

Guía para iniciar
y mantener un
proceso de
capacitación en

Micro y
Pequeña
Empresa



Lic. Carlos María Abascal Carranza

Secretario del Ramo

Dr. José Fernando Franco González Salas

Subsecretario del Trabajo, Seguridad y Previsión Social

Ing. Francisco Xavier Salazar Sáenz

Subsecretario de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo

Dr. Jaime Domingo López Buitrón

Subsecretario de Empleo y Política Laboral

Ing. Raúl Alberto Navarro Garza

Oficial Mayor

L.A.E. Raúl Herrera Vega

Director General de Capacitación

Lic. Beatriz Pulido Campos

Directora de Capacitación Técnica

Lic. Beatriz Pulido Campos

Ing. Rafael Escalante Martínez

Investigación, escritura y diseño pedagógico

Lic. Ricardo Esponda Gaxilola

Lic. Víctor Ochoa Rodríguez

Lic. Ángela Hernández Vidal

Lic. Martha Ruíz Hernández

Lic. Hugo Emiliano Flores

Lic. Eduardo Martínez Bermeo

Lic. Carlos Díaz Sánchez

Revisión técnica

Lic. Diana Margarita Rivera Ortega

Lic. Diana Oliva López

Diseño Gráfico

"Guía para iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa."

Primera edición: 2005.

ISBN en trámite

"Este programa está financiado con recursos públicos aprobados por la Cámara y queda prohibido su uso para fines partidistas, electorales o de promoción personal de los funcionarios"

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares de "Copyright" bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el

tratamiento informático.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Dirección General de Capacitación

Blvd. Adolfo Ruiz Cortínez 3313,

Col. San Jerónimo Aculco, C.P. 10400

México, D.F.

Tel. (55) 30 00 35 00

www.stps.gob.mx

Impreso en México D.F.

Agradecemos la contribución y apoyo, para la realización de esta guía, a los directivos y colaboradores de los siguientes centros de trabajo:

- Restaurante el Pez Vela, Guerrero.
- Restaurante El Pulpo Enamorado, Guerrero.
- Grandet Joyeros, Distrito Federal.
- Papelería Campos, Distrito Federal.
- Centro de Desarrollo Infantil Las Ardillitas, Estado de México.
- Diseños Exclusivos J. Junior, Estado de México.
- Consultores Navarro P. y Asociados, Oaxaca.
- Manantiales Peñafiel, S.A. de C.V., Puebla.
- Ital Gres, S.A. de C.V., Jalisco.
- Engranés Cónicos S.A. de C.V., Querétaro.
- Arvin de México, S.A. de C.V., Querétaro.

A Leonard Mertens, consultor de la Organización Internacional del Trabajo en México, por su valioso apoyo en la revisión del presente documento.

Índice

PRESENTACION

INTRODUCCIÓN

1. CARACTERÍSTICAS DEL GIRO
2. AUTODIRAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
 - 3.1 Limitantes
 - 3.2 Buenas prácticas
 - 3.2.1 Análisis de Mercado

Presentación

Esta guía ha sido elaborada especialmente para micro y pequeños empresarios con el objeto de orientar las actividades de formación y desarrollo de sus colaboradores.

Es producto de una investigación realizada, en empresas de diversos giros de actividad económica, dirigida a localizar buenas prácticas laborales en capacitación.

Los resultados se plasman en este documento, el cual confirma que los esfuerzos de una empresa en su afán por elevar los niveles de productividad, competitividad e ingresos económicos, se basan en la capacidad laboral de las personas, la supervisión efectiva, la dirección y administración estratégica del líder, y la mercadotecnia; elementos que descansan en la preparación de las personas.

Con el apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas que participaron en la investigación, se identificaron los principales problemas en la materia y las acciones que realizan para su solución.

Utilice esta guía como un camino que le permitirá explorar lo que se puede hacer desde ahora, para un mejor mañana de su empresa y su personal.

Pero considere que, por el dinamismo de los negocios, tiene que usar su imaginación y experiencia para adecuar las prácticas contenidas en el documento, a las condiciones y características de sus procesos y/o sistemas de trabajo.

Estamos seguros de que con la guía resolverá muchas de sus inquietudes en torno al mejoramiento de su empresa y seguirá siendo útil como material de referencia después de su primera lectura.

Está escrita con una secuencia sencilla para facilitar su comprensión. Pregúntese a cada paso: ¿Es útil? ¿Funciona? Descubra por usted mismo, las ventajas de su aplicación.

Le invitamos a que no se quede sólo con la lectura, aplique las sugerencias. Es una inversión que le dará beneficios.

La guía incluye en la primera parte un tema que describe las características de la micro y pequeña empresa y los factores que limitan su competitividad, relacionados con la capacidad de su personal; el tema siguiente, señala las ventajas de implantar acciones de capacitación.

