fueron manifestadas por ellos.

3.5. Programas federales que pueden atender las necesidades de capacitación detectadas

Existen programas federales que tienen como propósito atender diversas necesidades del sector empresarial del país, mediante sus dependencias de gobierno. En consecuencia, algunas instituciones gubernamentales ofrecen programas orientados a la capacitación y consultoría de las MiPyMEs, como es la SE, SECTUR, STPS y NAFIN.

Conforme a lo anterior, en la Tabla 3.8 se muestran cinco necesidades de capacitación de los empleados de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, que podrían ser atendidas por la SE, STPS, ST y NAFIN mediante sus programas de capacitación.

Tabla 3.8. Instituciones Gubernamentales que pueden atender algunas de las necesidades de capacitación de los empleados de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	Necesidades de capacitación	Instituciones Gubernamentales que atienden algunas de las necesidades de capacitación
1	Servicio y atención a clientes.	SE en coordinación con la SECTUR: Programa Moderniza. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
2	Estrategias de ventas.	NAFIN: Programa de capacitación empresarial, Cultura Emprendedora y Habilidades Empresariales.
3	Conocimientos básicos de administración.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
4	Comunicación.	STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
5	Contabilidad.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase.

Fuente: Elaboración propia, con base en los anexos 4, 5, 6 y 7.

Bajo la misma temática, nueve necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, podrían ser atendidas mediante programas de capacitación que ofrecen la SE, STPS, SECTUR y NAFIN. En la Tabla 3.9 se dan a conocer las instituciones gubernamentales y los programas de capacitación que podrían atender las necesidades de capacitación ya mencionadas.

Tabla 3.9. Instituciones Gubernamentales que pueden atender algunas de las necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	Necesidades de capacitación	Instituciones Gubernamentales y sus programas de capacitación que atienden las necesidades de capacitación detectadas
1	Conocimientos básicos en administración.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
2	Servicio y atención a clientes.	SE en coordinación con la ST: Programa Moderniza. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
3	Estrategia de ventas.	NAFIN: Programa de capacitación empresarial, Cultura Emprendedora y Habilidades Empresariales.
4	Mercadotecnia.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase. NAFIN: Programa de capacitación empresarial en el paquete de Habilidades Empresariales.
5	Control de inventarios.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase.
6	Desarrollo de habilidades de liderazgo.	SE en coordinación con la SECTUR: Programa Moderniza. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
7	Contabilidad.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase.
8	Comunicación.	STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST).
9	Toma de decisiones y delegación de autoridad.	SE: Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Capacitación Genérica 1a. fase. STPS: Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST). NAFIN: Programa de capacitación empresarial en el paquete de Temas empresariales.

Fuente: Elaboración propia, con base en los anexos 4, 5, 6 y 7.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

Las MiPyMEs en México representan el 99.9% del sector empresarial (INEGI, 2011c), las cuales, participan activamente en la generación de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la población mexicana y contribuyen de manera importante en la generación de empleos.

Sin embargo, a diferencia de las grandes empresas, las MiPyMEs son más vulnerables a los cambios que se generan en el entorno empresarial, debido a que la mayoría se caracteriza por tener una estructura de gestión poco profesional, personal con bajo nivel de escolaridad, mano de obra poco calificada o especializada, rotación excesiva de personal, desconocimiento de la participación de sus competidores y clientes, así como de sus ventajas y desventajas competitivas. Estas limitaciones han llevado a un gran número de MiPyMEs a cometer graves errores administrativos y operativos, causados principalmente por la falta de capacitación, aspecto que en muchos de los casos ha propiciado el cierre de las empresas, muestra de ello es que de “130 mil empresas que fracasan en el país en los dos primeros años, el 66% fue causado por la falta de capacitación adecuada y oportuna” (Morales, 2011).

Por lo anterior, se reconoce que la capacitación es una alternativa de desarrollo importante para que los empleados y propietarios de las MiPyMEs, estén calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para que puedan desempeñar de manera eficiente su trabajo (Reza, 2006) e incrementar la productividad y competitividad de sus empresas frente a los diferentes cambios que se presentan en el actual entorno empresarial.

Por el papel tan importante que puede llegar a tener la capacitación en la productividad y competitividad de las MiPyMEs, se llevó a cabo esta investigación con el objetivo de detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs industriales, comerciales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a fin de que estas puedan ser atendidas mediante las diferentes organizaciones capacitadoras o las propias empresas.

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación, se dio respuesta a tres objetivos específicos.

En relación al primer objetivo específico que fue conocer las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de una muestra de propietarios de este tipo de empresas, se entrevistó a 63 empresarios. Los resultados mostraron que el 81% de ellos crearon sus empresas con el propósito de obtener un ingreso para el sostén de sus familias, esto debido a que en la ciudad no se cuenta con muchas fuentes de empleo, ya que las actividades industriales y agrícolas están muy poco desarrolladas, y en el caso de las actividades comerciales y de servicios que predominan, emplean a un número reducido de personas y ofrecen salarios bajos. Estas condiciones laborales obligaron a los empresarios a iniciar sus propias empresas con poco o nulo conocimiento y/o experiencia empresarial.

De los 23 propietarios que manifestaron tener estudios a nivel licenciatura, el 52% de ellos cuenta con estudios que no están relacionados con el área de administración o con el giro de sus negocios, se trata de estudios en Docencia, Medicina General, Ingeniería en Computación, Ingeniería en Electrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Civil e Ingeniería Química. Por lo que es necesario, que los empresarios adquieran conocimientos y/o habilidades relacionados con la administración de empresas.

Aunque la mayoría de los propietarios manifestaron tener la seguridad de que tanto ellos como sus empleados cuentan con los conocimientos y/o habilidades necesarios para desempeñar bien su trabajo, durante la investigación se detectaron dificultades del personal y de los propietarios y algunas debilidades de la empresa, en su mayoría de capital humano, de tipo comercial y financiero, que han impactado negativamente en la productividad y la competitividad de las empresas, y que pueden ser superadas en su mayoría mediante la capacitación.

Los 63 empresarios están conscientes de la importancia que tiene la capacitación y los cambios positivos que ésta pueda generar en las diferentes áreas de la empresa. Por esta

razón, el 71% de los propietarios manifestó que tanto sus empleados como ellos han recibido capacitación. Por consiguiente, el 95% de los empresarios están dispuestos a invertir para atender sus necesidades de capacitación.

A continuación se presentan las necesidades de capacitación que fueron mencionadas con mayor frecuencia por los empresarios y que por lo tanto se consideran como prioritarias para ser atendidas. Se debe decir que las necesidades detectadas no son las mismas en todas las MiPyMEs, pero se encontraron algunas coincidencias entre los sectores económicos por cada tamaño de empresa. Primero se dan a conocer la necesidades de los empleados y posteriormente las de los propietarios.

En cuanto a los empleados, se identificaron nueve necesidades de capacitación: *servicio y atención a clientes; estrategia de ventas; filosofía empresarial con énfasis en ética y valores; trabajo en equipo; motivación; desarrollo de habilidades de liderazgo; conocimientos básicos en administración; contabilidad; y comunicación.*

Las siguientes coincidencias encontradas, permitirán a las organizaciones capacitadoras planear y organizar cursos de capacitación para atender las necesidades de los empleados de las MiPyMEs, de acuerdo a sus necesidades específicas: en todas las MiPyMEs se manifestó la necesidad de recibir capacitación en el tema de *servicio y atención a clientes*, ya que ésta se mostró en el 75% de ellas; mientras que en todas las PyMEs los empleados necesitan capacitarse en *filosofía empresarial*, puesto que esta necesidad se presentó en el 80% de ellas, también podrían ser capacitados en temas relacionados con el área de *motivación*, la cual se manifestó en el 40% de estas empresas. Las demás áreas que se identificaron, pero que no coincidieron deben ser atendidas de formar particular, de acuerdo al sector al que pertenecen y al tamaño de las empresas.

