

00661
31



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos Trabajo escrito

“Capacitación, factor determinante para la
competitividad empresarial”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Mario Navarro Ocaña

Tutor : Gerardo Tunal Santiago

México, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

En especial a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración, por todo lo que han contribuido en mi formación profesional.

A todos mis profesores de la maestría por que su trabajo, esta dando frutos.

Al maestro Gerardo Tunal Santiago, por su paciencia, consejos y apoyo para culminar este trabajo.

A las maestras Clotilde Hernández, María Elena Camarena, Susana Verónica Amador, Yolanda Funes, a los maestros Gabriel Pérez y Miguel Angel Reta, por la lectura y observaciones realizadas al presente trabajo.

Gracias a mi mamá, hermanas y hermanos, por su apoyo en todo momento.

A Graciela Ramírez, José Manuel López, Graciela Lázaro, Martha Aguilar, Paz Castillo, Guadalupe Matías, Antonia Canché, René Romero, por sus palabras de aliento para seguir adelante.

A Juan Luis Estrada, por su apoyo para terminar este trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	v
Capítulo 1	
Capacitación	
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Antecedentes en México	4
1.3 Concepto de capacitación	6
1.4 Objetivos de la Capacitación	10
1.5 Importancia de la Capacitación	11
1.6 Tipos de Capacitación	13
1.7 Proceso de Capacitación	14
1.7.1 Determinar necesidades de capacitación	15
1.7.2 Elaboración del programa de capacitación	17
1.7.3 Ejecución del programa de capacitación	18
1.7.4 Control y evaluación del programa de Capacitación	20
1.8 Limitaciones de la capacitación	22
Capítulo 2	
Competitividad Empresarial	
2.1 Antecedentes	25
2.2 Definición de competitividad empresarial	26
2.3 Factores que determinan la competitividad	28
2.3.1 Factores que inciden en los costos de insumos	29
2.3.2 Factores que determinan la eficiencia	30
2.3.3 Factores relacionados con precios, la calidad y diferenciación de productos	32
2.4 La competitividad en México	33
Capítulo 3	
Marco Legal de la Capacitación	
3.1 Marco legal de la capacitación en México	40
3.2 Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo	41
3.3 Contrato Colectivo de Trabajo	45
3.4 Usos y costumbres	47

Capítulo 4

Capacitación y Motivación

4.1	Concepto de motivación	51
4.2	Identificación de necesidades	53
4.2.1	Abraham Maslow	53
4.2.2	Douglas McGregor	54
4.2.3	Frederick Herzberg	55
4.3	Aprendizaje	57
4.4	El papel del instructor	61

Capítulo 5

La capacitación basada en competencias laborales

5.1	Antecedentes	65
5.2	Competencias laborales	73
5.3	Las competencias laborales en México	78
5.4	Norma técnica de competencia laboral	80
5.5	Certificación de competencia laboral	82
5.6	Fortalezas y debilidades de las competencias laborales	84
5.7	Programa de capacitación por competencias laborales	86

CONCLUSIONES	89
GLOSARIO	92
BIBLIOGRAFÍA	94

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado "La capacitación, factor determinante para la competitividad empresarial", surge como una necesidad de mostrar que las organizaciones mexicanas deben adoptar nuevos modelos dentro del área de Recursos Humanos que les permita ser competitivas en el corto, mediano y largo plazo.

Desde los años ochenta del pasado siglo se han intensificado las tendencias de la globalización en las actividades económicas y la integración de amplios mercados en un contexto de acelerados avances en los conocimientos científicos y su aplicación en formas de nuevas tecnologías de producción.

Hoy en día, vivimos las consecuencias de ello, al darse la apertura comercial México se enfrenta a la competencia internacional de bienes y servicios. Nos encontramos con muchas deficiencias que nos impiden lograr el éxito. Entre algunas de estas deficiencias tenemos las relacionadas con las materias primas que son costosas, créditos caros, falta de innovación, falta de personal calificado, etc. Lo anterior nos lleva a reflexionar en cómo enfrentar tales retos y desafíos para sobrevivir en un mercado muy competitivo en todos los sectores productivos.

Por lo anterior, este trabajo tiene como objetivo analizar a la capacitación desde el punto de vista legal; la manera en que influye la motivación en la capacitación, y por último presentar a las competencias laborales como una propuesta para ayudar a las empresas a aumentar su competitividad y desarrollo.

Las organizaciones deben trabajar en la creación de un nuevo plan sistemático de capacitación dentro del área que se encarga de administrar el factor humano. Así como nos dice Porter; la competitividad debe entenderse en

términos de capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas (Buitrón, 2000: 1), asimismo, implica realizar un análisis de lo que las organizaciones hacen dentro de la función específicamente de la capacitación de su personal, para que se incremente la calidad de sus servicios y tener una posición competitiva en el mercado.

La capacitación, como función de la administración, ha sido considerada como estratégica por los gobiernos, diversos sectores y organismos para generar beneficios y progresos para una nación, sin embargo, en México no se cumple adecuadamente. La función de capacitación debe estar vinculada a subsanar las deficiencias en la calificación del factor humano para adquirir los nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso de cambio que se da en las organizaciones, debiendo ampliar las posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorando los niveles de vida y contribuir al uso racional y eficiente de los recursos.

Si hasta ahora las organizaciones han cumplido con la disposición de capacitar por un requerimiento legal, hoy en día es necesario que cambien este concepto y le den un enfoque que les permita tener un factor humano preparado y capacitado en su actividad.

Es evidente que para que México compita y tenga una verdadera cultura de competitividad, debe aprender primero. Para ello, debe hacer énfasis en la inversión en tecnología y en la capacitación de sus trabajadores. Sin un adecuado manejo de estos factores, la competitividad y el desarrollo de México estarán en riesgo.

Es importante mencionar que este trabajo es una investigación monográfica y como tal consiste en un texto cuya finalidad es sintetizar, estructurar y presentar información ya existente. Presenta un interés científico porque permite un estudio más riguroso y profundo sobre temas muy concretos, frecuentemente no se han abordado antes, por lo que es elevada la probabilidad que conduzcan a nuevas aportaciones científicas.

El trabajo, se desarrolla en cinco capítulos. En el primero se presentan los conceptos relacionados a la capacitación. Se abordan los antecedentes históricos que fueron marcando las bases de lo que hoy en día tenemos en la práctica, sin dejar de mencionar los objetivos, la importancia de la capacitación tanto para el personal como para la empresa. Asimismo, se considera el proceso de capacitación que se debe llevar a cabo para tener programas efectivos de capacitación en las organizaciones, debiendo tomar en cuenta que la etapa de evaluación es fundamental para alcanzar los resultados propuestos.

En el segundo capítulo se muestra lo relacionado a la competitividad empresarial, comenzando con los antecedentes a nivel mundial y posteriormente los acontecimientos que se dieron en México, para realizar acciones con la finalidad de aumentar la competitividad. Dicho término no es tan fácil de definir, pero sin lugar a dudas, debe ser muy bien entendido por los empleados, empresas y gobierno para lograr incrementarla. Existen diversos factores, todos ellos de igual importancia y cada uno tiene su jerarquía para poder contribuir al objetivo definido por cada empresa: el lograr tener más competitividad ante el contexto que da la globalización.

En el tercer capítulo, se presenta el marco legal de la capacitación en México, se menciona cómo es que surge la necesidad de tener una normatividad que regule la obligación de las empresas de otorgar capacitación y adiestramiento. Se mencionan asimismo, prácticas comunes en las organizaciones mexicanas relacionadas con la capacitación en el trabajo, sus limitaciones y posibles ventajas. Sin dejar de comentar, la necesidad urgente de realizar cambios en la forma de otorgar dicha capacitación.

Capacitación y motivación, se titula el cuarto capítulo, en el que se aborda la importancia que tiene la motivación dentro de la capacitación, debiendo preguntarnos qué es lo que mueve a una persona a comportarse de tal o cual manera. Para lo cual, debemos conocer las necesidades individuales de los empleados y buscar oportunidades para que puedan conseguir sus logros y al mismo tiempo contribuyan con la empresa a obtener los resultados deseados. La motivación debe ser considerada como un elemento fundamental para buscar los cambios y adaptaciones que se requieren dentro de las empresas.

Por último, el capítulo cinco se analiza la posibilidad que con una capacitación basada en las competencias laborales se pueda lograr el desarrollo y competitividad de las empresas. Ante los nuevos requerimientos que demanda el mercado, es necesario enfocarse a aspectos tecnológicos, base de conocimientos, formación y capacitación, experiencia, capacidades de innovación, sistemas para lograr la motivación, es decir, poner más atención a las competencias clave de la organización. Para lo cual en México a partir de 1995 se trabaja con el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, que tiene la finalidad de contribuir a incrementar el nivel de los indicadores que miden la productividad y

la competitividad, asimismo permite reconocer y certificar las habilidades, destrezas y aptitudes de las personas para desempeñar un trabajo.

Es importante señalar que este tema, ha sido estudiado desde hace varios años en todo el mundo, por diversos sectores de la sociedad y desde diversos enfoques y todos mencionan los problemas que se presentan dentro del área de capacitación, sin embargo, se sigue haciendo notoria la carencia de programas efectivos, de un nuevo paradigma de actuación generalizada que permita conseguir y mantener la competitividad.

Capítulo 1 Capacitación

Resumen

En este capítulo se presentan los conceptos relacionados a la capacitación. Se abordan los antecedentes históricos que fueron marcando las bases de lo que hoy en día tenemos en la práctica, sin dejar de mencionar los objetivos, la importancia de la capacitación tanto para el personal como para la empresa. Asimismo, se considera el proceso de capacitación que se debe llevar al cabo para tener programas efectivos de capacitación en las organizaciones, debiendo tomar en cuenta que la etapa de evaluación es fundamental para alcanzar los resultados propuestos.

1.1 Antecedentes históricos

Es importante identificar las diferentes etapas por las que ha pasado la capacitación a lo largo de la historia y, en particular, cual ha sido la evolución en México, por lo que en este capítulo se presentan los antecedentes históricos de la capacitación. Desde las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia la capacitación era organizada para tener una cantidad adecuada de artesanos que enseñaban a los jóvenes sus artes y oficios. Así tenemos ejemplos de cómo trabajaban las personas al construir las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las de Perú, entre otros (Grados, 2001: 11).

Aquí se puede observar que para su construcción tuvieron que movilizarse y agrupar a un gran contingente de personas con diferentes oficios, ya que las obras incluyen trabajos de pintura, escultura, albañilería y arquitectura.

En el siglo XII, se da el surgimiento de los gremios, siendo la primera forma del concepto de empresa, dando como resultado la agrupación de trabajadores para proteger sus intereses y llegar a lo que conocemos hoy en día como sindicatos. Los gremios se caracterizaban por ser grupos unidos por intereses comunes, quienes se ayudaban entre sí (Rodríguez, 2001: 240).

Había una participación muy activa del maestro artesano, quien transmitía las habilidades y los conocimientos mediante la instrucción directa; los aprendices, recibían la capacitación sin un beneficio económico y por un largo periodo; y los oficiales, quienes ya habían recibido la capacitación pero no eran capaces de desempeñar un oficio con la eficacia requerida. El maestro artesano tenía varios aprendices y les enseñaba su oficio de manera gradual, por ejemplo comenzaba por actividades sencillas, he iba avanzando hacia otras más complejas a medida que perfeccionaban su habilidad. Después que completaban su capacitación tenían que demostrar su habilidad mediante un examen práctico.

Más tarde, con las transformaciones que se dieron en el siglo XVIII, con la Revolución Industrial se requirió mayor inversión en maquinaria y materiales debido a la expansión de los mercados. En el aspecto de la capacitación se dio un fenómeno que provocó que los talleres establecidos se hicieran más exclusivos y pedían más habilidad en la mano de obra contratada. Pero también se produjo otro hecho: el de controlar de alguna manera los "secretos" de los diferentes oficios, con la finalidad de proteger los intereses económicos y status social de los artesanos.

Con la Revolución Industrial se modifica el método de capacitación existente, donde las máquinas son operadas por personal con poca experiencia,

dando como resultado el proceso fabril; los gremios tienden a desaparecer provocando un nuevo tipo de aprendizaje, donde el dueño de la maquinaria era el propietario, mientras el aprendiz, después de su capacitación, pasa a ser un trabajador (Rodríguez, 2001: 241).

Aparece entonces la fabricación en serie y por consiguiente los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo. El cambio en los objetivos y métodos de capacitación se debieron a que con la industrialización se tuvo que capacitar la mano de obra que iba a realizar la tarea del manejo de las nuevas máquinas.

Durante la etapa de la Primera Guerra Mundial volvió a cambiar el tipo de capacitación, es decir, se requirió que la gente fabricara material bélico, lo cual le resultaba extraño. Dándose también cambios en la duración de las jornadas de trabajo; se tuvo la necesidad de producir de manera clandestina y disminuir la producción (Grados, 2001: 15).

Con el crecimiento de la industria, la capacitación vuelve a tener cambios importantes. Surgiendo nuevas formas de capacitar y esto se puede observar en 1872 en las escuelas industriales como Hoey y Cía., más tarde en 1888 en la Westinghouse y por último, en 1907, en la General Electric e International Harvester. En forma paralela, se desarrolla en 1892 la capacitación mediante instituciones con la Asociación Cristiana de Jóvenes, la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial y posteriormente en 1914 en la Asociación de Escuelas Privadas y la American Management Association en 1923. Desde 1920, la capacitación ha sufrido una evolución continua y las organizaciones y los gobiernos aceptan los beneficios de ésta (Grados, 2001: 17).

1.2 Antecedentes en México

En México, la capacitación ha tenido gran interés desde la época prehispánica, donde hay una marcada preocupación por la educación y preparación de tipo artesanal, doméstico y militar de los jóvenes, los Tepochcalli y el Calmécac son claro ejemplo de ello.

En la época de la Colonia, alrededor de 1783, en las Ordenanzas de minería, nos encontramos que la educación busca obtener el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza busca formar individuos aptos y hábiles para el trabajo.

