



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

*FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FALTA DE CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA DE  
ARTESANOS MICHOACANOS*

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

Alma Rosa Núñez Camacho.

Asesor: Lic. José de Jesús González Pérez.

URUAPAN, MICHOACÁN., 28 DE JUNIO DE 2011.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Por supuesto a Dios, quien ha sido el mejor amigo en la senda de mi vida, contando con su amor incondicional y sintiendo su presencia en todo momento.

A la memoria de mi madre, quien sembró en mí la semilla de la superación constante a pesar de la adversidad.

A mi familia y mi trabajo, quienes han sido fuente de inspiración para fortalecer mi espíritu, incrementando mi capacidad de amar.

A mis maestras y maestros por guiarme para encontrar la luz que da el conocimiento, pues con su paciencia y conocimientos han contribuido en mi búsqueda por lograr la plenitud de vida. De manera especial al Licenciado Juan Luis Moreno Hurtado, por su apoyo en la realización de mi tesis. Gracias.

Dedico este trabajo de investigación a mi país, México, y a todos los hombres y mujeres que han luchado en el transcurso de su historia por hacer de este país un país de oportunidades para todos los mexicanos.

A todos y cada uno de los mencionados, mi más ferviente agradecimiento.

# ÍNDICE

## **Introducción**

Antecedentes.....	1
Planteamiento del problema.....	6
Objetivos.....	7
Pregunta de investigación.....	8
Justificación.....	8
Marco de referencia.....	10

## **Capítulo 1. Capacitación sistemática.**

1.1 Concepto de capacitación.....	14
1.2 Perspectivas de la capacitación.....	15
1.3 Proceso de la capacitación.....	16
1.3.1 Enfoque sistemático.....	17
1.3.2 Proceso legal.....	18
1.3.3 Proceso administrativo.....	19
1.3.3.1 Planeación.....	20
1.3.3.2 Organización.....	22
1.3.3.3 Ejecución.....	23
1.3.3.4 Evaluación.....	24
1.4 Detección de necesidades de capacitación.....	25
1.4.1 Áreas de desarrollo.....	26

1.4.2 Procedimiento para determinar necesidades de capacitación.....	27
1.4.2.1 Fase 1: determinar la situación idónea.....	28
1.4.2.2 Fase 2: determinar la situación real.....	29
1.4.2.3 Técnicas de investigación.....	30
1.5 Principios de la capacitación.....	34

## **Capítulo 2. Fomento artesanal.**

2.1 Antecedentes históricos.....	37
2.1.1 Influencia de la época de la Conquista.....	38
2.2 Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán.....	42
2.2.1 Programas.....	43
2.2.2 Museo.....	46
2.3 FONART.....	49
2.3.1 Estructura y programas.....	50
2.4 Ley de Fomento Artesanal del estado de Michoacán de Ocampo.....	52

## **Capítulo 3. Competitividad.**

3.1 Perspectivas del desarrollo económico en México.....	56
3.2 Competitividad y sus retos.....	58
3.3 Estrategias para la competitividad.....	61
3.3.1 El cambio organizacional como estrategia competitiva.....	63
3.3.2 Análisis FADO.....	66
3.3.3 Estrategia de liderazgo de costo.....	71
3.4 Calidad total.....	74

## **Capítulo 4. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

4.1 Metodología.....	80
4.1.1 Enfoque mixto.....	81
4.1.2 Alcance exploratorio descriptivo.....	82
4.1.3 Diseño no experimental.....	84
4.1.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	85
4.2 Población y muestra.....	96
4.3 Descripción del proceso de investigación.....	97
4.4 Análisis e interpretación de resultados.....	102
4.4.1 Situación laboral.....	103
4.4.2 Capacitación laboral.....	112
4.4.3 Comercialización con base en la capacitación.....	123
Conclusiones.....	133
Sugerencias.....	143
Bibliografía.....	145
Otras fuentes de información.....	148
Anexos	

## RESUMEN

La presente investigación está relacionada con los factores que influyen en la falta de capacitación sistemática de artesanos michoacanos. El objetivo general, consiste precisamente en identificar los principales factores que intervienen en la falta de capacitación sistemática en los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán.

La metodología fue con un enfoque mixto, con un alcance exploratorio descriptivo y diseño no experimental transeccional o transversal; se utilizaron diversas técnicas de investigación, en una población de artesanos michoacanos pertenecientes a la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, de las regiones de la Meseta Tarasca y del lago de Pátzcuaro.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la realidad existente se identifica que los principales factores que están obstaculizando la capacitación sistemática a los artesanos citados, son de carácter cultural, económico, social, institucional y psicológico básicamente.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enfoca al análisis de los elementos que intervienen en la falta de capacitación sistemática de artesanos michoacanos. Antes de desarrollar un trabajo teórico a detalle, se expondrán los elementos contextuales necesarios para una comprensión global de la situación que se analiza en este documento.

### **Antecedentes.**

La capacitación, de acuerdo con Pain (1989), es el uso de herramientas y procesos educativos indispensables para lograr el éxito en cualquier actividad productiva emprendida por las personas y las organizaciones. Estas herramientas educativas requieren estar acordes con las exigencias del contexto donde sea necesaria la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

La capacitación busca, básicamente, promover el desarrollo integral de la persona, para el mejor desempeño de las actividades laborales, a fin de que el progreso de la organización sea sustentable y logre sus objetivos trazados.

Según lo expresado por Mendoza (1985), las exigencias actuales hacen obsoleto el aprendizaje informal en las organizaciones, razón por la cual es conveniente que tanto el adiestramiento como la capacitación se guíen por acciones planeadas y programadas que den respuesta a las necesidades de la empresa, y así el personal cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes adecuadas



para lograr con éxito el desempeño de su trabajo, tanto en el presente como en el futuro.

En este sentido, es conveniente implementar un método apropiado en el que, de acuerdo con una detección de necesidades, se establezca un plan a seguir para lograr así una capacitación laboral sistemática, y dar formalidad al proceso de enseñanza aprendizaje requerido en la organización.

Dicha capacitación sistemática, es un factor para lograr la competitividad, entre otros tantos, entendida ésta, en opinión de Hitt y cols. (2008), como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico; es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Las empresas, al desarrollar su capacidad competitiva, buscan permanecer vigentes en el entorno económico mediante estrategias diseñadas con esta finalidad, dentro de la cual, el compromiso de los integrantes de la organización es un componente para lograr tal propósito.

Según Deming (1989), las dificultades del futuro exigen la constancia en el objetivo de la empresa y dedicación para mejorar la competitividad, y así lograr que la organización permanezca y pueda brindar empleo a sus trabajadores.

Visualizar que la organización permanezca activa de manera competitiva, implica un compromiso por parte de los integrantes de la misma y de la aceptación de obligaciones que contribuyan al desempeño de su trabajo.

Una problemática de la capacitación sistemática en un gran número de empresas, es la falta de seriedad que se le da, considerando de manera superflua su administración y no existiendo una continuidad en la misma, puesto que es considerada como un gasto innecesario en lugar de ser vista como una inversión.

Así, se puede mencionar que, en general, los fabricantes de artesanías michoacanas se enfrentan a esta problemática de falta de capacitación sistematizada para enfrentar los retos de actualidad y llegar a ser competitivos en su entorno económico.

Es conveniente recordar que las artesanías han sido una manera de desarrollar la creatividad a lo largo del tiempo; los antepasados de la región michoacana también se han valido de estos medios para reflejar su cultura y crear fuentes de trabajo, realizando diferentes tipos de artesanías, de acuerdo con los recursos naturales que ofrece su comunidad. Primeramente satisfacen su demanda local y posteriormente buscan la manera de comercializar sus piezas en diferentes partes del estado e incluso de la república.

Antecedentes relacionados con investigaciones realizadas acerca de la capacitación en el área laboral, toman en cuenta la detección de necesidades de la empresa, los procesos de la capacitación, así como los beneficios a mediano y largo plazo, además del impacto de esta capacitación en la competitividad.

En la biblioteca de la Universidad Don Vasco, A.C., se encuentran algunas tesis relacionadas con la capacitación y competitividad de las cuales se mencionan tres: la primera de ellas se titula "Competencias del pedagogo en las funciones de la

capacitación laboral”, realizada por Malleli (2007), quien llegó a la conclusión de que los pedagogos pueden realizar perfectamente la tarea de la capacitación laboral en cualquier empresa o institución, porque cuentan con el perfil indicado para esta actividad, pues al considerar el contexto político y social donde se encuentran, y al ser capaces de planear, diagnosticar y evaluar, ya que tienen conocimientos acerca del manejo de grupos, se puede concluir que se les facilita interrelacionarse con personas de distintas edades, debido a que conocen sus características. Lo anterior indica que la capacitación es un proceso que requiere de varios pasos y de una sistematización formal.

Por lo que respecta a la investigación denominada “Diagnóstico de necesidades de capacitación en la comunidad indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán”, elaborada por Linares (2002), se concluyó que en la comunidad existen personas trabajando con un grado de responsabilidad alto y que son autodidactas, asimismo, hay profesionistas titulados enfocados hacia actividades que no se relacionan con su profesión; por lo que resulta necesario reubicar al personal tomando en cuenta el perfil de puestos de la empresa, atendiendo a su preparación y experiencia; en dicha investigación se determinaron las necesidades reales de capacitación para satisfacerse a corto, mediano y largo plazo, definiendo los temas y contenidos del programa prioritario con acciones sistematizadas y orientando el proceso capacitador para la formación, actualización y desarrollo de sus recursos humanos.

Otra tesis, la cual lleva por nombre “Impacto de la competitividad en la creación y desarrollo de valor agregado en productos agroindustriales a través del

análisis factorial”, realizada por Téllez (2005), concluyó que la competitividad es un concepto al que aún le falta la determinación en la mente colectiva, que permita penetrar en las raíces más profundas de la sociedad, pues ella es parte fundamental del aparato productivo, aunque representa una presencia poco suficiente para un sector económico determinado y por ello, constituye un impedimento para mantener el ritmo de los cambios constantes en los mercados; la competitividad se debe reflejar en el comportamiento y aspectos mínimos tanto de una empresa, como de un país.

Así, la competitividad es un factor determinante para la productividad, en la cual se reflejan las habilidades y destrezas de los miembros de una organización. Existe una gama de estrategias con la finalidad de lograrla, una de ellas es la capacitación sistemática, debidamente estructurada con base en una detección de necesidades apropiada, que lleve a crear todo el proceso de capacitación requerido.

La intención de este proceso de capacitación es lograr que la persona se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo, mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la práctica laboral.

## **Planteamiento del problema.**

La capacitación sistemática en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos en el trabajo, no es la excepción en la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, que aunque cuenta con proyectos de capacitación referentes a elaborar nuevos diseños, comercialización y aprovechamiento de materia prima, se percibe una actitud renuente por parte de sus integrantes a realizarlos, ante lo cual argumentan entre otros aspectos, falta de tiempo para llevarlos a cabo.

Por tanto, es de suma importancia concientizar a este sector productivo de la población para que exista un cambio en su actitud con respecto a la capacitación sistemática, que permita identificar los factores que impiden realizarla y, con ello, lograr la competitividad de sus productos artesanales, en el mercado tanto local, como nacional; de esta manera es posible enfrentar el fenómeno de la globalización, que afecta de manera directa a este sector, por la excesiva comercialización de artesanías importadas principalmente de China.

Para ello, es conveniente actualizar programas de capacitación sistemática apropiados a la producción de los diferentes tipos de artesanía, de los integrantes de la unión, de acuerdo con sus propias necesidades; realizando su promoción y difusión para recobrar el interés de dichos programas y sobre todo, promover el desarrollo sustentable de este sector productivo.

La presente investigación contempla determinar cuáles son los factores que influyen en la falta de capacitación sistemática a integrantes de la Unión de

Artesanos del Estado de Michoacán, así como señalar la importancia de la capacitación sistemática, saber si hay o no programas de capacitación sistemática para artesanos michoacanos; además, determinar la actitud que prevalece hacia la capacitación sistemática, en los integrantes de la agrupación citada.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación pretende responder a la pregunta: ¿qué factores están propiciando la falta de capacitación sistemática de los integrantes de la Unión de Artesanos de Michoacán?

### **Objetivos.**

En la presente investigación se consideraron los siguientes objetivos que sirvieron para orientar adecuadamente las labores teóricas y metodológicas.

#### **Objetivo general.**

Identificar los principales factores que intervienen en la falta de capacitación sistemática en los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán.

#### **Objetivos particulares.**

- 1) Señalar la importancia y trascendencia de la capacitación sistemática laboral.
- 2) Conocer programas de capacitación sistemática establecidos para el sector artesanal.
- 3) Especificar la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática laboral.

- 4) Identificar los apoyos gubernamentales para los artesanos, en materia de promoción y venta de sus productos.

### **Pregunta de investigación.**

La presente investigación pretende identificar los principales factores que están obstaculizando la capacitación sistemática en el sector productivo artesanal de Michoacán, en particular en la Unión de Artesanos de Michoacán, y su impacto en la competitividad, para ello habrá que resolver la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la falta de capacitación sistemática en los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán?

### **Justificación.**

La importancia de la presente investigación radica en la forma en que se aborda la problemática que enfrentan los artesanos michoacanos para seguir siendo competitivos en el mercado laboral, y la manera en que la psicología laboral coadyuva presentando la alternativa de una capacitación sistemática, como opción para el desarrollo de ese sector productivo en el ámbito de la competitividad.

Se pretende beneficiar a la psicología en general en el sentido de que la investigación debe identificar conductas que estén obstaculizando los procesos productivos de la población a investigar, así como retomar programas de

capacitación que ayuden a modificar actitudes y conductas, por lo que la psicología laboral encontrará un campo de aplicación en la detección de dichos factores.

Este trabajo, también beneficia a la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C. pues ésta contará con esta investigación que podrá servir como antecedente de posteriores estudios, o bien, como obra de consulta para los temas abordados.

Con esta investigación también se verá beneficiado el sector artesanal, puesto que concientizar a este sector de la importancia de la capacitación sistemática, fortalecerá la cultura de competitividad requerida en los mercados laborales, para conservar las fuentes de trabajo y fomentar su desarrollo.

Asimismo, se pretende beneficiar a la comunidad en general, proporcionando información sobre el sector artesanal y así darse cuenta de la importancia de su labor, pero sobre todo, de la trascendencia de que los artesanos aprovechen la capacitación sistematizada para elevar su nivel de competitividad, coadyuvando así a la economía de su región y del país.



## **Marco de referencia.**

En la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, A. C., se encuentran registrados artesanos de diferentes regiones del estado. Esta unión es dirigida por un comité que tiene un periodo de ejercicio de labores de tres años, está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero.

En dicha asociación se realizan reuniones ordinarias y extraordinarias, previa convocatoria, para informar asuntos inherentes a la organización de esta unión en las diferentes comunidades, de acuerdo con los temas a tratar.

Tiene sus oficinas centrales en el edificio perteneciente a la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, ubicado en calle Fray Juan de San Miguel No. 129, en el centro de la ciudad de Morelia, Michoacán.

En la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, se agrupan artesanos de todo el estado, pero para efectos de la presente investigación se consideran sólo las regiones del Lago de Pátzcuaro y de la Meseta Tarasca, conformadas por las siguientes comunidades:

- Ihuatzio, cuyos habitantes producen trabajos de fibras vegetales como tapetes, cestos, canastas y utensilios decorativos, entre otros.
- Tócuaro, donde se elaboran prendas de vestir, mediante la técnica de deshilado, además de máscaras y muebles de madera.
- Tzintzuntzan, que se dedica a elaborar utensilios de barro, como ollas, cazuelas y platos para uso doméstico.

- Santa Fe de la Laguna, quienes producen loza de barro en diferentes modelos y decorada en una amplia variedad de colores.
- Pátzcuaro, con la elaboración de lacas laminadas y decoradas en oro; una diversidad de piezas decorativas y bisutería, como aretes, pulseras y collares mediante la misma técnica de las lacas laminadas; también trabajos tallados en madera como esculturas y artículos religiosos.
- Capula, quienes son fabricantes de artesanías de barro, como loza, con una diversidad de diseños y colores, así como figuras decorativas. Utilizan la técnica al alto horno para el cocimiento de las piezas.
- Santa Clara del Cobre, cuyos artesanos trabajan el cobre para elaborar un sinnúmero de piezas decorativas y de uso personal.
- Cuanajo, dedicados a la fabricación de muebles para el hogar, decorados con diferentes diseños y llamativos colores.
- Uruapan, en donde se elabora una gran diversidad de piezas decorativas utilizando la técnica del maque; lacas y piezas de uso personal con laminado; artesanías de madera de pino, con una diversidad de modelos, diseños, tamaños y acabados.
- Paracho, que se destaca por la elaboración de guitarras, trabajos en madera de granadillo como piezas decorativas, así como de uso personal, como anillos, aretes, pulseras y piezas de uso doméstico como platos, cucharas, pinzas, ensaladeras; además, fabricación de juguetes en madera de pino decorados.
- Patamban, trabaja la alfarería con una diversidad de diseños.

- Cocucho, mediante la fabricación de vasijas de barro de diferentes tamaños y diseños, llamadas cocuchas.
- Ocumicho, con trabajos de figuras de barro decoradas en una diversidad de diseños, colores, formas y tamaños.
- San José de Gracia, que se dedica a la fabricación de piezas de barro decorativas (piñas), con varios diseños, tamaños y colores.
- Pamatácuaro, con trabajos de madera de pino al natural como juguetes, utensilios de cocina y piezas decorativas.
- Nuevo San Juan Parangaricutiro, quienes elaboran ropa deshilada, blusas, camisas y vestidos, principalmente.

Entre las principales funciones de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, se destacan:

- Llevar un registro de los artesanos michoacanos.
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias de acuerdo con los planes de trabajo establecidos, dar seguimiento a éstos y mantener informados a los artesanos.
- Realizar trámites de vinculación con la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, para obtener los beneficios que brinda este organismo al desempeño artesanal.
- Promover la producción artesanal de sus integrantes y de sus comunidades.
- Realizar diversos eventos de comercialización durante el año en diversas partes del estado y de la república, por iniciativa propia o por invitación de

otros estados a participar en eventos de promoción artesanal con el apoyo de la Casa de las Artesanías del Gobierno del Estado.

Uno de estos eventos a los que se hace referencia es el Tianguis del Domingo de Ramos, en la ciudad de Uruapan, Michoacán, que es uno de los más representativos de la región y al cual asisten el mayor número de artesanos pertenecientes a la unión; constituye además la oportunidad más apropiada para reunir a los artesanos de la región, pues de otra forma es prácticamente imposible hacerlo, por esta razón se aprovechó este evento para realizar el presente estudio con esta muestra, así como con los reunidos en Pátzcuaro, donde se realiza otro tianguis importante en el estado que se celebra con motivo del Día de muertos, en el cual participa también un gran número de artesanos, quienes exponen sus piezas artesanales para su venta.

Debido a lo anterior, se decidió trabajar con los artesanos presentes en estos tianguis. El nivel económico de los artesanos michoacanos es bajo; tiene un grado mínimo de estudios, pues hay quienes no saben leer ni escribir, incluso algunos no hablan español, solamente el tarasco.

Existe un día en el mes de septiembre que se conmemora el Día del Artesano Michoacano, el cual se celebra en alguna comunidad elegida con anticipación. Se realiza un desfile de las comunidades reunidas, se brindan servicios religiosos y una gran comida para todos los artesanos participantes. A esta celebración asiste el Director de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, en representación del gobernador del estado.

# CAPÍTULO 1

## CAPACITACIÓN

Todo conocimiento humano tiene su origen en un proceso de enseñanza aprendizaje, ya sea de manera formal o informal, vinculado al desarrollo de la persona a través de sus diferentes etapas de vida; sin embargo, el enfoque que se pretende dar al presente capítulo, es considerar a la capacitación como un proceso sistemático, mediante el cual se logran obtener cambios de conducta que fortalezcan el desarrollo integral de la persona, con la finalidad de lograr un desempeño más eficiente en su trabajo y así encuentre satisfacción en él.

### **1.1 Concepto de capacitación.**

De acuerdo con Pinto (1990), el proceso de capacitación de personal en una organización o empresa es fundamental para su desarrollo, puesto que la capacitación, desde el punto vista educativo, lleva a conseguir de manera sistemática los objetivos principales de cualquier organización y, de manera integral, procurar el desarrollo de la persona mediante el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, para facilitar su incorporación al sistema productivo.

La capacitación también se define como un “concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.” (Ramírez; 1993: 42).

De igual manera, otra definición expresa que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silicio; 2007: 25).

De lo anterior se deduce la importancia de contar con un departamento de capacitación dentro de una organización, para llevar a cabo esta función de manera planeada y permanente con la finalidad de modificar conductas que estuvieran obstaculizando los objetivos de la empresa, además de lograr conocimientos o habilidades en su personal, para un mejor desempeño de sus funciones dentro de la empresa y de esa manera colaborar con la misión y visión de la misma.

## **1.2 Perspectivas de la capacitación.**

Según Pinto (1990), en México es precisa una modernización que brinde la posibilidad de competir con otros mercados, esto implica estar al tanto del desarrollo requerido por las transformaciones de carácter mundial.

Al tomar en cuenta los grandes avances tecnológicos de las últimas décadas en el contexto internacional, es imprescindible una modernización, con la finalidad de poder competir con otros mercados y permanecer vigentes ante los apresurados cambios generados, razón por la cual la capacitación juega un papel fundamental en el desarrollo del país, ya que posibilita estar actualizados en esa transformación que se lleva a cabo a nivel mundial.

“Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para

elaborar una nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez” (Pinto; 1990: 33).

En este caso, el elemento humano tiene una doble responsabilidad: capacitarse para desempeñar sus funciones adecuadamente, y cumplir con parámetros establecidos, tomando en cuenta la filosofía de la organización, sin dejar de lado los objetivos trazados en la misión y visión de la misma.

Aunque se debe considerar que la capacitación es sólo uno de los medios para que la persona se desempeñe debidamente, es conveniente delimitar el campo de acción de la misma, poniendo especial atención en sus conceptos, enfoques, procedimientos, límites y posibilidades de la misma.

### **1.3 Proceso de la capacitación.**

Consideran Arias y Heredia (2006), para que la capacitación cumpla su misión dentro de las empresas y organizaciones, es importante que exista un proceso constante compuesto por varias etapas cuyos programas tendrán repercusiones de manera conjunta.

Este proceso constituye un ejemplo de diagnóstico, intervención y evaluación; lo que alude a un procedimiento para descubrir problemas y sus posibles causas a manera de inicio, para resolverlos mediante la manipulación de esas posibles causas y finalmente, determinar si la dificultad se resolvió y si fue debido a las actividades llevadas a cabo.

Señala Pinto (1990) que la capacitación en su sentido más amplio conlleva a implementar todo un sistema, en el cual ha de considerarse el recurso existente en la organización o empresa y el de su medio ambiente, a través de un modelo que sirva de base para llevar a cabo la capacitación, con la finalidad de fomentar la cultura organizacional de la misma y que se refleje en su productividad.

El proceso mediante el cual se implementa el modelo de capacitación considera el enfoque del sistema de acuerdo con el tipo de organización, el enfoque legal de la capacitación y el proceso administrativo para realizar la capacitación de manera sistemática.

### **1.3.1 Enfoque sistemático.**

“Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. Es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.” (Pinto; 1990: 35).

Por lo anteriormente expuesto, se requiere el pleno conocimiento de la persona responsable de capacitación en cuanto a la filosofía de la empresa, procesos productivos, así como las tareas de los puestos que integran los diferentes departamentos de la estructura organizacional, complementado con información estadística de las actividades de la empresa.