En lo que respecta a los propietarios, se identificaron quince necesidades de capacitación: *estrategia de ventas; servicio y atención a clientes; control de inventarios; método de las 5's; desarrollo de habilidades de liderazgo; mercadotecnia; aspectos fiscales; filosofía empresarial con énfasis en ética y valores; comunicación; imagen*

corporativa; derecho mercantil; conocimientos básicos en administración de recursos humanos; conocimientos básicos en administración; reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal; y toma de decisiones y delegación de autoridad.

Las siguientes coincidencias halladas, permitirán a las organizaciones capacitadoras planear y organizar cursos de capacitación para atender necesidades de capacitación de los propietarios de las MiPyMEs, de acuerdo a sus necesidades específicas: en todas las microempresas comerciales, de servicios e industriales se presentó la necesidad de capacitar a los propietarios en *conocimientos básicos de administración*, en las microempresas comerciales y de servicios se manifestó el área de *servicio y atención a clientes*, y en las microempresas comerciales e industriales se presentó el área de *estrategia de ventas*; mientras que en las empresas medianas, tanto en las comerciales como en la de servicios se manifestó la necesidad de capacitar a los propietarios en *mercadotecnia y desarrollo de habilidades de liderazgo*. Las áreas que no se mencionaron se presentaron en un sólo sector económico de las MiPyMEs, por lo tanto, deben ser atendidas de formar particular, de acuerdo al sector al que pertenecen y al tamaño de las empresas.

En cuanto al segundo objetivo específico, que fue conocer las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, desde el punto de vista de los representantes de las cámaras empresariales, se logró entrevistar a los representantes de la CANIRAC, la CANACO y la CANACINTRA. Las entrevistas mostraron que sólo dos cámaras empresariales la CANIRAC y la CANACO son las que mantienen operaciones en la ciudad, con 15 y 45 empresas agremiadas respectivamente, las cuales representan sólo el 1.11% del total de MiPyMEs de la ciudad. El porcentaje es muy pequeño, debido a que estas cámaras no difunden sus servicios por ningún medio de comunicación.

De acuerdo a los representantes de las dos cámaras mencionadas, los empleados de las empresas agremiadas necesitan capacitarse en 10 áreas, que son: *conocimientos básicos en administración; toma de decisiones; filosofía empresarial; manejo de conflictos; comunicación; servicio y atención a clientes; estrategias de ventas; mercadotecnia; control*

de inventarios; y procesos de elaboración de alimentos y bebidas. En cuanto a los propietarios, necesitan capacitarse en 13 áreas: conocimientos básicos en administración; toma de decisiones; manejo de conflictos; comunicación; mercadotecnia; estrategias de ventas; servicio y atención a clientes; contabilidad; finanzas; control de inventarios; computación; reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal; tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) y software especializado para implementar nuevos controles administrativos, de ventas o monitoreo del personal.

En relación al tercer objetivo específico, que fue comparar a) los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas con respecto a b) los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus principales características, se identificaron 28 necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, las cuales se manifestaron en los dos puntos que fueron comparados. De estas necesidades, sobresalen las que están relacionadas con las actividades comerciales, estratégicas y de capital humano, siendo las siguientes:

- De actividad estratégica: *información y requisitos sobre los diferentes programas de financiamiento, capacitación, asesoría y consultoría que ofrecen organizaciones privadas o públicas; conocimientos básicos en administración; cultura organizacional; administración y profesionalización de la empresa familiar; toma de decisiones; filosofía empresarial; y desarrollo y cambio organizacional.*
- De actividad comercial: *servicio y atención a clientes; estrategia de ventas; determinación de precios; imagen corporativa; investigación de mercados; mercadotecnia; y merchandising.*
- De capital humano: *clima organizacional; motivación de personal; comunicación; trabajo en equipo; y desarrollo de habilidades de liderazgo.*

A partir de los resultados obtenidos de los objetivos específicos, se concluye que los 63 propietarios entrevistados tienen claro o están conscientes de cuáles son las deficiencias que tienen tanto sus empleados como ellos, así como, el impacto negativo que éstas han tenido en el crecimiento y desarrollo de sus negocios, puesto que de las 24 necesidades de

capacitación (nueve de los empleados y 15 de los propietarios) que fueron identificadas en las entrevistas realizadas a estos empresarios, 11 coincidieron totalmente con las necesidades de capacitación identificadas en las entrevistas realizadas a los representantes de las cámaras empresariales y con las obtenidas de la comparación que se hizo entre a) los conocimientos y/o habilidades que fueron adquiridos por algunas MiPyMEs a nivel nacional para llevar a cabo mejores prácticas y b) los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de acuerdo a sus principales características; y por último, 10 coincidieron con las necesidades identificadas en una de las dos actividades señaladas, lo cual también las fortalece.

De las necesidades de capacitación detectadas, se identificó que cinco necesidades de los empleados y nueve de los propietarios podrían ser atendidas mediante algunos programas de capacitación que ofrecen la SE, la SECTUR, la STPS y NAFIN.

Es importante mencionar, que las necesidades detectadas en esta investigación ofrecen a las organizaciones capacitadoras un panorama general de las necesidades de capacitación que presentan las MiPyMEs comerciales, industriales y de servicios de esta ciudad. Sin embargo, se debe reconocer que estas empresas no son del todo similares y que cada una de ellas puede llegar a tener necesidades más específicas, en un área concreta de la empresa. Por lo tanto, si una empresa después de haber atendido algunas de sus principales necesidades de capacitación (las detectadas en esta investigación), muestra otras problemáticas más específicas o necesita fortalecer una área en particular, se sugiere que la empresa realice un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para cada trabajador, con apoyo de una organización especialista en la aplicación del método, con el propósito de que pueda atender a sus requerimientos de capacitación de una manera más fehaciente.

Por otra parte, se recomienda que la capacitación de las MiPyMES sea en forma semestral. De esta manera los propietarios y empleados que sean capacitados tendrán el espacio de tiempo adecuado para poner en práctica los conocimientos y/o habilidades que adquirieron. Vale la pena mencionar que aunque la LFT no especifica con qué frecuencia se

debe capacitar al personal de la empresa, de acuerdo a los Artículos 132 (fracción XV) y 153-A, los patrones tienen la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, y éstos a su vez, tienen derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, con el propósito de elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad. En caso de no cumplirse con lo establecido en dichos artículos, los propietarios serán acreedores a la multa de 250 a 5000 veces el salario mínimo general, como se establece en la reforma hecha al artículo 994, fracción IV de la LFT, y en el caso de los empleados que no están dispuestos a recibir la capacitación y tampoco a acreditarla, el patrón podrá rescindir la relación de trabajo, sin responsabilidad como se señala el artículos 47, fracciones I, II, XI y XII de la LFT.