Es necesario tener presente que capacitación y educación, no significan lo mismo, ya que la segunda es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas (Arias, 1997: 498). Para efectos de esta investigación se tomara la definición de Serra, que considera a la educación como el medio por donde se transmiten los conocimientos, ideas, conceptos y pensamientos culturales de una generación a otra. La cultura tiene su origen en la sociedad y se manifiesta como una suma de valores, creencias, comportamientos y aptitudes, las cuales se presentan desde los inicios de cualquier sociedad (Sierra, 1998: 35-36). Al hablar de educación, se refiere a la transferencia, comprensión y retención de los conocimientos adquiridos a través del tiempo para que el hombre pueda desarrollar y satisfacer sus necesidades llevando a cabo la protección de sí mismo en su beneficio y de su comunidad.

En 1873, se funda el Círculo de Obreros de México, que tiene por objetivo la preparación relativa a las artes y oficios como una de las obligaciones del

patrón. La consecuencia de estos movimientos es el surgimiento del "derecho del trabajo" que busca tener un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Lo anterior se ve reflejado en la Constitución de 1917 (Grados, 2001: 17).

Sin embargo, con el desarrollo de la industria se crean fábricas y regiones donde se concentra la actividad económica. Así, la división del trabajo se ve reflejada en las diferentes ramas de la producción que existen y son parte de un trabajo especializado del proceso productivo moderno.

Con las reformas a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en 1970, que rige la obligación de la capacitación en México, se constituye el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, que tiene como finalidad supervisar los programas de capacitación en las empresas y los resultados obtenidos. Sin embargo, se tuvo la necesidad de implantar un modelo que fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la producción y no sólo considerar las necesidades del sector productivo y la fuerza de trabajo. Con el surgimiento de estos lineamientos normativos, México se convierte en un país que tiene una de las legislaciones más avanzadas, en lo que a capacitación se refiere (Rodríguez, 2001: 242).

En la década de los ochenta del siglo pasado, la capacitación resulta más compleja, debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos.

Desde la última década del siglo XX y hasta hoy en día, la capacitación juega un papel muy importante por la dinámica que la globalización económica demanda, siendo necesario crear nuevos programas formales y sistemas de capacitación efectivos. Este papel se da al necesitar actualizar los conocimientos y

habilidades de la fuerza de trabajo que debido a los avances técnicos se vuelven rápidamente obsoletos.

1.3 Concepto de capacitación

Es necesario dejar claro qué se entiende por capacitación, para lo cual se presentan las siguientes definiciones para posteriormente proporcionar una propia. Desde el punto de vista etimológico la capacitación proviene del adjetivo *capaz* y éste a su vez del verbo latino *cápere* = dar cabida)

Siliceo, define la capacitación 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 del colaborador (Siliceo, 1997: 25). Este autor, se enfoca en particular a una etapa del proceso de capacitación, como fundamental para lograr el cambio que busca la empresa en particular y enfocándose a los resultados que se obtienen en el trabajador.

Para Byars y Rue, la capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización (Rodríguez, 2001: 243). Este teórico, se enfoca a los resultados que obtenemos de la capacitación pero no menciona concretamente lo que es ésta.

Reyes, dice que la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desarrollar su puesto con toda eficiencia (Rodríguez, 2001: 243).

La definición de Reyes es incompleta ya que considera únicamente a la capacitación como la preparación teórica, dejando aspectos como las habilidades, aptitudes que se requieren también para lograr la eficiencia del trabajador.

Sikila, define la capacitación como el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático mediante el cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular (Rodríguez, 2001: 243). Sikila, también se enfoca a los resultados que obtendremos, pero no menciona en concreto lo que es la capacitación.

Para Guzmán, es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas (Rodríguez, 2001: 243). En esta definición, Guzmán, se enfoca a considerar que se debe estimular al personal a incrementar los conocimientos y habilidades para que desempeñe su trabajo, pero cabe preguntarse; qué pasa con el personal que no tiene los conocimientos o por las necesidades de la empresa, se requiere tenga una preparación específica.

Mendoza, habla de adiestramiento y capacitación cuando existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes; el personal está consciente que se encuentra en proceso de capacitación; se determina un lugar (aula, salón) y se destina un tiempo a las actividades de enseñanza-aprendizaje (Mendoza, 1994: 13). En la definición de Mendoza, se pueden observar más elementos que tienen que ver con la capacitación, como por ejemplo, su finalidad, dónde se impartirá y el tiempo destinado para ello.

Arias, da el siguiente concepto: capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo (Arias, 1997: 319). Menciona qué es la capacitación pero deja a un lado todo aquello que podemos obtener de ella.

Una vez revisadas las definiciones anteriores y para efectos del presente trabajo se considerará la capacitación como un proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos técnicos, científicos, habilidades¹, aptitudes y actitudes que les serán útiles para poder realizar su trabajo de la mejor forma posible y a la vez les proveerá de un potencial sobre los demás trabajadores.

El conocimiento, considerado como un conjunto de aprendizajes adquiridos en la educación formal. La aptitud, es la potencialidad o capacidad del individuo para aprender, condiciones o serie de características que le permiten mediante un entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.

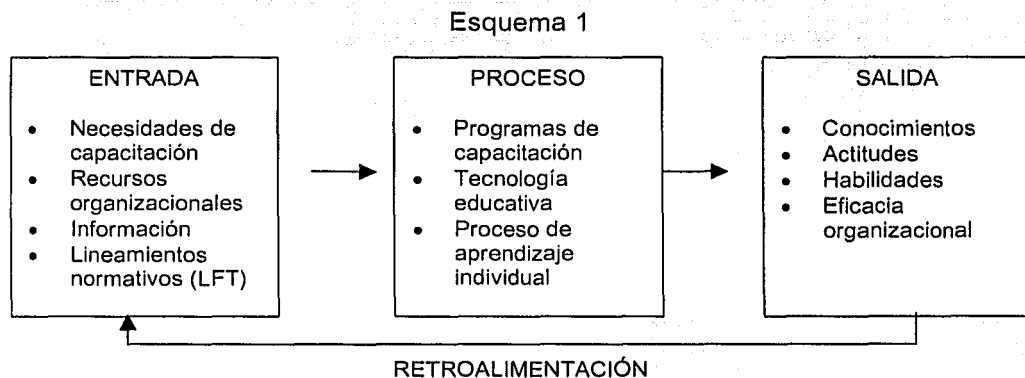
La actitud, es la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio, un esquema interno básicamente emotivo que nos indica responder positiva o negativamente ante los estímulos. Esta actitud se expresa como una opinión verbal o como una conducta hacia las normas vigentes. Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que este satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Se puede decir, que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que induzca a trabajar con menos o más satisfacción. La actitud no es susceptible

¹ Aunque generalmente muchos estudiosos del tema utiliza indistintamente el término de habilidades y destrezas, es importante mencionar que el concepto de habilidades hace referencia propiamente a un conjunto de aptitudes del factor humano relacionadas con su componente psicomotriz, agilidad, soltura, para ejecutar un trabajo manual, mientras que el concepto de destrezas hace hincapié en la facilidad y precisión en la ejecución de los actos.

de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida a nivel verbal por las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones, por los índices de producción, asistencia, estabilidad en el empleo (Arias, 1997: 108-109).

Las organizaciones competitivas dependen de la adecuada capacitación de su personal. Todo empleado necesitará de capacitación para mantenerse actualizado con las exigencias de su puesto actual, así como futuros traslados o promociones.

La capacitación estimula al personal a trabajar más, demostrando un mejor espíritu de trabajo y por el hecho que se invierte en su capacitación, le da la seguridad que es miembro apreciado en la organización. La capacitación es un subsistema de la organización de personal y sus componentes, de acuerdo a la teoría de sistemas son: entradas, proceso, salidas y retroalimentación, lo anterior se puede apreciarse en el siguiente esquema (Rodríguez, 2001: 244).



FUENTE: Rodríguez (2001), *Administración Moderna de Personal*, p. 244.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 Objetivos de la capacitación

En todas las organizaciones, tanto del sector público como el privado, hay un marcado interés por llevar a cabo programas de capacitación. Y como lo menciona Rodríguez, el objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización (Rodríguez, 2001: 245). Entre los objetivos particulares se encuentran los siguientes:

- Incrementar la competitividad
- Incrementar la productividad
- Proporcionar una preparación al trabajador que le permita desempeñar un puesto de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo satisfactorias
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- Ayudar a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral más elevada
- Facilitar la supervisión del trabajador
- Promover ascensos
- Contribuir a reducir los movimientos del personal, como renuncias o abandonos
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo
- Contribuir a reducir los costos de operación

- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Es necesario señalar que los niveles de la organización donde se impartirá la capacitación son los siguientes:

- Nivel operativo, se requiere capacitar al personal obrero, auxiliares administrativos, analistas, supervisores
- Nivel administrativo, abarca tanto a jefes de departamento, subgerentes y gerentes de área para convertirse en promotores y participar en la planeación del programa de capacitación
- Nivel directivo, en este nivel es necesaria la capacitación para compartir los conocimientos, las experiencias y la habilidad de la alta dirección.

Hoy en día las organizaciones deben preocuparse por iniciar a los nuevos trabajadores en su puesto, es necesario familiarizarlos con las tareas que van a desempeñar, informarles de los planes y objetivos, reglamentos de la empresa, es decir, todo lo que encaja dentro de la operación total. Un buen programa de capacitación ayuda a los nuevos integrantes a identificarse con la organización y sus procedimientos y les permite sobreponerse a los temores que surgen al tener un nuevo trabajo.

1.5 Importancia de la capacitación

La importancia de la capacitación radica en que es parte esencial dentro del proceso de dirección del sistema administrativo de una empresa. Esto se verifica en la práctica al formar parte del departamento de Recursos Humanos, que tiene la responsabilidad de la selección, movimientos y capacitación del factor humano.

En la capacitación, debe tomarse en cuenta que todo proceso educativo implica cambios de conducta y deberá contener una enseñanza específica. Es un proceso que busca el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de una persona dentro de la organización. Ante los cambios que se han dado en México a raíz de la apertura comercial, tanto el sector público como el privado, están dando más importancia a la necesidad de capacitar al factor humano, lo anterior se debe a que ante los cambios acelerados se exige tener una previsión de perfiles ocupacionales que se incorporan a la actividad productiva y a la readaptación de la mano de obra en activo.

La capacitación nos permitirá tener una mayor rentabilidad orientada hacia los objetivos organizacionales; se ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso, fomentan la cohesión de grupos de trabajo, mejorando la comunicación entre ellos. Debe considerarse como una inversión que pagará dividendos al patrón, al trabajador y a la propia organización.

Desde el punto de vista organizacional, la capacitación es un insumo para incrementar la competitividad y productividad, por lo tanto los programas que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional que enlacen los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo y debe orientarse a resolver problemas que surjan en la empresa y sus resultados deben mostrar cualitativa y cuantitativamente el efecto de su aplicación, en razón de la forma en que han sido resueltos y de la relación costo-beneficio obtenido.

Por último, las exigencias actuales como el incrementar la competitividad, contar con personal calificado, hacen completamente obsoleto el aprendizaje informal dentro de las empresas, ya sea mediante el contacto con las situaciones laborales o mediante la práctica muy común de encargar a un trabajador experimentado la enseñanza de quienes no conocen las funciones que deben realizar. Es un hecho que la capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que responda a las necesidades de las empresas y el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro (Castanyer, 1988: 57).

1.6 Tipos de capacitación

Para Calderón, la capacitación se puede dividir en tres áreas, que se muestran a continuación:

- **Capacitación para el trabajo:** está dirigida a trabajadores de nuevo ingreso, a los que tienen una nueva función ya sea por promoción o reubicación dentro de la misma organización. La capacitación se realiza para proporcionar al nuevo elemento los conocimientos necesarios o bien que desarrolle sus habilidades para desempeñar las actividades del puesto. Con los programas de inducción se busca que el trabajador conozca los planes, objetivos, políticas y le permitan tener una mayor integración a su puesto dentro de la organización. La capacitación promocional es la que tiene como objetivo proporcionar al trabajador

aquello que le permita alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y, como consecuencia, mayor remuneración.

- **Capacitación en el trabajo:** su finalidad es proporcionar actividades que le permitan al personal desarrollar habilidades y pueda mejorar sus actitudes en las tareas que realiza y con ello contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, para lo cual se utiliza el adiestramiento, que no es más que realizar acciones destinadas a desarrollar las habilidades y destrezas del personal, con el propósito de aumentar la eficiencia en su puesto.
- **Desarrollo:** comprende la formación integral del personal, para lograr esto podemos utilizar la educación formal para adultos, la integración de la personalidad y por último diversas actividades recreativas y culturales que se otorgan al trabajador para que desarrolle su sensibilidad y creación intelectual y artística (Calderón, 1982: 22).

1.7 Proceso de capacitación

Como se ha visto, con la capacitación podremos obtener resultados del personal en su trabajo e inclusive en su comportamiento. Mediante el enfoque de sistemas, aplicado en la capacitación, se pueden ver los componentes de ésta, comprender la situación educativa que se presenta, analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, sus múltiples y complejas relaciones con los elementos que la conforman.

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada por partes y cada proceso en su integridad, en su relación con el medio,

nos proporciona una conciencia mayor de la complejidad de los problemas de aprendizaje, de percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y por lo tanto, actuar de manera creadora en la solución de problemas.

La secuencia lógica de eventos se puede observar como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal: la enseñanza orientada hacia los objetivos organizacionales y un cambio de comportamiento. La naturaleza del proceso de capacitación, aun cuando se ve como una serie de eventos o etapas, sugiere un modelo de sistema abierto donde recibe influencias y genera influencias de todo en aquello que está involucrado. Así, la capacitación se ve reforzada con actividades complementarias y planeadas (Rodríguez, 2001: 254).

1.7.1 Determinar las necesidades de capacitación

El primer paso del proceso de capacitación es determinar las necesidades de capacitación y según McGehee y Thayer, para saber cuáles son éstas, es necesario realizar los siguientes análisis:

Análisis organizacional: se centra en los objetivos que tiene la organización, sus recursos y localización.

Análisis de funciones: este análisis se centra en la tarea o el trabajo, es decir, se determina lo que el trabajador debe hacer dejando a un lado su desempeño. Al analizar las actividades, se podrán determinar las capacidades que debe tener una persona dentro de la organización en términos de motivación, comunicación,

liderazgo, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etcétera.