Las organizaciones en sí conforman un sistema cuyos elementos tienen relación mutua y cualquier cambio que se dé en uno de ellos afectará a su totalidad.



Tener en cuenta la manera como funciona la organización es un apoyo para lograr el éxito con los planes de capacitación sistemática.

### **1.3.2 Proceso legal.**

La visión actual de la capacitación en las empresas, tiende a considerarla como un gasto, no tanto como una inversión, por lo que existe la fuerte tendencia a evitarla en lo posible, aunque existan disposiciones legales por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, específicamente en el artículo 153, de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se menciona la obligación de los patrones de proveer de capacitación a sus trabajadores de manera periódica.

“El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley antes citada en materia de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas, la expedición y registro de constancias de habilidades laborales.(Artículo 153 inciso A al X del Capítulo III Bis de la Ley Federal del trabajo).” (Pinto; 1990: 43).

Los planes y programas de capacitación a los que alude la citada ley, son responsabilidad de la empresa, así como la expedición de constancias laborales de los cursos impartidos a sus trabajadores, quienes quedan certificados como personal capacitado para desempeñar sus labores de manera más eficiente, lo cual redundará en beneficio de ellos mismos y de la propia empresa.

Los beneficios inherentes de las ordenanzas de capacitación tienen como finalidad cumplir con objetivos de calidad, competitividad y productividad de la empresa; al dar cumplimiento con lo establecido en dicho artículo, queda asentado

de manera oficial y se fomenta la cultura de capacitación sistemática, considerada como herramienta indispensable para el desarrollo organizacional.

La capacitación sistemática, para ser implementada, requiere de todo un proceso administrativo contemplado en sus diferentes fases, para dar cumplimiento a los planes establecidos por las empresas.

### **1.3.3 Proceso administrativo.**

Este proceso se orienta a llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos de cualquier organización, aprovechando los recursos con los que se cuenta, con el fin de optimizar al máximo la capacidad de los mismos.

Respecto al concepto de administración, se dice que “es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de coordinar un organismo social.” (Reyes; 2008: 14).

Según este autor, la administración es considerada como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones, cuyos principios, aunque propios de otras ciencias, han sido llevados a cabo de forma adecuada a la administración mediante un proceso, el cual constituye el núcleo administrativo supeditado a reglas y dividido en diversas etapas.

Este proceso administrativo se forma fundamentalmente por cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y control; se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización, si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha establecido y organizado y así sucesivamente

hasta que no se podrá controlar sin antes no se planifican, organizan y dirigen las actividades, tareas, operaciones y acciones que se llevan a cabo en una organización.

“Por tanto, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la Administración....No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar la administración, es conveniente y lógico separar aquellos aspectos o elementos que, en una circunstancia dada, puedan predominar en un acto administrativo, porque de esa manera se puede fijar mejor sus reglas y sus técnicas.” (Reyes; 2008: 22).

En el caso de la capacitación sistemática, es también conveniente que haya esa administración de recursos, basado en las cuatro funciones mencionadas del proceso administrativo. Enseguida se describe cada una de ellas.

#### **1.3.3.1 Planeación.**

En esta función se considera la manera en que se ha de realizar la capacitación, tomando en cuenta varios aspectos, entre ellos: qué se va hacer, cómo, cuándo y quién lo efectuará.

Planear es tener una visión clara de la finalidad de la capacitación, implementar la estructura de la misma y trazar las rutas a seguir en este proceso de capacitar.

De acuerdo con Pinto (1990), para determinar el qué se va hacer, se puede apoyar en cuatro etapas:

- Determinar las necesidades de capacitación, este procedimiento parte de conocer cuál es la situación real de la organización en lo que se refiere a insumos y sobre todo a recursos humanos, por ello, se lleva a cabo un contraste con la situación deseada.
- Definir los objetivos, se convierten en la finalidad de la capacitación, y servirán de base para trazar el plan de la capacitación; se dividen en generales y particulares; es importante tenerlos presentes durante todo el proceso para corroborar que sean cumplidos.
- Elaborar los planes y programas, que dan significado a la planeación, ya que en ellos se reflejan las necesidades de capacitación detectadas con anterioridad, así como los objetivos. Se deben considerar de manera integral tanto los temas, como la selección, diseño y aplicación de los cursos a implementar.
- Considerar el presupuesto necesario en cuestiones monetarias, requerido para realizar todo el programa de capacitación, y contar con el recurso en tiempo y forma.

De esta manera se puede prever lo que se va hacer para llevar a cabo la capacitación, coordinada por la persona responsable.

### **1.3.3.2 Organización.**

Es la parte administrativa que da la estructura organizacional, determina las funciones, delimita responsabilidades, establece canales de comunicación y la adecuada distribución de los recursos al sistema de capacitación.

Esta fase determina el cómo se va hacer y con qué se va a realizar, para tal fin, toma en cuenta cuatro elementos:

- Estructuras, que delimitan las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en el proceso de capacitación, así como la forma de controlar todas las actividades, con la finalidad de cumplir lo establecido.
- Procedimientos, se establecen de acuerdo con el tipo de organización, con diseño propio bien definido, de modo que agilizan la labor de capacitación eficazmente y permitiendo la interacción con los diversos puestos de la empresa.
- Integración de personas, conlleva a conformar el equipo de trabajo necesario para realizar los planes y programas establecidos, seleccionadas debidamente, cumpliendo con los requisitos técnicos establecidos, según de la magnitud de la organización.
- Integrar los recursos materiales, ya que contar con los insumos materiales o didácticos es indispensable para llevar a cabo la labor de capacitación.

“Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipo de video, de retroproyectores, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.” (Pinto; 1990: 51).

Aunque este equipo es sólo de soporte para realizar la capacitación, tiende a mejorar las condiciones para que las personas que imparten los cursos de capacitación, realicen un mejor trabajo.

### **1.3.3.3 Ejecución.**

Continuando con Pinto (1990), en la etapa del proceso administrativo, denominada ejecución, se ponen en marcha los planes y programas de capacitación, se efectúan las acciones necesarias para lograr los objetivos trazados; es considerada como la etapa dinámica del proceso y se auxilia de cuatro fases:

- Contratación de servicios, considerando los recursos existentes en la organización, cabe la posibilidad de contratar servicios externos, ya sea relacionados con servicios profesionales de capacitación, o con equipo técnico para llevar a cabo los cursos y programas planeados.
- Desarrollar los programas, en el sentido de rediseñar, si fuera necesario, los contenidos de los programas ya delineados, realizar adecuaciones a los manuales instruccionales e incluso reconsiderar la metodología.
- Coordinar eventos, esta fase abarca todos los preparativos previos a los eventos, tanto como a los que se realizan durante el evento y posteriores al

mismo, en general, las actividades necesarias para que el evento cumpla con el objetivo trazado.

- Control administrativo y de presupuesto, es poner en acción los mecanismos establecidos para mantener el control preciso de todos recursos requeridos, y dar la retroalimentación al sistema de ejecución.

#### **1.3.3.4 Evaluación.**

Finalmente, en la etapa de evaluación se comprobará mediante la medición, si lo realizado se ajusta a lo planeado, para poder valorar el sistema con base en los resultados obtenidos.

Al igual que las etapas anteriores, ésta se auxilia, según Pinto (1990) de:

- Macro evaluación, consiste en una forma de evaluar de manera integral al sistema de capacitación en cuanto a estructura, procesos, tecnología, recursos técnicos y humanos requeridos en el proceso de capacitación.
- Micro evaluación, esta evaluación va dirigida al proceso enseñanza-aprendizaje, tanto de quien se ha capacitado como del que dio la capacitación.
- Seguimiento, aunque este seguimiento no se da en todos los casos, sí debe hacerse con los programas principales, con la finalidad de verificar si se lograron los cambios de conducta esperados, después de llevarse a cabo los cursos de capacitación, tomando en cuenta los indicadores de productividad.

- Ajustar el sistema de manera periódica, con la finalidad de realizar las adaptaciones pertinentes, mediante revisiones constantes al sistema de capacitación.

Mediante la integración apropiada de este proceso administrativo, la capacitación cuenta con una herramienta adecuada y sirve como medio para lograr el objetivo principal de la organización: fortalecer su desarrollo y el de sus integrantes, considerar sus prioridades o necesidades existentes, antes de elaborar los planes y programas de capacitación.

#### **1.4 Determinación de necesidades de capacitación.**

Para que un curso de capacitación sea efectivo, no depende únicamente de su calidad, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación.

Tomando en cuenta lo expresado por Grados (2004), la detección de necesidades implica cuatro pasos:

- Establecer en qué área se necesita capacitación para desempeñar debidamente un trabajo.
- Identificar los integrantes de la organización que necesitan capacitación y en qué actividad.
- Determinar el grado de conocimientos que una persona requiere para dominar su especialidad.
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los medios con que cuenta la organización.



Esto lleva a establecer las áreas principales de desarrollo del ser humano en las que se da el aprendizaje.

La capacitación es un hecho imprescindible, dado que “sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos, o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiera.” (Grados; 2004: 236). De aquí la importancia de determinar el ajuste del conocimiento tomando en cuenta la situación deseada contra la situación real, en cuanto a las áreas del desarrollo.

#### **1.4.1 Áreas del desarrollo.**

Tomando en cuenta la amplitud del campo de la conducta humana, puesto que la persona realiza un sinnúmero de actividades encaminadas a cumplir con su desempeño laboral, es necesario el enfoque de las áreas de los conocimientos, habilidades y actitudes.

De acuerdo con lo expresado por Grados (2004), los estudios realizados de manera científica, han descubierto que los seres humanos tienen tres áreas de desarrollo:

- Área cognitiva, específicamente comprende procesos de tipo intelectual tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, por medio de esta área se propicia el conocimiento crítico del contexto, de acuerdo con la información proporcionada, sobre todo por la capacitación.

- Área psicomotriz, comprende el dominio de habilidades tanto de hábitos, como destrezas mentales y de movimiento necesarias para el desempeño de su trabajo, ya que a mayor adiestramiento, mayor desarrollo de habilidades.
- Área afectiva, en la cual se propicia el conocimiento de la propia persona, de los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y prioridades a desarrollar que lo identifiquen plenamente. En gran medida, lo que pretende la capacitación en este sentido, es lograr cambios de actitud que favorezcan la realización del desempeño laboral.

Conocer una taxonomía educativa donde se plantee el conocimiento desde los aspectos más relevantes de la persona, es un factor a tomar en cuenta para detectar necesidades de capacitación.

#### **1.4.2 Procedimiento para determinación de necesidades de capacitación.**

Determinar los tipos de necesidades de manera sistemática, conduce a realizar un proceso adecuado, aunque las necesidades manifiestas de capacitación son fáciles de detectar puesto que se dan ante una nueva contratación, promoción o actualización de conocimientos, no es el caso de las necesidades encubiertas, éstas sí requieren llevar a cabo el citado proceso.

Así lo menciona Grados (2004), cuando considera necesario el uso de un método para encontrar la discrepancia entre lo que debe hacerse y lo que en realidad se hace, este método contempla dos fases: determinar la situación idónea y determinar la situación real.

#### **1.4.2.1 Fase 1: determinar la situación idónea.**

Esta fase empieza por determinar lo que debe hacerse en la organización, lo cual se encuentra establecido en los manuales operativos, que son punto de partida para la detección de necesidades; además de que los recursos sean suficientes, se aprovechen en su totalidad y se logren las actividades de manera óptima. Los principales factores que deben tenerse en cuenta, se indican a continuación:

- Recursos materiales, considerado todo el equipo de trabajo necesario para que el personal desempeñe su trabajo adecuadamente, entre lo que se encuentra maquinaria, equipo de transporte, herramienta, medios de comunicación, papelería, información, entre otros.
- Actividades, las cuales son convenientemente definidas en todas las acciones que tienden a realizarse para llevar a cabo el proceso productivo y se encuentran agrupadas en el manual de funcionamiento y procedimientos o en la descripción de puestos de la organización.
- Requerimientos, requisitos indispensables para desempeñar los puestos y se relacionan con la escolaridad, conocimientos, habilidades, experiencia, edad, sexo o estatura, entre otros.
- Índices de eficiencia, resultados tanto cualitativos como cuantitativos donde se refleja el estándar de eficiencia de la organización: índices de producción, volúmenes de ventas, así como controles estadísticos.
- Ambiente laboral físico, constituido por todos aquellos elementos del medio, necesarios para el desempeño eficiente del trabajo, entre los que se encuentra la iluminación, ventilación, mobiliario, distribución e higiene.

- Medidas de seguridad, encaminadas a la previsión de accidentes, establecidas en el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

#### **1.4.2.2 Fase 2: determinar la situación real.**

En esta fase se tiene un segundo parámetro comparativo, debido a que al investigar se corrobora lo que se está haciendo y cómo se está haciendo; en esta verificación se toman en cuenta los índices de desperdicios, accidentes, productividad y calidad en el caso de empresas manufactureras o de quejas, número de clientes atendidos en el caso de empresas prestadoras de servicios; tanto el perfil de candidato al puesto en caso de una nueva contratación como la evaluación del desempeño, en caso de que la persona ya labore en la empresa; de esta manera, al contrastar las dos fases, tanto la situación idónea como la real, se identifican las necesidades existentes.

“Definir y medir las diferencias entre la situación deseada y la real resulta más complejo de lo aparente a primera vista. Puede requerir de instrumentos, con las características necesarias (confiabilidad, validez y estandarización)” (Arias y Heredia; 2006: 512-513). Lo anterior indica la importancia de considerar una metodología apropiada para llevar a cabo la determinación de necesidades de capacitación de acuerdo con procedimientos en los cuales exista la aplicación de técnicas mediante las cuales se recopila la mayor información posible, para tener un panorama más amplio de la situación real, y compararlo con la situación idónea. De la discrepancia resultante se establece la necesidad de capacitación.

Solamente de esta manera, llevando una detección sistemática, se dará justificación a la capacitación, cumpliendo con el objetivo trazado de enseñanza-aprendizaje, del cual se desprenda un conocimiento que lleve a provocar un cambio de conducta con el fin de mejorar el desempeño laboral de la persona.

### **1.4.3 Técnicas de investigación.**

Son herramientas necesarias, mediante las cuales se obtiene información suficiente, para su posterior análisis y de esta manera, determinar las necesidades de capacitación.

De acuerdo con Pinto (1990), para elegir la técnica más apropiada, hay que tener presente lo siguiente:

- Criterios de selección, esta labor se lleva a cabo en función de los objetivos previamente determinados, con la finalidad de solucionar los problemas existentes.
- Elementos a considerar para la selección de técnicas, tales como filosofía del sistema de capacitación, el número de personas que la requieren, el personal con que cuenta el departamento de capacitación, el tiempo disponible, los recursos económicos o presupuestales, espacios físicos y características del puesto.

Considerando lo expuesto por Grados (2004), se enumeran algunas de las técnicas más comunes, que si bien no son aplicables en todos los casos, ni a todos los trabajadores, pueden ser adaptadas en un momento dado:

- a) Quejas y sugerencias, son consideradas como fuentes de constante información de los problemas existentes en la empresa. Al establecer un sistema formal de quejas y sugerencias, el personal manifiesta por escrito inquietudes o inconformidades acerca de todo lo relacionado con la empresa.

Algunas instituciones acostumbran instalar en lugares estratégicos un buzón de quejas y sugerencias, en los que el personal utiliza tarjetas de manera personal con sus datos generales haciendo más precisa la información; o bien, de manera anónima, donde la información es más espontánea, con la finalidad de identificar donde existe una mayor problemática.

- b) Análisis de puestos, procedimiento que estudia el puesto de trabajo, por medio de las actividades diarias del trabajador, identificar que hace, como lo hace, los requisitos mínimos para realizar el trabajo y las condiciones en que se desarrolla.

Para aplicar esta técnica se requiere reunir todos los datos relacionados con el puesto, con integridad y precisión; separar los elementos que constituyen el trabajo, de los objetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes; considerar por escrito los datos recabados de manera objetiva y organizar el conjunto de los resultados del análisis de puestos.

- c) Observación, esta técnica se lleva a cabo en el lugar de trabajo, observando las actividades que desempeña el trabajador, y se deben tomar datos por escrito sobre lo observado; es conveniente que el

trabajador no se sienta incómodo con la presencia del analista, y siga realizando su trabajo de manera natural.

Las características del análisis por observación incluyen objetividad y veracidad de los datos obtenidos, organización sistemática de los mismos, la mayor cantidad de detalles y la forma de verificar los datos.

Es conveniente utilizar para las anotaciones correspondientes, una lista de verificación como apoyo didáctico.

- d) Entrevista, por medio de esta técnica, el analista recaba información de manera verbal, con base en la observación realizada, sobre el desempeño de su trabajo y de algunas otras situaciones referentes a la organización, que sirvan de indicadores para detectar problemas existentes.

Es conveniente realizar la entrevista tanto con los gerentes, como con los jefes de departamento y los mismos trabajadores. Los tipos de entrevistas suelen ser de tres tipos: abierta, dirigida o estructurada y semidirigida o semiestructurada.

- e) Encuesta, técnica en la cual se utiliza un cuestionario con la finalidad de inventariar operaciones, medir actitudes de los empleados o prever efectos de planes de largo plazo; se aplica a un sector de la empresa o a su totalidad, dependiendo de la finalidad y el tema a investigar.

Esta técnica se lleva a cabo sólo en casos muy necesarios, ya que tiene costos elevados; además, es conveniente explicar a los encuestados del porqué y

para qué se realiza la encuesta; sobre todo, se requiere crear un ambiente de confianza para lograr respuestas lo más objetivas posibles.

- f) Tarjetas, por medio de esta técnica se proporciona a los participantes un número de tarjetas no mayor de diez, en las cuales aparece una idea impresa sobre alguna supuesta necesidad de capacitación, incluso tarjetas en blanco para que anoten necesidades no consideradas.

Los participantes ordenan de acuerdo con su percepción las tarjetas según la importancia que consideran a cada una de ellas, el analista toma en cuenta este orden para decidir las prioridades de capacitación.

- g) Técnica de la lluvia de ideas, esta técnica propicia el surgimiento de ideas, estimula la creatividad de los integrantes de la organización para identificar qué problemas existen, cuáles son las causas de los mismos o cualquier otra situación de interés mutuo.

Es conveniente aplicarla en grupos reducidos, el analista encabeza las reuniones como coordinador, aplica la metodología participativa, analizando una a una todas las ideas expuestas, y al final se logra un consenso del grupo, teniendo las mejores opciones de capacitación.

“La DNC es una fase de planeación y a la vez el principal producto que sirve de insumo para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programas de entrenamiento.” (Pinto; 1990: 100).



De aquí la importancia de contar con un informe detalladamente elaborado del método que se llevó a cabo para detectar las necesidades de capacitación, considerando los aspectos más relevantes que den justificación este proceso enseñanza-aprendizaje llamado capacitación.

### **1.5 Principios de la capacitación.**

De acuerdo con Pinto (1990), los principios que conducen a la capacitación, tienen la finalidad de propiciar una reflexión de capacitadores respecto a su práctica y concientizar a los empresarios que todavía no descubren beneficios de la capacitación, al considerar los siguientes puntos:

- La capacitación es parte de la educación y de la formación integral de las personas; esta actividad debe vincularse con otras actividades que contribuyan a su formación en el marco de la organización.
- El aprendizaje es cambio de conducta, considerando la capacitación como aprendizaje, mediante la previa diagnosticación de necesidades.
- La capacitación solamente es un factor que contribuye a la productividad de la organización, por lo que este factor forma parte de programas más amplios de mejoras de la organización.
- El entrenamiento apropiado cambia a las personas en su manera de pensar, actuar y sentir, por lo que la capacitación desarrolla habilidades, aumenta conocimientos y cambia actitudes.
- Los objetivos de la capacitación deben reflejarse en los contenidos, metodología, tiempos asignados y materiales, de los planes de

capacitación; el capacitador debe tener conciencia de los objetivos que deben lograrse.

- Los cursos de capacitación no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
- El capacitar efectivamente es dar una enseñanza específica para una necesidad concreta, lo que conlleva a dar cursos orientados a satisfacer problemas o necesidades de la organización.

Por lo tanto, la capacitación debe seguir todo un proceso sistemático, en el que exista un diagnóstico, es necesario que sea administrada y controlada por un conocedor, que dé seguridad y credibilidad al proceso, el cual ha sido mencionado en el presente capítulo, considerando desde el concepto de capacitación hasta sus perspectivas; también se contempla el proceso al tener en cuenta el enfoque sistemático, el legal y el administrativo, con sus etapas; al señalar la importancia de la detección de necesidades y su procedimiento; finalmente, aludiendo a los principios que rigen la capacitación sistemática.

En el siguiente capítulo se dará continuidad y, a la vez, un enfoque más delimitado de la capacitación: el fomento artesanal.

## CAPÍTULO 2

### FOMENTO ARTESANAL

La etimología de la palabra artesanía, de acuerdo con la página electrónica [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), deriva de las palabras latinas “artis-manus” que significa: arte con las manos. La artesanía comprende, básicamente, obras y trabajos realizados manualmente y con poca o nula intervención de maquinaria; habitualmente son objetos decorativos o de uso común. Así, a quien se dedica a esta actividad se le denomina artesano.

El origen de las artes manuales data desde hace muchos siglos, no se sabe con exactitud cuánto tiempo, aunque se ha ido desarrollando a través de la historia de la humanidad.

En la actualidad, los artesanos se enfrentan a una competencia que podría considerarse desleal, ante los productos procedentes de procesos industriales de bajo costo, con apariencia similar a las piezas artesanales, pero con menor precio y calidad.

Otra dificultad para los artesanos es la forma de comercializar sus productos, ya que es una característica de la artesanía, que se realiza en talleres individuales o de pocas personas, con poca capacidad para llegar al mercado.

El estado de Michoacán es uno de los estados de la República Mexicana con mayor riqueza artesanal, debido a su gran variedad de objetos artesanales en una diversidad de materia prima que va desde la palma, el cobre, madera, hilos y tejidos, barro, cera y pasta.

Estos artesanos se encuentran principalmente en los poblados ubicados sobre la ribera del Lago de Pátzcuaro, en la meseta tarasca o en la cañada, al norte del estado.

El origen de esta tradición artesanal en México, se remonta a la época precolombina, donde la estructura económica de pueblo purépecha, ya consideraba el quehacer artesanal a manera de oficio en algún sector de la población.

## **2.1 Antecedentes históricos.**

Aunque en realidad es poca la literatura de la cual se puede disponer para conocer la forma de organización de los artesanos como proveedores de utensilios y objetos necesarios para los habitantes de las comunidades tarascas, Dinerman (1974) menciona que el estado tarasco en el periodo de la conquista comprendía casi la totalidad de lo que actualmente es el estado de Michoacán, sin considerar la vertiente del Pacífico, entre Colima y la parte baja de la cuenca del río Balsas. Cada región fabricaba una gran variedad de productos, los cuales estaban a disposición de los gobernantes del estado, entre los que destacaban la metalurgia con trabajos en oro y cobre.

“En la época de la Conquista (cuarta década del siglo XVI) el estado tarasco era una teocracia militar administrado por una nobleza hereditaria ordenada jerárquicamente, así como un cuerpo sacerdotal organizado de igual forma. El estado se mantenía gracias a un sistema tributario extensamente ramificado que incluía productos naturales y elaborados, además de mano de obra tributaria controlada por una burocracia administrativa.” (Dinerman; 1974: 24).