Se recomienda hacer una labor de concientización con los propietarios de las MiPyMEs sobre lo siguiente: que la capacitación la deben concebir como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo (Silíceo, 2010), la cual les generará a futuro más beneficios que pérdidas; además, que la cantidad de dinero que destinen por concepto de servicio de capacitación es deducible de impuestos, considerando que de acuerdo al artículo 31, fracción I de la LISR, todos los empresarios podrán deducir gastos que cumplan con el requisito de que sean estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente, además, el artículo 172 fracción I de la misma Ley, señala de manera específica que las personas físicas podrán deducir gastos que sean estrictamente indispensables para la obtención de los ingresos por los que se está obligado al pago de este impuesto.

Una vez que se adentren los propietarios de las MiPyMEs al campo de la capacitación, se sugiere que las empresas establezcan una cultura empresarial orientada a planear, organizar, dirigir y controlar este proceso, tomando en cuenta lo establecido por la LFT en su capítulo III Bis.

Finalmente, se debe mencionar que esta investigación dará pauta a que las personas interesadas en profundizar en la capacitación de las MiPyMEs de esta ciudad, puedan adentrarse a estudiar otros aspectos relacionados con este tema. Los resultados de esta tesis podrían ser aprovechados en algunas de las siguientes actividades de investigación:

- a) Como referencia para la creación de programas de capacitación dirigidos al personal de alguna o algunas MiPyMEs.
- b) Como respaldo para la aplicación del método de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en alguna MiPyME en específico.
- c) Como referencia en estudios relacionados con el desempeño laboral de los empleados de este tipo de empresas.
- d) Como fuente de información secundaria para aquellas personas que tengan la intención de realizar algún estudio relacionado con las problemáticas o deficiencias que presentan las MiPyMEs de esta ciudad.

REFERENCIAS

- Agustín, L. Ma. C., Gay, M. P., Orera, O. L., Salvador, O. J. A., Sánchez, C. A. I. y Velasco de la Peña, E. (2008). Diseño y redacción de un código de buenas prácticas docentes para el título de Grado en Informática y Documentación. Frías, M. J. A. y Travieso R. C. (Eds.). *Formación, investigación y mercado laboral en Información y Documentación en España y Portugal*. (pp. 181-190). Salamanca: Universidad de Salamanca y los autores.
- Albarrán, M.Y., Arroyo, B. E., Espinoza, R., Martínez, O. y Rocha A. L. (2008). *Emprendedurismo, ciclo de vida, fortalezas, y debilidades, responsabilidad social y vinculación de las empresas de Celaya*. Celaya: Universidad de Guanajuato Campus Celaya–Salvatierra. Obtenido el 24 de diciembre de 2012, desde <http://eumed.net/libros/2008c/443/index.htm>
- Álvarez, M. y Durán, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: Cooperación Técnica Alemana. Obtenido el 21 de septiembre de 2012, desde http://www.giz-cepal.cl/files/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf
- Álvarez, S. (27 de octubre, 2009). Hacienda Soltepec ofrece historia y descanso. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/hacienda-soltepec-ofrece-historia-descanso>
- Álvarez, S. (16 de junio, 2010a). Abarrotes Tommy asume el reto de crecer. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/abarrotes-tommy-asume-reto-crecer>
- Álvarez, S. (6 de abril, 2010b). MD Care, cuida la salud de su éxito. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/md-care-cuida-salud-su-exito>
- Álvarez, S. (4 de febrero, 2010c). Pura Plata: tradición hecha empresa. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/pura-plata-tradicion-hecha-empresa>

- Aparicio, V., Espíritu, R., Martín, H. y Salvador, A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Revista Multiciencias*. 9 (1). pp. 38-45. Obtenido el 25 de febrero de 2012 desde <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/view/3657/3553>
- Aregional (2010). Reporte Nacional sobre la Situación Competitiva de las MiPyMEs en México, 2010. *Revista Desarrollo de MiPyMEs*. (23). Obtenido el 21 de noviembre de 2011 desde <http://www.aregional.com/mexico/docs/publicaciones/pymes2010.pdf?lang=en&PHPSESSID=>
- Arias, F. (1976). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Barajas, S. (2001). Capacitación y Adiestramiento. Lastra, J. M. (Eds.). *Diccionario de derecho de trabajo*. (67). (pp.34-37). México: Porrúa.
- Bárdan, C. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México: Evolución, Funcionamiento y Problemática*. Obtenido el 20 de noviembre de 2011, desde <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>
- Barradas, M. del R., Espinosa, M. T., Reyes, M. (Mayo, 2011). *Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación universidad-empresa*. Ponencia presentada en el Coloquio Regional de Investigación de Posgrado “Administración y Gestión Empresarial”. Cuernavaca, Morelos: Universidad Internacional.
- Barranco, J., Cerón, E. y Pimentel, B. M. (2007). Las PYMES en México. *Revista Científica Electrónica de Psicología ICSa-UAEH*. (3). pp. 151-187. Obtenido el 22 de noviembre de 2011, desde <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/10-No.3.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Blake, O. J. (2003). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. (4ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Cavazos, B. (1978). *Nueva Ley Federal de Trabajo, tematizada*. México: Trillas.

- Camarero, M., Flórez, C., Lázaro, P. y Modrego, A. (1995). *Innovación en las Pymes: factores de éxito y relación con su supervivencia: estudio bibliográfico 1987-1995*. España: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Castellanos, C. (10 de marzo, 2010). La Lorena, un tributo a la feminidad. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/lorena-tributo-feminidad>
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2009). *Gobierno Corporativo en la empresa familiar*. México: LID Editorial Mexicana.
- Chávez, F. J., Espinosa, M. T. y Maceda, A. (Enero, 2013). *Las MiPyMEs Comerciales y el Ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial*. 2º. Congreso sobre Tecnología, Educación y Sociedad CTES 2013. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente, A.C.. ISBN: 978-607-81-75-54-3.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. Argentina: Ediciones Granica.
- Córdova, C. (1990). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa.
- Dávalos, J. (2000). *Tópicos Laborales: Derecho Individual, Colectivo Y Procesal, Trabajos Específicos, Seguridad Social, Perspectivas*. (3ª. ed.). México: Editorial Porrúa.
- Debernardo, H. y Hurtado, M. (2010). *Las PYMES, Principales causas de fracaso y cómo combatirlas*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- De la Garza, E. M. y Salas, C. (2003) *La situación del trabajo en México 2003*. México: Plaza y Valdés.
- De la Garza, M. I., Rubalcava, V. M. y Saavedra, M. L. (Septiembre, 2009). *Importancia de la Capacitación en las MIPYMEs Metalmecánicas: Entudio en el Sur de Tamaulipas México*. XI Asamblea General de ALAFEC. Guayaquil, Ecuador: Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría Pública. Obtenido el 22 de septiembre de 2012, desde http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/La_importancia_de_la_Capacitacion_en.pdf
- Dieste, J. F. (1995). *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires: Editorial B de F.