Análisis de personas: este análisis examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa el puesto y muestra el tipo de conocimientos, actitudes o habilidades que debe adquirir si se quiere contribuir al logro de los objetivos organizacionales (McGehee y Thayer, 1986: 25-26).

La detección de las necesidades de capacitación, es una labor de investigación e incide directamente en la elaboración de cualquier programa de capacitación, ya que a partir de aquí podremos corregir y modificar deficiencias. Dentro de los beneficios que podremos obtener al realizar adecuadamente este paso tenemos: conocer los antecedentes para la elaboración de los programas, reducción del tiempo y costo, un aumento en la calidad del trabajo, obtener un desarrollo óptimo en el factor humano, es decir, definiendo y resolviendo las necesidades de cada individuo.

Para resolver las interrogantes de ¿quiénes y cuántos necesitan la capacitación?, ¿cuáles son los aspectos deficientes del personal? y ¿con qué urgencia es necesaria la capacitación?, deben seguirse los siguientes pasos:

Considerar los nuevos proyectos de la organización, como por ejemplo reorganizaciones, cambio de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, crecimiento, etcétera.

Obtener la información que se pueda manejar como indicador de las necesidades de capacitación, entre los métodos más usuales para recabar dicha información se tienen la entrevista, análisis de actividades, encuestas, planeación

estratégica, calificación de méritos, observación directa, pruebas, exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

Una vez recabada la información, se procede a clasificar y desechar lo que no sirva, elaborar un diagnóstico que será validado por los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes pertinentes para llegar al diagnóstico definitivo y por último, hacer una jerarquización de las necesidades de capacitación y así estar en posibilidad de elaborar los programas (Rodríguez, 2001: 256).

1.7.2 Elaboración del programa de capacitación

Al elaborar un programa, debe determinarse el objetivo del mismo. Los objetivos son metas que pretendemos alcanzar. Teniéndolos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución.

Los objetivos deben expresarse en términos que sean comprendidos por los participantes y sepan qué se espera de ellos. Deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes. Asimismo, los objetivos deben definirse como generales para todo el programa y específicos para cada sesión.

El siguiente paso en la elaboración del programa es, definir el contenido del mismo, es decir, se definen los temas o materiales de estudio, agrupando los temas en unidades, ordenando las unidades de manera cronológica, por grado de dificultad y por fases de trabajo.

También deben considerarse los medios y material a utilizar en las diferentes actividades a realizar, como por ejemplo tomar en cuenta el material

para distribución, películas, transparencias, proporcionar blocks, lápices, considerar los dispositivos visuales y audiovisuales. Dentro de las ayudas visuales, debe seleccionarse la más indicada para la función a desempeñar, entre las más utilizadas están las siguientes: el pizarrón, rotafolios, diversos tipos de gráficas, proyectores de diapositivas, videocasetera, retroproyector, PC, etcétera. Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado, ventilación satisfactoria, buena iluminación, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido, etcétera.

Dentro de los métodos y técnicas de enseñanza más utilizados para el desarrollo de un programa de capacitación, se tienen los siguientes: conferencias, la mesa redonda, dramatización, método de casos, grupos de discusión, entre otros. Estos cambian de acuerdo a las necesidades y objetivos de capacitación.

Todo programa debe cubrir los siguientes aspectos:

- Desarrollar las necesidades de capacitación en base a los problemas que afecten las operaciones de la empresa
- Capacitar al trabajador en todas las actividades de su puesto
- Capacitar al trabajador para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo personal.

1.7.3 Ejecución del programa de capacitación

La tercera etapa del proceso de capacitación es la ejecución del programa especificado, una vez que se determinaron las necesidades.

Hay cinco enfoques sobre la ejecución de un programa de capacitación, según Rodríguez:

- El supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación
- El supervisor delega a un asistente la capacitación
- El supervisor recibe adecuada instrucción para que posteriormente oriente respecto al trabajo
- El supervisor recibe asesoría de especialistas externos de capacitación, entonces se encarga de entrenar a sus subordinados
- Al supervisor le quitan toda la responsabilidad de capacitar y delegan totalmente a un administrador de capacitación dicha función.

En México encontramos una combinación diversa de los enfoques, sin embargo la responsabilidad de la capacitación le corresponde a la gerencia de Recursos Humanos y en caso de que no exista esta, la tiene el jefe inmediato (Rodríguez, 2001: 277).

Los directores de capacitación tienen dos opciones básicas para la ejecución de programas: desarrollar programas internos y externos. Los primeros, son convenientes cuando hay un volumen importante de actividades, cuando es necesario tener programas intensivos y extensivos, cuando se requiere de especialistas de la propia organización, cuando no hay despachos adecuados o bien cuando se busca economizar. Los segundos, los imparten consultores e instructores externos, que buscan diseñar, establecer y operar programas internos. En México se utilizan ambas opciones, tratando de equilibrarlas para ponderar sus ventajas y desventajas.

El éxito de un programa de capacitación, depende del interés por parte de los trabajadores en mejorar su eficiencia, del material de enseñanza, de contar

con la cooperación y apoyo de directivos, jefes y supervisores, de la capacidad de los instructores y de la calidad de los aprendices (Rodríguez, 2001: 281).

1.7.4 Control y evaluación del programa de capacitación

Esta es la fase final del proceso de capacitación, su propósito es recibir de los participantes una retroalimentación para mejorar los valores en el trabajo.

Los valores entendidos como conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres, configuran y moldean las ideas y condicionan los sentimientos de las personas, están presentes en cada uno de nuestros actos. En específico la capacitación debe contribuir a incorporar los valores al hacer diario, aplicándolos hasta hacerlos conducta y característica de la personalidad, como ejemplo de estos valores tenemos: trabajar en equipo, participar en las decisiones, el respeto a las reglas, la tolerancia, la puntualidad, el orden, responsabilidad, la limpieza, la capacidad de adaptación al cambio, la superación continua, el trabajo en equipo, la lealtad y humildad para aprender cada día (Sierra, 1998: 55).

La evaluación se realiza de manera semestral o anual, rastreando la cantidad de beneficios, el grado de aceptación y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación. Esta información es útil a instructores para determinar el grado hasta el cual cada programa satisfizo sus objetivos, para saber si las técnicas empleadas son efectivas y qué otras se pueden considerar (Rodríguez, 2001: 288).

La función de controlar consiste en proporcionar diversas herramientas para conocer el desarrollo de los programas de capacitación. Dicha función no es fácil, porque se debe justificar el uso y la necesidad de los programas antes y después

de la inversión. El modo más fácil de controlar los programas de capacitación es preguntando a los participantes si aprendieron algo y esta información se recaba mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas, y tests antes y después del curso de capacitación. Uno de los criterios para verificar si realmente los programas son efectivos es medir el aumento de la productividad, el monto de ventas, la reducción de costos y desperdicios, etcétera.

Es muy importante que la capacitación al igual que cualquier otra función de la administración del factor humano, debe evaluarse con el propósito de determinar su efectividad. Utilizando métodos y enfoques de investigación que permitan lograr los objetivos planteados.

Con la información recabada se podrán mejorar los programas futuros, es decir, para la evaluación, se debe comparar antes y después de la instrucción.

Un método usual para realizar esta comparación es teniendo un "grupo de control" siempre que sea posible, éste, es un conjunto de empleados quienes son entrenados pero no participan en el programa de capacitación. Ambos grupos pueden cambiar o no y sólo cuando los entrenados muestran cambios en el rumbo deseado y los miembros del otro grupo no lo hacen, entonces se puede considerar que el programa tuvo éxito.

Se dice que la evaluación permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo deseado y el resultado obtenido, por lo que es necesario analizar la efectividad de la presentación y determinar cómo se pueden mejorar los conocimientos para futuros programas.

Por último, se deben considerar los siguientes aspectos: ¿se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?, ¿se utilizaron los mejores

métodos para el tema y el grupo?, ¿se estimuló al individuo, a quien se dio la oportunidad de ver, oír, discutir y actuar?, ¿se presentó el contenido de manera lógica?, ¿se alcanzaron los objetivos?, ¿se consiguió presentar el material en el tiempo asignado?, ¿se mantuvo una atmósfera de respeto y de cordialidad que permitiera que los asistentes fueran receptivos a la instrucción? (Rodríguez, 2001: 296).

1.8 Limitaciones de la capacitación

Hay limitaciones que se pueden tener dentro del proceso de capacitación, por ejemplo la falta de interés de la dirección de la empresa, del responsable de la capacitación y del clima organizacional. Bajo las condiciones más favorables, la capacitación no puede solucionar los problemas de una estructura defectuosa, originando bloqueos que limitan el aprendizaje. Por ejemplo, el realizar un análisis de la estructura de la organización ayudará a resolver aspectos como a qué niveles será necesario otorgar la capacitación, pero no a resolver problemas de organización dentro de la empresa; servir como reemplazo de selección de nuevos empleados, no se debe ver la falta de capacitación en una persona para que sea reemplazado, sino al contrario detectar las necesidades de capacitación que tiene el individuo.

Para aumentar el potencial del aprendizaje con la capacitación debemos estimular el uso de las aptitudes innatas asegurar una mejor ejecución o eficiencia, es decir, debemos fomentar que los conocimientos sean transmitidos entre el personal para resolver determinada situación en el trabajo y sólo con el uso continuo de un nuevo conocimiento, habilidad, actitud, puede combatirse el olvido,

fomentando la práctica continua del nuevo conocimiento podremos contrarrestar el olvido (Rodríguez, 2001: 297).

Los cambios sufridos en el mundo durante las últimas dos décadas son muchos, el proceso de globalización se manifiesta a través de los mercados internacionales y dicho fenómeno convierte al mundo en un solo mercado donde las redes comerciales, financieras y tecnológicas son resultado de la expansión de capitales.

Después del colapso financiero y proteccionismo que se dio en la década de los setenta del siglo pasado, en los ochenta se busca instrumentar estrategias para participar en los mercados internacionales, esto hace que la competencia se agudice. Así en la década de los noventa del siglo pasado se vive el surgimiento de tres bloques económicos, por una parte la Unión Europea, Estados Unidos impulsa el área de Libre Comercio de América del Norte y los países del sudeste asiático fortalecen la cooperación económica de la Cuenca del Pacífico (Martínez, 1996: 70).

México se incorpora al proceso de globalización lo que obliga a esté acelerar sus procesos de reestructuración productiva y a buscar nuevas formas de organización y administración del trabajo. Se busca desarrollar un profundo proceso de cambio estructural, orientando a recuperar la capacidad del aparato productivo como sustento del desarrollo económico y social. La organización del trabajo reconoce nuevas realidades laborales, la fuerza de trabajo es otra, las relaciones laborales se negocian de manera distinta, los sistemas industriales toman otro rumbo, los pactos corporativos se están fracturando, la identidad de los trabajadores, en sus lugares de trabajo, es otra, las organizaciones clasistas están

cambiando, las subjetividades laborales son distintas y el fantasma de la flexibilidad laboral comienza a esparcirse en los pisos del trabajo (Tunal, 2002: 416). Las nuevas realidades laborales tienen que ver con la flexibilidad de los procesos de trabajo y revalorizar el trabajo a través de la presencia de los equipos de producción y la participación activa de los trabajadores y sindicatos.

Ante este contexto de globalización económica, México planteó nuevos objetivos de competitividad que lo obligaron a acelerar sus procesos de reestructuración productiva y buscar nuevas formas de organización y administración del trabajo. Se trata de desarrollar un profundo proceso de cambio estructural, orientado a recuperar la capacidad del aparato productivo mexicano como sustento del desarrollo económico y social del país (Tunal, 2002: 410). Para afrontar los cambios estructurales es necesario que las organizaciones mexicanas incrementen su competitividad, por tal motivo es necesario estudiar dicho concepto a fondo, por lo que en el siguiente capítulo, se abordará el tema para tener una visión amplia sobre dicho término y el papel de cada uno de los sectores involucrados.

Capítulo 2 Competitividad Empresarial

Resumen

Se presenta lo relacionado a la competitividad empresarial, comenzando con los antecedentes a nivel mundial y posteriormente los acontecimientos que se dieron en México, para realizar acciones con la finalidad de aumentar la competitividad. Dicho término no es tan fácil de definir, pero sin lugar a dudas, debe ser muy bien entendido por los empleados, empresas y gobierno para lograr incrementarla. Existen diversos factores, todos ellos de igual importancia y cada uno tiene su jerarquía para poder contribuir al objetivo definido por cada empresa: el lograr tener más competitividad ante el contexto que da la globalización.

2.1 Antecedentes

Si bien los retos de la modernidad económica en México se intensificaron en los primeros años de la década de los noventa (...del siglo pasado...), es un hecho que éstos no comienzan en 1994, cuando se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) y se incorporó a la Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sino que se iniciaron a mediados de la década de los ochenta, cuando la estrategia de crecimiento económico planteó la necesidad de conformar un escenario macroeconómico sano y estable que apoyara la capacidad de crecimiento productivo.

A partir de la segunda mitad de los años ochenta del siglo XX, en México se llevaron al cabo transformaciones estructurales en la economía, tales como la apertura comercial, la privatización de la mayor parte de las empresas públicas y

se redujo significativamente el papel del estado como regulador de la actividad industrial.

Con lo anterior es necesario tener un control inflacionario, unas finanzas públicas sanas y un incremento de exportaciones y nos dan una idea del porqué el aparato productivo mexicano se tiene que ajustar a las nuevas condiciones de globalización económica, por ejemplo vía la flexibilidad laboral (Tunal, 2002: 410).

Lo que se buscaba era un clima más estable para el desarrollo de la actividad económica; bajo tal orientación de la economía hacia el exterior, los niveles de competitividad son cruciales para tener una inserción del país en las corrientes mundiales de comercio. Los retos planteados por la modernización productiva sugerían la vuelta y el replanteamiento de la filosofía gerencial japonesa de los años cincuenta que hacía énfasis en el consenso, en la *calidad total*, en el *justo a tiempo*, en el reconocimiento de la gran crisis capitalista y en la crítica a la rigidez taylorista de escindir abruptamente la concepción y ejecución del trabajo (Pérez y Tunal, 2003: 53). Por su parte las empresas mexicanas no estaban en condiciones de reestructurar sus procesos productivos para adecuarse al nuevo orden internacional. Por lo tanto era necesario un estudio de la conceptualización de la competitividad, su análisis teórico y sus factores determinantes.