De lo anterior se deduce la forma de gobierno del pueblo tarasco en la época precolombina, su división de castas o estratos sociales desde el gobernante principal, los sacerdotes, los agricultores, los fabricantes de determinados productos, así como personas que realizaban las más diversas labores y además, quienes organizaban el funcionamiento administrativo del pueblo tarasco.

Debido a este tipo de sistema tributario controlado, existen listados de los tipos de cerámica incluidos en el tributo, así como los tipos de artesanos calificados, que elaboraban artículos para tributo, de acuerdo con López Sarrelangue (citado por Dinerman; 1974); lo cual da pie a concluir que efectivamente el origen de la producción artesanal se remonta a la época precolombina, aunque no existen datos sobre lo que producían en cada región.

A raíz de la conquista del reino azteca por los españoles en 1521, el pueblo tarasco realiza algunos cambios en su estructura organizacional, pues éstos ceden su provincia a la corona española.

### **2.1.1 Influencia de la época de la Conquista.**

Debido a la gran demanda de productos artesanales elaborados por los indígenas tarascos, quienes continuaron pagando tributo a los colonizadores, ya fuera en especie o en dinero, los españoles comercializaban estos productos al igual que los agrícolas, así acrecentaron su poder económico y político, por lo que se llega a la explotación del trabajo indígena.

Para contrarrestar ese abuso, se llegó a "...la promulgación de las llamadas Nuevas Leyes, publicadas a mediados del siglo XVI (Kaplan, 1964: 60), que en

esencia constituyeron un intento de la corona por limitar el creciente poder económico y político de los colonizadores españoles. A muchos de ellos se les había concedido derechos sobre poblaciones enteras bajo el sistema de encomiendas.” (Dinerman; 1974: 31).

Estas leyes trataban de proteger a la comunidades de una mayor explotación y fijar estatus ocupacionales como fue el caso de los artesanos, lo que dio origen a la especialización artesanal; asimismo, las órdenes religiosas como la de los franciscanos, dirigida por Don Vasco de Quiroga, enseñaron oficios útiles a los indígenas, tanto hombres como mujeres.

Una forma de trabajo de los indígenas fue también la agricultura y ganadería, pero a falta de recursos para continuar con estos trabajos, aprendían oficios que realizaban muchas veces en sus propias casas con sus familias, por lo que el quehacer artesanal se fue incrementando y especializando.

Continuando con Dinerman (1974), se indica que debido al comercio que se estableció con la Nueva España, a raíz de la conquista, las comunidades indígenas encontraban clientes dispuestos a comprar sus artículos en un gran número de ciudades españolas, aunque les era prohibido abandonar la tierra para trabajar en las fábricas, se dieron a la tarea de satisfacer las necesidades de los españoles.

Entre los artículos que se produjeron durante los siglos XVIII y XIX, por los artesanos purépechas había: escritorios, cofres, guantes y medias para mujer, blusas bordadas, huaraches para hombres, pantuflas, zapatos, armazones para sillas de

montar, instrumentos musicales, violines y guitarras, juguetes de madera y cuentas de rosarios.

También se continuó con la producción artesanal para consumo de las comunidades indígenas que principalmente consistía en la elaboración de petates, ollas de barro y molcajetes.

Las técnicas tradicionales de fabricación artesanal se mejoraron y el aprovechamiento de materias primas de cada región constituyó un factor importante para incrementar la producción de artesanías.

Debido a este auge del quehacer artesanal, algunas comunidades fortalecieron su economía, invirtiendo principalmente en ganado y actividades agropecuarias.

Aunque han existido intentos por industrializar las artesanías en centros artesanales de la región de Pátzcuaro, con apoyo de la Organización de las Naciones Unidas, no se han logrado resultados importantes, por lo que sigue prevaleciendo la industria casera o artesanía popular.

Las diferentes agrupaciones de artesanos en el estado de Michoacán, presentan problemas económicos sociales comunes, sobre todo los talleres familiares.

“El principal problema es el de la comercialización de los productos, en el cual, para establecer el precio final de éstos, no se consideran las horas empleadas en su elaboración, lo que da por resultado un precio inferior al real. La comercialización de

los productos en pequeña escala es realizada por los propios artesanos; en cambio, la venta masiva se logra a través de comerciantes e intermediarios locales y foráneos, quienes compran los productos a precios bajísimos, para venderlos con ganancias que rebasan el 100% el precio de compra.” (Crefal; 1990: 70).

Esta situación deja ver la imperiosa necesidad de que el artesano sea apoyado por varias razones:

- Capacitarlo para que pueda producir y comercializar sus productos.
- Reorientar la producción artesanal, ya que es una fuente de ingresos en un gran sector de la población.
- Estimular la capacidad artística de los artesanos, para que exista una evolución y mejora en cuanto a sus diseños, incluso en técnicas innovadoras, puesto que representan toda una tradición cultural.
- Para llegar a la industrialización de las artesanías, con capacitación adecuada y ser competitivos ante la gran variedad de artesanías que se producen en México, incluso las importadas a otros países como un fenómeno propio de la globalización.
- Lograr la capitalización de esta industria, y que los artesanos puedan ser autosuficientes, que conserven sus fuentes de trabajo o incluso puedan crear nuevas, para fortalecer de esta manera la cultura artesanal.

Por lo anteriormente expuesto, el gobierno mexicano, tanto estatal como federal, ha brindado ayuda a los artesanos mediante diversas instituciones y



programas, entre los que destacan Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán y el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.

Esta importante herencia, que es patrimonio cultural de los michoacanos, se ha conservado y enriquecido con la creatividad de hombres y mujeres que diariamente elaboran artesanías michoacanas, y también a jugado un significativo papel la presencia de un organismo gubernamental, responsable de apoyar y desarrollar este importante sector social en el estado.

## **2.2 Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán.**

Este organismo estatal se encuentra ubicado en Fray Juan de San Miguel #129, Colonia centro en la ciudad de Morelia, Michoacán. De acuerdo con la página electrónica [www.casadelasartesanía.mx](http://www.casadelasartesanía.mx) (2009), la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, es una de las instituciones con más historia en la actividad artesanal del país.

En funciones desde finales de los años 60, se constituyó formalmente en febrero de 1970 y desde entonces ha sido un referente en los programas gubernamentales en materia de artesanías. Sus aspiraciones son las siguientes:

- Misión: contribuir a mantener la actividad artesanal como alternativa de empleo, privilegiando el respeto a las diferencias culturales de sus creadores y los recursos naturales, al rescatar, conservar y fortalecer su identidad histórica y cultural e impulsar la eficiencia de los procesos productivos y la comercialización de sus productos artesanales en el

ámbito local, estatal, nacional e internacional, con el fin de elevar el nivel de vida de los artesanos, sus familias y sus comunidades.

- Visión: que la actividad artesanal en Michoacán se encuentre fortalecida económicamente y revalorada culturalmente ante la sociedad y el mercado, en beneficio de los integrantes del sector.

En los últimos años, este organismo ha logrado una estructura organizativa sólida, integrada por personal profesional conocedor de la materia, con la participación de artesanos en la propia estructura orgánica y con una relación más estrecha con las organizaciones de artesanos del estado, lo que ha permitido diseñar y fortalecer programas de trabajo que realmente incidan en la atención de las demandas de este sector y propiciar su desarrollo.

A continuación se mencionan los proyectos que implementó la Casa de las Artesanías en el primer semestre de 2009.

### **2.2.1 Programas.**

Los principales programas de soporte a los artesanos de Michoacán, implementados por la Casa de las Artesanías, según el portal electrónico [www.casadelasartesanía.mx](http://www.casadelasartesanía.mx), son:

- Apoyo a los artesanos para la venta directa de sus productos: el trabajo de los artesanos consiste no sólo en obtener de manera directa sus materias primas, elaborar las artesanías, capacitarse, diseñar nuevas formas, sino también vender de manera directa sus artesanías. La Casa de las Artesanías gestiona

espacios y en estos meses ha apoyado la realización de 23 tianguis y muestras artesanales, donde acuden los artesanos para exponer y comercializar sus artesanías.

- Programa de compra de artesanía en las comunidades: para evitar los traslados de los artesanos y gastos que les implica acudir a la capital a vender sus productos, la institución atiende directamente la compra de artesanías en los lugares donde se elaboran.
- Capacitación y asistencia técnica: para que los artesanos mejoren sus procesos, hagan uso eficiente de las materias primas y desarrollen nuevos diseños de artesanías, respetando la técnica tradicional, el organismo impartió cinco cursos de capacitación a 72 artesanos de cuatro comunidades.
- La Casa de las Artesanías opera de manera conjunta con grupos de artesanos 42 Centros de Abastecimiento de Materias Primas, para suministrar a los artesanos de las comunidades materia prima en la cantidad, calidad y precio que solicitan. Se trabaja en Zinapécuaro, (alfareros: esmaltes sin plomo, greta, pigmentos, óxidos) Santa Fe de la Laguna (alfareros), Turícuaro (hilo de algodón natural y teñido), Santo Tomás (alfareros), Capula (alfareros), Patamban (alfareros), Erongarícuaro (textileros), Tzintzuntzan y Huáncito (alfareros).
- Se han realizado concursos de artesanías comunales, regionales y estatales: como una efectiva forma de incentivar la creatividad de los artesanos y la sana competencia entre sí, la Casa de las Artesanías ha organizado 16 eventos.

- La Casa de las Artesanías tiene como política apoyar las iniciativas de los grupos de artesanos, la importancia de realizar estos concursos en las comunidades propicia una mayor participación y reconocimiento a las propias comunidades. Las comunidades en que se han realizado los concursos son: Cocucho, Tócuaro, Morelia (sobre nuevos diseños y alfarería), Zitácuaro, Tzintzuntzan, Uruapan, Ihuatzio, Maruata, Santa Cruz, Pamatácuaro, Zipiajo, Charapan, Zinapécuaro y Ocumicho.
- Programa de Créditos a los artesanos: un programa exitoso que la Casa de las Artesanías desarrolla, es el de créditos a artesanos, a través del Fondo de Apoyo a la Actividad Artesanal, FAAAR, un esquema financiero adecuado a sus características, usos y costumbres, lo que permite que el recurso otorgado no constituya una carga impagable, por el contrario, se ha demostrado la disposición del artesano por pagar los créditos en beneficio de que se continúe apoyando al sector.
- La Casa de las Artesanías para este año, trabaja en los siguientes proyectos especiales que son:
  - a) Proyecto de Cuitzeo: Con una inversión de \$560 mil pesos, en el cual se desarrollan productos nuevos a partir del uso de la chúspata (fibra de origen vegetal) como materia prima con líneas de productos como la confección de prendas en textil con fibras vegetales, muebles con estructuras tubulares roladas y muebles con estructuras a base de maderas, en tres municipios que son Cuitzeo, Álvaro Obregón y Santa Ana Maya.

- b) Proyecto Zinapécuaro: con una inversión de \$500 mil pesos, en convenio con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) para la renta de un predio para la extracción de arcilla y un punto de venta con acceso para todos los artesanos.
- c) Proyecto Costa: Con una inversión de 3 millones 500 mil pesos, en coordinación con la Secretaría de Turismo para el equipamiento de los paradores turísticos administrados por las comunidades de la región y para la comercialización de artesanía de la zona.

La actividad artesanal tiene tres connotaciones de mayor importancia: es fuente de ingresos económicos de miles de familias michoacanas, principalmente indígenas; es referente cultural e identidad de las comunidades y es parte fundamental de los destinos turísticos del estado.

Con la experiencia de trabajo que los años traen consigo, la relación directa con los artesanos y con el diseño de políticas y acciones que atienden adecuadamente a los artesanos, se avanza en la atención de las demandas de este prioritario sector social de Michoacán.

### **2.2.2 Museo.**

Continuando con la página electrónica [www.casadelasartesanía.mx](http://www.casadelasartesanía.mx), el Museo Michoacano de las Artesanías es un espacio que el Gobierno del Estado ha establecido para presentar al público una importante muestra de objetos, producto del trabajo y la creatividad de los artesanos michoacanos.

En esta exposición, que resulta ser representativa de todo el Estado, también se presenta a la gente que elabora las artesanías y a su vez el ambiente en el que son concebidas y fabricadas. Se muestran en el Museo, a través de textos, fotografías y material audiovisual, la vida cotidiana de los artesanos, el entorno que rodea a las ideas y la energía creativa de la que surgen los objetos, un tanto artísticos, otro tanto “útiles fantásticos”, con los que las artesanas, los artesanos y sus familias conviven y comparten.

El Museo Michoacano de las Artesanías presenta piezas únicas ganadoras de concursos con un gran valor estético y cultural. A lo largo del año, exposiciones permanentes y temporales abordan temas de interés dentro del panorama artesanal, conformando así un excelente destino cultural obligado para todo aquel que visita el estado de Michoacán.

Dichas exposiciones se ubican en el ex Convento de San Francisco, edificio que data de 1531, donde se estableció el primer convento de Valladolid, ahora Morelia. Se encuentra en la segunda planta del edificio y forma parte de la Casa de las Artesanías, la cual cuenta con una tienda anexa con más de 11,000 piezas representativas de todo el estado.

El Museo divide al estado de Michoacán para su estudio en siete diferentes regiones de producción artesanal. Dicha división se realiza de acuerdo con dos criterios principales: las características geográficas y las características culturales, que sirven de base para la diferenciación de cada una de estas regiones.

En cuanto a las características geográficas, se consideran las que derivan del clima y las cuencas hidrológicas; en las características culturales se consideran a los grupos étnicos que las habitan y sus prácticas culturales.

El estudio por regiones geográfico-culturales permite distinguir la producción artesanal de acuerdo con sus contextos, sus tradiciones y la herencia cultural que poseen, pues es evidente que estos factores determinan los resultados finales de la producción aun cuando los procedimientos sean similares entre distintas regiones.

Con este criterio se establecen las siguientes regiones, que marcan la pauta para la distribución de la museografía:

- Región Occidente.
- Región Lacustre.
- Región Meseta.
- Región Oriente.
- Región Costa.
- Región Centro.
- Región Tierra Caliente.

En el Museo Michoacano de las Artesanías se aprecia, en una experiencia única, la magia de las manos del pueblo michoacano.

## 2.3 FONART.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), es un Fideicomiso Público del gobierno federal, sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social, que responde a la necesidad de promover el desarrollo humano, social y económico de los artesanos de México. De conformidad con la página electrónica [www.fonart.mx](http://www.fonart.mx) (2009) este organismo fue constituido el 14 de junio de 1974, por mandato del Ejecutivo Federal, en donde se establecen los siguientes lineamientos:

- Misión: apoyar a los artesanos y las artesanas de México para contribuir a la mejora de sus niveles de vida y preservar los valores de su cultura tradicional, vinculando la creatividad del artesano con el consumidor final, mediante programas de apoyo y efectivas estrategias de comercialización que aseguren el posicionamiento de productos artesanales de calidad en los mercados nacionales e internacionales.
- Visión: ser el organismo del gobierno federal que logre mejorar los niveles de vida de los artesanos de México, diseñando y ejecutando acciones de largo plazo basadas en el fortalecimiento de las capacidades individuales y comunitarias de los artesanos, que les permita la generación consistente de recursos económicos.
- Objetivo general: contribuir a mejorar las fuentes de ingreso de los artesanos en situación de pobreza, mejorando sus condiciones productivas.



- Objetivo específico: mejorar la condición de los artesanos productores en pobreza.
- Población objetivo: son los artesanos productores en condiciones de pobreza.

### **2.3.1 Estructura y programas.**

El FONART surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de los artesanos.

El FONART es un vehículo para lograr la independencia económica de los artesanos mexicanos de acuerdo con una perspectiva multidimensional del fenómeno artesanal, es decir, que contempla su carácter social, económico y cultural, bajo criterios que definen a los artesanos como generadores de su propio desarrollo.

El organismo citado contribuye en el desarrollo económico, social y cultural del país, considerándolos como una población de alta rentabilidad social. Por lo tanto, busca ser la institución que coordine de forma dinámica y efectiva las distintas políticas y recursos entre los organismos públicos municipales, estatales y federales, sectores sociales y privados, con el propósito fundamental de fomentar la actividad artesanal y proteger su desarrollo, considerando esta actividad como una de las manifestaciones más visibles de la diversidad cultural de la sociedad mexicana.

El FONART apoya al sector artesanal a través de cuatro vertientes:

- Capacitación.
- Financiamiento.
- Adquisición.
- Concursos.

El propósito consiste en atender a los artesanos de forma integral y complementaria; en este sentido, además de sus cuatro vertientes, el FONART realiza actividades adicionales a las establecidas en las reglas de operación tales como: compras a consignación, financiamientos a grupos artesanales para compra de activo fijo y capital de trabajo, comercialización y apertura de mercados, ferias y exposiciones, protección jurídica de la artesanía mexicana promoviendo su registro, organización de reuniones y foros nacionales de especialistas del sector, participación en las conmemoraciones y festejos del centenario y bicentenario de la Revolución e Independencia de México, realización y publicación de textos especializados en temas artesanales.

La artesanía es una de las manifestaciones más visibles de la diversidad cultural de una sociedad: en ella se reflejan creatividad, cultura y patrimonio. Por todo esto, es impostergable contribuir al reconocimiento de la importancia de las artesanías como un valor que debe ser conservado, enriquecido y proyectado hacia el futuro. Los artesanos mexicanos son, por tanto, un sector social de innegable importancia para la nación.

México tiene una riqueza artesanal que la sitúa como una de las ofertas más diversificadas, de mayor calidad y con una valiosa aportación al patrimonio cultural intangible mundial.

En función de lo anterior, el FONART busca tender puentes que faciliten la integración de los artesanos en situación de pobreza al desarrollo económico, así como su inserción a los mercados.

El organismo mencionado cuenta con dependencias en los diferentes estados de la república, no es la excepción el estado de Michoacán; también es digna de destacar la existencia de un marco legal contemplado en la Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán de Ocampo, lo que da sustento jurídico a esta tradición cultural, fortaleciéndola e impulsándola para lograr el desarrollo de este sector productivo.

#### **2.4 Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán de Ocampo.**

El gobierno estatal enfocado a dar formalidad legal al quehacer artesanal, puesto que representa un legado cultural para el pueblo michoacano, promulga la Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán de Ocampo. De acuerdo con la página electrónica <http://sic.conaculta.gob.mx>, la citada ley es publicada en la Sección Quinta del Periódico Oficial, del día 13 de marzo del año 2000, siendo gobernador constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, Víctor Manuel Tinoco Rubí.

En esta ley se contempla la regularización y la forma de trabajo de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, como organismo descentralizado para el fomento y apoyo de los artesanos del estado, con la finalidad de seguir desarrollando este sector productivo de la población y contribuir a la economía del estado y de México.

La Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán de Ocampo, cuenta con trece capítulos con sus respectivos artículos, en los cuales se estipula la estructura y funcionamiento de Casa de Artesanías, estos capítulos son los siguientes:

- Capítulo I: de las disposiciones generales y de la naturaleza, integración y funciones de la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán de Ocampo.
- Capítulo II: del entorno ecológico y la actividad artesanal.
- Capítulo III: del fomento artesanal en la planeación educativa.
- Capítulo IV: de la promoción turística y artesanal.
- Capítulo V: de la gestión comercial artesanal.
- Capítulo VI: del Centro de Investigación y Documentación sobre Artesanía y Arte Tradicional de Michoacán.
- Capítulo VII: del registro de artesanos del estado de Michoacán.
- Capítulo VIII: de la organización de los artesanos.
- Capítulo IX: del Consejo Consultivo para el Fomento Artesanal, en Michoacán.
- Capítulo X: del proceso productivo artesanal.
- Capítulo XI: de la capacitación.

- Capítulo XII: del financiamiento para la actividad artesanal.
- Capítulo XIII: de la comercialización.
- Artículos transitorios.

Es notoria la manera en que se ha evolucionado el quehacer artesanal a través de los siglos: desde la época prehispánica, pasando por la época de la Conquista, de la Independencia, de la Revolución Mexicana y cómo cada periodo ha contribuido al desarrollo de esta actividad, hasta llegar a la época actual en la cual se contemplan los apoyos a este sector productivo. Prueba de ello son los organismos descentralizados de gobierno, enfocados al desarrollo de este segmento de la población; además de contar con el marco jurídico necesario para dar certidumbre a la actividad artesanal del estado.

Con estas acciones, tanto el gobierno estatal como federal, están dando la pauta a seguir en materia de desarrollo artesanal y es parte importante en este desarrollo, las actitudes que el propio artesano tenga en cuanto hacer valer los apoyos, propiciados por la infraestructura establecida al respecto.

En el presente capítulo se han considerado antecedentes históricos, en los que la influencia de la época de la Conquista tuvo importancia relevante para el desarrollo artesanal, instituyendo nuevas técnicas para elaborar la artesanía que ya se fabricaba, además de crear nuevos diseños para satisfacer la demanda existente.

También se comentó el funcionamiento de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, establecido en la Ley de Fomento Artesanal del Estado de

Michoacán, así como la estructura y programas del Fondo Nacional de Fomento a las Artesanía (FONART), organismo del gobierno federal creado para dar apoyo al sector artesanal.

## **CAPÍTULO 3**

### **COMPETITIVIDAD**

El desarrollo económico de México, de acuerdo con Serra (1992), en estos tiempos de crisis económica a nivel mundial, dependerá de estrategias bien definidas que ayuden a superar estándares establecidos, tanto de calidad como de productividad, no sólo a corto término, sino también a largo plazo, mediante la continuidad de los programas establecidos para tal fin.

El fenómeno de la globalización ha dado pauta a que exista mayor apertura entre las diversas naciones del orbe, dando paso a una etapa de mayor apertura económica a nivel mundial, por lo que ser un país competitivo en los diversos aspectos que forman parte de la economía nacional, será clave para cumplir con las exigencias de una macroeconomía.

Según lo expresan Arias y Heredia (2006), la competitividad es la posibilidad de compararse y aventajar a otras personas o empresas en relación con determinados indicadores elegidos, en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencia, precio, calidad, oportunidad, entre otras características, por lo que las organizaciones requieren cumplir con ciertas competencias tanto de manera interna como externa, para lograr la competitividad.

Esta aptitud se enfoca al desempeño eficiente de personas en sus respectivas organizaciones, como entes de una economía regional, nacional y mundial, visualizando la diversidad de factores inherentes para su realización.

### **3.1 Perspectivas del desarrollo económico en México.**

En México existe un rezago en cuanto a establecer lineamientos apropiados para crear una economía acorde con los grandes avances tecnológicos, pareciera que los grandes cambios del siglo XXI, rebasaran la capacidad económica del país, lo cual se ve reflejado en la pobreza de un gran sector de la población.

Tomando en cuenta lo expresado por Serra (1992), se está viviendo una época de profundas transformaciones, en todos los aspectos y considerando lo económico, los cambios tecnológicos tienden a modificar esquemas de producción y consumo; aunado a la revolución de las comunicaciones se acortan las distancias, en cuanto a productores y consumidores de los diversos puntos del mundo con lo que se incrementa la interdependencia entre las naciones, gracias a lo cual hoy se puede construir un futuro económico más libre, más acorde a la dimensión humana y más solidaria a escala mundial.

“Es claro que para poder alcanzar un desarrollo económico que contribuya a superar los rezagos del país se requiere actuar en muchos frentes. La promoción de la competitividad es uno de ellos. Ésta es una responsabilidad que debe ser compartida por el gobierno, la iniciativa privada y la sociedad civil.” (IMCO; 2003: 195).

Se está considerando la competitividad como una herramienta para lograr el progreso del país en lo que se refiere al sector productivo, en donde es conveniente se involucren tanto gobierno como sector empresarial.