- Dirección de Información, Comunicación, Capacitación y Asuntos Instituciones (DICCAI) (1994). *Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación*. San José Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- El empresario (5 de agosto, 2011). De una idea a una empresa. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/idea-empresa>
- Espinosa, M. T. y Ramos, J. R. (Julio, 2011). *El uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), un reto para las PyMEs*. XXIV Seminario Internacional de Sociología de las Organizaciones “Organizaciones en la Sociedad del Siglo XXI: Teoría y Práctica”. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. ISBN: 798-607-441-138-6.
- Espinosa, M. T. y Rodríguez, B. J. (Noviembre, 2012). *La importancia del Merchandising para generar una ventaja competitiva en las Tiendas de Autoservicio Locales*. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals. Celaya Guanajuato: Instituto Tecnológico de Celaya. ISSN: 1946-5351.
- Espinosa, M. T. y Rosales, P. (Diciembre, 2011). *El uso de la Mercadotecnia en las Microempresas de Servicios de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Foro de Investigación e Innovación. Oaxaca de Juárez, Oaxaca: Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Estrella, E., Góngora, G., y Martín, M. (2011). La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. (7). Obtenido el 12 de julio de 2012, desde http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_7/pyme_innovadora_crisis_mexicana.pdf
- Ezquer, F. y Castellano, J. M. (2010). *Big to Small, las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de la mediana empresa*. España: Netbiblo.
- Fernández, R. (2002). *Segmentación de Mercados*. (2ª. ed.). México: Thomson Learning.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R. y Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

- García, D. (2004). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (Estado de Veracruz)*. España: Universidad de Cantabria.
- Gómez, M. (2007). El futuro de la Pymes en el marco del T.L.C.. Regalado, R. (Eds). *Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. pp. 71-83. Málaga, España: Eumed. Obtenido el 3 de febrero de 2012, desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/indice.htm>
- Grados, J. A. (2011). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (4ª. ed.). México: Trillas.
- Guerardi, N., Pautassi, L. (2010). Hacia las políticas de igualdad que promuevan la autonomía económica de las mujeres. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Eds.). *Reunión internacional sobre buenas prácticas para el Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. pp. 35-50. Obtenido el 2 de enero de 2012, desde la Comisión Económica para América Latina (CEPAL):
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/40097/Serie104.pdf>
- Hernández, R. M. y Martínez, M. (2011). Capacidad administrativa de las empresas integradoras, caso: integradora manufacturera en Oaxaca. *Revista Estudios Agrarios*. (47). pp. 85-106. Obtenido el 26 de noviembre de 2011, desde la Procuraduría Agraria:
http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/capacidad_administrativa.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de Investigación*. (4ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ideas para PyMEs (s.f). Historias de Éxito Empresarial: Grupo la Parrilla y el negocio de la comida mexicana. *Ideas para PyMEs*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en:
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/historias-exito-empresarial-grupo-la-parrilla-comida-mexicana.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011a). *Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca*. Obtenido el 2 de febrero de 2012, desde
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae11/estatal/oax/default.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011b). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2011 (DENUE)*. Obtenido el 26 de diciembre de 2011, desde
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/Default.aspx>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011c). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Lambing, P. A. y Kuehl, C.R. (1998). *Empresarios Pequeños y Medianos*. México: Prentice Hall.
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo*. (5ª. ed.). México: Trillas.
- Mendoza, S. A. (2008). Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME). *Revista Escuela de Negocios*. 1(1). pp. 36-48. Obtenido el 22 de noviembre de 2011, desde el Centro de Estudios Superiores del Noroeste (CESUN Universidad):
<http://www.cesun.edu.mx/cesununiversidad/revistanegocios/descargas/Numero%201-vol%201.pdf>
- Mendoza, T. (1992). *Monografía del Distrito de Huajuapán, Oax.*. México: Colección Glifo.
- México. Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*. 30 de noviembre de 2012. pp.235.
- México. Ley del Impuesto Sobre la Renta. *Diario Oficial de la Federación*. 25 de mayo de 2012. pp. 345.
- México. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Diario Oficial de la Federación*. 18 de enero de 2012. pp.15.
- Milla, S. O. (Junio, 2011). *Políticas Públicas: un obstáculo o un factor de competitividad en la pyme*. 3er. Foro UAM para el estudio de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Crisis y Desarrollo en la MIPYME. México: Universidad Autónoma Metropolitana Obtenido el 3 de julio de 2012, desde
<http://uammipyme.com/archivos/0012.pdf>
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación, fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*. (366). pp. 39-48. Obtenido el 23 de noviembre de 2011, desde la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma Nacional de México:
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>

- Moreno, A. (24 de agosto, 2011a). Labtec, servicio único que genera confianza. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/labtec-servicio-unico-que-genera-confianza>
- Moreno, A. (13 de julio, 2011b). Tuté Studio; la voluntad de emprender. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/tute-studio-voluntad-emprender-0>
- Munch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. (8ª. ed.). México: Trillas.
- Naranjo, F. (15 de junio, 2011). Etrusca, sabor de café en manos de baristas. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/etrusca-pone-sabor-cafe-manos-baristas>
- Ortiz, R. (2003). *Alternativas de Financiamiento para las MPyME'S: El Caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Palomo, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*. 3 (28). pp. 25-31. Obtenido el 3 de diciembre de 2011, desde la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León: http://ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf
- Preciado, A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones cruz O., S.A.
- Ramírez, E. (23 de julio de 2012). Panadería La Superior, hornea su crecimiento. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/panaderia-superior-hornea-crecimiento>
- Ramírez, J. C. (2009). *PYMES más competitivas*. Bogotá, Colombia: StarBook.
- Reyes, R. C. (22 de abril, 2010). Empleado renuncia y crece como relojero. *CNN Expansión*. [Sección: emprendedores]. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/04/15/busca-la-diferenciacion-cerca-de-20000>
- Reynoso, C. (2007). Notas Sobre la Capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. (5). pp. 165-190. Obtenido el 23 de noviembre de 2011, desde la Universidad Nacional Autónoma de México: <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoSocial/5/art/art9.pdf>

- Reza, J.C. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). Edición. México: Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. (7ª. ed.). México: Thomson Learning.
- Sandoval, P. (2002). *La Calidad en el Servicio al Cliente, una Ventaja Competitiva para las Empresas*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007). *Guía de Capacitación: Elaboración de Materiales de Capacitación*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). *Guía de Capacitación: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Obtenido el 10 de enero de 2012 desde http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/pdf/Guia_capacitacion_Diagnostico_Necesidades_Capacitacion.pdf
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2009). *Guía de capacitación: Elaboración de programas de capacitación*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Silíceo, A. (2010). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. (4ª. ed.). México: Limusa.
- Soto, E. y Dolan, L.S. (2004). *Las PyMEs Ante el Desafío del Siglo XXI: Los nuevos Mercados Globales*. México: Thomson.
- Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) (2010). *Principales retos que enfrentan las MIPYMES en México*. XVI Congreso Nacional de Industriales. Costa Rica: Cámara de Industrias de Costa Rica. Obtenido el 2 de diciembre de 2011, desde http://www.cicr.com/docs/XVICongreso/Subsecretaria_para_la_Pequena_y_Mediana_Empresa.pdf
- Tobón, E. (2006). *Propuesta de un modelo de excelencia para el sector restaurantero de Huajuapán de León, Oaxaca, basado en el método HOQ*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

- Vázquez, J. (17 de julio, 2012). El Colón mantiene helada a Mérida. *El empresario*. [Sección: casos de éxito]. Disponible en: <http://elempresario.mx/casos-exito/colon-mantiene-helado-merida>
- Villagómez, R. (2010). *La Importancia del Capital Social en Empresas de Capital Privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*. 38(152). pp. 177-198. Obtenido el 5 de junio de 2012, desde <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3467439>

ANEXOS

Anexo 1. Guión de la entrevista para los representantes de las cámaras empresariales.