2.2 Definición de competitividad empresarial

No hay conceptualizaciones suficientes para decir porqué algunas organizaciones o países son competitivos. Ésta es una de las interrogantes que trataron de responder los economistas clásicos como Adam Smith, quien acuñó el concepto

de ventaja absoluta, para indicar que una nación exportaba los productos en los cuales tenía el menor precio en el mundo, mientras que David Ricardo consideraba que un país tenía una ventaja comparativa, cuando registraba mayores niveles de productividad e importaba los productos en los que alcanzaba menores niveles de productividad.

En los últimos años se ha puesto de manifiesto que los enfoques clásicos no explican de manera adecuada las estructuras mundiales de comercio y fallan en la explicación de las corrientes comerciales en sectores que utilizan tecnología avanzada y empleos altamente calificados.

Para saber qué es lo que hace a una organización o país ser competitivo, es necesario revisar diferentes conceptos de este tema, y sin duda uno de los estudiosos de la competitividad es Porter, quien señala que las naciones son competitivas dependiendo de algunos factores macroeconómicos que las caracterizan, tales como las tasas de interés, su déficit público o su tipo de cambio (Hernández, 2001: 22).

Para Ten, la competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva la empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido (Hernández, 2001: 23). De esta definición hay tres elementos, lo cual no significa que al alcanzar una adecuada participación en el mercado ya somos competitivos, se requiere que ésta se mantenga y, de ser posible, acreciente su participación en el mercado de manera sostenida y continua. La importancia de la competitividad es que debe ser sustentable y no

temporal y efímera. Por otro lado, no basta con que las empresas sean capaces de competir en condiciones satisfactorias en los mercados abiertos, sino que se requiere de un número menor de regulaciones posibles.

La competitividad para Equihua, es la capacidad del oferente para convencer a un cliente que adquiera sus productos o servicios, cuando este último puede elegir entre varios competidores (Equihua, 2001: 3).

De lo anterior queda claro que no hay una definición universal aceptada de competitividad. Sin embargo, para efectos de este trabajo, se considerará a la competitividad como la capacidad que tiene la organización de ganar clientes independientemente de su tamaño, sector o ubicación aprovechando sus fortalezas para obtener beneficios, como una mayor participación en los mercados, un desarrollo sostenido, entre otros.

2.3 Factores que determinan la competitividad

Principalmente hay dos estrategias que utilizan las empresas para mantener o acrecentar sus ventajas competitivas en los mercados abiertos y no regulados, según Porter:

- a) Operar con bajos costos
- b) Generar productos diferenciados.

Es decir, estos factores son los que determinan la competitividad a nivel microeconómico (empresas).

A continuación, se analizarán estos factores que inciden en la competitividad de la empresa de acuerdo a una clasificación de Ten (Hernández, 2001: 24-31).

2.3.1 Factores que inciden en los costos de insumos

Los factores que inciden en los costos de insumos son los que determinan los niveles de los costos unitarios con los que opera la empresa, aspecto que influye en la rentabilidad y capacidad de penetración en el mercado.

Los costos por insumos intermedios: están determinados por varios factores, como ejemplo los adquiridos en el mercado nacional, donde se ven influidos por los proveedores para garantizar la cantidad y calidad en las entregas, los costos energéticos, los de transporte, las tarifas públicas, los impuestos indirectos, el marco regulatorio para los servicios a la producción y el nivel de competencia en los mercados, influyen en la cuantía de estos costos. Ahora bien, cuando son extranjeros influye el tipo de cambio, los aranceles de importación y la existencia o no de restricciones cuantitativas a las mismas.

Los insumos de mano de obra: este factor de importancia, corresponde al monto de sueldos y salarios, prestaciones sociales, horas extras, los costos relacionados con la seguridad social, sistemas de ahorro y otras cargas no salariales, así como las erogaciones en capacitación y la incidencia real sobre la competitividad depende no sólo del monto erogado sino de la eficiencia con que se organizan y se utilizan en la empresa.

Los insumos de financiamiento: este factor es determinante en la ventaja competitiva de la empresa, por ejemplo las tasas de interés en el país y en el extranjero, el acceso al financiamiento, las expectativas devaluatorias, inciden sobre los costos de financiamiento.

Los insumos de adquisición de bienes de capital: influyen en la competitividad de la empresa, por ejemplo, los bienes de capital producidos en el

país no sólo se ven afectados por la competencia interna, sino que además influyen en los costos intermedios señalados con anterioridad. Ahora bien, si los bienes de capital son extranjeros, se deben considerar las tasas arancelarias, el tipo de cambio. Entre otros factores que se deben tomar en cuenta está la depreciación fiscal, las políticas impositivas, permisos de suelos y de construcción, porque afectan a la competencia derivada de la liberación comercial al poder contar con estímulos o fomentar la inversión en sectores como el industrial o en áreas de ciencia y tecnología.

Los insumos relacionados con la preservación del ambiente: es un aspecto que recientemente se ha tomado en cuenta, estos factores pueden limitar la ventaja competitiva de la empresa, como ejemplos tenemos: los costos incurridos por desechos industriales, contaminantes de suelo, agua y aire, los procesos tecnológicos utilizados y los mecanismos empleados en el control de desechos.

2.3.2 Factores que determinan la eficiencia

La repercusión de los costos sobre la competitividad se ve reflejada por el grado de eficiencia con que se utilizan, en especial los insumos de mano de obra y los de capital.

Los factores que inciden en esta eficiencia se pueden catalogar en:

Productividad laboral: deben considerarse las condiciones físicas de la planta y la organización de los procesos productivos, los sistemas de incentivos, la composición de habilidades y capacidades técnicas y administrativas de la fuerza de trabajo dentro de la empresa. Otro elemento que afecta la productividad del

trabajo, es la flexibilidad laboral tanto numérica como la funcional, que permite la movilidad y polivalencia de los trabajadores, aspectos que a su vez son determinados por la modalidad de la contratación colectiva, la organización sindical y la legislación laboral.

La flexibilidad laboral se refiere a la reestructuración del mercado laboral y del proceso de trabajo a la creciente versatilidad en el diseño de perfiles de puestos y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción; la flexibilidad laboral numérica hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para transformar su planta de trabajadores en función de las variaciones de la demanda de sus productos (Pérez y Tunal, 2003: 75) y la flexibilidad laboral funcional señala la capacidad para modificar los puestos de trabajo y reasignar tareas a los trabajadores, lo que implica que sea capaz de evaluar los puestos de trabajo y modificar los procedimientos de escalafón (Hernández, 2001: 28).

Por último, se debe considerar que los sistemas de capacitación continua fomentan la productividad de las empresas, mientras que las tasas de despido, el ausentismo y la rotación de personal la afectan negativamente.

Productividad del capital: los factores que influyen principalmente son el grado de utilización de la capacidad instalada y la existencia de sistemas adecuados de mantenimiento y reparación de activos fijos en la empresa. El aprovechamiento de esta capacidad es influenciada por la estructura y dinamismo de la demanda tanto interna como externa, por el abastecimiento de materias primas, lo que pone de manifiesto la importancia de los proveedores para la competitividad. El mantenimiento adecuado de los edificios y maquinaria evitará que las corridas de producción sean interrumpidas.

Factores tecnológicos: son fundamentales para la competitividad de la empresa, porque determinan las posibilidades de fabricación de nuevos productos, y también afecta la eficiencia de la producción mediante la incorporación de mejores prácticas productivas (tecnología de punta), la posibilidad de realizar economías de escala y la posibilidad de sustituir insumos de acuerdo a las condiciones que se presenten en los mercados.

La utilización de tecnología acrecienta los índices de calidad de la producción generada, las economías de escala constituyen un detonante para poder exportar, la sustitución de insumos permite tener una mayor flexibilidad y adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado.

Sistemas organizativos y gestión de empresas: constituyen en sí el factor más relevante para la eficiencia en el uso de los recursos que incide en la posición competitiva de las empresas. Es importante señalar que no hay un sistema de dirección universalmente apropiado (Hernández, 2001: 158), su funcionamiento depende de las características del sector en que operan, sin embargo, hay una conexión entre la alta productividad y una estructura organizativa descentralizada con buenos contactos horizontales, lo que incide en los niveles de competitividad (Hornell, 1992: 294-295).

2.3.3 Factores relacionados con precios, la calidad y diferenciación de productos

Muchas empresas logran tener una ventaja competitiva asegurando su penetración en mercados segmentados a través de contar con elevados estándares de calidad, diferenciación de productos, desarrollando adecuados

canales de distribución y comercialización. El tener procesos de verdadera especialización permite a las empresas participar en mercados de alta rentabilidad y elevado contenido de valor agregado (Porter, 1997: 34).

Para tener una buena calidad en los productos y servicios, es necesario tener una tecnología de producción, una normalización y estandarización de procesos y una certificación de los niveles de calidad, es decir, las empresas competitivas son tecnológicamente avanzadas, lo que les permite alcanzar o mantener estándares de calidad en sus productos y servicios.

Para alcanzar los niveles de normalización y estandarización es necesaria una fabricación justo a tiempo, lo cual reclama no sólo una supervisión en los niveles de calidad en los insumos intermedios sino que exige la elaboración de los productos bajo normas de cero defectos y calidad total.

2.4 La competitividad en México

Hoy en día, existen retos como la modernización productiva y los cambios en la política industrial para elevar la competitividad en México, los cuales deben ser superados lo más pronto posible. No se debe permitir que ésta baje aún más y como consecuencia tengamos más desempleo y falta de producción.

Ampliar y extender la competitividad no es un capricho de alguien sino es una condición para el bienestar de la población, vía el incremento de la productividad, de la capacitación y el escalamiento de la producción hacia niveles que representen un mayor valor agregado.

Para tal efecto, el Gobierno del Presidente Vicente Fox, ha instrumentado lo que se conoce como "Política Económica para la Competitividad" que busca

desarrollar estrategias y acciones que respondan a la problemática que enfrentan las empresas mexicanas, buscando impulsar principalmente la eficiencia y la competitividad de las empresas, a partir del año 2002 (Secretaría de Economía, 2003: 2).

Asimismo, buscará mantener y acelerar la creación de nuevos empleos, donde se fabriquen productos con mayor valor agregado. En un mediano plazo, se buscará tener un crecimiento económico sostenible basado en empresas competitivas que se apoyen en la innovación y desarrollo tecnológico.

Una economía basada en la innovación, incrementa los niveles de productividad y el bienestar de la población y contribuye al crecimiento económico del país. Con el fortalecimiento de la competitividad y del mercado interno, aumentan la posibilidad que los productos mexicanos puedan mantener y aumentar su participación tanto a nivel nacional como internacional. Lo anterior será posible mediante un incremento de la productividad, aprovechando al máximo las ventajas competitivas y coordinando las acciones de la política industrial.

Mediante la competitividad sistémica, la cual pone de manifiesto una relación circular donde las empresas no pueden ser más competitivas que lo que les permita su entorno, ni donde éste podría soportar la competitividad regional o nacional más allá de lo que permitan las empresas presentes, evidencia que la dinámica del desarrollo está determinado por el esfuerzo consciente, dedicado, sistemático y eficaz del Gobierno, las empresas y la sociedad para superar simultáneamente los límites y los obstáculos.

Este enfoque reconoce cuatro áreas: el *metanivel*, en el cual se definen los patrones de la organización social, política y económica de una sociedad (valores

y cultura); el *macronivel*, es el de las grandes decisiones para conformar un contexto económico, político y jurídico estable, transparente y predecible; el *mesonivel*, es el de las decisiones de política regional y sectorial; y el *micronivel*, el de las decisiones al interior de la empresa.

Todos estos ámbitos interactúan entre sí permanentemente. Si bien la competitividad se tiene que producir en última instancia en la empresa, los demás niveles ejercen influencia. Así, mediante este enfoque, se analizan los factores que contribuyen a determinar el riesgo y por lo tanto su desarrollo. Esta evaluación incluye aspectos como la responsabilidad del Gobierno, en sus tres niveles, así como los que corresponden al ámbito de las propias empresas, por ejemplo desde su infraestructura, pasando por la capacitación de los individuos hasta los principios y valores que dominan a una sociedad en relación con el mercado, los negocios y el desarrollo (Equihua, 2001: 3).

El Gobierno, por su parte ha definido tres líneas:

1. Participación conjunta y coordinada del Gobierno e industria: Es necesario definir de común acuerdo instrumentos de política para cada sector
2. Consolidación del diálogo entre el Gobierno y el poder legislativo: Se buscará que el Gobierno en todos sus ámbitos desarrolle políticas y estrategias, para permitir que se afronten los desafíos de manera competitiva y oportuna

Con este objetivo se estableció el Consejo Presidencial para la Competitividad (CPC), en junio del 2002, el cual agrupa a integrantes del Gobierno, del sector privado y social.²

A través del CPC, se estudian las estrategias y acciones concretas que consideran los empresarios para efectuar una transición hacia una economía de innovación. Como un primer paso este CPC, ha diseñado estrategias diferenciadas en dos vertientes de tipo horizontal y sectorial. Las primeras permiten atender necesidades que son comunes a todos los sectores productivos, el impacto de estas estrategias se ve reflejado en todo el país; como ejemplo de estas estrategias tenemos: al desarrollo de capital humano capaz de innovar y generar nuevas tecnologías en nuestro país, desarrollar infraestructura física moderna que impulse el flujo de mercancías en los procesos de comercio exterior a costos y tiempos competitivos, establecer un marco normativo y regulatorio de acuerdo a las condiciones del país, simplificación administrativa para eliminar costos innecesarios y pérdida de tiempo para las empresas al cumplir con sus obligaciones, promoción del desarrollo tecnológico que, aunado al impulso del factor humano, generen oportunidades de incorporar sistemas más modernos y tecnologías en los diferentes procesos productivos.

² La Presidencia del CPC, estará a cargo del Secretario de Economía; el Sector Público está representado por los titulares de las siguientes dependencias: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), y por la misma Secretaría de Economía (SE). Mientras el Sector Privado está representado por la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), por el Sector Social, está la Confederación Nacional Campesina (CNC).