De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (2003), promover esta característica es una acción impostergable, se requiere aprovechar las ventajas derivadas de la ubicación geográfica y de la cantidad de recursos en México, elaborando políticas públicas para optimizar esa herencia, mediante una cruzada nacional en la cual todos los sectores de la sociedad trabajen con el objetivo mismo de hacer de México un país con mayor competitividad, para contribuir de esta manera a mejorar las condiciones de vida de todos los mexicanos.

Sólo con la firme convicción de que se puede salir adelante, realizando un trabajo en equipo y mediante un análisis continuo de los diferentes factores de mayor incidencia en la economía del país y su capacidad de crecimiento a largo plazo, como medidas preventivas y no sólo como solución emergente a la crisis económica que se está viviendo, estas acciones ayudarán a lograr las perspectivas económicas de un gran sector de la población, lo que hace que ser competitivo constituya todo un desafío.

### **3.2 Competitividad y sus retos.**

Las transformaciones que han tenido lugar en las últimas décadas a nivel mundial en todos los aspectos tanto económico, como social, cultural y tecnológico dan lugar a retos profundos para satisfacer las demandas de la población.

Una manera de buscar la mejora constante es la cooperación entre países, y de prosperar de tal forma, teniendo en cuenta toda una diversidad de conocimientos implicados en esta era de modernidad.

En ese sentido, se afirma: “Para acompasar el desarrollo de México al ritmo de la historia contemporánea, hemos emprendido la modernización de la economía y desarrollado nuevas y diversas formas de vinculación con el mundo, que se caracterizan por ser más abiertas, más activas y más solidarias. Estas transformaciones nos permitirán cumplir con los objetivos que México, como nación, se propuso desde 1917: consolidar su soberanía, promover el desarrollo y alcanzar la justicia.” (Serra; 2003: 28)

De esta manera, se tiene contemplado el rumbo a seguir, ya establecido con anterioridad, pero ahora involucrando los cambios originados por la globalización, lo cual debe facilitar en muchos aspectos el desarrollo requerido por el país, tomando en cuenta todos los sectores del mismo.

La competitividad es un reto de actualidad para lograr el desarrollo anhelado, pero no se logra con sólo deseársela: se debe trabajar arduamente, considerando las fortalezas y debilidades del país, así como la vinculación económica con otros países.

Como expresa Piccolo (2003), ser competitivo en una economía global requiere analizar el estilo de gerencia para el adecuado manejo de personal, al considerar las exigencias del cliente, dar un seguimiento al desarrollo de la persona, crear infraestructura empresarial, lograr un país del cual se esté orgulloso de participar en ese proceso llamado educación, haciendo de la calidad un estilo de trabajo que mejore el nivel de vida de los ciudadanos mexicanos. Lo que lleva a concluir que para vivir mejor se tiene que realizar un esfuerzo extra para salir airosos

en cuanto a producir mejor, aun en las circunstancias críticas por las que atraviesa el país.

Para lo anterior, es necesario que el Estado promueva programas tanto en educación para desarrollar las capacidades creativas y productivas de los sectores más desprotegidos de la población, como en salud y empleo. Asimismo, se necesita el compromiso de los empresarios en sus diferentes roles y promotores del factor humano.

Tomando en cuenta lo expresado por Piccolo (2003), el rol del gobierno consiste en:

- Fomentar la formación de capital a través de inversión extranjera y el ahorro interno, facilitando el flujo libre de capitales, para de esta manera poder competir con otros países.
- Crear sistemas educativos para desarrollar una fuerza de trabajo entrenada y calificada.
- Invertir en investigación, para impulsar nuevas tecnologías, proteger las nuevas ideas para motivar la innovación y evitar los riesgos que implica.

Mientras que el rol de la empresa es:

- Promover la cultura empresarial y de liderazgo, que motive la creatividad y la innovación, contratando calidad de personal en lugar de cantidad, desarrollándolos en áreas de investigación y negocios en general.

- Es vital equipar al personal con herramienta de alta tecnología, para mejorar el ciclo productivo.
- Promover la calidad total, toda actividad productiva es un proceso y como tal debe documentarse para ser medida y de esta manera realizar las mejoras necesarias para llegar a la meta del perfeccionamiento.
- Orientación a crear una cultura basada en el respeto a la persona, trabajar en confianza, honestidad e integridad, haciendo que sea un lugar de elección para los profesionistas que buscan un empleo y desarrollarse en una igualdad de trato y respeto como valores fundamentales.

Es preciso tener en cuenta estos roles bien definidos de los entes participantes en la economía del país, y la manera de coadyuvar para lograr los propósitos establecidos mediante las estrategias más apropiadas y conseguir así la competitividad.

### **3.3 Estrategias para la competitividad.**

Se pueden considerar las estrategias como una serie de acciones encaminadas a conseguir un fin determinado, utilizando la pericia y conocimiento de los dirigentes con el fin de identificar los aspectos importantes a analizar primordialmente para llegar a la competitividad, pero sin descuidar otros aspectos, que parecieran secundarios.

Por su parte, Hitt y cols. (2008), comentan sobre las industrias a nivel mundial, que la esencia de la competencia está en un cambio constante y creciente, incluso la fijación de sus límites es todo un reto.

El surgimiento de la economía global trae consigo interesantes oportunidades que el panorama del siglo XXI ofrece a las empresas para competir en él. El entorno externo de la empresa es complejo y conlleva todo un reto, repercutiendo de manera significativa en el desempeño, la organización necesita desarrollar habilidades para identificar las oportunidades y amenazan presentes.

En este mismo panorama del siglo XXI, la empresa reconoce el hecho de que su supervivencia va a depender de su capacidad para captar inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable y difundirla por toda la organización, con la finalidad de lograr la competitividad estratégica.

“Por lo tanto, las empresas deben desarrollar (por ejemplo, por medio de programas de capacitación) y adquirir (por ejemplo, contratando a empleados con estudios y experiencia) conocimiento, integrarlo a la organización con el propósito de crear capacidades y, a continuación, aplicarlo para lograr una ventaja competitiva.” (Hitt y cols.; 2008: 13).

De lo anterior se considera la importancia de contratar personal bien preparado, con conocimientos, así como el desarrollo de los programas de capacitación necesarios para que la empresa llegue a ser competitiva, pero que además esa condición sea constante.

### **3.3.1 El cambio organizacional como estrategia competitiva.**

En la medida que exista constancia en realizar cambios oportunos y de acuerdo con los objetivos de la organización, ésta tendrá mayor oportunidad de seguir siendo competitiva, entendiendo como cambio organizacional “una actividad episódica, es decir, comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en algún resultado que los interesados esperan que signifique una mejora con respecto al punto de partida.” (Robbins; 2004; 587).

Realizar la planeación de estrategias de cambio es una función de los administradores de las organizaciones, para lo que deben tener en cuenta tanto el entorno interno como el externo de la misma, así como basarlo en metas establecidas para lograr objetivos.

De acuerdo con Robbins (2004), si los entornos fueran igualmente estáticos, si las capacidades y habilidades de los integrantes de la organización no se deterioraran estando actualizados, si el día de hoy fuese igual al día de mañana, el cambio organizacional tendría poca o nula importancia para los administradores actuales; pero por el contrario, el mundo real exige cambios dinámicos a las organizaciones y su integrantes, para seguir siendo competitivos.

Con base en los puntos más destacados de la misión y visión de la organización, donde se especifica el objetivo de ésta, se puede realizar un análisis en relación con la situación real de la misma; las discrepancias encontradas servirán de punto de partida para planificar un cambio organizacional en la empresa.

En relación con lo expresado por Hitt y cols. (2008), por medio de los cambios las organizaciones encuentran oportunidades para crecer y aprender, sin un adelanto y consecuente aprendizaje que da impulso al círculo continuo de competitividad, es muy posible el declive de la organización incluso hasta el punto de desaparecer.

Tener capacidad para llegar al éxito mediante un cambio organizacional es una estrategia imprescindible para lograr rendimientos mayores al promedio en la economía.

La dificultad que tienen las personas para cambiar conductas pareciera ser la principal razón por lo que las organizaciones se resisten a enfrentar el cambio, incluso a sabiendas de las repercusiones que esto implica. Para lograr este cambio es importante considerar además de la misión y visión de las empresas, algunos otros aspectos como los legales, estructura organizacional, planes de trabajo, programas de capacitación, cuestiones culturales y el tipo de liderazgo que se está llevando a cabo.

Otro factor a considerar para llevar a cabo el cambio mencionado es determinar el tiempo en el que se logrará, elaborar planes estratégicos con metas establecidas en tiempos y objetivos delimitados, con esto se logrará tener control de lo planeado, además de disminuir la incertidumbre que provoca el hecho de cambiar; también se conseguirá minimizar los riesgos de fracaso, dando continuidad al citado cambio organizacional hasta su consolidación.

Con base en lo expresado por Arias y Heredia (2006), para lograr este propósito de cambio de la cultura organizacional, es conveniente considerar los siguientes puntos:

- El personal que dirige la organización, experimenta presiones, tanto internas como externas para cambiar; puede servir de ayuda tomar conciencia de los retos del presente y futuro, en relación con el hecho de ser competitivo.
- Los directivos han de involucrarse en el cambio y estar deseosos de experimentar con novedosos procedimientos e ideas; de lo contrario, o bien, de no existir el compromiso de directivos, todo esfuerzo será inútil.
- El personal de la organización se convierte en motor de cambio si sus elementos se encuentran comprometidos con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios o productos de la organización, con la finalidad de solucionar problemas.
- Debe existir interés en conseguir resultados tangibles a mediano y largo plazo, y no de la noche a la mañana.

Tomar en cuenta los puntos anteriores, se debe crear un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización en sus diversos niveles, en el cual todos tengan el conocimiento pleno de lo que pretende el cambio propuesto para que se vea, no como una imposición, sino como algo conveniente para todos.

Implementar un cambio organizacional conlleva al desarrollo de la organización, “es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administración desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y la



salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas.” (Beckhard, citado por Arias y Heredia; 2006: 161).

El desarrollo organizacional contempla estrategias para considerar las necesidades de cambio, determinar las estrategias a seguir, así como evaluar los resultados e insistir en el cambio constante como la manera de seguir innovando en beneficio de la organización y sus integrantes.

Otra estrategia para llegar a la competitividad es analizar las fortalezas y debilidades de la organización, dando la pauta a crear nuevas perspectivas de cambio; de acuerdo con el entorno tanto interno como el externo en el que desarrolla la organización, abarcando todos los factores que influyen para el desempeño de la misma. Dicho examen se describe enseguida.

### **3.3.2. Análisis FADO.**

Considerando lo expresado por Arias y Heredia (2006), la matriz FADO es una herramienta que mediante sus respectivas estrategias, permite visualizar la situación actual de la empresa u organización, con la finalidad de elaborar un diagnóstico de la misma, para ayudar a la toma de decisiones que lleven a cumplir los objetivos previstos.

El término FADO es una sigla formada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades; con esta matriz se pretende lograr las opciones de acción más viables mediante las estrategias necesarias,

tomando en cuenta los principales factores que influyen en el desempeño de la empresa.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas; en cambio las oportunidades y amenazas son externas, y en general resulta muy difícil modificarlas, por ello, a continuación sólo se abordan las dos primeras:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Incluye los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen y las actividades que se desarrollan positivamente.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Así, existe un entorno interno y otro entorno externo, que dan funcionalidad a todo tipo de organización; analizar ambos escenarios da origen a estrategias propiciadoras de competitividad.

De acuerdo con lo expresado por Reyes (2008), los elementos que forman la organización esencialmente son tres:

- Bienes materiales, considerados principalmente por sus edificios, las instalaciones adaptadas a los mismos para realizar los procesos productivos; así como la maquinaria, cuya finalidad es agilizar la capacidad productiva del

trabajo humano; de igual modo, se considera el equipo, consistente en instrumentos o herramientas necesarios para complementar el trabajo de la maquinaria; las materias primas, que elementos indispensables que serán transformados en productos o servicios y se consideraran productos terminados; finalmente, las organizaciones deben poseer un capital tanto en efectivo como por valores, acciones, obligaciones, que respalden la labor de la empresa.

- Los hombres son los elementos activos, los que dan vida a una organización; existe, de acuerdo con las funciones que desempeñan en la empresa, una clasificación que considera a los obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, altos ejecutivos y directores.
- Los sistemas se consideran los bienes inmateriales de la organización, son relaciones estables que coordinan las diversas operaciones de la empresa y se dividen en: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de organización y administración.

Los anteriores elementos más los objetivos de la organización plasmados en la misión y visión de la misma, dan como resultado el entorno interno en el que se desempeña la empresa, de donde se desprende las fortalezas y debilidades con que cuenta la misma, y la hacen diferente a la competencia.

Por otro lado, el entorno externo, de acuerdo con Hitt y cols. (2008), consta de tres partes básicas: el elemento general, que afecta a la industria y a sus organizaciones; el entorno de la industria, cuyos factores influyen en sus acciones,

respuestas competitivas y el potencial de utilidad de la industria; finalmente, el entorno de la competencia, donde la organización analiza objetivos futuros, estrategias actuales, los supuestos y capacidades de los competidores más importantes.

De igual importancia es el proceso de análisis en cuanto a los pasos a seguir y éstos son: la exploración, el monitoreo, el pronóstico y la evaluación del entorno, con lo que se permite a la empresa identificar oportunidades y amenazas.

Los segmentos contemplados en el entorno general son: demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico y global; para cada uno de estos segmentos la empresa debe considerar la estrategia a seguir, de acuerdo con las tendencias y cambios del entorno general y su segmentación.

Se deben considerar las oportunidades que brindan los segmentos mencionados visualizando los factores positivos, favorables o con posibilidades de ser explotados; así como las amenazas presentes en ese entorno general externo de la organización, para minimizar sus repercusiones.

“Mediante el empleo de la matriz FADO, una herramienta muy utilizada, se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Al respecto, pueden delinearse los cuatro tipos siguientes:

1. Estrategia FO (las fuerzas de la firma se utilizan para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas).

2. Estrategia DO (se minimizan las debilidades de las organizaciones, aprovechando las oportunidades externas).
3. Estrategia FA (las fuerzas de la organización permiten reducir las amenazas que la acechan).
4. Estrategia DA (sistema defensivo en el cual se reducen las debilidades internas para amainar la influencia de las amenazas externas).” (Arias y Heredia; 2006: 339).

De esta manera, la herramienta FADO permite implementar estrategias con la finalidad de optimizar los recursos y minimizar las debilidades de una organización, la debida combinación de las estrategias mencionadas, será uno de los factores esenciales para lograr competitividad tanto en el entorno interno como en el externo de la organización.

Al confrontar las debilidades contra las oportunidades, las fuerzas contra amenazas, así como debilidades contra amenazas, se logra establecer la fortaleza de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades que se puedan presentar, lo cual redundará en competitividad. Entre otras cosas, el resultado de estas estrategias redundará en la obtención de los mejores costos de producción de productos o servicios y, de esta manera, se mejoran los precios a los clientes en relación con la competencia, sin demérito de la calidad.

Estas acciones se llevarán a cabo con la finalidad de cumplir con los objetivos previstos por la organización, entre los que se encuentran optimizar los recursos para tener los mejores costos del mercado y obtener las mejores ventajas competitivas.

### **3.3.3 Estrategia de liderazgo de costo.**

Es imprescindible para cualquier empresa contar con estrategias de negocios mediante las cuales exista una conexión apropiada entre las oportunidades/amenazas de su entorno externo y las fortalezas/debilidades de su entorno interno, como parte de su competitividad.

“Las empresas líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, En relación con la de sus competidores, pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo, de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos diferenciados.” (Hitt y cols.; 2008: 115).

Las organizaciones están en constante búsqueda de implementar acciones de manera estratégica para lograr la máxima eficiencia de aprovechamiento de sus recursos, lo cual se verá reflejado en sus costos, sin demeritar su nivel competitivo; de lo contrario sería contraproducente elaborar productos o servicios de baja calidad, donde los clientes no desearían adquirirlos ni siquiera a un bajo precio, por lo que los sistemas establecidos para realizar sus actividades deberán ser tan apropiados como sea posible, sin dejar de lado las actividades de apoyo.

Básicamente, el éxito de tener liderazgo en costos depende del buen desempeño de los sistemas establecidos por la organización, para que el consumidor final obtenga calidad a un precio atractivo y se aprecie la competitividad de la empresa.

Según lo expresado por Hitt y cols. (2008), las actividades principales y las de apoyo que dan a la empresa liderazgo en costos son:

1. Infraestructura de la empresa:

- Sistemas administrativos de información con costos eficientes.
- Pocos niveles administrativos para reducir costos generales.
- Planeación simplificada para reducir costos de la actividad.

2. Administración de recursos humanos:

- Políticas consistentes para reducir costos de rotación de personal.
- Capacitación intensiva y efectiva para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.

3. Desarrollo de tecnología:

- Tecnología de producción fácil de utilizar.
- Invertir en diversas tecnologías para reducir los costos asociados a los procesos de producción de la empresa.

4. Adquisiciones:

- Sistemas y procedimientos para encontrar los productos que se comprarán al costo más bajo (de calidad aceptable) como materias primas.

- Evaluar frecuentemente procesos para vigilar el desempeño de los proveedores.

5. Logística interna:

- Sistemas muy eficientes para vincular los productos de los proveedores con los procesos de producción de la organización.

6. Operaciones:

- Utilizar economías de escalas para reducir los costos de producción.
- Construir instalaciones de producción a escala eficiente.

7. Logística externa:

- Programas de entregas que disminuyan costos.
- Elección de empresas transportistas de bajo costo pero eficientes.

8. Marketing y ventas:

- Fuerza de ventas pequeña pero bien capacitada.
- Productos con precios que generen un volumen importante de ventas.

9. Servicio:

- Instalaciones eficientes y apropiadas de los productos para reducir la frecuencia y la gravedad de las devoluciones.



Cuando en las organizaciones existe dificultad para vincular las actividades del sistema operativo de la empresa, difícilmente lograrán ser competitivas al no aplicar correctamente la estrategia de liderazgo en costos.

Una de las principales ventajas de lograr el liderazgo en costos, es que la organización obtiene rendimientos superiores al promedio, aun a pesar de la presencia de poderosas fuerzas competitivas, pero sin dejar en entredicho la calidad de sus productos o servicios, de modo que se satisfagan de manera eficiente las necesidades del consumidor final.

### **3.4 Calidad total.**

La calidad ha tenido una evolución conceptual a lo largo de la historia, desde la etapa artesanal, consistente en hacer las cosas bien, independientemente del costo y esfuerzo implicado en ello; hasta la calidad total conceptualizada por las teorías administrativas empresariales, basadas en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

“Calidad es una palabra que tiene muchas definiciones, incluso las muy conocidas que se refieren a la producción de bienes o servicios con cero defectos, o la que se refiere a ella como un ciclo permanente de mejora continua.” (Hitt y cols.; 2008: 150).

La calidad se considera el resultado de las diferentes estrategias organizacionales enfocadas a dar cumplimiento a la misión y visión de la organización de manera continua y permanente.

Continuando con Hitt y cols. (2008), la posibilidad de que exista calidad se da cuando los directivos de alto nivel de la empresa apoyan en este sentido y es institucionalizada; de modo que toman conciencia de ella el resto de los integrantes de la organización y buscan constantemente formas para seguir mejorándola.

La calidad es un tema universal dentro de la economía global y condición indispensable, pero no suficiente para el éxito competitivo, pues ya que sin la calidad una organización no tiene credibilidad, ésta resulta importante para el desempeño de la empresa, puesto que un cliente no considera la posibilidad de comprar un producto, hasta tener certeza de encontrar expectativas básicas consideradas para él como calidad.

De acuerdo con Arias y Heredia (2006), los tipos de calidad a considerar se especifican en tres aspectos:

- 1) Calidad de diseño, respuesta que la empresa ofrece al consumidor, en la que se satisface una necesidad específica, con base en la investigación.
- 2) Calidad de conformidad, al cumplir la calidad de diseño, la organización debe ir mas allá de esa expectativa, con base en:
  - Calidad de administración: existente en las diversas funciones administrativas, con filosofía empresarial; involucra a todos los elementos de la organización.

- Calidad de comercialización: fijación del precio, así como de su control, calidad de los sistemas de distribución y ventas, además el sistema de promoción y publicidad.
- Calidad de uso: también denominada calidad de ejecución y se refiere a la aptitud que tiene el producto o servicio para cumplir con las especificaciones al momento de usarlo siendo funcional.
- Calidad de servicio: se refiere al servicio postventa y a la efectividad del mismo.

3) Calidad de la actividad humana, conceptualizada en dos aspectos fundamentales:

- Calidad del ser humano y el entorno natural: basada en los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de una nación.
- Calidad del estado: con enfoque en las representaciones del poder público, leyes que conforman las bases jurídicas del Estado y calidad de empresas como unidades económicas de producción de bienes y servicios.

Estos tres aspectos considerados para lograr el control total de calidad, conducen a tener “Un conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos (NOM-CCI-1990, Norma Oficial Mexicana, Secofi).” (Arias y Heredia; 2006: 171).

Por medio del Estado se establecen las normas que dan sustento jurídico a la calidad productiva de las organizaciones, especificando métodos y operaciones necesarios para cumplir con dicho requisito.

Mencionan Arias y Heredia (2006), las principales ventajas de la calidad total: uso eficiente de los recursos; reducción de costos, desperdicios y pérdidas; mejor participación de los trabajadores; disminución de retrasos y errores; mejora de procesos; incremento de la producción; descenso de las demoras y obstáculos; mayor penetración, prestigio y permanencia en el mercado; lealtad del consumidor; aumento de satisfacción de los usuarios e incremento de su número.

Se considera como una ventaja más la satisfacción de los integrantes de la organización, que al desempeñar debidamente sus tareas, contribuyen a lograr las ventajas anteriormente citadas, lo cual redundará en un ambiente laboral agradable, que contribuye a que las personas logren una estabilidad emocional, debido a su buen desempeño.

Todas estas ventajas que conlleva a la calidad son estrategias aplicadas, así como resultados de esta diligencia dentro de todos los procesos operativos de la organización basados en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Otra manera de ser competitivo se consigue mediante el estímulo de la innovación, considerando a ésta como una especie de cambio, una idea nueva para realizar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Para lo anterior, “no hay ninguna fórmula infalible, pero ciertas características afloran cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras. Las hemos agrupado en categorías estructurales, culturales y de recursos humanos. Nuestro mensaje a los agentes de cambio es que piensen en introducir estas características en sus organizaciones para crear un ambiente de innovación.” (Robbins; 2004: 571). El autor anterior asevera que la organización innovadora tiende hacia la calidad total, con base en las siguientes características:

- Estructuras: proporcionan influencia positiva a la innovación, facilitando la flexibilidad y adaptación; las estructuras orgánicas tienen menos diferenciación vertical, lo que hace más sencillo adaptar la innovación, recurriendo con frecuencia a comités, equipos multidisciplinarios y otros mecanismos para facilitar relaciones entre áreas.
- Culturales: referente a la conciencia corporativa que apoya a quienes intentan algo que no funciona, en este tipo de organizaciones los administradores aceptan que los fracasos se dan en la búsqueda de ideas innovadoras; desafortunadamente, en una gran cantidad de organizaciones se premia a las personas que no se equivocan, más que por acertar, inhibiendo el deseo de correr riesgos.
- Recursos humanos: las organizaciones innovadoras promueven la capacitación y el desarrollo de sus integrantes para que estén actualizados, les ofrecen seguridad laboral para que no teman verse despedidos por sus errores y los estimulan para convertirlos en factores de cambio.