Parte 1. Perfil de la cámara y empresas que la integran

1. Nombre de la cámara: _____
2. Dirección: _____
3. Sector económico al que pertenece la cámara: _____
4. Número de micro, pequeñas y medianas empresas inscritas en la cámara: _____
5. Giros que sobresalen de las empresas inscritas: _____
6. Antigüedad de la cámara: _____
7. Nombre del representante: _____
8. Edad: _____
9. Antigüedad en el puesto: _____
10. Nivel académico: _____

Parte 2. La capacitación

11. ¿Considera que la capacitación es importante para una empresa?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____
12. ¿Considera que es necesaria la capacitación para las empresas que integran la cámara?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____
13. ¿Las empresas han recibido algún tipo de capacitación mediante la cámara? si la respuesta es SI, pase a la pregunta 14 y si es NO pase a la pregunta 24.
Si ()
No () ¿Por qué? _____
14. ¿En qué temas han sido capacitadas las empresas que integran la cámara? _____
15. ¿Cómo y quienes deciden sobre qué temas se van a capacitar las empresas? _____
16. ¿Cuántos cursos de capacitación reciben al año las empresas? _____
17. ¿Qué impacto o beneficio ha generado la capacitación en las empresas? _____
18. ¿Qué empresas o instituciones les proporcionan los cursos de capacitación? _____
19. ¿En qué lugar reciben la capacitación? _____
20. ¿Cuánto invierte la cámara en capacitación al año?
Menos de \$1000.00 ()
\$ 1000.00 a \$5000.00 ()
\$ 6000.00 a \$10000.00 ()
\$11000.00 a \$15000.00 ()
Más de \$16000.00 ()
21. ¿El H. Ayuntamiento de Huajuapán de León ha ofrecido cursos de capacitación a las empresas de la cámara? si su respuesta es SI pasar a la pregunta 22 y si es NO pasar a la pregunta 25.
Si () ¿En qué temas? _____
No ()
22. ¿Han tenido que pagar los cursos de capacitación ofrecidos por el H. Ayuntamiento de Huajuapán de León? Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 23 y si es NO pasar a la pregunta 25.
Si ()
No ()

23. ¿Cuánto le pago H. Ayuntamiento de Huajuapán de León por los cursos de capacitación?
- Menos de \$1000.00 ()
- \$ 1000.00 a \$5000.00 ()
- \$ 6000.00 a \$10000.00 ()
- \$11000.00 a \$15000.00 ()
- Más de \$16000.00 ()
24. ¿Estarían dispuestos a invertir en capacitación? si la respuesta es SI pasar a la pregunta 25 y si es NO pasar a la pregunta 28.
- Si ()
- No () ¿Por qué? _____
25. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en capacitación por año?
- Menos de \$1000.00 ()
- \$ 1000.00 a \$5000.00 ()
- \$ 6000.00 a \$10000.00 ()
- \$11000.00 a \$15000.00 ()
- Más de \$16000.00 ()
26. ¿Con qué frecuencia considera que es necesario capacitar al personal de las empresas?
- Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Cuando sea necesario ()
- Otros Especifique: _____
- ¿Por qué? _____
27. De acuerdo a su experiencia con las empresas ¿Dónde preferirían recibir los cursos de capacitación?
- Dentro de la empresa () ¿Por qué? _____
- Fuera de la empresa () ¿Por qué? _____
28. De acuerdo a cada una de las actividades que sobresalen en las empresas que están inscritas en la cámara responda las siguientes preguntas:
- ¿Qué conocimientos o habilidades considera que necesitan adquirir los propietarios de esas empresas mediante la capacitación? _____
- ¿Qué conocimientos o habilidades considera que necesitan adquirir los empleados de esas empresas mediante la capacitación? _____
29. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las dificultades que actualmente enfrentan las empresas y que podrían resolverse mediante la capacitación? _____
30. ¿Han realizado una detección de necesidades de capacitación en algunas de las empresas?
- Si () ¿Cómo lo hace? _____
- No () ¿Por qué? _____
31. De manera general ¿Cuáles considera que son las debilidades que actualmente tienen las empresas que integran la cámara? _____
32. De manera general ¿Cuáles considera que son las fortalezas que actualmente tienen las empresas que integran la cámara? _____

Anexo 2. Guión de la entrevista para los propietarios de las MiPyMEs.

Parte 1. Perfil de la empresa y datos del empresario

1. Nombre de la empresa: _____
2. Dirección: _____
3. Sector económico al que pertenece: _____
4. Actividad de la empresa: _____
5. Número de sucursales: _____
6. Número de empleados: _____ Tamaño: _____
7. Nombre del propietario o gerente: _____
8. Edad: _____
9. Nivel de instrucción escolar: _____
10. Antigüedad de la empresa: _____
11. ¿Cuál es el motivo por el cual emprendió su negocio? _____
12. ¿La empresa está inscrita en alguna cámara?
Si () ¿Cuál? _____
No () ¿Por qué? _____

Parte 2. La capacitación

13. ¿Los conocimientos y habilidades que actualmente tiene le dan seguridad para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria en la empresa?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____
No sé ()
14. ¿De acuerdo a su criterio los conocimientos y habilidades que actualmente tiene su personal son suficientes para que desempeñen su trabajo de manera satisfactoria en la empresa?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____
No sé ()
15. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____
No sé ()
16. ¿Usted y su personal ha recibido algún tipo de capacitación? si la respuesta es SI pasar a la pregunta 17 y si es NO pasar a la pregunta 28.
Si ()
No () ¿Por qué? _____
17. ¿De qué temas ha tomado cursos de capacitación? _____
18. ¿De qué temas han tomado cursos de capacitación su personal? y ¿En qué puestos se desempeñan las personas que recibieron tal capacitación? _____
19. ¿Aproximadamente cada qué periodo recibe la capacitación usted y su personal? _____
20. ¿Quiénes o que instituciones les han otorgado los cursos de capacitación? y ¿Cómo calificaría la capacitación recibida en cada caso? _____
21. ¿Usted ha solicitado que se le capacite a usted o a su personal en un tema específico o es una organización pública o privada la que ofrece capacitación en determinados temas y usted decide si mandar o no a su personal? _____
22. ¿Creó que la capacitación que ha recibido usted y su personal ha sido benéfica?
Si () ¿Por qué? _____
No () ¿Por qué? _____