Las segundas atienden requerimientos de cada sector productivo, dependiendo de sus características propias. Se han planteado estrategias y líneas de acción concretas para generar las condiciones necesarias en cada sector. Al mes de julio de 2003 se han concluido los programas en cuatro cadenas: electrónica, software, cuero y calzado y cadena fibra-textil-vestido, asimismo se tienen avances importantes en otros sectores como el automotriz, industria maquiladora de exportación y químico.

3. Vinculación con los grupos que integran las cadenas productivas: Se logrará la competitividad mediante procesos de aprendizaje, integración y coordinación en las empresas.

Como complemento es necesario promover estrategias para consolidar importantes reformas estructurales, las reformas se han identificados en los siguientes sectores laboral, energético, educativo y financiero (Secretaría de Economía, 2003: 5) Para lograr tener un ambiente competitivo, es necesario contar con fundamentos macroeconómicos estables y complementados con el desarrollo y consolidación de principios microeconómicos. Por el lado de las empresas, éstas deben crear ventajas competitivas mediante estrategias empresariales, la innovación y el desarrollo tecnológico, transferencias de tecnología, capacitación del capital humano, uso de tecnología de información y comunicación, entre otras.

El despegue competitivo de México obliga a anotar algunos matices indispensables: rentabilizar los recursos, por ejemplo, las exportaciones petroleras, los atractivos turísticos o la mano de obra, derivan más de un

aprovechamiento de dones naturales que de una capacidad empresarial competitiva.

Resulta indispensable una práctica empresarial basada en la productividad, con innovaciones permanentes donde la dotación natural tenga menos importancia y las capacidades de transformación de los insumos tengan más. Así, esta gestión empresarial innovadora, la cual puede ser tanto pública como privada, deben ser encaminadas hacia la emergencia competitiva confirmada sobre la base de las ventajas competitivas.

Para desarrollar la competitividad es necesaria la cooperación tanto dentro de las empresas como en el mercado abierto. Hoy en día en todas las organizaciones debe prevalecer la forma de trabajo en equipo, donde cada uno ponga su mejor esfuerzo para lograr los objetivos planteados, trabajando conjuntamente y mediante un sistema de cooperación que permita maximizar la eficiencia.

México debe buscar el desarrollo competitivo, no sólo por abatir el atraso sino también aumentar la productividad de las empresas y para tener las condiciones necesarias en los diferentes sectores por ejemplo transporte, energía, telecomunicaciones, entre otros y poder ganar en competitividad interna; mediante la promoción de la protección a la propiedad industrial y la aplicación de tecnologías y sistemas de calidad en las empresas mexicanas, desregulación de trámites empresariales, apoyos mediante la banca de desarrollo y poder enfrentar la competencia internacional, y a su vez otorgar mayores niveles de vida a los residentes nacionales.

Dentro de las reformas estructurales que México necesita, como se ha comentado anteriormente, está la reforma laboral, dado que el mercado laboral es uno de los sectores más dinámicos que debe adaptarse a los cambios que se requieren y poder ayudar a las empresas para que puedan efectuarlos. Dicha adecuación debe darse en las formas de contratación, en las reglas formales e informales de cómo trabajar, en las formas de otorgar la capacitación al factor humano; este aspecto tan importante será tratado en el siguiente capítulo, en el que se analiza la normatividad vigente de la capacitación en México.

Capítulo 3

Marco legal de la Capacitación

Resumen

Se revisa el marco legal de la capacitación en México, mencionando cómo es que surge la necesidad de tener una normatividad que regule la obligación de las empresas de otorgar capacitación y adiestramiento. Se mencionan asimismo, prácticas comunes en las organizaciones mexicanas relacionadas con la capacitación en el trabajo, sus limitaciones y posibles ventajas. Sin dejar de comentar, la necesidad urgente de realizar cambios en la forma de otorgar dicha capacitación.

3.1 Marco legal de la capacitación en México

En el Artículo 123 Constitucional se sustenta el marco legal de la capacitación en México, en las fracciones XIII y XXXI del apartado "A"; se refiere a que las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria -Ley Federal del Trabajo- (LFT) determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Es importante considerar que la aplicación de esta ley corresponde a las autoridades estatales, pero es de competencia exclusiva de la autoridad federal.

Apoyado en el Artículo Constitucional 123, la LFT, en los artículos 3, 7 y 25 fracción VIII y 132 fracción XXVIII, mencionan que la capacitación y adiestramiento para los trabajadores es de Interés social, los patrones extranjeros tienen la

obligación solidaria de capacitar y adiestrar a sus trabajadores mexicanos, la indicación de los términos de la capacitación se establecerá en el escrito en que consten las condiciones de trabajo y los patrones deben participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (CMCA).

En esta misma ley, en el apartado "A", se encuentra el capítulo III Bis, el cual está dedicado en su totalidad, artículos 153-A al 153-X a la Capacitación y Adiestramiento, este se denomina "De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores". A continuación se analiza dicho texto.

3.2 Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo

En México el trabajador, tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento conforme a los planes y programas formulados por el patrón y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La capacitación se proporcionará en las instalaciones de la empresa o bien fuera de ella, por instructores que deben estar registrados y autorizados por la STPS. Los horarios para impartir los cursos podrán ser durante la jornada de trabajo o bien una vez terminada ésta.

Los objetivos de otorgar capacitación son los siguientes:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador
- Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante
- Prevenir los riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

Como se mencionó anteriormente los trabajadores están obligados a asistir puntualmente a los cursos y presentar los exámenes de evaluación requeridos mientras que los patrones tendrán la obligación de constituir CMCA, cuya función es vigilar que la instrumentación y operación del sistema de capacitación implantado esté acorde con las necesidades del trabajador y de la propia empresa. A la STPS corresponderá vigilar que tales CMCA se integren y funcionen normalmente. Los patrones también deberán incluir en los contratos individuales o colectivos una cláusula en la que se comprometen a otorgar la capacitación de acuerdo con los planes y programas establecidos, los cuales tienen que ser aprobados por la propia STPS. Para obtener esta aprobación, las empresas deben presentar los planes y programas ante la STPS en los tiempos establecidos para ello y en caso de no hacerlo, se harán acreedores a una sanción. Los planes y programas deberán referirse a periodos no mayores a cuatro años y considerar todos los puestos y niveles de la empresa, establecer las etapas durante las que se impartirá la capacitación, señalar el orden de cómo serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría. Una vez que los trabajadores hayan aprobado los cursos de capacitación, tienen derecho a una constancia autenticada por la CMCA, la cual deberá hacerse del conocimiento de la STPS para su registro y control.

A efectos de tener un panorama de los resultados sobre las diversas funciones que tiene la STPS sobre los anteriores aspectos, se tomaron las reflexiones que obtuvo Tunal al analizar los contratos colectivos de trabajo (CCT) reportados entre los años 1994-2000 en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA), y que enriqueció con el estudio de los reglamentos interiores de

trabajo (RIT), los reglamentos de las comisiones mixtas y los convenios de productividad, no obstante que el acceso a todos los documentos es complicado ya que no todos se depositan ni son revisados periódicamente y cuando la STPS presenta un análisis es totalmente descriptivo mediante frecuencias y no se realizan explicaciones del porque los resultados, tampoco se presentan asociaciones entre las variables (Tunal, 2002: 412-413).

En términos generales, las empresas medianas y grandes examinadas, hacen referencia en los CCT sobre capacitación de los trabajadores en 98.98%, cursos de adiestramiento para trabajadores en un 96.04%, cursos de readiestramiento de la mano de obra en activo en 96.21%, cursos de capacitación para la promoción de puestos superiores en 96.13% y extensión de los cursos de capacitación a todas las áreas en 97.83% (Tunal, 2002: 432).

Aunque el otorgar capacitación se elevó a rango constitucional, tal pareciera que es una letra muerta, hay quienes lo consideran una carga económica para la empresa, pero no ven los beneficios que pueden obtener a mediano plazo. Sin embargo, se debe considerar a la capacitación como el punto de apoyo que impulse al desarrollo económico y social del país.

Es necesario reflexionar sobre la situación que viven las empresas, entender que la función de capacitar es fundamental para el presente y futuro de México, donde todos participen en el esfuerzo por mejorar sistemas, objetivos e instrumentos que nos permitan enfatizar que no basta proporcionar capacitación sólo porque existe una obligación y evitarnos multas, sino ir más allá, pensando en que se obtendrán grandes beneficios, ya que se trata de una inversión, siempre y cuando responda a necesidades muy específicas.

También debe tenerse conciencia que la capacitación es el camino para un crecimiento simultáneo, tanto de la organización como del trabajador, aunque se tenga presente que nos permitirá un desarrollo, se otorga sin considerar los problemas de la organización y no se toma en cuenta como un medio para resolverlos. Se parte de que deben impartir cursos, y no importa a quién o cómo. Estas acciones se realizan sin tomar en cuenta una necesidad real y por consiguiente, no existe una evaluación de resultados.

Para lograr un cambio verdadero, debemos crear en las empresas una cultura de capacitación, la cual tendría los siguientes puntos, como lo señala Siliceo: la capacitación debe ser una verdadera filosofía de trabajo y basarse en necesidades reales no inventadas ni artificiales, para eso se requiere un diagnóstico y tener tecnología avanzada; en México todavía tenemos atrasos en este campo, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.

Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o recursos humanos. La capacitación tiene que ser permanente y continua, no por periodos esporádicos; no debe estar de moda, como desafortunadamente muchas veces ha estado y ser para todos.

Desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, se olvida a los supervisores y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste en que si la dirección de

una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida (Siliceo, 2001: 85-93).

3.3 Contrato Colectivo de Trabajo

En México el CCT, se encuentra fundamentado en el Artículo 123 de nuestra Constitución. En dicho artículo se enuncian los derechos a los cuales son acreedores los trabajadores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etcétera. Así como la contraprestación que los patrones tienen como obligación dar. Para nuestro interés consideraremos la fracción XIII. Es conveniente considerar que los CCT, se hace referencia a la parte formal de la empresa mediante la legitimación de las condiciones generales de trabajo en un documento de carácter legal.

Así, como lo marca el artículo 153-M de la LFT, en los CCT deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, además de plasmar en los propios CCT el procedimiento mediante el cual será capacitado tomando en consideración las cláusulas de admisión, los cursos para los trabajadores de nuevo ingreso, y la promoción a puestos superiores, el otorgamiento de incentivos por participar en los cursos de capacitación, la prevención de la capacitación formal (Pérez y Tunal, 2003: 78).

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el ex presidente José López Portillo, en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente se envió la iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978 cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación, (DOF) el Decreto que adicionaba la fracción

XII y reforma la fracción XIII del apartado A, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. El 28 de abril, se publicaron también en el DOF las reformas a las disposiciones de la LFT que reglamenta la norma constitucional; entró en vigor en mayo del mismo año.

No ha faltado la controversia sobre la reglamentación del derecho a la capacitación, particularmente de quienes creen que representa solamente cargas económicas para la empresa. No ha faltado quien también ve estas reglas como una imposición que trasciende las posibilidades reales de la empresa o quien ve implicaciones en la disminución de la productividad al restar tiempo a la jornada de trabajo, con menoscabo de la producción y su consecuente utilidad, sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, como respuesta a las críticas, se puede afirmar que la capacitación es el punto de arranque, de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo, siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto.

Es evidente que la implantación de un sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que se generará en el capacitado una legítima aspiración a mayores ingresos y mejores actitudes.

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede obtener de la capacitación bien entendida es que ésta incrementará la competitividad y productividad bajando costos. Sin olvidar, que no sólo se debe ver al individuo como un factor más de la producción, sino en general se busca un cambio de actitudes del trabajador, entendiendo que están

determinadas por todo el fenómeno humano-laboral relativo a la motivación, compromiso, sentido de logro, integración a la empresa, etcétera, lo cual mediante la capacitación se pueden generar, mantener y enriquecer.

Uno de los objetivos de la capacitación, sin duda, es que se debe proporcionar en igualdad de oportunidades a todos los empleados interesados.

3.4 Usos y costumbres

La capacitación de los trabajadores en muchas empresas ocurre durante el proceso de producción, es decir, generalmente se aprende por la prueba del acierto y error más que por la transmisión de conocimientos.

Cuando un trabajador requiere de instrucciones, éstas le son provistas por un supervisor o un operador que tiene más experiencia que él y por esta razón es muy importante el contacto entre trabajadores inexpertos y quienes ya han adquirido alguna experiencia. Gran parte de este aprendizaje no depende de cursos formales, sino más bien por la necesidad que tiene de realizar la actividad encomendada a su puesto, por su deseo de aprender o, simplemente, por curiosidad.

Los nuevos trabajadores tienen en su inicio actividades simples y reciben usualmente demostraciones de las tareas a realizar, para luego operar solicitando y recibiendo ocasionalmente ayuda de los operadores con mayor experiencia o de sus jefes de área. Los trabajadores van adquiriendo habilidades cada vez más complejas requeridas pero también pueden aprender otras habilidades observando a sus compañeros más próximos y practican cada vez que se pueda. Se aprende, mediante la demostración, sirviendo como ayudante de un empleado

de mayor experiencia, rotando puestos o bien a mediante la observación. En todos los casos la comunicación entre ellos es fundamental (Lara y Díaz, 1999: 218).

En esta capacitación se provee de aptitudes y habilidades que generalmente no pueden hallarse en una educación formal. Es importante que cuando se dé la capacitación se pueda asimilar una habilidad tras otra en un orden lógico y funcional, progresando de lo simple a lo complejo. Se debe evitar la pérdida de la motivación que ocurre cuando se plantean metas demasiado sencillas o fáciles. Aquí es necesario tener alguna forma de cuantificar y evaluar los avances logrados para conocer el nivel de desempeño y redefinir nuevas metas de acuerdo a los avances obtenidos. Es indispensable acompañar estas sesiones de una capacitación teórica más formal.