El sentido de la competitividad es una medida para preservar fuentes de trabajo, en donde se involucran las diversas estrategias mencionadas para cumplir con los objetivos de las organizaciones previstos en la misión y visión establecida; sin embargo, esta cualidad se perdería si no es canalizada para que las personas tengan calidad de vida en el trabajo.

Por naturaleza, el ser humano utiliza el trabajo como una forma de desarrollar y desempeñar al máximo sus capacidades, tanto físicas como intelectuales; además, por medio del resultado de ese esfuerzo logra satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas y, a medida que recibe más conocimientos, va logrando alcanzar nuevos retos, hasta llegar a trascender en su desempeño laboral, con la finalidad de mejorar su calidad de vida. Además, por medio del trabajo, el hombre logra socializar al interactuar en las organizaciones que dan estructura a la economía local, regional, nacional e incluso a nivel mundial, lo que conlleva a la trascendencia del binomio ser humano-trabajo.

En el presente capítulo se han mencionado las perspectivas de desarrollo económico en México, el concepto de competitividad y sus retos, la manera de coadyuvar en la economía mediante estrategias competitivas, donde se considera un cambio organizacional, el análisis de las fortalezas y debilidades de las organizaciones así como las oportunidades y amenazas de su entorno; también es necesario tener en cuenta un liderazgo de costo que conlleve a una calidad total en las organizaciones y a la vez cumpla con la misión y visión establecidas.

## **CAPÍTULO 4**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Tomando en cuenta lo expresado por Hernández y cols. (2008), la investigación se considera un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno; donde la elección del método o métodos a utilizar se considera esencial para lograr los objetivos del proyecto.

Toda investigación requiere de una serie de pasos para ser llevada con éxito y cumplir de manera precisa con sus objetivos trazados, fundamentándose en un procedimiento general. Seleccionar tanto el método como las técnicas apropiadas para llevar a cabo la investigación, facilita el trabajo de exploración de los contextos requeridos para documentar de manera sistemática las averiguaciones que den sustento a la investigación.

Así, en este capítulo se describe la metodología utilizada en la presente investigación, lo cual abarca su enfoque, alcance y diseño, además de las técnicas utilizadas para recabar la información necesaria, la descripción del citado proceso, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, así como las conclusiones respectivas y algunas sugerencias a considerar.

#### **4.1 Metodología.**

De acuerdo con Hernández y cols. (2008), a lo largo de la historia de la ciencia han existido diversos enfoques de investigación, como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología y el estructuralismo; pero desde la

segunda mitad del siglo XX, estos enfoques se han resumido básicamente en dos: el cuantitativo y el cualitativo; la unión de estos dos, deriva en un enfoque mixto.

Por la naturaleza de la presente investigación se ha considerado tener como referencia el enfoque mixto, en el cual se implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, ajustándose de manera más apropiada a los fines de la misma.

#### **4.1.1 Enfoque mixto.**

Hernández y cols. (2008), mencionan que tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo son verdaderamente eficaces y han hecho aportaciones importantes al avance del conocimiento de todas las ciencias y en realidad, la controversia suscitada sobre cuál de los dos enfoque es mejor ha sido innecesaria, puesto que intrínsecamente ninguno es mejor que el otro.

La mayoría de las investigaciones, por cuestiones de tiempo, conocimientos y costo, utilizan sólo un enfoque, sin embargo, un enfoque mixto amplía la perspectiva de investigación, al maximizar las ventajas tanto del enfoque cualitativo como el cuantitativo.

“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.” (Hernández y cols.; 2008: 755).

En la presente investigación se ha utilizado el enfoque mixto para lograr una perspectiva más precisa del fenómeno, explorando los niveles del problema de



estudio, como frecuencia, amplitud, magnitud, profundidad, complejidad, generalización y comprensión, de tal manera que sea más entendible la problemática de investigación.

La combinación del enfoque mixto ayuda de manera práctica a ampliar el alcance del proyecto y su entendimiento se da de manera más rápida, puesto que visualiza desde una perspectiva más amplia la investigación, mediante criterios planteados desde ambas orientaciones.

#### **4.1.2 Alcance exploratorio descriptivo.**

Mencionan Hernández y cols. (2008), que en lugar de tipos de investigación es preferible hablar de alcances de la investigación, considerando el exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo; más que una clasificación, constituye un continuo de causalidad que puede tener el estudio.

Por lo tanto, señalan los autores citados que son dos los factores de mayor incidencia para que una investigación inicie como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa:

- El conocimiento existente del tema de investigación, previa revisión de literatura.
- La perspectiva que el investigador pretenda dar al estudio.

De igual manera, un estudio puede abarcar fines exploratorios en un inicio y concluir siendo descriptivo, correlacional o hasta explicativo, todo va a depender de los objetivos del investigador.

“Los estudios exploratorios se realizan 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.” (Hernández y cols.; 2008: 100)

Aunque el tema de capacitación laboral ha sido considerado en varios estudios con diferentes perspectivas; en la presente investigación se aborda éste tema, pero en el contexto de artesanos michoacanos, del cual se desconocen antecedentes de investigaciones, por lo que se inicia el estudio de manera exploratoria.

Por otro lado, con base en el planteamiento del problema, se considera identificar cuáles factores están influyendo para que los artesanos michoacanos no cuenten con una capacitación laboral sistematizada; esta perspectiva conlleva a un estudio descriptivo. Como afirman Hernández y cols. (2008), este tipo de estudios sirve para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación y de esta manera especificar sus propiedades, características, rasgos o tendencias. Razón por lo cual en la presente investigación se considera el alcance exploratorio descriptivo, ya que se pretende explorar el contexto de los artesanos michoacanos con poca investigación documentada y además plantear una perspectiva innovadora, como una manera de tener una mejor percepción de los elementos que integran el contexto a investigar, mientras que se describe el fenómeno de falta de capacitación y los factores que influyen en dicha deficiencia.

De manera apropiada, el estudio exploratorio descriptivo ayudará a visualizar las diversas perspectivas posibles de la investigación y lograr obtener la mayor información en cuanto a costumbres, ideología y forma de trabajar de la población considerada. El alcance de este estudio ayudará en cierta manera a realizar inferencias fundamentadas, para sustentar la problemática real, en su contexto propio.

#### **4.1.3 Diseño no experimental.**

En la presente investigación se ha determinado realizar un estudio exploratorio descriptivo y observar el contexto natural de trabajo de la población a investigar, para posteriormente analizar la información obtenida, lo que conlleva a un diseño de investigación no experimental, puesto que no existe manipulación directa sobre las variables.

“... la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o no deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo.” (Hernández y cols.; 2008: 207).

La investigación no experimental establece dos vertientes o extensiones temporales: la transeccional y la longitudinal, de acuerdo con las características de cada una de ellas, se contempla para este estudio la transeccional o transversal, ya que las variables a estudiar se consideran en un periodo determinado, en el que se recolecta la mayor información posible con una variedad de técnicas, para su posterior análisis.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (Hernández y cols.; 2008: 208).

Este diseño servirá de base para indagar la incidencia de las variables establecidas en la población determinada, mediante los procedimientos adecuados y una serie de técnicas e instrumentos de investigación.

#### **4.1.4 Técnicas e instrumentos de investigación.**

Recabar la mayor cantidad de información del contexto donde se desempeña la muestra de la población a investigar, requiere de varias técnicas para obtener los datos necesarios y tener los elementos suficientes para su análisis e interpretación, para llegar así a la conclusión del trabajo de investigación.

Las técnicas de investigación son procedimientos a seguir para recopilar datos necesarios que permitan establecer líneas de investigación; estos procedimientos deben contar con los instrumentos apropiados.

Las técnicas e instrumentos a utilizar en la presente investigación son las siguientes:

a) La encuesta.

Es una técnica de recolección de datos que, de acuerdo con Olivé y Pérez (2006), se realiza por medio de la aplicación de un cuestionario a cierto número de personas del total de una población, con la finalidad de conocer creencias, actitudes,

hábitos, intenciones o patrones de conducta de la muestra elegida, cuyos resultados son analizados mediante tratamientos estadísticos.

El cuestionario se integra por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente y estructurada de acuerdo con una planificación, con la finalidad de obtener información precisa que ayude al objetivo de la investigación.

Para la presente investigación se ha elaborado, como instrumento para realizar la encuesta, un cuestionario con diez preguntas, tanto cerradas como abiertas y se aplicó a cincuenta artesanos elegidos de manera aleatoria, en el tianguis de Domingo de Ramos en la ciudad de Uruapan, Michoacán, llevado a cabo del cuatro al diecinueve de abril de 2009, y así tener información que lleve a inferir la tendencia de la muestra, en relación con la capacitación sistemática. El mencionado cuestionario se muestra en el Anexo 1.

#### b) La observación.

Esta técnica requiere de gran concentración por parte del investigador, es usual que la persona común y corriente observe constantemente en el transcurso del día, pero al final se olvida gran parte de lo percibido. Por tanto, es conveniente tener en cuenta las diversas estrategias de observación que van desde la observación directa, indirecta, estructurada, no estructura o semiestructurada.

Coolican (2005), considera los siguientes aspectos a tomar en cuenta antes de aplicar la técnica de observación:

- Definir las categorías conductuales a registrarse antes del inicio de las sesiones de observación.
- Muestreo de la conducta, de manera consistente, utilizando un instrumento para recolectar la información.
- Entrenamiento por parte del investigador en el uso de un sistema de codificación que facilite las anotaciones de lo observado para que exista confiabilidad de la técnica.

Al tener cuidado en cumplir con las anteriores indicaciones, se propicia que la técnica de observación se realice de manera sistemática y realmente cumpla con su objetivo de proporcionar información relevante a la investigación.

“La observación es una de las más importantes metodologías de recolección de datos de cara a la investigación del comportamiento humano y su utilidad está fuera de toda discusión. Bajo tal denominación se incluyen procedimientos operativos muy diversos que van desde la *observación participativa*, tal y como puede tener lugar en la investigación sociocultural, hasta la *observación no participativa*, como la que tiene lugar cuando se estudian los comportamientos colectivos en situaciones determinadas.” (Fernández; 1995: 150).

De acuerdo con lo anterior, se establecieron los procedimientos de observación requeridos por la investigación tomando en cuenta el contexto y la finalidad de la misma, según Hernández y cols. (2008), la observación en su enfoque cualitativo puede considerar los propósitos siguientes:

- Explorar ambientes, contextos, subculturas y aspectos de la vida social.

- Describir comunidades y actividades desempeñadas en éstos.
- Comprender procesos, vinculados entre personas y circunstancias.
- Identificar los problemas existentes.
- Generar hipótesis para posteriores estudios.

La capacidad del investigador para llevar a cabo esta técnica es importante, pues de su sensibilidad dependerá la recolección de datos precisos e información con suficiente validez y confiabilidad.

Hernández y cols. (2008), refieren la relevancia de hacer anotaciones pertinentes de lo observado, las cuales darán pie al conocimiento del contexto a investigar así como de los participantes en el mismo; se recomienda realizar la bitácora de campo para evitar olvidos en cuanto a situaciones observadas, que pudieran servir para inferir la problemática existente.

En la presente investigación la aplicación de esta técnica fue utilizada de manera no participativa en los contextos de trabajo de los artesanos, así como de forma indirecta se llevó a cabo el registro de conductas relevantes observadas.

El instrumento utilizado fue el diario de campo, para hacer las anotaciones correspondientes de lo observado, y posteriormente llevar a cabo el análisis respectivo con el objetivo de saber la manera en que efectúan su trabajo, el tipo de actividades que realizan, la organización prevaleciente, pero sobre todo si logran desempeñarse adecuadamente en su contexto laboral.

También se aplicó esta técnica en el tianguis del Domingo de Ramos de Uruapan, Michoacán, llevado a cabo en el mes de abril de 2009, con el fin de

observar la variedad de piezas artesanales exhibidas en el evento y la manera de interactuar de los artesanos con las personas que visitan el tianguis.

c) La entrevista

Cotidianamente se entrevista a un sinnúmero de personas con las cuales se interactúa en el transcurso del día, de una manera informal, pero con una finalidad: recabar información para en su momento tomar decisiones e interactuar.

De manera más formal, mencionan Hernández y cols. (2008), la entrevista cumple una finalidad: el intercambio de información entre el entrevistador y el o los entrevistados, con el objetivo de recabar la mayor información posible de un tema de interés, por medio de preguntas previamente establecidas.

Los autores citados clasifican las entrevistas en:

- Estructurada, en la cual el entrevistador sigue una lista de preguntas, con el orden indicado, para obtener la información.
- Semiestructurada, en este tipo de entrevista, además de que existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar cuestiones complementarias, para enriquecer la información.
- Entrevista abierta, existe una guía general de contenido y el entrevistador, con toda flexibilidad, interactúa con el entrevistado.

Una guía para realizar con éxito la entrevista es considerar en primer término las preguntas generales y fáciles, en seguida preguntas complejas, continuando con preguntas sensibles y concluir con preguntas de cierre.



“Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo ‘piloto’, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo, pero no es lo usual que sean estructuradas. Debido a ello, el entrevistador o la entrevistadora debe ser altamente calificado(a) en el arte de la entrevista (una vez más, la recomendación es que sea el propio investigador quien la realice).” (Hernández y cols.; 2008: 597).

La sutileza del investigador será un factor determinante para lograr realizar entrevistas que realmente cumplan con su objetivo, aunado a las técnicas de entrevista, manejo de emociones, comunicación verbal y no verbal, seguramente se tendrá un mejor trabajo en la recolección de datos.

En el Anexo 2 se presenta la guía de la entrevista semiestructurada, utilizada para entrevistar al subdirector del Departamento de Capacitación de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán.

La finalidad de la entrevista fue conocer el desempeño de sus funciones; el apoyo que este departamento brinda a los artesanos michoacanos; averiguar programas de capacitación enfocados al desarrollo de la actividad artesanal; saber si existen procedimientos para implementar cursos de capacitación, así como la calendarización de dichos curso y si se cuenta con los recursos necesario para llevar a cabo la mencionada capacitación.

d) Escala de actitud.

Teniendo en cuenta lo dicho por Summers (1978), medir es una condición indispensable para cualquier labor científica; en las ciencias sociales, la carencia de instrumentos de medición ha sido un obstáculo para el avance de éstas.

Tal es el caso de la psicología, ciencia que estudia los procesos mentales y su influencia en el comportamiento humano, cuya medición es relevante para identificar conductas que estén obstaculizando el desempeño apropiado de la persona.

Continuando con Summers (1978), la medición de actitudes significa ubicar sujetos a lo largo de un continuo único de actitud generalmente sobre una dimensión evaluativa, ya que llevar a la práctica esa actitud va a depender de diversos factores.

“Una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos.” (Hernández y cols.; 2008: 340).

La escala de actitud consiste en un conjunto de reactivos que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita la opinión de los participantes eligiendo una de las categorías de la escala.

Según lo expresado por Hernández y cols. (2008), la escala de actitudes de acuerdo a su elaboración y análisis estadístico se pueden considerar de tipo Likert, Guttman o diferencial semántico; mediante ciertos ítems se determina la actitud de los participantes a diversos objetos, situaciones, símbolos y éstos son un indicador de conducta. Las afirmaciones, que califican al objeto de actitud que se mide, son

expresadas mediante frases con relación lógica, que no excedan de más de veinte palabras; a las opciones de respuesta se les asigna un valor numérico, la dirección de las afirmaciones puede estar en sentido favorable o desfavorable, y de esto depende la codificación de las respuestas.

Menciona Summers (1978), que los criterios para elaborar escalas de actitud, son los siguientes:

- Las aseveraciones de la escala final se seleccionan de manera que establezcan al máximo posible una serie graduada y uniformes de valores escalares, asegurándose que se cubran todas las manifestaciones de conducta del rasgo a medir.
- Mediante el criterio objetivo de ambigüedad, se excluyen las afirmaciones que proyecten demasiada dispersión en el continuo de la actitud; la medida objetiva de ambigüedad es la desviación estándar.
- Por medio de los criterios objetivos de inadecuación, es posible eliminar afirmaciones cuya aceptación o rechazo provengan de factores ajenos a la variable de actitud que representan.

Mientras que los pasos para elaborar una escala de actitud se resumen en los siguientes:

- Especificar la variable de actitud que se va a medir.
- Recolectar opiniones acerca de la variable de actitud especificada.
- Elaborar una lista de aproximadamente cien breves aseveraciones de opinión.

- Clasificar las aseveraciones en una escala imaginaria que represente a la variable de actitud; evitar reactivos muy generales que reflejen en la misma medida el rasgo a medir.
- Cálculo del valor escalar de cada aseveración.
- Eliminación de aseveraciones con el criterio de ambigüedad.
- Exclusión de ciertas aseveraciones con los criterios de inadecuación.
- Elegir una lista pequeña de cerca de veinte aseveraciones graduadas uniformemente en la escala.

Con base en los criterios anteriores y pasos a seguir, en la presente investigación se elaboró una escala tipo Likert para medir los rasgos subyacentes mediante los cuales se infiere la actitud de los artesanos michoacanos hacia la capacitación sistemática.

De acuerdo con Hernández y cols. (2008), existen dos formas básicas de aplicar una escala de actitud:

- Una es de manera autoadministrada, donde el participante marca la afirmación que considere apropiada.
- Una segunda forma sería a manera de entrevista, en donde el entrevistador lee las afirmaciones de respuesta y el participante manifiesta la opción elegida de acuerdo con la tarjeta entregada donde se especifican las alternativas de respuesta.

Así, en el caso específico de esta investigación, se puede señalar que se aplicó una escala de actitud tipo Likert, con un primer cuestionario piloto a sesenta

artesanos que constó de cincuenta ítems, el cual se califica sumando las puntuaciones dadas a cada reactivo y mediante su tratamiento estadístico de división de mitades se obtiene la confiabilidad de la escala determinando el índice de dificultad y el poder discriminativo de cada uno de los reactivos, de esta manera se utilizaron sólo aquellos que cumplieron con los parámetros establecidos, para construir la escala definitiva.

“Cuando se ha construido un instrumento de medida se necesita saber qué tan confiablemente ordena a los individuos. Si estos no pueden ser colocados confiablemente en la escala, ésta no poseerá ninguna utilidad científica, pues los resultados que se basen en ella probablemente contengan gruesos errores.” (Summers; 1978: 106).

La confiabilidad de una escala se define por su coeficiente de correlación entre las variables manifiestas del rasgo a medir; en la presente investigación, se corroboró la confiabilidad de la escala mediante los tratamientos estadísticos correspondientes.

De igual manera la validez de una escala de actitud, en opinión de Summers (1978), indica el grado en que el instrumento mide la construcción objeto del estudio, es decir, el rasgo subyacente de la actitud manifiesta; así, la escala de actitud presenta una validez de varios tipos, menciona como básicos los siguientes:

- Validez de contenido, en donde el grado de puntuación o escala usada representa el concepto acerca del cual se harán generalizaciones, es decir

los reactivos de la escala son una muestra representativa del universo de las conductas posibles del rasgo a medir.

- Validez relacionada con un criterio, se determina correlacionando la escala con una medida directa de la característica a investigar, con lo que se predice el desempeño de las personas en una actividad específica.
- Validez de construcción, indica el rasgo o construcción subyacente. En relación con la varianza de la medida a obtener, señalando la existencia de ese rasgo que está en proceso de conceptualización.

El coeficiente de correlación existente entre las variables de la escala (confiabilidad), y la correlación de las variables con lo que se desea medir, es decir la construcción subyacente (validez), establece una fuerte relación entre confiabilidad y validez, aunque estas perspectivas tengan métodos diferentes para establecer dichos criterios.

Para la presente investigación se determinó que de los cincuenta ítems iniciales, luego del piloteo y validación, la escala apropiada fuera de treinta y un reactivos, la cual se aplicó a una segunda muestra de sesenta artesanos michoacanos, y mediante tratamiento estadístico se procedió a obtener el índice de correlación existente de la escala el cual es de .84, mientras que la confiabilidad y validez de la misma es de .91, donde el máximo es 1, por lo que la prueba es de un alto grado de confiabilidad, ya que existe un error de medida de .09; se establece el baremo correspondiente y la estandarización de la prueba escala para medir la

actitud de artesanos michoacanos hacia la capacitación sistemática, considerada en el Anexo 3 de los registros de técnicas de investigación.

#### **4.2 Población y muestra.**

De acuerdo con Coolican (2005), uno de los principales objetivos de un estudio científico radica en realizar generalizaciones a partir de ciertas muestras, al elegir una que sea representativa de la población objeto del estudio, con la finalidad de que exista un mínimo de distorsión de la realidad, para lo cual es conveniente tener en cuenta el sesgo del investigador, de modo que se logren así resultados más objetivos.

La población donde se realizó esta investigación son los artesanos integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, de manera particular a los correspondientes a las Regiones de la Meseta Tarasca y del Lago de Pátzcuaro, cuya actividad principal es la elaboración y venta de piezas artesanales, de diferentes materiales entre los que se encuentra la madera, cobre, palma, alfarería, hilados y tejidos, entre otros.

Hernández y cols. (2008), manifiestan que el primer paso para seleccionar la muestra, depende del planteamiento del problema a investigar y del alcance del estudio, de esta manera se define la población sujeta al estudio; la muestra es un subgrupo de la población de interés, del cual se recaba la información necesaria, y éste deberá ser representativo de la población.

La población de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, de acuerdo con los registros de la misma, está conformada por ochocientos artesanos activos

de las diferentes comunidades y ramas artesanales del estado; ahora bien, en cuanto al subgrupo de esta población correspondiente a la región de la Meseta Tarasca y la región del Lago de Pátzcuaro, su población es considerada en trescientos artesanos activos, de los cuales se eligió una muestra aleatoria de ciento ochenta personas entre hombres y mujeres, con un rango de edad oscilante entre los veinte y sesenta años, estos sujetos conformaron la muestra base de estudio de la presente investigación.

#### **4.3 Descripción del proceso de investigación.**

Primeramente se procedió a indagar sobre estudios relacionados con el tema de capacitación sistemática, de los cuales se encontraron varios; asimismo, se estableció el marco teórico que daría soporte a la presente investigación, mediante los capítulos de Capacitación Sistemática, Fomento Artesanal y de Competitividad.

Posteriormente, se entrevistó al subdirector del Departamento Investigación y Capacitación de Casa de las Artesanías del Gobierno del Estado de Michoacán, dependencia gubernamental encargada de fortalecer la labor de los artesanos michoacanos.

La entrevista se realizó con base al formato de guía de entrevista, el cual aparece en el Anexo 2 de esta investigación, donde las preguntas fueron de manera abierta principalmente, sobre cuáles son las principales funciones del departamento de investigación; la manera en que la citada dependencia brinda capacitación a sus agremiados; el proceso para que los artesanos soliciten capacitación; si existe una detección de necesidades para implementar programas de capacitación; y si esta



dependencia cubre la necesidades de capacitación de la población artesanal, entre otros cuestionamientos.

Posteriormente se aplicaron encuestas a cincuenta artesanos, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria; el instrumento de aplicación se encuentra marcado en el Anexo 1, en el cual se preguntó sobre cuánto tiempo tienen fabricando su artesanía; si pertenecen alguna unión de artesanos; de qué manera aprendieron a elaborar la artesanía que fabrican; cómo consideran la calidad de las piezas que hacen; qué importancia tienen los cursos de capacitación; los cursos que les gustaría recibir; si se les ha ofrecido este recurso; si existe promoción sobre capacitación en la unión a la que pertenecen; donde comercializan su producción artesanal y si les gustaría exportar sus productos.