En la sección central encontrará una guía práctica, acompañada de herramientas, para mejorar el desempeño laboral de su equipo de trabajo.

Los siguientes dos temas contienen una serie de ejemplos, herramientas, tips y recomendaciones, proporcionados por las empresas que colaboraron en este proyecto, para que las personas se capaciten de manera continua.

Finalmente, se incluye una sección de anexos con información precisa y oportuna sobre la materia.

En resumen, se presenta información práctica sustentada en principios técnicos que le permitirán iniciar y mantener un proceso de capacitación.

Introducción

Prefiero capacitar a mi personal y correr el riesgo de que se vayan, a correr el riesgo de que se queden haciendo mal su trabajo.

Leonard Mertens

En casi el 90% de los centros de trabajo investigados surgió una misma pregunta:

¿En dónde está la mano de obra capacitada? ... ¡Yo necesito personal!

Si bien, parte de la respuesta a este cuestionamiento le corresponde resolver a las instituciones educativas y a otras instancias, lo cierto es que sólo el 10% de las empresas tienen mecanismos para capacitar a sus colaboradores.

En la tarea de investigación, que realizó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fue significativo el tipo de problemas internos relacionados con su equipo de colaboradores, tanto por la frecuencia, como por su naturaleza:

- La capacitación es considerada como un gasto; sin embargo, al cuestionar a los empresarios sobre el ¿por qué? encontramos que los escasos cursos a los que asisten, no tienen correspondencia con los requerimientos del proceso de producción y/o servicio, ni con el desempeño laboral.
- Las innovaciones tecnológicas y su utilización, están descartadas.
- Adicionalmente, buena parte de las empresas simulan el cumplimiento legal en materia de capacitación.

En un estudio sobre cambio organizacional en micro y pequeñas empresas se señala que las políticas de manejo de personal son una gran debilidad para este

tipo de negocios.

La mayoría de los empresarios sostiene una actitud pasiva para encontrar empleados calificados (“espero a que lleguen para contratar al mejor”), y muy pocos consideran la capacitación como un medio efectivo para incrementar la productividad.

Si un emprendedor desea que el negocio que hoy funda, tenga éxito, debe empezar capacitándose primero, para luego poder elegir y orientar adecuadamente a sus colaboradores.

***Y esto... es cuestión de lógica:
Si quiero una empresa competitiva,
tengo que ofrecer productos y servicios de calidad,
éstos sólo pueden ser fabricados/entregados por equipos de calidad, y
los equipos de calidad se integran por personas de calidad.
De esta manera, la calidad personal
es la base de todas las demás calidades.***

En este sentido, la formación y desarrollo de personas altamente calificadas; preparadas para enfrentar escenarios cambiantes, con herramientas que faciliten la solución de problemas y una actitud emprendedora para la búsqueda de la eficiencia en el trabajo; es uno de los retos a los que se enfrentan hoy las empresas.

La capacitación es una responsabilidad compartida por todas y cada una de las personas que integran un negocio, ya que son ellas quienes con toda certeza identifican sus limitaciones o necesidades de crecimiento; para que sea efectiva debe partir de un adecuado diagnóstico, de otra manera se desvirtúa la verdadera función y los resultados que debe entender.

1. La micro y pequeña empresa

Prefiero capacitar a mi personal y correr el riesgo de que se vayan, a correr el riesgo de que se queden haciendo mal su trabajo.

Leonard Mertens

“En estos tiempos difíciles en que muchos se dan por vencidos, ha resurgido un tipo interesante que es más terco que la misma crisis: el emprendedor. El emprendedor es un tipo que invierte dinero, trabajo e ingenio en alguna empresa propia y no se deja vencer por circunstancia adversa alguna...”¹

Establecer un negocio propio implica un gran esfuerzo económico y laboral que conlleva riesgos.

La micro y pequeña empresa se han ganado a pulso el reconocimiento como centros de empleo, innovación y dinamismo económico.

Por tener estructuras casi planas y poco personal son: flexibles, se adaptan o ajustan rápidamente a los cambios, se favorece el contacto directo con el cliente, se ejerce la creatividad e iniciativa individuales, existe la comunicación fluida y eficaz que concluye en la oportunidad de establecer relaciones más estrechas y más humanas entre colaboradores; virtudes, sin duda, de este segmento de empresas.

Sus características más comunes: empresas de tipo familiar, con capital inicial de alrededor de 135 veces el salario mínimo general del área de ubicación y aportado por el propietario, crece principalmente por la reinversión de utilidades, con un mercado típicamente local regional, el número de empleados es menor a 45, y el control y dirección se centran en lo que el dueño determina.