De alguna manera, esta capacitación es más económica que otras formas de capacitación, debido a que su contenido se deriva del mismo puesto de trabajo, esta enfocado a aquellas habilidades o destrezas requeridas por el trabajo en sí. También es menos costosa, por el hecho que no se requiere contar con un espacio físico adicional, además, que es imposible describir, identificar y comunicar con eficacia los problemas reales a los que se enfrentan durante el proceso de trabajo, además, se evitan costos de contratar a un instructor o profesor.

Por último, el costo de capacitación se compensa con el resultado aportado por parte del capacitado durante las prácticas, lo que no sucede cuando la enseñanza se lleva a cabo en un aula de clases y los resultados se perciben a mediano o largo plazo. Otro aspecto que se presenta constantemente en las

empresas y es necesario evitar es que los trabajadores con mayor experiencia asuman posiciones monopolistas y oportunistas negándose a revelar o transferir sus habilidades y conocimientos a los trabajadores menos experimentados, como dice Williamson, el éxito de la capacitación en el lugar de trabajo depende en forma definitiva de la actitud de divulgación de los empleados titulares. Tanto en el aspecto individual como en el de grupo, los titulares están en posesión de un recurso valioso (el conocimiento) y sólo se puede esperar que lo revelen plena y honestamente a cambio de un valor. (Williamson, 1991: 243).

Al aprender haciendo, también se facilita la integración de los nuevos empleados dentro de la empresa, lo cual es importante sobre todo en aquellas empresas que no tienen una adecuada inducción. Contar con un adecuado programa al respecto permitirá una mayor integración de los nuevos trabajadores, es una estrategia clave para transmitirles la filosofía de la empresa, cabe mencionar que en muchos casos la inducción es casi inexistente en nuestras empresas.

La capacitación que utiliza la rotación de puestos, permite asegurar un enriquecimiento del trabajo de los empleados, facilitando el intercambio de conocimientos entre los diferentes trabajadores, es decir, se puede tener una fuerza de trabajo flexible, con la capacidad para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción (Tunal, 2002: 423), donde los trabajadores son capaces de desempeñar tareas variadas que requieren destrezas distintas, lo cual no depende únicamente de la preparación que se tenga sino, sobre todo, de una actitud de disponibilidad.

Esta actitud más participativa, es porque la capacitación es más flexible, permitiendo que el grupo aprenda lo mismo y al mismo ritmo, mientras en los cursos formales hay una dependencia del alumno respecto al instructor.

Uno de los beneficios de la capacitación en el trabajo, consiste en permitir detectar a aquellas personas idóneas para ciertos puestos de acuerdo a los conocimientos y destrezas que tienen. La capacitación en el trabajo puede desarrollar habilidades en los trabajadores para que se responsabilicen ellos mismos de su aprendizaje y aprender que con la motivación se pueden obtener beneficios que propicien estos procesos (Lara y Díaz, 1999: 219-221). Es precisamente la relación anterior, el tema que se abordará en el siguiente capítulo.

Capítulo 4

Capacitación y Motivación

Resumen

En este capítulo, se aborda la importancia que tiene la motivación dentro de la capacitación, debiendo preguntarnos qué es lo que mueve a una persona a comportarse de tal o cual manera. Para lo cual, debemos conocer las necesidades individuales de los empleados y buscar oportunidades para que puedan conseguir sus logros y al mismo tiempo contribuyan con la empresa a obtener los resultados deseados. La motivación debe ser considerada como un elemento fundamental para buscar los cambios y adaptaciones que se requieren dentro de las empresas.

4.1 Concepto de motivación

En este capítulo se analizará el papel de la motivación en el desempeño de la capacitación. Comenzando por preguntarnos ¿por qué hemos actuado de tal o cual manera? Cuando nos planteamos cuestiones como la anterior, necesariamente entramos al terreno de la motivación, esa energía que nos activa el comportamiento, que lo dirige y lo mantiene hasta alcanzar el objetivo. Las preguntas sobre el origen de la motivación se remontan a los orígenes de la humanidad. Sin embargo, no es sino hasta comienzos del siglo XIX, cuando empiezan a plantearse de manera sistemática algunas interrogantes acerca de los motivos que tienen los hombres para actuar y puedan hacerlo de una manera y no de otra.

Los estudios más antiguos referidos a la motivación se encuentran en los campos de la psicología y la fisiología. Entre las primeras teorías que tratan de

explicar la motivación se pueden distinguir dos líneas de respuestas, que en buena medida se mantienen hasta nuestros días.

Una se ocupa de los mecanismos internos que activan la acción (instintos, impulsos, reflejos, necesidades), la otra se refiere a los condicionantes externos (estímulos del ambiente, recompensas, castigos). Las primeras se centran en el fundamento biológico de la motivación y las segundas en la importancia del aprendizaje.

Las ciencias como la administración, economía, la sociología que se relacionan con la acción se apoyan en algunos de estos dos planteamientos. De hecho algunos lo hacen de manera intuitiva y en ocasiones sin un conocimiento explícito. Por ejemplo Taylor, sin adoptar una postura, asume que el individuo se mueve en busca de su propia ganancia económica y eso se logra trabajando eficientemente.

Antes de pasar a analizar los supuestos motivacionales que se pueden encontrar, conviene detenerse para tener una concepción de lo que es la psicología. Existen varias definiciones de psicología, sin embargo se considerará el siguiente concepto, porque la motivación ocupa una posición central en el estudio psicológico de la personalidad ya que se reconoce como parte central en el análisis de la naturaleza de la motivación.

La psicología es la ciencia que más propiamente estudia la motivación, y ésta ocupa una posición central en el estudio de la personalidad (Allport, 1966: 238). Desde luego, resulta innegable que se trata de uno de los conceptos que más atención ha merecido por parte de los psicólogos en las últimas décadas, del siglo XX, incluso el surgimiento de este interés parte desde las obras de Darwin y

Freud, sin olvidar que en realidad el estudio de los fenómenos motivacionales se remonta a los comienzos del pensamiento humano (Vélaz, 1997: 93). Se puede decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

4.2 Identificación de necesidades

4.2.1 Abraham Maslow

La historia de las ideas relacionadas con la motivación es tan rica y compleja, que prácticamente todas las teorías de motivación aceptan la idea de que las necesidades exigen a los individuos a actuar. Por ejemplo, tenemos el enfoque humanista de Maslow, quien señala que cada uno hace lo que hace porque esas son sus necesidades, es decir, cada uno dirige sus acciones con vistas a satisfacerlas. Así, se considera a las necesidades como origen de nuestras acciones, es decir, las necesidades impulsan las acciones. Y como todo individuo tiene muchas necesidades a la vez, la más importante será la que determine las acciones de cada persona.

Según Maslow, estas necesidades motivan las acciones mientras no hayan sido satisfechas, una vez que una necesidad ha sido cubierta deja de actuar como motivación.

Estas necesidades se han clasificado según la mayor o menor influencia que tenga en las acciones del individuo. Maslow ordena estas necesidades de la siguiente manera: necesidades fisiológicas, de conservación y seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

Las primeras necesidades se consideran como básicas, como por ejemplo, la alimentación, vestido y cobijo. Una vez que han sido cubiertas, el siguiente nivel, de conservación y seguridad, pasan a ser el factor motivador predominante. Este nivel corresponde a la necesidad de conservación personal. En la pirámide de necesidades sigue la de afiliación o pertenencia, esta es considerada como la necesidad social básica, donde se busca compartir un parentesco físico con otros, pero también la de percibir la aceptación por parte del grupo. Una vez que esta necesidad está satisfecha, pasa a ser la estima la dominante, donde el individuo tienen la necesidad de ser reconocido por el grupo como alguien que se destaca por alguna causa, es decir, se busca el reconocimiento por parte de otros. Una vez satisfecha o cubierta la estima, la necesidad de realización personal pasa a ser la dominante. Esta es una necesidad difícil de describir, incluso por el propio Maslow, pero tiene que ver con los conceptos que tiene el hombre acerca de la vida y con aquellas cosas que cada uno siente son necesarias para llevar al máximo el propio potencial, sea cual sea. Es importante considerar que las necesidades varían de un individuo a otro y su comportamiento estará en función de satisfacer en ese momento una determinada necesidad (Fournies, 1993: 39).

4.2.2 Douglas McGregor

Otro de los estudiosos del comportamiento, es sin duda McGregor, famoso por los enfoques para la dirección de subordinados, con la llamada Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, supone que la mayoría de las personas consideran el trabajo como algo desagradable, no tienen ambiciones, ni muchas ganas de tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas, no son creativas al momento de

presentarse los problemas y quieren seguridad sobre todas las demás cosas. Los que asumen esta Teoría X, piensan que a las personas les motiva el dinero, las remuneraciones extras, las amenazas o castigos y trabajan mientras exista alguien que controle su trabajo.

La Teoría Y, parte de que la gente por naturaleza no es perezosa o irresponsable y motivada es capaz de dirigir sus propios esfuerzos para lograr las metas previstas. Consideran el trabajo como algo natural que ven como un juego si las condiciones son favorables, la gente sí tiene la capacidad y creatividad para resolver los problemas que se presenten, pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo, si están motivados.

La conclusión más importante que puede extraerse de estas teorías no se refiere a los trabajadores sino a los directivos, como lo menciona Fournies, en el que su comportamiento con sus trabajadores es según el concepto que tengan sobre ellos (Fournies, 1993: 42), es decir, los directivos en ocasiones no logran el éxito por los conceptos inadecuados que tienen de sus trabajadores.

4.2.3 Frederick Herzberg

Otro que estudió el comportamiento es Herzberg, quien descubrió que las causas de insatisfacción en los trabajadores son exactamente opuestas a las que le causan satisfacción. Es decir, los factores que provocan unas u otras son totalmente diferentes.

Dentro de los factores insatisfactorios se encuentran los siguientes: La política administrativa de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, el

suelo; y dentro de los factores satisfactorios se encuentran los siguientes: los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, y la responsabilidad.

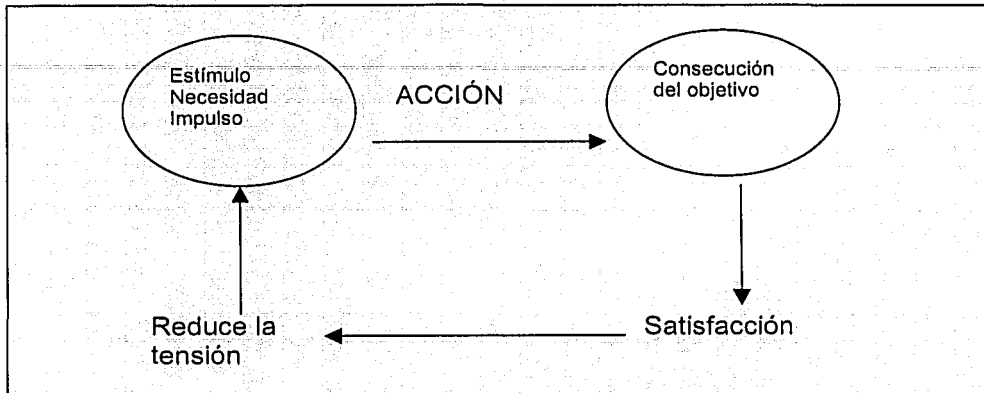
Para Herzberg no se crean satisfacciones ni se ponen factores motivadores, cuando se eliminan los elementos insatisfactorios, simplemente se limpia el ambiente, considerando a estas actividades como mejoras de los factores de higiene. Pero también señala que los elementos de satisfacción sí eran motivadores porque tenían un efecto positivo de incrementar el rendimiento del individuo. Herzberg comprobó que la consecuencia de logros era el factor más importante, este logro supone que el realizador en cuestión percibe haber realizado algo por primera vez o que lo ha hecho mejor que nunca. El segundo motivador importante es el reconocimiento, se produce cuando alguien obtiene algún logro y lo reconocen de alguna manera (Fournies, 1993: 43).

Herzberg, dice que los factores de insatisfacción del trabajo no tienen influencia como motivadores de un alto rendimiento, pero los factores de satisfacción son los que realmente tienen influencia como motivadores para conseguir niveles elevados de realización personal. Por tal motivo para alcanzar una mayor productividad y competitividad, es necesario proporcionar mayores oportunidades para la consecución de logros (Fournies, 1993: 44).

En general, los modelos de comportamiento son esquemas bastante elementales en sus líneas generales, como se puede apreciar en el siguiente esquema, surge una necesidad, que puede haber sido estimulada interna o externamente, eso origina un impulso hacia la acción y como consecuencia de la acción se obtienen unos resultados, si coinciden con el objetivo por la necesidad,

se satisface ésta, finalmente se reduce la tensión a la espera de un nuevo estímulo (Vélaz, 1997: 101).

Esquema 2



FUENTE: Vélaz (1997), *Motivos y motivación en la empresa*, p. 101.

4.3 Aprendizaje

Como se mencionó a partir de que conocemos las necesidades de capacitación se procede a elaborar el programa, pero debe tomarse en cuenta la motivación para que la persona desee la capacitación. Hay tres maneras de interesar a la gente para que cambie su comportamiento:

- 1) La gente responderá a programas que se refieren a cambios en el comportamiento, es decir, piensa que las modificaciones beneficiarán sus intereses y recibirá beneficios personales como resultado del nuevo comportamiento
- 2) Los capacitados cambiarán su comportamiento si están conscientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen experiencia con el nuevo patrón de

comportamiento, de tal manera que éste se convierta en un método normal para trabajar.

- 3) Un capacitado puede cambiar su comportamiento, cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras que tengan más autoridad, en este caso el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor (Rodríguez, 2001: 261).

Sin embargo, hay otros aspectos para obtener óptimos resultados de los programas de capacitación, y uno de ellos se refiere al aprendizaje, éste entendido como el cambio con relación al estado anterior del individuo, (Rodríguez, 2001: 261) y puede producirse en los conocimientos, los hábitos, las habilidades, intereses, actitudes, aptitudes o percepciones. Dichos cambios se manifiestan a nivel del comportamiento que vienen a lograr un objetivo final; una mayor efectividad en el desempeño de las funciones. Para lograr este cambio, es necesario conocer las leyes del aprendizaje, las características sociopsicológicas, mediante las cuales actúan estas leyes y los principios que, en consecuencia, debe tener la capacitación.