Estas encuestas fueron aplicadas a cincuenta artesanos participantes en el Tianguis de Domingo de Ramos en la ciudad de Uruapan, Michoacán, realizado del día cuatro al diecinueve de abril del año dos mil nueve.

También, se realizaron visitas a los talleres de artesanos. En Uruapan se visitaron:

1. El taller de aplicación de la técnica tradicional del maque a piezas decorativas, en el cual laboraban cinco personas.
2. El taller de decorado de platos, bateas y piezas de uso personal, aretes, pulseras, collares decorados con la técnica de laqueado en lámina de bronce y oro, en el que se encontraban trabajando tres personas.

3. La reunión ordinaria de trabajo de la Unión de Artesanos del Cupatitzio, A.C., la cual se realiza mensualmente durante el primer lunes de cada mes, con la asistencia de veintidós artesanos.
4. El taller de elaboración de piezas de madera de pino con diferentes diseños y tamaños, para diversos usos, con acabados en barniz; se encontraban trabajando doce personas.
5. El taller de fabricación de piezas de madera antigua de pino, con diversos diseños, con aplicaciones decorativas de pintura vinílica, acabados rústicos; en él laboraban seis personas.

En Pátzcuaro, se visitaron:

1. El taller de elaboración de figuras religiosas talladas en madera de pino, cruces de diferentes tamaños y diseños; laboraban cuatro personas.
2. El taller de producción de piezas de madera de pino, con diversos diseños, como alhajeras, baúles, marcos entre otros más, tallados, en acabados de tinta al alcohol en diferentes colores; laboraban seis personas.

En la comunidad de Paracho, se acudió a:

1. El taller artesanal donde se transforma la madera de granadillo en piezas decorativas, de uso personal y de uso doméstico, con una variedad de diseños; se encontraban trabajando cinco personas.

2. El taller donde se elaboran juguetes en madera de pino, en diferentes modelos y tamaños decorados con una variedad de colores; trabajaban en el taller seis personas.

Finalmente, en la comunidad de Cocucho, se visitó el taller de fabricación de vasijas de barro llamadas cocuchas, en diferentes tamaños, formas y decorados con técnica de secado tradicional; en este taller se encontraban trabajando cuatro personas.

Cabe señalar que la mayor parte de los artesanos que laboraban en estos talleres, pertenecían al núcleo familiar y sus talleres formaban parte de su domicilio particular.

Estas visitas se realizaron durante los meses de junio, julio y agosto de 2009, con la finalidad de observar la manera en que realizaban su trabajo, que técnicas utilizan, la calidad de sus materiales y sus tiempos de elaboración, así como la herramienta, equipo de trabajo e instalaciones, cómo se dan las relaciones de trabajo y en general, su desempeño laboral.

Además se elaboró una escala tipo Likert para conocer la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática laboral; el piloteo de la misma se realizó durante el mes de septiembre de 2009 en la Unión de Artesanos del Cupatitzio, de la ciudad de Uruapan, esta agrupación es parte a su vez de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán; a partir de esta prueba piloto se procedió a realizar la depuración de los ítems correspondientes.

La escala depurada se aplicó nuevamente a una segunda muestra en la región de Pátzcuaro, durante el tianguis anual de Día de Muertos, donde se encontraban artesanos tanto de la región lacustre como de la meseta tarasca, exhibiendo y vendiendo sus artesanías, en el mes de noviembre de 2009. La escala de actitud se aplicó a sesenta personas.

Se continuó con la calificación de la escala mediante los tratamientos estadísticos respectivos y se estableció el baremo correspondiente.

Posteriormente, se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del proceso antes mencionado para llegar a las conclusiones y sugerencias del presente trabajo de investigación.

#### **4.4 Análisis e interpretación de resultados.**

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la metodología de esta investigación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se muestran teniendo en cuenta el enfoque mixto, puesto que se obtuvo información tanto cualitativa como cuantitativa, con un alcance exploratorio descriptivo.

Por medio del enfoque mixto, se describirán los resultados arrojados de las técnicas e instrumentos utilizados para tal fin, y lograr así los objetivos de la presente investigación: identificar los factores que influyen en la falta de capacitación sistemática de artesanos michoacanos.

De manera analítica se hará una triangulación entre la información del marco teórico aplicado a los resultados obtenidos en la encuesta, la entrevista, la observación documentada y la escala de actitud, con base en el orden del cuestionario a que hace referencia el Anexo 1.

Con lo anteriormente expuesto se pretende tener una mejor apreciación de los resultados obtenidos; y de esta manera identificar de forma más objetiva los principales factores que influyen en la falta de capacitación sistemática de artesanos michoacanos.

En el capítulo uno se asienta la importancia que tiene la capacitación como herramienta para mejorar tanto el desarrollo de las organizaciones como el de los individuos que forman parte de ellas, entendida ésta como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un

cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de la misma, mediante procesos establecidos que cumplan con los objetivos de la capacitación.

El sector artesanal es considerado fuente de empleo para muchas personas en el estado de Michoacán mediante la fabricación de diversas artesanías, razón por lo cual este sector de la población debe fortalecerse mediante estrategias competitivas para continuar sosteniendo y creando nuevas fuentes de trabajo que contribuyan a estabilizar la economía de la región.

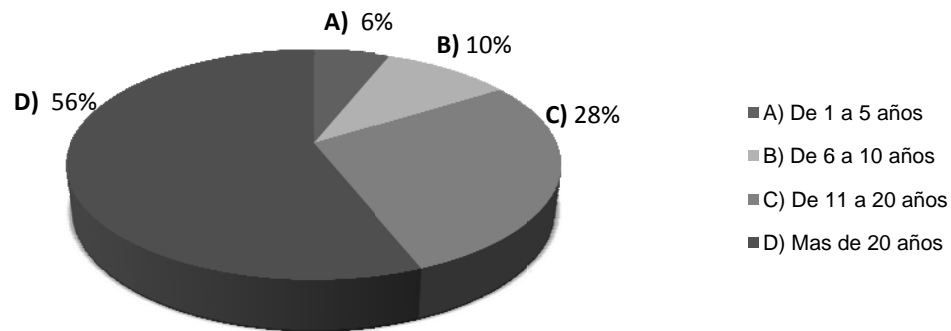
A continuación se mencionan las tres categorías consideradas para la interpretación de los resultados:

#### **4.4.1 Situación laboral.**

Esta categoría incluye aspectos como la antigüedad del desempeño laboral; el tipo de agrupaciones artesanales y la manera en que los artesanos han aprendido a desempeñar sus labores.

Una vez aplicado el cuestionario de investigación a los artesanos objeto del estudio, se encontró que como respuesta a la pregunta número uno, donde se les cuestiona sobre cuántos años tienen fabricando sus artesanías, un 56% manifiesta tener más de veinte años en esa actividad; mientras que un 28% menciona tener entre once a veinte años; un 10% de la muestra encuestada contestó que tiene de seis a diez años elaborando artesanía, y un 6% de los encuestados manifestó tener solamente de uno a cinco años como artesanos.

Los datos arrojados por la encuesta en relación con la pregunta número uno se grafican de la siguiente manera:



De esta manera se aprecia la tendencia de antigüedad de los artesanos encuestados: es mayor el porcentaje de quienes tienen más tiempo en la labor artesanal.

Como se menciona en el capítulo dos del marco teórico de esta investigación, el origen de esta tradición artesanal se remonta a la época precolombina, donde la estructura económica de pueblo purépecha, ya consideraba el quehacer artesanal a manera de oficio en algún sector de la población.

A través de los años se continuó con la producción artesanal para consumo de las comunidades indígenas que principalmente consistía en la elaboración de petates, ollas de barro y molcajetes. De manera progresiva han ido incrementando su producción artesanal con nuevos productos y diseños, al recibir apoyo de instituciones gubernamentales constituidas de manera expresa para dar mayor funcionalidad a esta actividad, por medio de programas de capacitación y asesoría

técnica que ayuden al artesano a mejorar técnicas; concursos de artesanía comunales, regionales y estatales para estimular la creación de nuevos diseños; aprovechamiento de la diversidad en materia prima creado centros de abastecimiento de las mismas; así como buscar nuevas formas de comercializar sus productos, entre otras actividades establecidas.

De la anterior información recabada se deduce que ha existido un incremento progresivo en la población dedicada a la actividad artesanal, lo cual se verifica en la reunión de artesanos que mes con mes se realiza en la Unión de Artesanos del Cupatitzio, mediante la observación realizada en ese evento en uno de los puntos de la orden del día “se solicita autorización para ingreso a nuevos artesanos que quieren pertenecer al gremio, lo cual ponen a consideración de los asistentes a la reunión.” (Observación; 6/07/09).

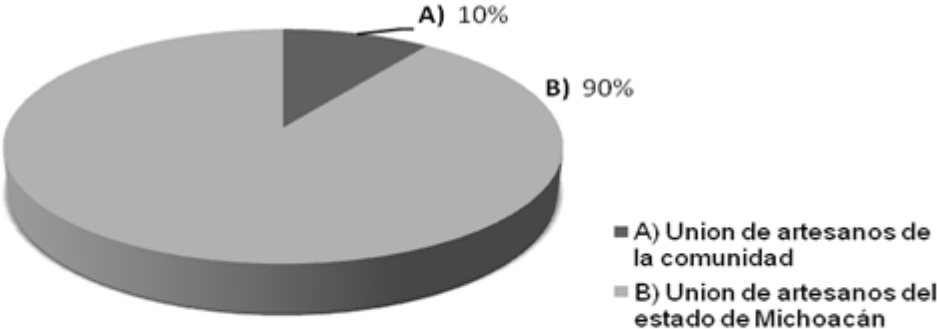
Pertenecer a grupos donde los artesanos sean respaldados de manera apropiada y logren que su trabajo sea mejor remunerado, resulta de suma importancia, ya que esto da pie a dar forma a la estructura de la organización teniendo presente sus objetivos, porque como se señala en el capítulo tres, sobre la competitividad, los sectores de la sociedad deben trabajar con la finalidad de hacer de México un país más competitivo, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los mexicanos.

Las organizaciones del sector artesanal también están involucradas en este desarrollo, por lo que un segundo cuestionamiento a los encuestados fue, si pertenecen a alguna organización de artesanos y a cuál, con la finalidad de conocer



el nivel de organización en que se encuentran, al respecto, el 90% manifestó pertenecer a la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, desde hace algún tiempo, participando en varios eventos durante el año organizados por ellos; mientras que el 10% restante menciona pertenecer a la unión de artesanos de su comunidad de origen solamente, porque consideran infructuosa la labor que realiza la Unión Estatal, sin embargo, creen que con algunas modificaciones en la forma de trabajar de los dirigentes se lograrían mejores resultados.

Estos porcentajes se aprecian en la siguiente gráfica:



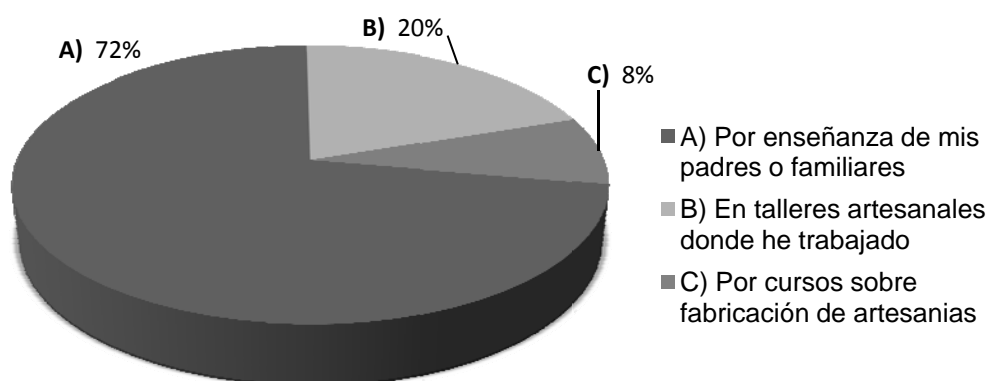
Por lo que se observa una tendencia de los artesanos a buscar respaldo en las organizaciones establecidas para tal motivo, quienes a su vez buscan apoyo en organismos gubernamentales, como se menciona en el capítulo dos sobre fomento artesanal, donde se expresa que el gobierno, tanto en el ámbito estatal como federal, brinda ayuda a los artesanos, mediante diversas instituciones, entre las que destacan

Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán y el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, a manera de conservar el patrimonio cultural que representa la elaboración de artesanías y de esta manera contribuir a fortalecer la economía de la región.

En la estructura organizacional de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacan, existe una subdirección o Departamento de Investigación y Capacitación; al ser entrevistado el responsable de este departamento manifestó que “la capacitación es una manera de que el artesano continúe desarrollando de la mejor forma sus labores, por lo que el departamento a mi cargo da seguimiento a los cursos de capacitación que se imparten, los cuales comprenden básicamente asistencia técnica y diseño, estos cursos se implementan de acuerdo con las necesidades que manifiesta el artesano.” (Entrevista 1; 31/03/09).

Retomando lo expresado en el capítulo uno del marco teórico de la presente investigación, se expresa que la efectividad de un curso de capacitación no depende únicamente de su calidad, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación, para lo cual es conveniente llevar a cabo el proceso de detección de necesidades; en este sentido, existe un contraste con lo manifestado en la entrevista realizada al responsable del departamento de capacitación, en la que expresa basar los cursos de capacitación sobre necesidades manifestadas por el artesano, sin realizar una investigación real sobre las necesidades del mismo, por parte del departamento.

Con el objetivo de saber de qué manera los artesanos han logrado aprender las formas o técnicas para realizar su producción artesanal, se les cuestionó cómo aprendieron a realizar sus piezas de artesanía: un 72% expresa haber recibido enseñanza de sus padres o familiares; mientras que un 20% obtuvo sus conocimientos en talleres artesanales donde trabajó; solamente un 8% manifestó haber recibido cursos sobre fabricación de artesanía, datos que pueden apreciarse en la gráfica siguiente:



De acuerdo con los resultados obtenidos de la escala de actitud en relación con el ítem número cuatro “El aprendizaje solamente se da por medio de la capacitación sistemática”, obtiene una puntuación de 223, indicando un actitud de indiferencia, ya que se encuentra muy cercana a la media esperada. Cabe mencionar que la mayor puntuación grupal posible en cada ítem es de 420 puntos; la menor, de 60; mientras que la media esperada es de 240.

Mientras que el porcentaje obtenido en la encuesta también refleja que la capacitación sistemática es un factor mínimo para el desempeño de su labor

artesanal. Esto a diferencia del reactivo seis de la escala de actitud aplicada: “Los padres o abuelos pueden enseñar como desempeñar un trabajo”, del cual existe una calificación de 318 puntos; existe una actitud favorable, que coincide en cierta manera con el porcentaje más alto obtenido al cuestionamiento número tres de la encuesta elaborada.

En visita realizada al taller de maque en la ciudad de Uruapan, enlistado con el número uno en la descripción del proceso de investigación se pudo observar “cómo la dueña del taller desempeña sus habilidades para realizar su trabajo y da las indicaciones a las personas que trabajan en el mismo taller para que de esta manera se capaciten y puedan realizar su trabajo; pero no de forma continua, existiendo desorganización en la línea de producción por falta de una distribución adecuada del equipo de trabajo, obstaculizando dicho adiestramiento e incluso retardando la producción.” (Observación; 25/07/09).

Esta forma de capacitación es de manera práctica, utilizando una técnica demostrativa, considerada como un adiestramiento, donde se explica al artesano paso a paso el procedimiento a realizar y mediante la práctica continua, se llega a perfeccionar la técnica, pero no existe un sistema implementado.

Los programas de capacitación considerados por Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán contemplan asesoría técnica, y tienen la finalidad de agilizar procesos productivos de los artesanos en sus diferentes tipos de artesanías; al respecto, manifiesta el responsable del departamento de capacitación “que es importante hacer notar la diferencia que existe entre ser artesano y ser empresario,

puesto que una característica propia de elaborar piezas artesanales es tener una producción limitada; mientras que el empresario implementa procesos productivos en serie, siendo mucho mayor su capacidad de producción; mas no por ello deja de ser importante la capacitación hacia los artesanos dándole el seguimiento adecuado para que logren su crecimiento como artesanos.” (Entrevista 1; 31/03/09)

Lo anteriormente expuesto se ha analizado en el capítulo dos sobre fomento artesanal, donde se manifiesta que han existido intentos por industrializar las artesanías en centros artesanales de la región de Pátzcuaro, con apoyo de la Organización de las Naciones Unidas, mas no se han logrado resultados importantes, por lo que sigue prevaleciendo la industria casera o artesanía popular. Este hecho pudiera ser factor importante para una falta de interés de los artesanos hacia la capacitación, pues por más adiestramiento que logren tener su producción esta predestinada a ser limitada y esto obstaculiza su crecimiento.

Una manera de minimizar la situación antes mencionada es llevar a cabo un análisis de las fortalezas y debilidades de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, de acuerdo con lo expresado en el capítulo tres sobre competitividad, e implementar estrategias con la finalidad de optimizar los recursos y minimizar las debilidades de la organización; la debida combinación de estrategias, será un factor esencial para lograr competitividad tanto en el entorno interno como en el externo de la organización; incluso se puede considerar un cambio organizacional que permita enfrentar los retos existentes como ente de una economía globalizada; de esta manera el sector artesanal también se prepararía para contribuir al desarrollo del país, en donde la calidad de sus productos es un factor importante.

Después de haber analizado la información obtenida en esta primera categoría del análisis e interpretación de resultados se identifican los siguientes factores que obstaculizan la capacitación laboral sistemática.

Factor de carácter cultural:

- Los artesanos han aprendido a trabajar durante muchos años de manera empírica por enseñanza de sus familiares principalmente y de esta manera han conservado su fuente de trabajo; sólo un mínimo porcentaje ha recibido apoyos para una capacitación laboral formal, lo que ha contribuido a la falta de interés para capacitarse de manera formal.
- La producción artesanal es limitada debido a los procesos productivos utilizados, los cuales son diferentes de los procesos industriales donde se utiliza maquinaria y equipo con mayor tecnología, por lo que se cree que aunque se tenga capacitación, su producción no aumentará.

Factor de carácter psicológico:

- Debido a la experiencia por parte de los artesanos, existe la creencia de que por más capacitación que reciban, su producción será limitada, ya que sus procesos productivos son de manera manual a diferencia de los procesos industriales, lo cual da pie a que no se interesen en buscar formación constante.

Factor de carácter institucional:

- Las instituciones de gobierno encargadas de dar apoyo al sector artesanal, en ocasiones aplican programas emergentes de capacitación para quienes lo soliciten sin realizar el proceso básico de capacitación, con ello dejan de lado la continuidad de la capacitación laboral.

Como se menciona en el capítulo uno, la capacitación laboral es sólo un componente entre otros tantos que contribuyen a lograr los objetivos trazados en la misión y visión de la empresa, por lo que se deben buscar más estrategias para lograr la competitividad y continuar en el mercado desarrollando opciones de trabajo donde impere la calidad.

#### **4.4.2 Capacitación laboral.**

Esta categoría alude a la calidad de los productos que se fabrican, la capacitación laboral como herramienta para ser competitivos y la manera en que se promueve dicho recurso.

La siguiente pregunta tiene que ver con la manera en cómo consideran la calidad de los productos que elaboran, a lo que un 52% contestó tener una calidad buena; un 30% considera la calidad de sus piezas muy buena y un 18% manifiesta tener una excelente calidad.

Estos datos se aprecian en la siguiente gráfica:

Al tomar en cuenta lo expresado en el capítulo tres sobre competitividad, la calidad es considerada un parámetro donde la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor final sean cubiertas, constituye un indicador de la aceptación del producto, en cuya elaboración se lleva a cabo todo un proceso para optimizar los recursos existentes en la organización.

En relación con lo anterior, en el capítulo uno se menciona que las perspectivas de la capacitación son el desarrollo de las capacidades de los integrantes de la organización para desempeñar sus funciones o tareas de una manera apropiada y prevalezca una filosofía donde impere la calidad, para lograr los objetivos implementados en la misión y visión de la empresa.

En visita realizada al taller de lacas, mencionado con el número dos de la descripción del proceso de investigación, se observa los pasos mediante los cuales el artesano elabora una batea decorada “lija la pieza de madera de pino, aplica el fondo negro, lo asienta, enseguida empieza a dibujar la decoración con pinceles de diferentes medidas y colores diversos dándole forma, detalla los entornos con color

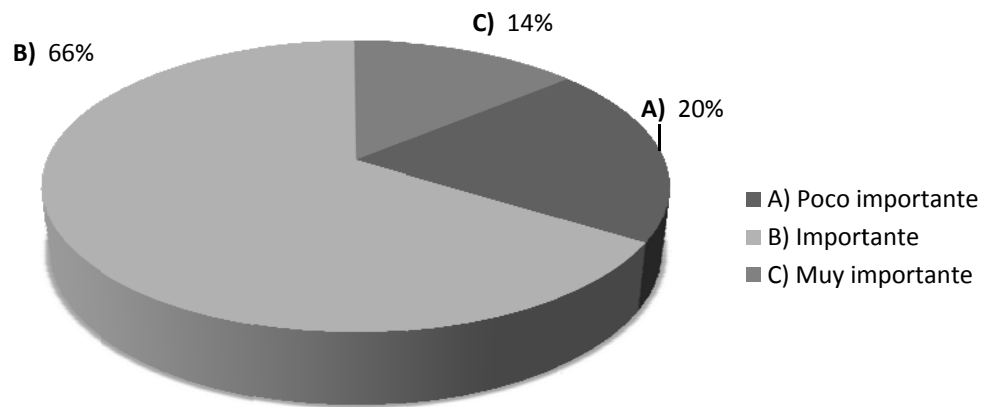


dorado, al final aplica brillo para sellar y la pieza quede protegida, manifiesta al ser interrogado de cómo considera la calidad de sus piezas, que es buena la calidad de las piezas que fabrica, porque le interesa que reconozcan el trabajo que realiza para conservar a sus clientes y le sigan comprando, pero existen piezas en las cuales la calidad es mayor porque la calidad del producto de elaboración es mejor y su tiempo de fabricación es mayor y hay clientes que pueden pagar esos costos, pero hay quienes piden algo de precio más económico y es donde la calidad es aceptable pero no la mejor.” (Observación; 1/07/09).

En el ítem diecinueve de la escala de actitud que aparece en el anexo tres, “Las ventas dependen de la calidad de los productos”, obtuvo una calificación de 365 puntos, lo que equivale una actitud favorable, considerando la importancia de la calidad de las piezas que fabrican, ya que esto representa mejorar sus ventas.

Con base en lo anterior, existe cierto consenso de los artesanos en considera que la capacitación es importante para mejorar la calidad de sus productos.