23. ¿Le proporciona al personal de nuevo ingreso algún tipo de capacitación?
 Si () ¿Explique cuáles? _____
 No () ¿Por qué? _____
24. ¿Usted y su personal han recibido algún curso de capacitación a través de la Cámara? Si la empresa está inscrita en una cámara hacer la pregunta, caso contrario pasar a la pregunta 25.
 Si () ¿En qué temas? _____
 No () ¿Por qué? _____
25. ¿El H. Ayuntamiento de Huajuapán de León les ha ofrecido cursos de capacitación? si su respuesta es SI pasar a la pregunta 26 y si es NO pasar a la pregunta 29.
 Si () ¿En qué temas? _____
 No ()
26. ¿Ha tenido que pagar los cursos de capacitación ofrecidos por el H. Ayuntamiento de Huajuapán de León? Si la respuesta es SI pasar a la pregunta 27 y si es NO pasar a la pregunta 29.
 Si ()
 No ()
27. ¿Cuánto le pago al H. Ayuntamiento de Huajuapán de León por los cursos de capacitación?
 Menos de \$1000.00 ()
 \$ 1000.00 a \$5000.00 ()
 \$ 6000.00 a \$10000.00 ()
 \$11000.00 a \$15000.00 ()
 Más de \$16000.00 ()
28. ¿Estaría dispuesto a invertir en capacitación? si la respuesta es SI pasar a la pregunta 29 y si es NO pasar a la pregunta 32.
 Si ()
 No () ¿Por qué? _____
29. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en capacitación por año?
 Menos de \$1000.00 ()
 \$ 1000.00 a \$5000.00 ()
 \$ 6000.00 a \$10000.00 ()
 \$11000.00 a \$15000.00 ()
 Más de \$16000.00 ()
30. ¿Con qué frecuencia considera que usted y sus empleados necesitan ser capacitados?
 Mensual () Trimestral () Semestral () Anual () Cuando sea necesario ()
 Otros Especifique: _____
 ¿Por qué? _____
31. ¿Dónde prefiere recibir los cursos de capacitación, dentro de la empresa o fuera de la empresa? _____
32. ¿Qué conocimientos o habilidades necesita adquirir usted para mejorar su desempeño? _____
33. ¿Qué conocimientos o habilidades necesita adquirir su personal para mejorar su desempeño? _____
34. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las dificultades que actualmente enfrenta usted en la empresa y que podrían resolverse mediante la capacitación? _____
35. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las dificultades que actualmente enfrenta su personal en la empresa y que podrían resolverse mediante la capacitación? _____
36. ¿En algún momento ha realizado una detección de necesidades de capacitación en su empresa?
 Si () ¿Cómo lo hace? _____
 No () ¿Por qué? _____
37. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las debilidades que tiene su empresa? _____
38. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las fortalezas que tiene su empresa? _____

Anexo 3. Información de las cámaras empresariales de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oax.

No.	Nombre de la cámara	Dirección	Sector económico que atiende	Representante	Antigüedad de la cámara
1	Cámara Nacional de Comercio (CANACO)	Calle Orquídeas 19-A Fraccionamiento Jardines del Sur.	Comercio y servicio	Andrés Flores Malpica	54 años
2	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)	Madero #1 altos, local E Col. Centro	Servicio	Gloria Oropesa Vázquez	15 años
3	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)	2 de abril #200 Col. Antonio de León	Industrial	Luis Miguel Santibáñez García	5 años

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por los representantes de las cámaras empresariales.

Anexo 4. Programas de capacitación que ofrece la Secretaría de Economía (SE).

Dependencia de Gobierno: Secretaría de Economía (SE) http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/111-capacitacion-y-consultoria	
Programa	Descripción de los servicios que ofrece
<p style="text-align: center;">Programa Nacional de Capacitación y Consultoría</p> <p>Objetivo: Impulsar la competitividad empresarial a través de la instrumentación y aplicación de acciones de mejora y apoyo en procesos de certificación. Desarrollar las habilidades de los empresarios en la implementación de mejoras empresariales que hagan más rentables y productivas sus empresas.</p> <p style="text-align: center;">Direcciones electrónicas: http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=113 Y http://www.contactopyme.gob.mx/promode/</p>	<p>Este programa ofrece los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Moderniza. Programa interinstitucional de consultoría en gestión administrativa especializada al sector turismo, en busca de la certificación del Distintivo “M” otorgado por la SECTUR, que ofrece consultoría grupal e individual por tres meses. El programa se deriva de una estrategia interinstitucional instrumentada por la SE y SECTUR para impulsar a las MiPyMES turísticas. • Consultoría Empresarial PyME-JICA. Proceso de consultoría en sitio de 3 a 4 meses, dirigida a micro, pequeñas y medianas empresas preferentemente con dos años de operación, que requieran fortalecer cualquiera de sus áreas sustantivas e identificar el problema raíz en sus empresas, a través de un proceso de prediagnóstico, diagnóstico, plan de acción y mejora, seguimiento de acciones, aplicación de mejoras de alto impacto y bajo costo y seguimiento de acciones a través de medición de indicadores. El análisis de diagnóstico corresponde a las áreas sustantivas de la empresa: Administración, Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Recursos Humanos. • Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). Tiene como objetivo, promover la competitividad de las micro y pequeñas empresas mediante el impulso a la capacitación y la remodelación de los establecimientos, así como el apoyo a las personas interesadas en iniciar la operación de un negocio. Este programa cuenta con cursos y materiales didácticos gratuitos son una guía para elevar la competitividad y las utilidades. Los cursos duran como máximo, una semana y no se quiere ningún grado de escolaridad para ingresar. Los cursos que ofrece son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Básica Emprendedora: Dirigido a interesados en formar una empresa de cualquier giro. El objetivo principal es la elaboración de un Plan de Creación de empresas. De esa forma puedes detectar oportunidades para iniciar tu comercio, conocer los pasos para desarrollar tu empresa, identificar el espíritu emprendedor, incentivar tu creatividad y entender estrategias de trabajo en equipo. El material consta de dos manuales. Formación Básica Emprendedora I es el material utilizado regularmente en los cursos y Formación Básica Emprendedora II es un manual un poco más extenso y con actividades extras para el curso. ▪ Capacitación Genérica: El objetivo de esta capacitación es brindar herramientas y conocimientos necesarios para modernizar y administrar mejor tu propio negocio. Puedes recibir capacitación en el aula o en tu establecimiento. Los temas son: contabilidad, compras y manejo de

	<p>inventarios, mercadotecnia, administración y toma básica de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación Genérica (Segunda fase): El enfoque de la segunda fase es el de profundizar en los temas ya vistos en la Capacitación Genérica. Está enfocado, sobre todo, a comercios ya establecidos, pero también es útil para quienes van a iniciar su negocio. Los temas son: comercio electrónico, análisis de la competencia, investigación de mercado, estrategias de operación, plan de crecimiento para empresas ya establecidas.
<p>Programa Nacional de Microempresas</p> <p>Objetivo: Tiene como objetivo apoyar a los empresarios en una primera etapa con capacitación y consultoría, y en una segunda etapa con acceso a financiamiento para equipamiento. Su fin es aplicar las políticas públicas para que este segmento empresarial logre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar condiciones empresariales y oportunidades de negocio. • Incrementar su rentabilidad. • Reducir los costos de producción, emisión de contaminantes, consumo de energía y agua. • Introducir nuevas y eficientes tecnologías. • Mejorar la calidad de servicio y atención al consumidor. <p>Dirección electrónica: http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/231-programa-nacional-de-microempresas</p>	<p>Las acciones y los objetivos del Programa Nacional de Microempresas están encaminados para apoyar a los giros de microempresas tradicionales como: Mi Tienda, Mi Tortilla, Mi Panadería, Mi Taller, Mi Cerrajería, Mi Mecánico, y otros giros como papelerías, lavanderías, cocinas económicas, carnicerías, heladerías, pizzerías, entre otras.</p> <p>El programa opera de la siguiente manera:</p> <p>Durante la primera etapa se busca incorporar a todas las microempresas de los sectores participantes del Programa Nacional de Microempresas, para que reciban capacitación y consultoría por parte de la empresa consultora autorizada.</p> <p>La Secretaría de Economía subsidia el 80 por ciento del costo de la capacitación y el 90 por ciento del costo de la consultoría, con lo cual el microempresario sólo invierte mil 660 pesos por el costo total de ambos servicios gracias al subsidio de la Secretaría de Economía.</p> <p>En la segunda etapa todos los egresados de la capacitación y consultoría que así lo decidan participan en el proceso, para acceder al financiamiento para equipamiento, cubriendo así las necesidades de inversión para la modernización de su micro-negocio.</p> <p>Los requisitos para tener acceso a este programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar desde 0 hasta 10 empleados • Disponer de RFC o estar dado de alta como REPECO (sin antigüedad) • Antigüedad de operación del establecimiento con al menos 6 meses

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida de la página electrónica oficial de la Secretaría de Economía

Anexo 5. Programas de capacitación que ofrece la Secretaría de Turismo (SECTUR).