De acuerdo con información del INEGI publicada en el periódico Reforma el 4 de marzo de 2005, 10 mil 176 pymes desaparecieron en los últimos dos años, las

1. R. R. Santiago. El emprendedor: luchador de libertades.

En: Periódico del Norte. 30.07.87.

causas²² por las cuales este tipo de empresas no prospera, aún habiendo superado los dos primeros años de vida –periodo considerado como de establecimiento y madurez– son:

1. Al interior de la empresa:

Empresarios con escasa cultura empresarial y conocimientos en administración; colaboradores deficientemente capacitados y poco comprometidos con la empresa; escasez de capital y temor para acceder a créditos; pobre vinculación con la tecnología y la investigación; y por último, el desconocimiento de sus de sus problemas y los mecanismos para superarlos.

2. En el entorno de la empresa:

Falta de estudios de inversión, asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, falta de políticas nacionales de apoyo y fortalecimiento, e inflación.

Lo anterior obedece, entre otras causas, a “la necesidad de supervivencia familiar y no a la eficacia del espíritu emprendedor e innovador del empresario”³.

Por su parte, “la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), asegura que actualmente el 29.7 por ciento de los trabajadores en México están autoempleados. Este grupo incluye desde los profesionales que laboran por su cuenta (médicos, contadores, abogados, etc.), hasta los negocios sin registro. México, es el segundo país con los más altos niveles de autoempleo, sólo superado por Grecia”⁴.

²² Investigación realizada por Fundación de Desarrollo Sostenido (FUNDES – México)

³ Elfid Torres. Buenos Empresarios. En: Boletín FUNDES. No. 31. Febrero 2004.

⁴ Diana G. León. Alternativas de hoy: autoempleo y capacitación. En: Entrepreneur. Enero 2005. p. 32-34.



2. ¿Por qué y para qué capacitar?

No creo en ordenar a la gente que haga las cosas. Hay que tomar un remo y remar con ella.

Harold Geneen

Después de escuchar durante tantos años sobre la calidad y que el cliente es lo más importante, es necesario hacer un alto y reflexionar.

Si el cliente es lo importante... ¿Qué lugar ocupa usted?...

Usted ha hecho un gran esfuerzo para invertir su dinero en una empresa que sigue y seguirá esforzándose todos los días, hasta con lo imposible, para sacar adelante su negocio.

Porque el reto no era sólo autoemplearse, sino consolidar un proyecto rentable, autosuficiente, que forma parte de un proyecto de vida. El impulso emprendedor no basta para sobrevivir, requiere de un esfuerzo adicional.



Imagine el siguiente escenario:

Un cliente:

- Acude a su empresa...

→ Usted dio un salto de vender cualquier producto o servicio, a establecer una empresa.
- Observa rápidamente sus instalaciones, productos, servicios y a sus empleados...

→ su empresa logra proyectar una imagen positiva.
- Revisa con cuidado los productos o servicios...

→ para diferenciar los aspectos o atributos de calidad que su producto/servicio tiene.
- Hace preguntas a su colaborador, sobre el funcionamiento, duración, precio...

→ el colaborador otorga respuestas concretas, con una actitud de servicio.
- Determina que el producto o servicio de su empresa cubre con sus expectativas...

→ usted se ha preocupado por otorgar: servicio, precio y calidad; incluso, conoce los precios y calidad de los productos/servicios de sus competidores.
- Y lo compra...

→ sabe que ganó un nuevo cliente, que regresará a comprarle y que seguramente lo recomendará; porque además, está seguro que el cliente pagó cada peso por un buen producto/servicio

¿Es o no una imagen cotidiana para usted?

Parece sencillo, pero ¿Cuántos clientes entran diariamente a su empresa y salen convencidos de mantener una relación que, a la larga, dejará una ganancia constante para él y para *usted*?

Entonces, el cliente es el objetivo; y su empresa, con todo lo que tiene, hace o deja de hacer es lo más importante y el único mecanismo que permitirá por un lado, satisfacer las necesidades de su cliente, y por otro, dar continuidad a su negocio.

Regresemos al escenario de la página anterior...

Su empresa.

Sólo *usted* puede cuantificar, en su verdadera dimensión, los triunfos y fracasos empresariales. Su negocio tiene una inversión adicional a la monetaria... su idea, sus esfuerzos cotidianos para mantenerla viva. Pero, su empresa también la integran sus colaboradores.

La imagen de su empresa.

Para proyectar una imagen positiva, deberá iniciar con sus colaboradores, con todos y cada uno de ellos, de otra manera, nunca reflejarán lo que NO sucede en su negocio.

Productos y/o servicios.

Lo que produce o comercializa está en manos de sus trabajadores, ellos participan activamente en la producción, para lograr los estándares técnicos y/o de calidad, y, en la venta-atención al cliente, con una actitud de servicio para ganar y conservar clientes.

El cliente.