El aprendizaje humano transcurre sobre las bases de leyes que rigen este proceso y Rodríguez cita las siguientes: la ejercitación, donde los individuos recuerdan con mayor claridad y durante más tiempo aquello que han repetido y ejercitado; el efecto, es decir, el éxito o fracaso en la ejecución de una tarea, implica un determinado grado de gratificación o frustración para la persona; la primacía, en igualdad de condiciones, la primera experiencia crea una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas; la intensidad, donde las vivencias asociadas a un impacto emocional que generen un grado de excitabilidad,

enseñan más que las experiencias rutinarias y monótonas y la utilidad, en la medida que una persona utiliza el conocimiento adquirido, éste se memoriza con mayor facilidad y disminuye la probabilidad de olvido (Rodríguez, 2001: 256).

Las características sociopsicológicas que se deben tomar en cuenta para la capacitación son:

La motivación, es la fuerza que induce a la persona a actuar. Al trabajar en situaciones con las que se siente identificado, aumenta la motivación y además la capacitación lo prepara a actuar más efectivamente en condiciones reales.

La experiencia, las vivencias determinan en cierta medida sus motivaciones; formando un conjunto de estereotipos y patrones de conducta ante diversas situaciones que se presentan al personal y es un centro de información para interpretar, valorar y responde a los problemas que se presentan.

El estatus representa la posición jerárquica que ocupa el individuo con relación a los otros, está asociado con la autoridad e influencia que ejerce sobre los demás. Condicionando el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos asociados a su estatus. Este grado de autoridad e influencia llega a formar un aspecto de su personalidad que se manifiesta no sólo en la esfera laboral, sino en otros aspectos de su vida.

El enfoque que considere estas características, garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio crítico de los participantes, mejore el conocimiento y sus posibilidades como dirigente, asimismo desarrolle habilidades en el área de comunicación logrando una mejor cohesión de los grupos y se incremente la efectividad de su actividad.

A partir de las leyes del aprendizaje y de las características sociopsicológicas han surgido varios principios a utilizar dentro del proceso de capacitación.

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo, es decir, que no esté ajeno a las necesidades de la persona
2. Los métodos que se utilicen dependen del cambio que se pretende lograr, ya que ningún método es bueno o malo por sí mismo, sino su efectividad depende de lo que se quiere lograr
3. La integración de experiencias anteriores debe estar presente en el aprendizaje, con la asociación de las necesidades, valores, actitudes y creencias
4. Se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas, permitiendo aplicarlas en su vida laboral
5. Debe disminuirse la resistencia a aprender, durante el proceso de aprendizaje se pueden presentar informaciones, hechos o situaciones que la persona puede negar por determinadas creencias o actitudes, por lo cual tiende a seleccionar aquellas que confirman o rechazan sus creencias y olvida aquellas que las niegan
6. La capacitación debe fomentar la independencia del participante, desarrollando su iniciativa durante el proceso de capacitación
7. Se necesita tiempo para procesar la información, y como es sabido, sólo se puede comprender y retener una cantidad determinada de información

8. Los procesos de solución de problemas y aprendizajes son únicos e individuales, la persona posee un estilo y método para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje
9. El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada individuo, es decir, sólo puede activar sus potencialidades, estando personalmente involucrado
10. Son necesarias las evaluaciones en grupo y autoevaluaciones para así medir los progresos.

4.4 El papel del instructor

Para poder cambiar el comportamiento de una persona, es indispensable que tenga primero la capacidad y disposición para hacerlo, y en segundo lugar, tener un criterio abierto para permitirse recibir y aceptar nuevas ideas de fuentes externas. Considerado como un elemento importante para dirigir el aprendizaje, está el instructor. Éste es quien dirige la capacitación o adiestramiento, esta persona debe conocer bien las habilidades y conocimientos que el empleado debe adquirir y, ante todo, ser competente en el arte de enseñar (McGehee y Thayer, 1994: 247) y ser capaz de aprender porque también hay en lo que se ignora muchas creencias verdaderas.

De acuerdo a la responsabilidad de la enseñanza, ésta se puede distribuir a personas diferentes, por ejemplo un empleado de nuevo ingreso recibirá sus primeras instrucciones de un miembro del departamento y sobre la marcha el jefe dará más instrucciones, posteriormente de acuerdo a las modificaciones que se presenten en el método de trabajo puede recibir nuevamente instrucción de otra

persona, siendo importante tener un reforzamiento del nuevo comportamiento y es aquí donde muchos jefes fallan.

Lo que debe hacer el jefe, es observar al empleado mientras desempeña sus deberes, durante el adiestramiento y después de él, hasta que el nuevo comportamiento se establezca firmemente. La tarea del instructor tiene dos aspectos: es una ciencia y un arte; como ciencia consiste en el dominio de los conocimientos y habilidades básicas en una zona determinada; en el conocimiento de los principios básicos y procedimientos del aprendizaje, en conocer a los estudiantes, sus capacidades, fundamentos e intereses. Además, debe tener la información de la actividad específica, sus pasos y etapas, considerando sus problemas y la planificación de caminos eficaces para solucionarlos. En cuanto a arte, consiste en proporcionar la información de forma clara e inteligible.

Los instructores para tener la debida eficiencia deben contar con un adecuado clima de organización y hacer efectiva la capacitación o adiestramiento. Sin embargo, hay ideas que la importancia del instructor para que tenga un efecto en el comportamiento, no sólo en la adquisición de habilidades y conocimientos, debe desarrollar actitudes hacia el trabajo y la empresa, dependiendo de lo que hace y el modo de hacerlo. Así, de esta manera, el instructor puede influir en el comportamiento del trabajador.

Estudios sobre los instructores eficaces, que aparecen en el Handbook of Human Engineering, señalan que las cualidades que debe tener son dos: formación y aptitudes académicas y la personalidad. Dentro del primero encontramos los conocimientos que tiene sobre la materia a impartir, un dominio del idioma que tanto contribuye al progreso de su especialidad y si realmente está

interesado en la enseñanza; en el rubro de aptitudes académicas se encuentra la forma de organizar el material del curso para conseguir los objetivos determinados, siempre está preparado, tiene el interés y estimula la curiosidad, presenta hábilmente la información, adapta sus métodos al nivel de sus clases y está alerta a las necesidades individuales, habla claramente, sin sarcasmos ni ridículos y por el aspecto de la personalidad tenemos que es paciente y amable con los estudiantes, se encuentra a gusto en situaciones sociales, posee sentido del humor, tacto, entusiasmo, tiene sentido de cooperación, es maduro y confiado (McGehee y Thayer, 1994: 262).

El instructor debe participar activamente en generar un cambio, donde además de lo señalado anteriormente, debe ayudar a inculcar valores hacia el trabajo, tomando en consideración la misión, visión y valores propios de la empresa, haciendo que estos coincidan con los valores personales de los integrantes de la organización y compartir con los capacitados experiencias y consejos para lograr este objetivo, así el instructor tiene un papel importante pero también lo tienen los jefes inmediatos y los directivos, al poner en práctica dichos valores, recordando que esto se logra a través del hábito y que todo cambio comienza por uno mismo. El primer paso para lograr esto es analizar nuestros valores para conocernos mejor y mediante preguntas como las siguientes: ¿soy capaz de producir y generar ideas?; ¿conozco mis virtudes y debilidades?; ¿encuentro en mi trabajo un significado para mi vida?; ¿qué tipo de hombre quiero ser?. Una vez que se haya realizado este autoanálisis, estaremos en posibilidades de buscar el cambio en actitudes, considerando que esto requiere de esfuerzo y disciplina de todos los involucrados (Munch, 1996: 91).

Para delinear las características del instructor ideal, es necesario realizar investigaciones particulares para analizar todos los aspectos relacionados con los instructores.

Hoy en día el conocimiento logra tener mayor validez al circular y al ser socializado, mediante una interacción de los grupos de trabajadores, por consiguiente se requiere capacitar y motivar pero también realizar esfuerzos para adquirir y aprender nuevas formas de trabajar y llegar a ciertos resultados en un contexto dado y esto se logrará mediante la competencia laboral, tema que se abordará en el último capítulo de este trabajo.

Capítulo 5

La Capacitación Basada en Competencias Laborales

Resumen

Se analiza la posibilidad de que con una capacitación basada en las competencias laborales se pueda lograr el desarrollo y competitividad de las empresas. Ante los nuevos requerimientos que demanda el mercado, es necesario enfocarse a aspectos tecnológicos, base de conocimientos, formación y capacitación, experiencia, capacidades de innovación, sistemas para lograr la motivación, es decir, poner más atención a las competencias clave de la organización. Para lo cual en México a partir de 1995 se trabaja con el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, que tiene la finalidad de contribuir a incrementar el nivel de los indicadores que miden la productividad y la competitividad, asimismo permite reconocer y certificar las habilidades, destrezas y aptitudes de las personas para desempeñar un trabajo.

5.1 Antecedentes

Las características del sistema de capacitación, que predominaron durante los años cincuenta y sesenta del siglo XX en México y que marcan significativamente el esquema de organización de las actividades productivas son las siguientes: una amplia estructura de puestos, jerarquizada y con funciones claramente definidas; una marcada determinación de actividades que competen a cada trabajador y las responsabilidades que debe asumir según su puesto; reconocimiento de la experiencia y destrezas adquiridas en la práctica como elemento determinante para realizar labores de supervisión o asumir alguna jefatura de departamento; considerar la antigüedad en la empresa como factor de movilidad interna

(ascensos y cambios de categoría de acuerdo al "escalafón ciego"); escasa rotación del trabajador (Candía, 1996: 4).

A partir de la mitad de los años setenta y principios de los años ochenta del siglo pasado, con la denominada "apertura de la economía", como la llaman algunos teóricos, se presentan una serie de cambios que obligan a redefinir las estrategias de crecimiento y a modificar radicalmente aspectos como reorientación de políticas crediticias y de subsidios, aligeramiento de barreras arancelarias, establecimiento de estímulos para el sector exportador, procurando integrarse a mercados regionales de libre comercio, por ejemplo, México firma el TLC con Estados Unidos y Canadá en 1990. Para poder enfrentar los problemas que se tienen en México con relación a la capacitación es necesaria una nueva propuesta para el desarrollo del factor humano en las organizaciones.

Dentro de estos problemas que enfrenta México sobre capacitación se pueden mencionar los siguientes:

La población trabajadora tiene una base educativa deficiente, se calcula que 32% de la población mayor de 15 años no ha concluido o nunca asistió a la primaria y el 28% no concluyó los estudios de secundaria, el promedio de escolaridad es de alrededor 7 años; en estudios realizados por Mertens, encontró que la mano de obra tiene dificultad para leer o escribir, deficiente capacidad de expresión (Mertens, 1997: 23), la promoción de la capacitación es muy escasa; los recursos destinados a dicha actividad son insuficientes; la oferta de capacitación no logra atender la formación para el trabajador desocupado y subempleada; no se imparten cursos de acuerdo a las necesidades reales del trabajador, se constituye la CMCA, para cumplir con una obligación pero está no realizan la

función para la cual fue creada, la STPS, no realiza su función de vigilancia que marca la normatividad y por tanto no existen muchos avances o resultados sobre el registro de los cursos impartidos a los trabajadores (Hernández, 2001: 257).

Debido a esto, las políticas de capacitación y formación de recursos humanos están siendo adecuadas a los nuevos requerimientos del aparato productivo en una etapa que está definida por dos características principales, una el alto costo que trae consigo el proceso de apertura y reestructuración de la economía, otra es el liderazgo que ejercen los sectores productivos más dinámicos, en particular aquéllos con alta capacidad competitiva y fuerte vinculación con el mercado externo.

La capacitación para el trabajo ha comenzado a ser reorientada siguiendo los parámetros de las nuevas estrategias de modernización y adecuando sus contenidos a los paradigmas tecnológicos que comienzan a sustituir los antiguos equipos y esquemas de organización del trabajo (Candia, 1996: 5).

Ante las perspectivas del libre mercado, se han planteado ajustes de las relaciones productivas y laborales, y con ello el aumento de la competitividad entre las naciones depende del desempeño y capacitación de los trabajadores, de ahí que crecen las exigencias empresariales para que el factor humano se adecue a las necesidades de la producción y del mercado.

Según Góngora, Mertens y Wilde señalan que los aspectos eje en lo que respecta a los recursos humanos y a la generación de un mercado laboral *ad hoc* tiene que ver con el saber-hacer acumulado por los trabajadores en su experiencia de vida y de trabajo y con los sistemas de educación formal, sobre todo la técnica y capacitación para el trabajo. Entre los países más industrializados, los saber-

hacer de la producción transitan de las formulaciones taylor-fordistas a las ligadas al toyotismo, neofordismo y otras genéricamente denominadas como Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), porque varios de los conocimientos y habilidades indispensables para la producción han cambiado. Procesos adaptativos del sistema educativo formal y de la capacitación llevan 20 años en los países altamente industrializados como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos (Góngora, *et al.*, 1996: 50).

En Inglaterra estos cambios comenzaron hace aproximadamente 20 años, partiendo de un análisis de atributos desde el puesto de trabajo, como el camino para fomentar el desempeño (modelo conductista).

Cuadro 1

ANÁLISIS CONDUCTISTA
- Competencia: Motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen o conjunto de conocimientos que un individuo está usando. La competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace.
- El desempeño efectivo es un elemento central de la competencia. Desempeño se define como el alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización
- El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados y define el puesto de acuerdo a las características de dichas personas.
- El cuestionamiento que busca responder este modelo es ¿cuáles son las características de fondo de un individuo que genera el desempeño superior?

FUENTE: Mertens y Wilde (1996), Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales, p. 21.

El enfoque conductista de competencia laboral considera el desempeño efectivo como elemento central de la competencia, mismo que se define para alcanzar resultados específicos en un contexto dado de políticas, procedimientos y

condiciones de la organización. Es así como se describe lo que el individuo "puede hacer" y no necesariamente lo que hace.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados que espera y define el puesto en términos de las características de dicha persona. La crítica que se le puede hacer es que la competencia es tan amplia que incluye motivaciones, habilidades, personalidad, actitudes y capacidades, más no existe una clara distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas, además plantea modelos históricos relacionados con el éxito en el pasado y resulta poco apropiado para las organizaciones que enfrentan cambios constantes.