Dependencia: Secretaría de Turismo http://www.sectur.gob.mx/	
Programa	Descripción de los servicios que ofrece
<p style="text-align: center;">Programa de Calidad Moderniza</p> <p>Objetivo: Impulsar la participación de la micro, pequeña y mediana empresa en acciones que conlleven la incorporación de los procesos de operación de las mismas a esquemas de calidad y de modernización y a la certificación del servicio que prestan, logrando ser acreditados con el Distintivo “M”, Distintivo otorgado por la Secretaría de Turismo.</p> <p style="text-align: center;">Dirección electrónica: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza o http://www.consultoriapyme.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=7</p>	<p>El programa se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Sistema de Gestión: Implantando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa. • Procesos: Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio. • Desarrollo Humano: Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad. • Sistema de Información y Diagnóstico: Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio. <p>El Programa de Calidad MODERNIZA está diseñado de forma modular, a fin de que una vez conocido y entendido en contenido de cada módulo el empresario y su equipo de trabajo lo apliquen en cada una de sus áreas laborales, con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la SECTUR.</p> <p>Moderniza está conformado como sistema estructurado con cuatro elementos: Calidad Humana, Satisfacción del Cliente, Gerenciamiento de la Rutina. Procesos y Gerenciamiento de Mejoras. Proyectos.</p> <p>Con el Programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes. • Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios. • Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de

	<p>los colaboradores.</p> <p>Así como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La obtención del Distintivo “M”, el cual avala sus servicios como una empresa de alta calidad. • La promoción en Internet a todas aquellas empresas que hayan obtenido el Distintivo "M".
<p style="text-align: center;">Distintivo H</p> <p>Objetivo: Apoyar a las empresas restauranteras y hoteleras del sector turismo para conducir a sus negocios hacia la calidad e higiene en el servicio de alimentos preparados para la obtención del Distintivo “H”.</p> <p style="text-align: center;">Dirección electrónica: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h</p>	<p>La asesoría del consultor consiste en ofrecer al personal que labora en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que así lo soliciten, una serie de recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. para ser implementadas como un proceso de mejora continua.</p> <p>Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos: recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración y congelación, área de cocina, preparación de alimentos, área de servicio, agua y hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de basura, control de plagas, personal y bar.</p> <p>Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año.</p> <p>El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.</p> <p>El programa "H" es 100% PREVENTIVO, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida de la página electrónica oficial de la Secretaría de Turismo.

Anexo 6. Programas de capacitación que ofrece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Dependencia: Secretaría del Trabajo y Previsión Social http://www.stps.gob.mx/bp/index.html	
Programa	Descripción de los servicios que ofrece
<p>Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST)</p> <p>Objetivo: Promover un esquema de capacitación a distancia, a través de un modelo pedagógico sustentado en el uso de nuevas tecnológicas de información y comunicación (TIC'S), para facilitar el desarrollo de capacidades y habilidades laborales en el sector productivo</p> <p>Dirección electrónica: http://procadist.stps.gob.mx/aulavirtual/mat_dif/TRIPTICO_COI.pdf</p>	<p>Este programa está dirigido a: trabajadores(as) en activo; personas en situación de vulnerabilidad laboral (personas con discapacidad, con VIH, adultas mayores, jóvenes, jornaleros agrícolas, entre otros) y empresas, cámaras empresariales, organizaciones sindicales e instituciones públicas, privadas y sociales.</p> <p>El PROCADIST cuenta con un catálogo de 38 cursos en línea, organizados en 8 áreas de capacidad laboral que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Directivas: Planeación, Negociación, Calidad y Productividad, Toma de Decisiones, Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres, Innovación en el Trabajo, Liderazgo en la Gestión. • Capacidades Técnicas: Dirección de Necesidades de Capacitación, Administración y Contabilidad Básica, Procesos de Trabajo en la Oficina, Almacenes Comerciales y Tiendas de Autoservicio, Atención a Comensales, Ergonomía, Telemarketing y Administración de la Capacitación. • Capacidades Generales: Actitud de Calidad y Análisis y Soluciones de Problemas. • Alfabetización Digital: Uso de Componentes Físicos de la Computación, Navegación por Internet, Cultura Digital, Manejo del Sistema Operativo Windows y sus Utilerías, Hojas de Cálculo, Procesador de Palabras y Presentación de ideas. • Inspección Federal del Trabajo: Competencias Interpersonales de Inspectores del Trabajo. • Formación para la Vida: Comunicación y Relaciones Interpersonales, ¡Como personas tenemos derechos!, ¡Debemos conocerlos para defenderlos!, ¿Es padre ser padre?, ¡Vamos a buscar empleo!. • Seguridad e Higiene en el Trabajo: Edificios, Locales, Instalaciones y Áreas en los Centros, Electricidad Estática en los Centros de Trabajo, colores y Señales de Seguridad e Higiene, e Identificación de Riesgos por Fluidos Conducidos, Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo, Condiciones de Iluminación en los Centros de Trabajo, Actividades de soldadura y corte, y Condiciones de seguridad e higiene. • Formación de Tutores en Línea: Formación de Tutores, Diseño de Materiales y Herramientas de la Capacitación con Apoyo de las TIC's. <p>Los beneficios de este programa son: cursos en línea sin costo, flexibilidad de horarios, asesoría por parte del tutor en línea, ambiente para el aprendizaje colaborativo, acceso desde cualquier computadora con conexión a Internet, fortalecimiento de las capacidades laborales de las y los trabajadores y personas en situación de vulnerabilidad laboral, constancia de participación.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la información obtenida de la página electrónica oficial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Anexo 7. Programas de capacitación que ofrece Nacional Financiera (NAFIN).