Por otro lado, se pregunta a los artesanos encuestados qué importancia consideran a los cursos de capacitación para mejorar la calidad de sus productos contestando un 20% que en realidad tienen poca importancia, un 66% considero que son importantes, y un 14% manifiesta que son muy importantes, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



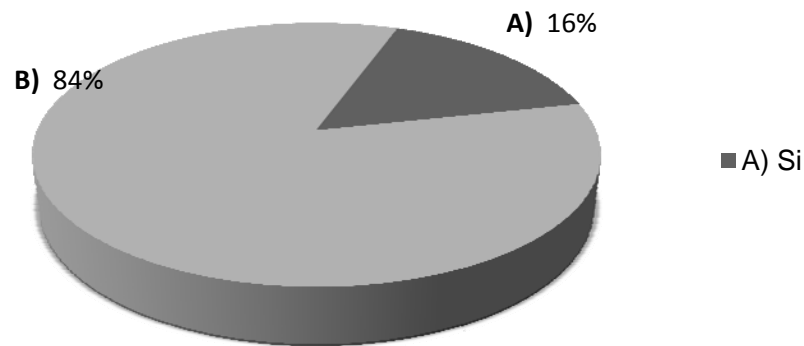
Por lo anteriormente expresado, existe una marcada tendencia de los artesanos encuestados hacia considerar la capacitación como un medio para mejorar la calidad de sus productos, de igual manera se aprecia esta tendencia en los resultados de la escala de actitud, en relación con el reactivo ocho “La capacitación es importante para mejorar la calidad de las artesanías”, que obtuvo una puntuación de 333, lo que denota una actitud favorable hacia este enunciado.

Retomando lo expresado en el capítulo uno sobre capacitación sistemática, es considerada como un proceso educativo para desarrollo de la persona en el área de conocimientos, destrezas y actitudes, requeridos para desempeñar su trabajo de manera eficiente donde se utilicen los procedimientos para determinar necesidades de capacitación basados en los principios fundamentales de dicha tarea, de donde se desprende una forma de coadyuvar con la calidad total requerida para que la organización consiga sus objetivos y permanezca siendo competitiva.

Algunos de los artesanos encuestados expresan que existe una gran competencia entre los mismos artesanos en cuanto a dar mayor calidad a un mejor precio, para seguir conservando a sus clientes. Lo anterior tiene que ver con el reactivo veinte de la escala de actitud “El interés por conocer nuevas técnicas para producir debe ser constante”, calificado con 337 puntos, lo que da una actitud favorable; también el ítem treinta y uno de la misma escala de actitud “Recibir capacitación continua es conveniente”, obtuvo una puntuación de 322 puntos, con una tendencia favorable hacia el enunciado; lo que tiene que ver con el interés de los artesanos por mejorar técnicas de producción para seguir siendo competitivos.

De acuerdo con lo observado en el tianguis de Semana Santa, “existe una gran diversidad de productos artesanales entre piezas de barro, de madera, de palma, de cobre, hilados y tejidos, lacas, en las cuales se refleja la capacidad del artesano para su elaboración por su gran variedad de diseños y colores, y por supuesto la calidad que varía desde algo muy sencillo hasta piezas más elaboradas donde el precio también depende de esa calidad, sobre todo porque el material de elaboración es mejor y se dedica más tiempo a realizar la pieza”. (Observación; 7/04/09).

El siguiente cuestionamiento a los artesanos encuestados tiene que ver con el hecho de si les han ofrecido cursos de capacitación, a lo que un 16% expresa haber recibido invitación para asistir a capacitación por parte de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán principalmente, mientras que un 84% manifiesta no conocer publicidad sobre capacitación; estos resultados se grafican de la siguiente manera:



Este resultado tiene que ver con el resultado obtenido de la escala de actitud, en relación con el reactivo nueve “Se recibe con frecuencia capacitación sistemática”, calificado con 186 puntos, lo que da una actitud desfavorable, es decir, no se recibe capacitación con frecuencia; también relativo al ítem catorce “Se han recibido varios cursos para mejorar el trabajo”, se obtuvo una puntuación de 189 puntos, donde se aprecia una actitud desfavorable de los artesanos hacia el enunciado.

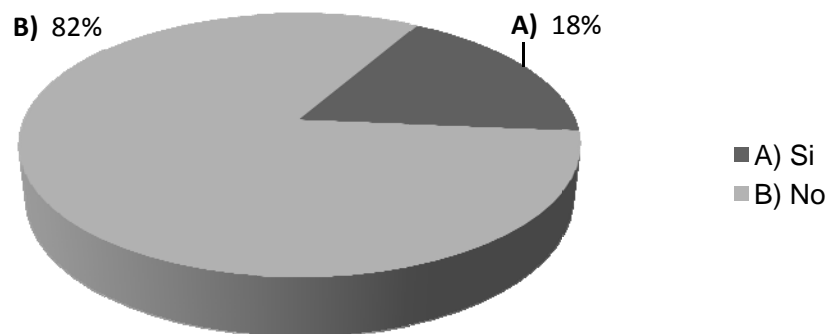
Retomando lo expresado en el capítulo uno, donde se considera el proceso de capacitación de personal en una organización o empresa como fundamental e importante para su desarrollo. Puesto que la capacitación, desde el punto vista educativo, lleva a conseguir de manera sistemática los objetivos principales de cualquier organización; y de manera integral, procura el desarrollo de la persona mediante el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, facilita su incorporación al sistema productivo.

La capacitación es considerada un requerimiento legal en las empresas con una estructura formal, aunque la labor artesanal no llega a tener esa estructura, debe

contemplar un sistema de capacitación, precisamente para ayudar a dar formalidad a su desempeño y fortalecer las microempresas del sector artesanal.

Continuando con la entrevista realizada al subdirector del Departamento de Investigación y Capacitación de Casa de Artesanías del Estado de Michoacán, al preguntarle de qué manera promueven la capacitación entre los artesanos, comenta que “el departamento de capacitación recibe solicitudes para capacitación por medio de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán o a solicitud expresa del Gobernador, estas solicitudes se analizan y se les da la atención que requieren y el seguimiento apropiado.” (Entrevista 1; 31/03/09).

De acuerdo con los datos obtenidos mediante la encuesta y la escala de actitud realizadas, tanto como lo expresado por el subdirector del Departamento de Capacitación se infiere la falta de difusión de la importancia de la capacitación sistemática entre los artesanos, por lo que el siguiente cuestionamiento se relaciona con la unión a la cual pertenece se promueve la capacitación, un 18% que contestó que sí existe promoción, mientras que un 82% considera que no, lo cual se expresa en la siguiente gráfica:



Este resultado tiene relación con el resultado obtenido en el ítem dieciocho de la escala de actitud “Existen programas de capacitación en la unión de artesanos”, siendo su calificación de 197 puntos, lo que indica que existe una actitud desfavorable hacia el enunciado, en otros términos, es poca la programación sobre capacitación sistemática que ofrecen las uniones de artesano.

En relación con lo expresado en el capítulo uno, la capacitación sistemática en las organizaciones debe considerarse como una inversión en lugar de un gasto, por lo que debe existir un departamento específico para esta actividad, con la finalidad de optimizar los recursos existentes para tal objetivo.

En visita realizada al taller artesanal en la ciudad de Uruapan, Michoacán, enunciado con el número cuatro en la descripción del proceso de la presente investigación, en el cual se fabrican piezas de madera, con la participación de doce artesanos, se observa “cómo no existe un área específica para la capacitación y se capacita en las áreas de trabajo por lo que el departamento de capacitación no está formalmente considerado; se observa la manera como realizan sus tareas y en algunos casos existe falta de coordinación para su desempeño, no existiendo procedimientos sistematizados y técnicas adecuadas que agilicen la producción; influyendo también la falta de abasto de materia prima oportuno; además el dueño del taller manifiesta la necesidad de aprender computación y realizar algún curso de cómo comercializar las piezas que fabrican en el taller.” (Observación; 17/07/09).

Si en el lugar de trabajo de los artesanos no se contempla el departamento de capacitación por falta de recursos, de manera general, la Unión de Artesanos del

Estado de Michoacán deberá promover la importancia de ésta, creando infraestructura para tal fin, con el propósito de aprovechar la oportunidad de capacitación ofrecida por el gobierno estatal como apoyo al quehacer artesanal.

Manifiestan algunos de los artesanos encuestados, que han recibido algunos cursos de capacitación, pero han quedado inconclusos por lo que ellos han perdido interés en capacitarse; esta situación es un factor para que los artesanos no den continuidad a su preparación.

De acuerdo con lo expresado en el capítulo dos del marco teórico de la presente investigación, la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán es la institución encargada de atender las demandas de los artesanos del estado, fortaleciendo la labor artesanal de éstos; a esa institución acuden los artesanos para solicitar capacitación.

Al ser entrevistado el subdirector del departamento de investigación y capacitación de Casa de Artesanías del Estado de Michoacán, manifestó que “existen programas de capacitación establecidos los cuales se llevan a cabo durante el año en fechas establecidas con anticipación y a solicitud de las comunidades que se interesan en ellos; también manifestó que el gobierno estatal realiza propuestas sobre investigaciones para realizar capacitación, pero son en casos muy específicos.” (Entrevista 1; 31/03/09).

En esta categoría dos, se han encontrado la existencia de factores de carácter psicológico, social, económico y cultural los cuales se describen a continuación:

#### Factores psicológicos:

- La falta de promoción de la capacitación sistemática laboral, por parte de la Unión de Artesanos, como se aprecia en los resultados obtenidos, refuerza el poco interés de éstos mismos para considerar a la capacitación una herramienta importante para su desempeño y desarrollo laboral, aun cuando se tiene la creencia de que la capacitación es importante y mejorará la calidad de sus productos y sus ventas.
- La falta de cultura laboral impide tener en cuenta los beneficios tangibles que proporciona un sistema de capacitación apropiado a las necesidades presentadas y debidamente identificadas, para lograr mejorar la competitividad. Además la falta de continuidad en los programas de capacitación provoca que el artesano tenga una resistencia a dicho proceso.
- En general la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática se puede considerar heterogénea, porque hay quienes de acuerdo con su experiencia, consideran que los cursos de capacitación han ayudado a mejorar su producción y hay quienes no han tenido la oportunidad de recibir ese apoyo o ha quedado inconcluso.

#### Factores económicos:

- La Unión de Artesanos del Estado de Michoacán no cuenta con una infraestructura para llevar a cabo programas de capacitación sistemática laboral, pues los artesanos no tienen los recursos económicos suficientes para establecer dicha infraestructura.



- También el presupuesto ejercido por Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán para dar capacitación a los artesanos es limitado, por lo que en ocasiones los programas de capacitación no se llevan a cabo e incluso algunos son suspendidos, esto origina que el artesano pierda el interés.
- Los artesanos dedican la mayor parte de su tiempo primeramente a producir y posteriormente a comercializar sus piezas, ya que esto les proveerá de recurso económico para continuar con su labor artesanal, es una razón por la cual no se puede dedicar tiempo suficiente a programas de capacitación sistemática.

Factores sociales:

- De igual manera, la falta de fomento hacia la capacitación sistemática por parte de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, impide que el artesano procure la capacitación como un medio para lograr la competitividad en su entorno regional y nacional, incluso a nivel mundial.

Factores institucionales:

- En casos específicos, el gobierno del estado por conducto del gobernador, como máximo dirigente de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, determina casos especiales de investigación sobre capacitación, pero no de manera continua.

- La forma en que se implementan los programas de capacitación, en algunos casos, refleja cierta preferencia en cuanto a capacitar determinadas comunidades, esto constituye un motivo de descontento en otras tantas.
- Los artesanos encuestados consideran importantes los cursos de capacitación, pero la falta de promoción por parte de la Unión de Artesanos, ya que no se tiene la infraestructura correspondiente, impide obtener los resultados tangibles que proporciona la capacitación sistemática en beneficio de este sector productivo.

Factores culturales:

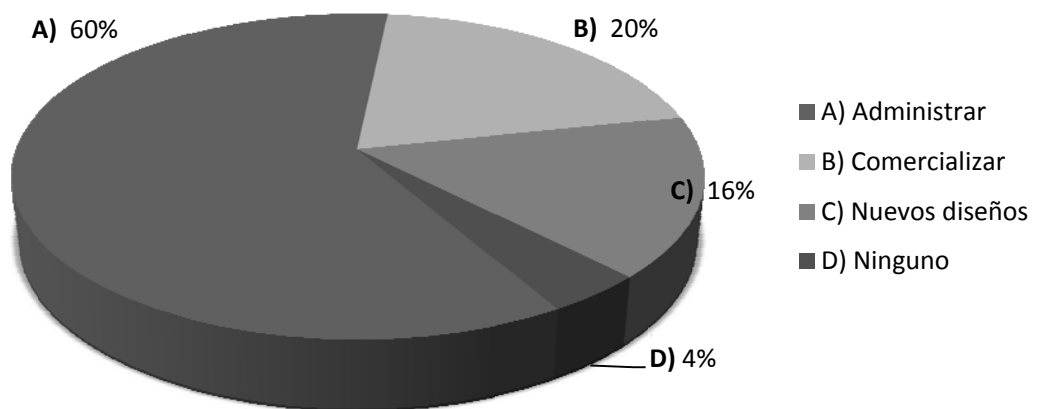
- También se considera un factor cultural la falta de promoción de la capacitación laboral por parte de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, en el sentido de que ellos, de manera empírica, han aprendido a fabricar sus artesanías como parte del desarrollo de la cultura purépecha, por ello no dan la atención debida a la capacitación sistemática, y se enfocan principalmente a la elaboración y comercialización de su producción.

#### **4.4.3 Comercialización con base en la capacitación.**

Esta tercera y última categoría hace referencia a las necesidades manifiestas de capacitación, los lugares donde comercializan sus productos los artesanos, así como la intención de exportar sus piezas artesanales.

Se cree que el interés de los artesanos por capacitarse influirá para que en primera instancia la Unión de Artesanos del estado de Michoacán visualice esta

necesidad y se establezcan planes de capacitación laboral, dando la continuidad debida, y en segundo lugar, se reciba el apoyo de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, para lo cual se preguntó a los artesanos qué tipo de cursos de capacitación les gustaría tener, a lo que un 60% contestó que cursos sobre cómo administrar su taller; un 20% manifiesta la necesidad de saber cómo mejorar las técnicas de ventas o comercializar sus productos; mientras que un 16% requieren saber cómo realizar nuevos diseños de sus productos; y solo un 4% considera no tener la necesidad de capacitarse; esto se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Además de estos resultados obtenidos y retomando los conceptos teóricos establecidos en el capítulo uno, es indispensable hacer una apropiada detección de necesidades, mediante los cuatro pasos necesarios, que son: determinar el área donde se necesita capacitación; cuáles son los integrantes de la organización que necesitan capacitarse y en qué actividad; determinar el grado de conocimientos que una persona requiere para dominar su especialidad y establecer cuándo y en qué

orden serán capacitados según las prioridades y los medios con que cuenta la organización.

Lo anterior conlleva al proceso de capacitación sistemática, requerido para lograr que la capacitación sea apropiada y eliminar acciones que lleven a capacitar solamente por inercia, sin un fin necesario; con ello se evitarían esfuerzos infructuosos y gastos superfluos.

Continuando con la entrevista realizada al responsable del Departamento de Investigación y Capacitación de la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, éste comenta que “la población de artesanos en el estado, es considerable, por lo que, Casa de las Artesanías se ve limitada a atender a todos los artesanos, cuenta con un presupuesto asignado por el gobierno estatal para llevar a cabo su labor y con frecuencia se agota, lo que limita realizar mayor número de capacitaciones, o en un momento dado dar continuidad a las existentes.” (Entrevista 1; 31/03/09).

Comentan algunos de los artesanos encuestados que las técnicas de producción ya las tienen perfectamente definidas y para ellos sería mejor capacitarse en cómo administrar su microempresa, para crear una estructura que le dé un control sobre sus utilidades, y buscar nuevas alternativas de venta. Al respecto se les cuestionó sobre dónde comercializan principalmente su producción artesanal, un 40% respondió que los lugares donde generalmente venden sus piezas artesanales son los tianguis de una manera directa al público; un 26% manifestó venderlas a la Casa de las Artesanías; mientras que un 34% expresó que vende su producción a mayoristas, como se aprecia en la gráfica impresa a continuación:

Con esto se perciben los principales puntos de venta establecidos donde los artesanos acuden a comercializar su producción artesanal; esta comercialización no es de manera continua ya que en ocasiones, por falta de espacios, no participan en tianguis, por ser limitado el número de artesanos que se invitan.

En entrevista realizada al responsable del Departamento de Investigación y Capacitación de la Casa de las Artesanías, declaró “que el departamento de comercialización realiza compras sólo en periodos establecidos dependiendo de la demanda en sus tiendas establecidas en los puntos estratégicos del estado y de la república; así como del presupuesto asignado para compras, al no haber recursos se suspenden las compras hasta nuevamente contar con dinero para ello.” (Entrevista 1; 31/03/09).

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo dos, existe una Ley de Fomento Artesanal del Estado de Michoacán, la cual cuenta con trece capítulos con sus

respectivos artículos, en los cuales se estipula la estructura y funcionamiento de la Casa de Artesanías del Estado de Michoacán. En el capítulo XIII, se establece lo relacionado a la comercialización de la producción artesanal, lo cual se debe hacer valer de manera tangible en acciones concretas para tal propósito, con la finalidad de brindar apoyo al sector productivo artesanal.

En ese mismo capítulo, se menciona otro organismo descentralizado del Gobierno Federal: el FONART, en cuya infraestructura y programas se contempla que México tiene una riqueza artesanal, la cual es considerada como una de las ofertas más diversificadas de mayor calidad y con una valiosa aportación al patrimonio cultural intangible mundial.

Esto se establece en la Misión de esta dependencia y que a la letra dice: “Apoyar a los artesanos y las artesanas de México para contribuir a la mejora de sus niveles de vida y preservar los valores de su cultura tradicional, vinculando la creatividad del artesano con el consumidor final, mediante programas de apoyo y efectivas estrategias de comercialización que aseguren el posicionamiento de productos artesanales de calidad en los mercados nacionales e internacionales.” (www.fonart.mx; 2009: s/p).

En función de lo anterior, estos programas buscan tender puentes que faciliten la integración de los artesanos en situación de pobreza al desarrollo económico así como su inserción a los mercados, mediante la comercialización de sus productos.

En el cuestionamiento anterior, los artesanos visualizan la necesidad de capacitarse para lograr técnicas que les ayuden a comercializar sus productos, lo cual influirá a considerar la viabilidad de ampliar su mercado a otros países, cumpliendo con las normas de calidad establecidas para ese fin.

A lo que a pregunta expresa se plantea, si les gustaría exportar a otros países sus piezas artesanales, un 86% expresó que sí, mientras un 14% respondió negativamente, lo que se especifica en la siguiente gráfica:

Los resultados obtenidos en el presente cuestionamiento tienen relación directa con los obtenidos en la aplicación de la escala de actitud en respuesta al ítem veintidós “Exportar es una alternativa de venta”, se obtuvieron 376 puntos de un total de 420, lo que quiere decir que existe una actitud favorable hacia este enunciado, por parte de los artesanos a los cuales se les aplicó la escala de actitud mencionada en el Anexo 3 de la presente investigación.

De acuerdo con lo señalado en el capítulo uno, la capacitación solamente es un factor que contribuye a la productividad de la organización, por lo que forma parte de programas más amplios de mejoras de la estructura organizacional, con la finalidad de cumplir con la normatividad de exportación, establecida para ese objetivo.

También en el capítulo tres, se considera promover la competitividad, aprovechar las ventajas derivadas de la ubicación geográfica y de la cantidad de recursos en México, a través de políticas públicas para optimizar esa herencia, cristalizadas en una cruzada nacional en la cual todos los sectores de la sociedad trabajen con el objetivo de hacer de México un país con mayor competitividad, contribuyendo de esta manera a mejorar las condiciones de vida de todos los mexicanos.

Las transformaciones que han tenido lugar en las últimas décadas a nivel mundial en todos los aspectos, tanto económico, como social, cultural y tecnológico, dan lugar a retos profundos para satisfacer las demandas de la población.

Una manera de buscar la mejora constante es la cooperación entre países, mediante tratados comerciales para fortalecer la economía mundial, en los cuales se debe tomar en cuenta la diversidad de conocimientos implicados en esta era de modernidad y aprovechándolos para este fin.

Los artesanos manifiestan su interés en tener una capacitación continua, para dar seguimiento a procedimientos que fortalezcan su actividad artesanal y les dé una



estabilidad económica, ya que manifiestan que sólo durante algunas temporadas del año logran tener ventas suficientes para sostener su producción.

Con base en la escala de actitud, la cual consta de treinta y un ítems, aplicada a una muestra de sesenta artesanos, se obtuvieron los resultados siguientes:

Un rango de puntuaciones que va desde 106 hasta 189 puntos; a mayor puntuación existe una actitud más favorable y a menor puntuación, una actitud menos favorable, lo cual se establece en el baremo correspondiente, lo que arroja los siguientes resultados:

- El cuartil 1 es igual 135.5 puntos, indicando que el 25% de los artesanos obtuvieron puntuaciones iguales o menores a 135.5 puntos, mientras que el 75% obtuvo puntuaciones iguales o mayores a 135.5 puntos.
- Se detectó una mediana de 146.5 puntos.
- El cuartil 3 es igual a 165.25 puntos, lo cual indica que el 75% de los encuestados obtuvieron puntuaciones iguales o menores a 165.25 puntos, mientras el 25% obtienen puntuaciones iguales o mayores a 165.25 puntos.
- La puntuación más repetida (moda) corresponde a 143 puntos,.
- Una media de 150.3 puntos, con una desviación estándar de 22.
- Hubo una variabilidad relativa de 14.63%, lo que indica el grado de dispersión de la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática.

De lo anterior, en esta tercera categoría, se infiere una tendencia de la actitud de los artesanos hacia la capacitación de manera irregular, de acuerdo con los

resultados obtenidos, ya que mientras hay quienes piensan que la capacitación es un medio para llegar a ser más productivos a través del mejoramiento de sus técnicas, y asisten con regularidad a cursos de capacitación por iniciativa propia, para enfrentar la competencia artesanal que existe; otros tantos consideran no haber recibido capacitación continua y lo aprendido fue por enseñanza de sus familiares, pero que si se les ofreciera capacitación, tal vez la aceptarían.

Otra parte del grupo mantiene una actitud de indiferencia hacia la capacitación, considerando que no es trascendente para realizar su trabajo, porque tienen tiempo trabajando sin una capacitación continua.

Se reafirma la diversidad de actitudes hacia la capacitación por parte de artesanos integrantes de la Unión de Artesanos del estado de Michoacán, región lacustre y de la meseta purépecha; los principales factores que influyen para que esta actitud sea diversa incluso, que haya falta de capacitación laboral son de carácter cultural, psicológico, económico, institucional y social, los cuales se han descrito en la primera y segunda categorías de esta interpretación de resultados.

Por lo anteriormente expuesto, se podría implementar un plan de sensibilización entre los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, donde se promueva la capacitación sistemática, ya que la falta de promoción de esta herramienta incide en los diversos factores identificados para que dicha capacitación laboral no se lleve a cabo.

De esta manera la capacitación laboral sistemática contribuirá a la competitividad y a unificar la actitud favorable de los artesanos, hacia la misma, pero

sobre todo, lograr que realmente esa actitud favorable se lleve a la práctica, tomando en cuenta los diversos factores que la impiden, con la finalidad de dar estructura a un sistema de capacitación laboral y de esta forma se ayude de manera tangible al desarrollo de este sector productivo de la población.

Como ya se mencionó, los artesanos visualizan la necesidad de capacitarse para administrar su taller, mejorar técnicas de producción y buscar maneras de comercializar sus productos incluso en otros países, para obtener los ingresos suficientes que les permitan una mejor calidad de vida.

En el presente capítulo se ha descrito todo el proceso mediante el cual se llevó a cabo la presente investigación, su metodología considerando el enfoque, alcance, diseño y técnicas e instrumentos utilizados en la investigación; la población y/o muestra; la descripción del proceso de investigación; y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para llegar a las conclusiones del estudio realizado.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado todo el proceso metodológico de la presente investigación para dar cumplimiento al objetivo general de la misma, confrontando el marco teórico con la realidad existente con base en la información obtenida, se han identificado los principales factores culturales, económicos, sociales, institucionales, psicológicos que intervienen en la falta de capacitación sistemática a integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, los cuales se mencionan a continuación.