Compra, con la finalidad de satisfacer una necesidad específica con el producto o servicio de su negocio. Así, el nivel de satisfacción del cliente es también responsabilidad de su empresa.

Por tanto, *usted* y sus colaboradores son los principales actores para crear una imagen positiva, brindar productos/servicios de calidad y obtener-atender-retener consumidores fieles a su negocio.

¿Confiaría su empresa a personas que carecen de habilidades para hacer su labor?

¿Cree que su grupo de colaboradores confiaría en una administración que carece de habilidades para desempeñar su función?

***Desarrollar, actualizar y/o perfeccionar
los conocimientos, habilidades y
actitudes de las personas.***

Los expertos señalan que cualquier persona puede emprender y tener éxito con un negocio, y coinciden en que lo único necesario es obtener la capacitación adecuada.

Sin embargo, las empresas siguen varios caminos para realizar la capacitación:

- Capacitar por capacitar → No tiene ningún sentido, sólo sería un gasto.
- Capacitar para cumplir con lo que señala la Ley → No es un camino, es el registro de lo que ha hecho su empresa en la materia. Es una consecuencia.
- Seguir el proceso técnico, es decir, lo que sugieren los especialistas del tema... → Seguir el proceso técnico, es decir, lo que sugieren los especialistas del tema
- No capacitar → Y dejar su empresa en manos de personal no preparado.

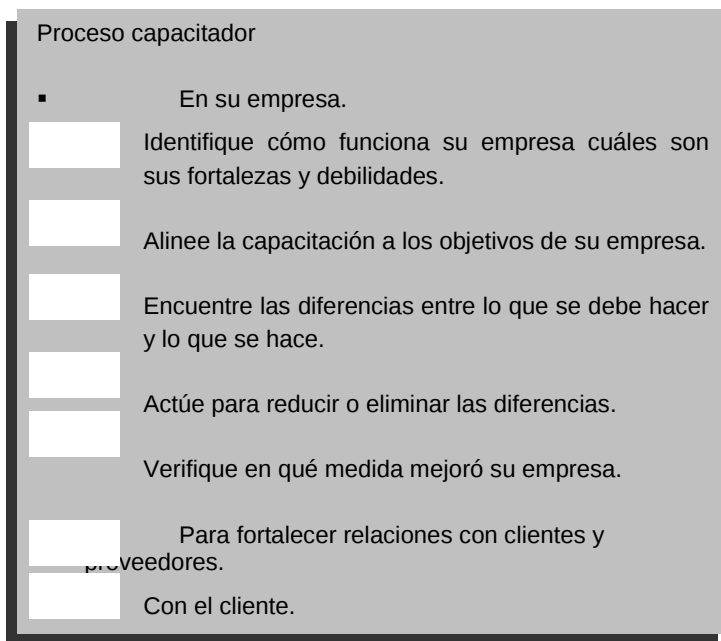
***Continúe leyendo esta guía y encontrará ejemplos de cómo
las empresas pequeñas realizan esta tarea.***

3. El proceso del capacitador

Hemos hecho del cambio un rasgo permanente de nuestra vida.

Luis Caraza

El proceso capacitador, resumido en el cuadro, se refiere a seguir una serie de acciones de manera ordenada, sencilla y lógica para capacitar a las personas:



A lo largo del tema encontrará este símbolo  para facilitar la ubicación de cada paso del proceso.

Proceso capacitador

▪ En su empresa.



Identifique cómo funciona su empresa cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Alinee la capacitación a los objetivos de su empresa.

Encuentre las diferencias entre lo que se debe hacer y lo que se hace.

Actúe para reducir o eliminar las diferencias.

Verifique en qué medida mejoró su empresa.

▪ Para fortalecer relaciones clientes y proveedores.

Con el cliente.

El problema nunca es cómo introducir pensamientos nuevos e innovadores en su mente, sino cómo sacar las ideas viejas.

Dee Hook



Identifique cómo funciona su empresa, cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Identificar qué problemas tiene, cuáles son sus riesgos, debilidades y fortalezas, le servirá para establecer estrategias de mejoramiento.

Mejorar la empresa, no debe considerarse como gasto, sino como una de las inversiones que mayores beneficios le brindará.

- Pregunte lo siguiente a todos sus trabajadores, uno por uno si es posible:

- 1. ¿Cuáles son las tres cosas que hacemos mejor?
 - a.
 - b.
 - c.

La respuesta a la pregunta No.	Le servirá para:
1	Identificar sus fortalezas.
2	Detectar sus limitantes; esto es, sus áreas de oportunidad en las cuales tendrá que trabajar para disminuir su nivel o convertirlas en fortalezas.
3	Saber con precisión el conjunto de problemas prioritarios que tiene su equipo de trabajo.
4	Tener opciones para la solución de los principales problemas identificados.