Dependencia: Nacional Financiera http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html	
Programa	Descripción de los servicios que ofrece
<p style="text-align: center;">Programa de capacitación empresarial</p> <p>Objetivo: Fomentar mediante acciones de capacitación una nueva cultura empresarial, propiciar una operación más sana y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, y disminuir el riesgo crediticio de los intermediarios financieros.</p> <p style="text-align: center;">Dirección electrónica: http://www.nafin.com/portalfn/content/capacitacion-empresarial/cursos-presenciales/capacitacion-prehome.html</p>	<p>Este programa ofrece los siguientes paquetes de cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Crediticia: Dirigido a Emprendedores, Propietarios y Directivos de Pequeñas y Medianas Empresas. En este paquete se pueden encontrar los siguientes cursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El ABC del crédito. Tiene como objetivo capacitar a empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas sobre los tipos de crédito y el proceso para su obtención así como dar a conocer los distintos apoyos que existen para micro, pequeñas y medianas empresas y cómo pueden aprovecharlos en su beneficio. Con duración de cuatro horas. ▪ ¿Calificas para un crédito?. Tiene como objetivo que el empresario se autocalifique y determine si es elegible para un crédito a través de un taller especialmente diseñado para ello. Con duración de cuatro horas ▪ Consíguese un crédito. Tiene como objetivo que el empresario conozca cómo integrar su expediente de crédito, trámites de las fuentes de financiamiento actuales y la evaluación financiera de la empresa que hace un intermediario financiero en el estudio de crédito para obtener un financiamiento formal. Con duración de cuatro horas. ▪ Como obtener un microcrédito. Tiene como objetivo proporcionar a los empresarios y emprendedores de microempresas los conocimientos necesarios para gestionar un microcrédito a partir de identificar necesidades, seleccionar una entidad financiera y tramitar un microcrédito. Con duración de cuatro horas. • Cultura Emprendedora: Dirigido a Emprendedores y Líderes Empresariales. El objetivo de este curso es otorgar los conocimientos necesarios para promocionar bien el producto o servicio, abordar temas legales, investigar el mercado o determinar bien los costos para convertir las ideas en grandes negocios. En este paquete se pueden encontrar los siguientes cursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma tu microempresa. Su objetivo es proporcionar los elementos necesarios para que el participante elabore su propio plan de negocios, que le sirva de base para formar una microempresa considerando el riesgo y la rentabilidad de su futura inversión. Con una duración de cuatro horas. ▪ Mujeres emprendedoras y empresarias. Su objetivo es que las participantes identifiquen diversas herramientas y mecanismos para desarrollar su empresa en forma más eficiente, competitiva y rentable. Con una duración de cuatro horas. ▪ Trece pasos para hacer tu plan de negocios. Tiene como objetivo transmitir a pequeños empresarios y emprendedores, a través de un caso práctico, los elementos básicos de un plan de negocios, para que puedan evaluar su idea empresarial y obtener las principales fortalezas y áreas de oportunidad de su proyecto. Con una duración de cuatro horas. ▪ Qué tipo de sociedad mercantil me conviene. Tiene como objetivo dar a conocer los diferentes tipos de sociedades, cómo constituir las, cómo funcionan y cuál es la que más les conviene de acuerdo a la actividad que deseen

	<p>emprender, con el fin de evitar o corregir problemas legales futuros. Con una duración de cuatro horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 Pasos Para Abrir Tu Tienda De Abarrotes. Tiene como objetivo generar un proceso estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el emprendedor adquiera conocimientos y desarrolle habilidades relativas al plan de negocios que dará origen a su tienda de abarrotes. Con una duración de seis horas. ▪ 20 Pasos Para Iniciar o Mejorar Tu Restaurante. Tiene como objetivo proporcionar al participante los conocimientos y habilidades para el inicio o mejora de su restaurante. Con una duración de cinco horas. <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de calidad: Dirigido a Propietarios y Directivos de Pequeñas y Medianas Empresas. El objetivo de este curso es aprender a transmitir al personal de la empresa que una buena calidad en el trabajo es sinónimo de una empresa fuerte y estable. El paquete incluye los siguientes cursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Justo a tiempo. Tiene como objetivo dotar al empresario de las técnicas y herramientas necesarias para que pueda aplicar en su empresa el justo a tiempo en sus procesos de producción, disposición de planta, de calidad y proveedores. Con una duración de cuatro horas. ▪ Proceso de mejora continúa. Tiene como objetivo capacitar a los empresarios sobre cómo implantar un proceso de mejora continua en sus empresas. Con una duración de cuatro horas. • Cursos Empaquetados: Dirigido a Emprendedores, Propietarios y Directivos de Pequeñas y Medianas Empresas. El paquete incluye los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo venderle al Gobierno Federal: Su objetivo es proporcionar a los propietarios de pequeñas y medianas empresas información necesaria para facilitarles su participación como proveedores del sector público. Con duración de cuatro horas. ▪ Conduce bien tu negocio: Su objetivo es capacitar a empresarios del autotransporte de carga y pasaje federal con el fin de que conozcan el financiamiento y apoyo fiscal en el programa de chatarrización, eficientar su operación y modernización así como el ahorro de energía y reducción de contaminantes. Con duración de cuatro horas. ▪ Programa de sustitución de taxis en el D.F.: Su objetivo es dar a conocer el Programa de Sustitución del Parque Vehicular de Taxis promovido por el Gobierno de la Ciudad de México, Nacional Financiera y diversos intermediarios financieros. Con duración de tres horas. ▪ Programa Financiamiento Universitario: Su objetivo es que los estudiantes de Profesional y Posgrado conozcan el Programa de Financiamiento para Educación Superior, para poder cubrir sus colegiaturas e inscripciones, buscando apoyar al estudiante para que realice una carrera y que tenga un mejor futuro. Con duración de dos horas. • Temas empresariales: Este paquete va dirigido a Emprendedores, Propietarios y Directivos de Pymes. Tiene como objetivo proporcionar los conocimientos que todo empresario necesita y que estos aprendan a planificar, estructurar y desarrollar los proyectos que tienen en mente. El paquete incluye los siguientes cursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC del Crédito. Tiene como objetivo capacitar a empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas sobre los
--	--

	<p>tipos de créditos y el proceso para su obtención. Además de conocer los distintos apoyos que existen para micro, pequeñas y medianas empresas y cómo deben ser aprovechados en su beneficio. Con duración de aproximadamente de una hora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía en línea: Cómo Compra el Gobierno Federal. Tiene como objetivo proporcionar a los propietarios de pequeñas y medianas empresas a través de una Guía práctica en internet la forma en que el Gobierno Federal hace sus compras a las empresas y como estas pueden convertirse en un proveedor más del sector público. Con duración de aproximadamente 45 minutos. ▪ Toma de Decisiones Empresariales. Este es un curso que te permitirá mejorar tu proceso de toma de decisiones para lograr mejores resultados. Duración de aproximadamente una hora. <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Empresariales: Para emprendedores y líderes empresariales. En este paquete de cursos se pueden encontrar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo tratar exitosamente los problemas legales de una Empresa. Tiene como objetivo orientar al empresario sobre los aspectos legales más importantes de su negocio, con el fin de prevenir problemas o corregirlos oportunamente. Con una duración de cuatro horas. ▪ Cómo promocionar eficientemente su producto o servicio. Tiene como objetivo introducir al participante en el manejo de las herramientas de mercadotecnia para mejorar las ventas en su negocio. Con duración de cuatro horas. ▪ Determinar bien tus costos. Tiene como objetivo que el empresario conozca cómo controlar sus costos y disminuirlos sin afectar la calidad de los artículos que produce y dotarlo de los conocimientos necesarios para garantizar el buen cumplimiento con las disposiciones fiscales vigentes. Con una duración de cuatro horas. ▪ Técnicas de Investigación de Mercados para Pymes. Tiene como objetivo dar a conocer los principios básicos de la investigación de mercados y practicar ocho técnicas sencillas, económicas y de fácil aplicación en sus respectivas empresas. Con una duración de cuatro horas. ▪ Exportar: Alternativa de negocio para PyMES. Tiene como objetivo proporcionar al participante una visión global de las distintas fases del proceso de exportación aportando recomendaciones básicas encaminadas a propiciar la incursión exitosa de productos mexicanos en los mercados externos. Con una duración de cuatro horas. ▪ Retos de la Empresa Familiar. Tiene como objetivo que el participante cuente con las herramientas metodológicas, acciones y tareas a desarrollar en apoyo a su empresa familiar para minimizar las situaciones tensas y de conflicto que surgen en las diferentes etapas de desarrollo de la empresa. Con una duración de cuatro horas. ▪ Mi Negocio Tiene Marca Registrada. Tiene como objetivo que el participante cuente con una guía que le facilite registrar su marca comercial. Con una duración de cuatro horas.
--	---

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de la página electrónica oficial de Nacional Financiera.