### Factores culturales:

- La mayoría de los artesanos aprendió a realizar sus piezas artesanales de manera empírica, por enseñanza de sus padres o familiares, ya que la tradición de elaborar artesanías se remonta a la época precolombina; aunque ha existido una evolución en cuanto a la fabricación de éstas en el transcurso del tiempo, aún se presenta una resistencia al cambio para capacitarse de manera sistemática, puesto que los sujetos de estudio han mantenido su empleo con esos conocimientos adquiridos de manera empírica.
- Hay una falta de promoción en los grupos de artesanos, en cuanto a la importancia de capacitación sistemática, como herramienta para llegar a ser competitivos, y que enfoque su atención a la comercialización.
- El artesano está limitado a una cierta producción, puesto que sus procesos productivos son manuales a diferencia de la producción estandarizada de la

industria donde interviene maquinaria y equipo con mayor tecnología; hay, por otra parte, la creencia de que por más capacitación que reciba, su producción será la misma en cuanto a cantidad.

Factores económicos:

- Los artesanos no cuentan con los recursos económicos suficientes para crear una infraestructura y llevar a cabo programas de capacitación sistemática laboral.
- Los artesanos están condicionados a trabajar para solventar sus gastos diarios, pues, en la mayoría de los casos los artesanos no cuentan con capital de trabajo, y tratan de comercializar su producción que de igual manera es limitada y adquirir recurso económico para seguir manteniendo su fuente de trabajo. Esta situación impide dedicar tiempo a programas de capacitación sistemática, ya que a corto plazo, se vería afectada su producción, lo cual restringiría sus ventas.
- Los recursos ejercidos por la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán para dar capacitación a los artesanos, en ocasiones es limitado, por lo que algunas veces los programas de capacitación no se llevan a cabo e incluso algunos son suspendidos, por lo que el artesano pierde el interés en los mismos.

#### Factores institucionales:

- Los programas de capacitación implementados por organismos instituidos con la finalidad de dar apoyo al sector artesanal, se ven afectados en un momento dado, por la falta de presupuesto del gobierno para realizar dichos programas o debido a la falta de continuidad en los mismos, lo cual da motivo a que los artesanos pierdan el interés por la capacitación sistemática, ya que en ocasiones queda inconclusa la capacitación.
- La manera en que se determinan los programas de capacitación, denota ciertas preferencias en cuanto a capacitar determinadas comunidades, esto constituye un motivo de descontento en otras.
- Las instituciones de gobierno encargadas de dar apoyo al sector artesanal en ocasiones aplican programas emergentes de capacitación para quienes lo soliciten, sin realizar el proceso básico de capacitación, con ello dejan de lado la continuidad de la capacitación laboral.
- En casos específicos, el gobierno del estado, por conducto del gobernador como máximo dirigente de Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, determina casos especiales de investigación sobre capacitación, pero no de manera continua.
- Los artesanos encuestados consideran importantes los cursos de capacitación, pero hay una deficiente promoción por parte de la Unión de Artesanos, ya que no se tiene la infraestructura correspondiente, lo que impide

obtener los resultados tangibles que proporciona la capacitación sistemática en beneficio de este sector productivo.

Factores psicológicos:

- Existe una diversidad de actitudes hacia la capacitación formada por experiencias adquiridas en relación con la capacitación formal, por parte de artesanos integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán; esta tendencia irregular influye para que exista falta de interés hacia la capacitación sistemática.
- Debido a la experiencia por parte de los artesanos, existe la creencia de que por más capacitación que reciban, su producción será limitada, ya que sus procesos productivos son de manera manual, a diferencia de los industriales, lo cual da pie a que no se interesen en buscar preparación constante.
- La falta de promoción de la capacitación sistemática laboral por parte de la Unión de Artesanos, como se aprecia en los resultados obtenidos, refuerza el poco interés de ellos para considerar a la capacitación una herramienta importante para su desempeño y desarrollo como artesanos, aun cuando se tiene la creencia de que la capacitación es importante y mejorará la calidad de sus productos y sus ventas.
- La falta de cultura laboral impide tener en cuenta los beneficios tangibles que proporciona un sistema de capacitación apropiado a las necesidades presentadas y debidamente identificadas, para lograr mejorar la competitividad. Además la falta de continuidad en los programas de

capacitación por diversas razones provoca que el artesano tenga una resistencia a ser capacitado.

- En general, la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática se puede considerar heterogénea, porque hay quienes de acuerdo con su experiencia, consideran que los cursos de capacitación han ayudado a mejorar su producción y hay quienes no han tenido la oportunidad de recibir ese apoyo o ha quedado inconcluso.

Factores sociales:

- De igual manera, la falta de promoción por parte de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, de la capacitación sistemática, impide que el artesano procure la capacitación como un medio para lograr la competitividad en su entorno regional y nacional, incluso a nivel mundial, como consecuencia de los efectos de la globalización.

En cuanto a los objetivos particulares se logró:

- Señalar la importancia y trascendencia de la capacitación sistemática.

Se ha establecido la importancia de la capacitación sistemática como herramienta para lograr el desarrollo y progreso de los artesanos, de las organizaciones a las cuales pertenecen y la contribución de éstas al desarrollo del país; los mismos artesanos entienden el hecho de capacitarse de manera continua les ayudará a mejorar la calidad de sus productos y podrán ser más competitivos.



La labor de promoción a la capacitación sistemática laboral que realicen las instituciones de apoyo a los artesanos, será fundamental para fomentar la cultura laboral de competitividad, dada la trascendencia de la capacitación, incluidos los principios y procesos establecidos para tal fin.

- Conocer programas de capacitación sistemática laboral para los artesanos.

Existen programas de capacitación laboral para los artesanos en los organismos establecidos tanto por el gobierno estatal a través de la Casa de las Artesanías del Estado de Michoacán, como federal, mediante el FONART entre otros organismos, los cuales tienen que ver principalmente con elaboración de nuevas técnicas de producción y diseños diferentes, así como la forma de comercializar sus productos.

Se proporciona capacitación y asistencia técnica para que los artesanos mejoren sus procesos, hagan uso eficiente de las materias primas y desarrollen nuevos diseños de artesanías, respetando la técnica tradicional; la Casa de las Artesanías impartió cinco cursos de capacitación a 72 artesanos de cuatro comunidades, en este año.

Establecer programas de apoyo a los artesanos es una de las principales funciones de estas instituciones, para lo cual la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán debe realizar la promoción adecuada de los mismos para que sus integrantes se vean beneficiados con estos programas, entre los que se encuentran los enfocados a capacitación laboral.

También se establece las limitantes de estos programas de capacitación, la principal consiste en que las instituciones mencionadas, en algunos casos, no cuentan con los recursos necesarios de manera oportuna para implementar y dar el seguimiento a la capacitación.

- Especificar la actitud de los artesanos hacia la capacitación sistemática.

Esta actitud de los artesanos hacia la capacitación laboral, es heterogénea porque hay quienes consideran la capacitación sistemática importante para su desempeño como artesanos, mientras hay quienes encuentran irrelevante capacitarse, pues ellos han trabajado así durante muchos años en cuanto a técnicas de producción, aunque no en llevar a cabo un tipo de administración de su taller, en lo cual sí les gustaría capacitarse.

- Identificar los apoyos gubernamentales para los artesanos, en materia de promoción y venta de sus productos.

Se han identificado programas de apoyo para los artesanos michoacanos, los cuales han sido implementados por Casa de las Artesanías del Gobierno del Estado de Michoacán, y se mencionan a continuación.

- 1) Apoyo a los artesanos para la venta directa de sus productos: el trabajo de los artesanos consiste no sólo en obtener de manera directa sus materias primas, elaborar las artesanías, capacitarse, diseñar nuevas formas, sino también vender de manera directa sus productos. La Casa de las Artesanías gestiona espacios y se ha apoyado la realización de 23 tianguis

y muestras artesanales, donde acuden los artesanos para exponer y comercializar sus artesanías.

- 2) Programa de compra de artesanía en las comunidades: para evitar los traslados de los artesanos y gastos que les implica venir a la capital a vender sus productos, la Institución atiende directamente la compra de artesanía en los lugares donde se elaboran.
- 3) La Casa de las Artesanías opera de manera conjunta con grupos de artesanos de 42 Centros de Abastecimiento de Materias Primas, para suministrar insumos a los artesanos de las comunidades en la cantidad, calidad y precio que solicitan.
- 4) Se han realizado concursos de artesanías comunales, regionales y estatales; como una efectiva forma de incentivar la creatividad de los artesanos y la sana competencia entre ellos, la Casa de las Artesanías ha organizado 16 concursos de artesanías.
- 5) Programa de Créditos a los artesanos: un programa exitoso que la Casa de las Artesanías desarrolla, es el de créditos a artesanos a través del Fondo de Apoyo a la Actividad Artesanal, FAAAR, un esquema financiero adecuado a sus características, usos y costumbres, lo que permite que el recurso otorgado no constituya una carga impagable.
- 6) La Casa de las Artesanías para este año, trabaja en los siguientes proyectos especiales que son:
  - Proyecto de Cuitzeo: con una inversión de \$560 mil pesos, en el cual se desarrollan productos nuevos a partir del uso de la chúspata como materia

prima con líneas de productos como la confección de prendas en textil con fibras vegetales, muebles con estructuras tubulares roladas y enseres con estructuras a base de maderas, en tres municipios que son Cuitzeo, Álvaro Obregón y Santa Ana Maya.

- Proyecto Zinapécuaro: con una inversión de \$500 mil pesos, en convenio con la SEDECO para la renta de un predio para la extracción de arcilla y un punto de venta con acceso para todos los artesanos.
- Proyecto Costa: con una inversión de 3 millones 500 mil pesos, en coordinación con la Secretaría de Turismo para el equipamiento de los paradores turísticos administrados por las comunidades de la región y para la comercialización de artesanía de la región.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los principales factores que intervienen en la falta de capacitación sistemática de integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán?, se determinó que los principales factores que intervienen son de tipo económico, cultural, institucional, psicológico y social, primordialmente, como ya se ha mencionado en la conclusión de objetivos, por lo que este fenómeno de falta de capacitación a integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán está influido por diversas razones, las cuales se han expuesto con anterioridad.

Por otro lado, la capacitación sistemática laboral debe ser impartida por un profesional, como concluye la tesis, “Competencias del pedagogo en las funciones de la capacitación laboral” (Medina; 2007), en donde se argumenta que se debe

implementar todo un procedimiento que lleve al objetivo principal de la capacitación, y así mediante la adquisición de conocimientos y destrezas, modificar actitudes para el mejor desempeño de la persona, ya que este profesional conoce acerca de grupos, se le facilita interrelacionarse con personas de distintas edades porque tiene conocimientos de sus características; y en este sentido el psicólogo laboral igualmente tiene estos conocimientos con una preparación profesional enfocada al comportamiento de los seres humanos en las organizaciones, afrontando problemas relacionados con su desempeño en las mismas mediante técnicas metodológicas apropiadas para su debida solución, por ende, también la capacitación sistemática laboral es una de sus funciones a desempeñar entre otras tantas.

Así que, la capacitación laboral debe seguir todo un proceso sistemático, donde exista un diagnóstico, sea administrada y controlada por un conecedor, que dé seguridad y credibilidad al proceso.

Con lo anteriormente expuesto, se concluye la presente investigación al tener en cuenta que son variados los factores a considerar en la falta de capacitación sistemática laboral a los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, y en la medida en que éstos sean considerados para implementar programas de capacitación laboral, ayudará de manera importante a establecer los lineamientos apropiados con la finalidad de que los artesanos puedan obtener los beneficios inherentes a la capacitación, pues como se ha mencionado en el capítulo uno del marco teórico de la presente investigación, la capacitación sistemática laboral es una herramienta elemental para lograr el desarrollo de los recursos humanos que dan funcionalidad a las organizaciones.

## SUGERENCIAS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación y con la finalidad de contribuir a enfrentar la problemática existente de falta de capacitación sistemática laboral a los integrantes de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, se hacen las siguientes sugerencias:

- Llevar a cabo un programa de sensibilización para que los artesanos visualicen los beneficios inherentes a la capacitación sistemática laboral y de esa manera, se fomente de la importancia de la misma, de modo que coadyuve a fortalecer la cultura laboral.
- Efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los integrantes de la Unión, con el propósito de detectar las principales necesidades de sus agremiados en dicho rubro; corroborando que el padrón se encuentre actualizado, clasificado por lugar de origen y tipo de artesanía que se fabrica para facilitar la detección de necesidades, la cual debe realizarse de acuerdo con los procedimientos establecidos para este fin.
- Elaborar un programa de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación y solicitar apoyo al departamento de capacitación de la Casa de Artesanías del Gobierno del Estado. Además, buscar alternativas para que el presupuesto destinado a capacitación logre tener el impacto requerido y no se pierda la continuidad de la capacitación; incluso lograr que el artesano se haga cargo del costo de esa capacitación,

porque al final eso sería la gran ventaja, ser autosuficientes, pero que en un inicio se les dé el apoyo requerido.

- Crear un círculo continuo de apoyo a los artesanos estableciendo tiempos para lograr la autosuficiencia y desarrollo de éstos, al tiempo que se da continuidad a los programas, y que el esfuerzo realizado tenga rendimientos y no se pierda, con la finalidad de lograr la autosuficiencia de este sector para conservar las fuentes de trabajo existentes incluso crear nuevas.
- Solicitar la descentralización de las funciones de la Casa de la Artesanías del Estado de Michoacán, en puntos estratégicos previamente analizados y determinados en las principales regiones del estado, con la finalidad de optimizar los recursos destinados a lograr mayor apoyo a los artesanos, y hacer de este quehacer, una industria fortalecida de manera científica para crear las oportunidades esperadas por este sector.
- Fortalecer las funciones de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, para que sirva con profesionalismo a los intereses de los artesanos michoacanos, como una organización comprometida con el desarrollo de sus integrantes y coadyuvar con la economía de la región, del estado y del país.

Mediante las acciones sugeridas anteriormente se pretende en un momento dado establecer el Departamento de Capacitación de la Unión de Artesanos del Estado de Michoacán, para que de manera integral se visualice la capacitación sistemática como una herramienta importante para llegar a ser competitivos y lograr mejores condiciones de vida de los integrantes.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, L. Fernando; Heredia Espinosa, Víctor. (2006)  
Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.  
Edit. Trillas, México.

Coolican, Hugh (2005)  
Métodos de investigación y estadística en Psicología.  
Edit. Manual Moderno, México.

CREFAL (1963)  
Informe final del trabajo de campo realizado en la comunidad de Puácuaro.  
Crefal, México.

Deming, W. Edwards (1989)  
Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.  
Edit. Díaz de Santos, España.

Dinerman, Ina R. (1974)  
Los Tarascos: campesinos y artesanos de Michoacán.  
Secretaría de Educación Pública, México.

Fernández Ríos, Manuel (1995)  
Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios.  
Edit. Díaz de Santos, España.

Grados, Jaime A. (2004)  
Capacitación y Desarrollo de Personal.  
Edit. Trillas, México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.  
(2008)  
Metodología de la Investigación.  
Edit. McGraw-Hill, México.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2008)  
Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos.  
Edamsa Impresiones, México.

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2003)  
Análisis de la Competitividad de México: Evaluación e Identificación de las Áreas de  
Oportunidades.  
Grupo Impresores Unidos, México.



Linares Torres, Ana Lilia (2002)  
Diagnóstico de necesidades de capacitación en la comunidad indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán.  
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Medina Duarte, Olga Malleli (2007)  
Competencias del pedagogo en las funciones de capacitación laboral.  
Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Mendoza Núñez, Alejandro (1985)  
La capacitación práctica en las organizaciones métodos y técnicas.  
Edit. Trillas, México.

Olivé, León; Pérez Ramsanz, Ana Rosa. (2006).  
Metodología de la investigación.  
Edit. Santillana. México.

Pain, Abraham (1989)  
Cómo realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de capacitación.  
Edit. Garnica-Vergara, Argentina.

Piccollo Ciriello, Rafael (1992)  
La Alta Gerencia Rumbo al Siglo 21: Competitividad y Liderazgo.  
Programas Educativos, México.

Pinto Villatoro, Roberto (1990)  
Proceso de Capacitación.  
Edit. Diana, México.

Ramírez Cavassa, César (1993)  
Vicios y Virtudes de la Capacitación.  
Edit. PAC, México.

Reyes Ponce, Agustín (2008)  
Administración Moderna.  
Edit. Limusa, México.

Robbins, Stephen P. (2004)  
Comportamiento Organizacional.  
Edit. Pearson, México.

Serra Puche, Jaime (1992)

La Alta Gerencia rumbo al siglo 21: Perpectivas del Desarrollo Económico de México.  
Programas Educativos, México.

Silicio Aguilar, Alfonso (2007)

Capacitación y Desarrollo de Personal.  
Edit. Limusa, México.

Summers, Gene F. (1978)

Medición de actitudes.  
Edit. Trillas, México.

## **OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

<http://conaculta.gob.mx>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Artesanía>

<http://www.casadelasartesanias.gob.mx/institución/historia.html>

<http://www.casadelasartesanias.gob.mx/institución/misión.html>

[http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=468Itemid=68](http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=468Itemid=68)

## **ENCUESTA A LOS ARTESANOS**

Favor de contestar las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia personal, sus respuestas serán utilizadas de manera confidencial, para fines estadísticos:

1.- ¿Cuánto tiempo tiene fabricando su artesanía?

- a) de 1 a 5 años.
- b) de 6 a 10 años.
- c) de 11 a 20 años.
- d) más de 20 años.

2.- ¿Pertenece alguna unión de artesanos? ¿Cuál?

3.- ¿Cómo aprendió a realizar sus piezas artesanales?

- a) Por enseñanza de mis padres o familiares.
- b) En talleres artesanales donde he trabajado.
- c) Por cursos sobre fabricación de artesanía.

4.- ¿Cómo considera la calidad de los productos que produce?

- a) Buena.
- b) Muy buena.
- c) Excelente.

5.- ¿Considera importantes los cursos de capacitación para mejorar la calidad de sus productos?

- a) Poco importantes.
- b) Importantes.
- c) Muy importantes.

6.- ¿Le han ofrecido cursos de capacitación?

Si                      No

7.- ¿En la unión a la que pertenece se promueve la capacitación?

Si                      No

8.- ¿Qué tipo de cursos de capacitación le gustaría tener? ¿Por qué?

9.- ¿Dónde comercializa principalmente su producción artesanal?

- a) En tianguis artesanales.
- b) En Casa de las artesanías.
- c) A compradores mayoristas

10.- ¿Le gustaría exportar a otros países sus piezas artesanales?

Si                      No

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**

## ANEXO 2

### GUIA DE ENTREVISTA REALIZADA AL SUBDIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CASA DE LAS ARTESANIAS DE GOBIERNO DEL ESTADO.

- 1.- ¿Cuáles son las principales funciones del departamento de investigación?
- 2.- ¿Cuáles son las áreas del departamento de investigación?
- 3.- ¿Cuáles son los programas con que cuenta el departamento?
- 4.- ¿Cree usted que la capacitación es importante para el desarrollo de los artesanos? ¿Por qué?
- 5.- ¿Se realiza una Detección de Necesidades, para elaborar los programas de capacitación? ¿Por qué?
- 6.- ¿Cómo es el proceso para que los artesanos soliciten cursos de capacitación?
- 7.- ¿Existen cursos de capacitación institucionalizados?
- 8.- ¿Quién imparte los cursos de capacitación?
- 9.- ¿Cuáles son los tipos de capacitación que solicitan con mayor frecuencia los artesanos?
- 10.- ¿Existen cursos de capacitación durante todo el año? ¿Cuántos?
- 11.- ¿Cómo se implementan los cursos de capacitación?

12.- ¿Existen comunidades más favorecidas con cursos de capacitación?

¿Cuáles?

13.- ¿Cuenta con los recursos suficientes para satisfacer las necesidades de capacitación de los artesanos del estado?

14.- ¿Algún otro comentario que desee hacer con motivo de esta entrevista?

## ANEXO 3

### ESCALA DE ACTITUD HACIA LA CAPACITACIÓN LABORAL ARTESANAL.

En los presentes enunciados, no existen repuestas correctas o incorrectas, simplemente de acuerdo a su opinión elija una opción, siendo honesto al contestar.

En base a la escala siguiente, anote un número entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

- 1 Totalmente en desacuerdo      2 Muy en desacuerdo      3 En desacuerdo  
4 Indiferente      5 De acuerdo      6 Muy de acuerdo  
7 Totalmente de acuerdo

- \_\_\_\_\_ 1. Quien se educa tiene más oportunidades en su trabajo.
- \_\_\_\_\_ 2. Las personas deben estar en constante capacitación no importa su edad.
- \_\_\_\_\_ 3. Transmitir conocimientos es una oportunidad para capacitar.
- \_\_\_\_\_ 4. El aprendizaje solamente se da por medio de la capacitación sistemática.
- \_\_\_\_\_ 5. La capacitación sistemática ayuda a mejorar la forma de trabajar.
- \_\_\_\_\_ 6. Los padres o abuelos pueden enseñar como desempeñar un trabajo.
- \_\_\_\_\_ 7. A mayor tiempo en el desempeño de un trabajo, se produce más.
- \_\_\_\_\_ 8. La capacitación es importante para mejor la calidad de las artesanías.
- \_\_\_\_\_ 9. Se recibe con frecuencia capacitación sistemática.
- \_\_\_\_\_ 10. Los instructores que han impartido capacitación saben cómo realizarla.
- \_\_\_\_\_ 11. La capacitación sistemática suele ser esporádica.
- \_\_\_\_\_ 12. Las personas adultas también pueden seguir aprendiendo.
- \_\_\_\_\_ 13. Tener un adiestramiento apropiado conlleva a desempeñar mejor el trabajo.
- \_\_\_\_\_ 14. Se han recibido varios cursos para mejorar el trabajo.



- \_\_\_\_\_ 15. La educación ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas.
- \_\_\_\_\_ 16. Los cursos de actualización para realizar el trabajo son necesarios.
- \_\_\_\_\_ 17. Se aprende de padres o familiares a fabricar las artesanías.
- \_\_\_\_\_ 18. Existen programas de capacitación en la unión de artesanos.
- \_\_\_\_\_ 19. Las ventas dependen de la calidad de las artesanías.
- \_\_\_\_\_ 20. El interés por conocer nuevas técnicas de producción debe ser constante.
- \_\_\_\_\_ 21. De la capacitación sistemática se adquieren conocimientos para administrar.
- \_\_\_\_\_ 22. Exportar es una alternativa de venta.
- \_\_\_\_\_ 23. Para ser competitivo es conveniente la calidad.
- \_\_\_\_\_ 24. Existe mucha competencia en la fabricación de artesanía.
- \_\_\_\_\_ 25. Las personas que capacitan deben ser artesanos.
- \_\_\_\_\_ 26. Los centros de capacitación brindan un buen servicio.
- \_\_\_\_\_ 27. Es importante solicitar capacitación.
- \_\_\_\_\_ 28. Con la capacitación se incrementa la producción.
- \_\_\_\_\_ 29. La capacitación ayuda a conservar las fuentes de empleo.
- \_\_\_\_\_ 30. Hay que dedicar tiempo a buscar técnicas nuevas para la producción.
- \_\_\_\_\_ 31. Recibir capacitación sistemática continua es conveniente.

**Gracias por su participación.**