En Estados Unidos, se plantea un modelo a partir de un análisis funcional de los desempeños deseados para así generar estrategias de solución (modelo funcional).

Cuadro 2

ANÁLISIS FUNCIONAL
- Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.
- El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado de la empresa.
- Analiza las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades de los trabajadores, comparando unas con otras.
- Busca aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución de los problemas y/o resultados, más allá de lo que está resuelto.
- El análisis funcional parte de la identificación del(los) objetivo(s) principal(es) de la organización y del área de ocupación.
- La pregunta principal que se intenta responde es ¿cuáles son las funciones esenciales en las que el trabajador debe mostrar desempeño?

FUENTE: Mertens y Wilde (1996), *Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales*, p. 21.

El enfoque funcional se ha acogido a la teoría de sistemas. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la organización no se formulan como sistema cerrado, más bien en términos de su relación con el entorno. La organización se concibe como sistema que funciona relacionándose con su entorno, lo mismo la función de cada persona que trabaja en ella.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado por la organización y va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo.

El análisis funcional es una metodología que permite obtener la información necesaria para la definición de normas de competencia laboral, se basa en identificar y ordenar las funciones productivas, de modo tal que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

En Francia se ha adoptado por un análisis considerando a la empresa como un conjunto complejo y problemático y a partir de este se tendría un camino para la solución de las disfunciones, que tienen que ver no sólo con el puesto de trabajo sino con esquemas de organización y formas de inclusión-participación en la empresa (modelo constructivista).

Cuadro 3

ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA
- El concepto constructivista alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.
- Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino da igual importancia a la persona, a sus objetivos y a sus posibilidades.
- A diferencia del enfoque conductista, que toma como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, a las personas de bajo nivel educativo en las empresas por las siguientes razones:
a) La inserción de los excluidos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, facultades, desilusiones y esperanzas son escuchadas, consideradas y respetadas
b) Una de las razones para que la capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos a formarse en la definición de los contenidos, es decir, en la construcción y análisis de los problemas
c) La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva.
- El análisis constructivista parte de preguntarse ¿qué desempeño debe mostrar el trabajador ante las disfunciones en la empresa?

FUENTE: Mertens y Wilde (1996), *Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales*, p. 21.

El enfoque constructivista de la competencia laboral resalta las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno en situaciones de trabajo y capacitación. Este enfoque rechaza la separación entre la construcción de la norma de competencia y la estrategia de capacitación, no sólo construye la competencia a partir de la función, sino también concede igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades.

En México, desde 1995, la STPS junto con la Secretaría de Educación Pública (SEP), comenzaron a trabajar una vez que se efectuó un diagnóstico y se estudiaron las experiencias aplicadas en otros países, estos cambios buscan

aumentar la productividad, la eficiencia y la competitividad; acciones que parten de las tendencias de globalización y homogeneización de las sociedades. Ante tal contexto sobresalen en particular dos problemas que se pueden mencionar y los cuales se consideran representativos para iniciar el proyecto de actualizar los esquemas de educación para y en el trabajo.

- 1) La desvinculación de los contenidos educativos que ofrecen las instituciones y despachos dedicados a la capacitación
- 2) La falta de una descripción de normas de calidad por puesto de trabajo, es decir, tener una guía sistematizada de acciones de capacitación al interior de la empresa.

Con las transformaciones que se encuentran en marcha se busca elaborar y desarrollar nuevos esquemas de capacitación, así como la promoción del ingreso de los trabajadores en aquellas instituciones que ofrezcan calificar la fuerza laboral partiendo del pleno reconocimiento de las competencias adquiridas con anterioridad. Sin embargo, también se debe trabajar en incrementar las capacidades de aquellos segmentos de la población que se encuentran en edad activa pero carecen de competencia para obtener un empleo remunerado.

Así, se decide implantar en México un sistema basado en la descripción de lo que el trabajador tiene que hacer (normas técnicas por función productiva) y el reconocimiento oficial de las habilidades y destrezas que posee el empleado (certificación de competencia laboral). A este sistema se conoce como Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (SNCCCL), el cual se abordará más adelante.

Esta nueva concepción que promueve la capacitación basada en competencias laborales, ha ganado un espacio muy grande en todo el mundo. Mediante este sistema que certifica tanto los conocimientos empíricos como los formales, se pretende superar las limitaciones de los anteriores criterios de enseñanza, a la vez que busca incorporar al capacitado en un régimen dinámico de formación que le abra múltiples opciones, entre ellas el incorporarse al aparato productivo de manera inmediata.

5.2 Competencias laborales

Es necesario hacer un análisis de lo que es una competencia ya que existen diversas interpretaciones conceptuales o académicas sobre este término. En primer lugar, hay que decir que existe una diferencia entre competencia y calificación. Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación/formación. Es una especie de activo con que las personas cuentan y lo utilizan para desempeñar determinados puestos (Mertens y Wilde, 1996: 20-21).

Reis señala que la competencia, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquéllos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las

condiciones de vida, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos deja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo (Mertens y Wilde, 1996: 21). Como se puede observar para Reis, el personal sólo debe tener los conocimientos y habilidades que se requieren en un momento dado y que resolverán un trabajo específico dejando fuera los demás aspectos, por ejemplo, el trato con sus compañeros de trabajo que en un momento dado puede influir para cumplir con un objetivo determinado.

Fletcher señala que una competencia comprende la capacidad para desempeñar una actividad específica de acuerdo con una norma prescrita. Competencia es un concepto genérico que abarca la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional, abarca a la organización y planeación del trabajo, la innovación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con compañeros, gerentes y clientes (Manzanilla, 2003: 9). Fletcher menciona, lo mismo, que Reis, pero el primero prevé nuevas situaciones que se pueden presentar para llegar al objetivo planteado y que la competencia debe tomar en cuenta.

Para Flores, la competencia es un conjunto de actitudes y aptitudes que caracterizan a cada trabajador, mismas que le permiten desempeñarse en una función de trabajo, estos conocimientos y habilidades llegan a ser tan determinantes que de ellas depende el grado de eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador respectivo (Flores, 2000: 48). Flores se enfoca a los resultados que

se obtendrán al desempeñar el trabajo, es decir, da importancia al grado de eficiencia que se puede obtener si la competencia es la adecuada.

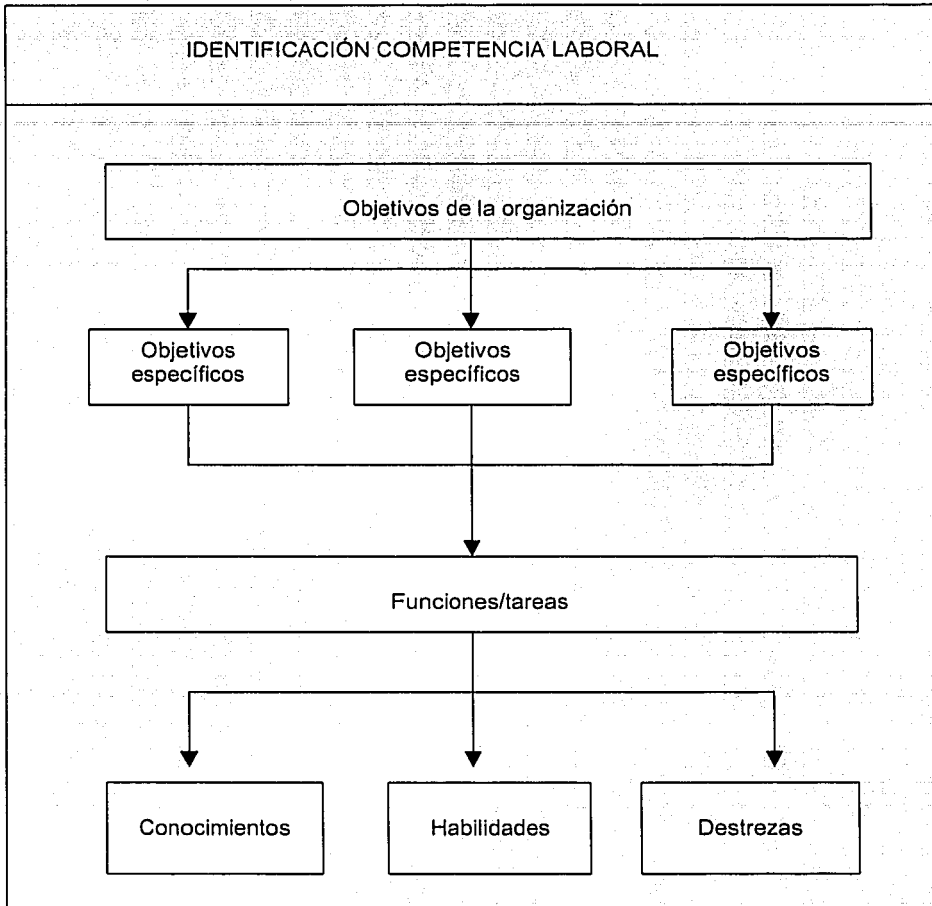
Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) la competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de trabajo, con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Cada competencia muestra un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función productiva con un determinado grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas (Manzanilla, 2003: 9). El CONOCER, se centra en el nivel de desempeño que obtendrá el personal al realizar una actividad, considerando los requerimientos mínimos de calidad que se deben cumplir en la función productiva.

En este trabajo se considerará a la competencia laboral como la aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes situaciones y con requerimientos de eficiencia y calidad mínimos, esta competencia habilita al personal a realizar determinada función con base en la disposición que pone a sus respectivas tareas y a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Para identificar la competencia laboral se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto, que a su vez derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades, destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Mientras los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser menos exigentes. Considerarlo como

punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos tendría más sentido que las tareas.

Esquema 3



FUENTE: Mertens y Wilde (1996), *Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales*, p. 21.

La base del concepto de competencia laboral, son las normas que parten de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades. Las normas, por lo tanto

constituyen un elemento común de la formación del personal para alcanzar ciertos objetivos de la empresa.

De los modelos básicos de competencia laboral, según Mertens y Wilde, se derivan los respectivos tipos de normas con características diferenciadas. La evaluación es parte complementaria de la norma y sirve para verificar si se han cumplido con las especificaciones establecidas. La evaluación permite una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma.

Cuadro 4

MODELOS BÁSICOS DE LA COMPETENCIA LABORAL		
Funcional	Conductista	Constructivista
Normas de rendimientos desarrolladas y convenidas por la industria	Grupos de competencias desarrollados por investigación que usan excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados	Normas orientadas a resultados	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta
Marca fija convenida satisfactoriamente de rendimientos componentes	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores
Producto: competencias duras	Producto: competencias blandas	Producto: competencias contextuales

FUENTE: Mertens y Wilde (1996), *Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales*, p. 22.

5.3 Las competencias laborales en México

En México, desde los años ochenta del siglo XX, se ha planteado la reformulación de esquemas de capacitación para los trabajadores. En 1984 se crea el Programa de Becas de Desempleados (PROBECAT) y en 1987 el Programa de Calidad Integral y Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIMO) ambos programas dependen de la STPS, con la finalidad de vincular más activamente la capacitación a la producción.

Como parte de esta estrategia, se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), que busca vincular la formación técnica a las necesidades de capacitación de los trabajadores a las empresas. Sin embargo, estas acciones han resultado insuficientes y han demostrado sus limitaciones. Así en 1992, la STPS junto con la SEP, inician un análisis y evaluación de la situación de la tecnología y la capacitación en el trabajo y en 1994, concluyen que: existe una escasa preparación de los trabajadores, hay programas de formación rígidos frente a los cambios del mercado laboral, deficiencias en la calidad de dichos programas y falta de estructuras institucionales para responder al sector productivo en el diseño y desarrollo de la capacitación.

De ahí la creación, en agosto de 1995, del CONOCER, organismo que tiene la tarea de desarrollar una propuesta de innovación institucional para articular y estimular la formación del factor humano mediante la normalización y certificación de competencias laborales.

Además, en el CONALEP, se han realizado cambios tomando como eje la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) y también la Dirección

General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) tiene un proyecto basado en Normas de Competencias.

Hoy en día el modelo de competencias laborales que se busca implantar en el país parte de los siguientes principios:

1. La competitividad entre los bloques económicos y las naciones exige la búsqueda de nuevas ventajas comparativas, una de ellas es contar con recursos humanos altamente capacitados. México no puede sustraerse de esta situación internacional de formar un nuevo perfil del trabajador cuya base sea la formación continua y la capacitación
2. La educación y capacitación se conciben como una espiral que no tiene etapa final, al contrario, es un proceso de formación de por y para la vida
3. Los elementos que abarcan la competencia laboral de los trabajadores mexicanos responden a diversas circunstancias. Las educativas formales, pero también las que proceden de la suma de destrezas, conocimientos y habilidades adquiridas como producto de las experiencias laborales acumuladas a lo largo de la vida
4. En el desarrollo de la competencia laboral se requiere considerar las capacidades informales junto con las formales de los trabajadores, en un esquema de normalización y certificación de sus competencias específicas que parta de las empresas y de los trabajadores mismos
5. Sólo mediante un programa integral de capacitación y reconocimiento de las competencias laborales de los trabajadores que integran el mercado laboral, se podrán generar nuevas dinámicas productivas en los centros de trabajo

6. Las habilidades y destrezas de las competencias laborales deben tender hacia la polivalencia y transferencia entre empresas y ramas productivas (Gongorá, 1996: 54).

El propósito fundamental de las competencias laborales es aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores, las empresas, el sector económico y la sociedad en su conjunto. Pretende transformar los mercados de trabajo con sus correspondientes implicaciones en la formación y capacitación de los trabajadores y planea como objetivos: desarrollar estructuras ocupacionales flexibles y centrales en redes y equipos de trabajo; favorecer la transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda, así como transformar los contenidos del trabajo (Manzanilla, 2003: 9-10).

5.4 Norma técnica de competencia laboral

En México se busca trabajar mediante el sistema de competencia laboral basado en la Norma Técnica de Competencia Laboral, que es una referencia para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada y describe: lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud. Para asegurar su pertinencia las normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores, los sindicatos, los empresarios, representantes del gobierno y las instituciones académicas de manera creativa e innovadora.

Esta norma, es un indicador de la variedad de actividades, del grado de complejidad de la actividad referida y del grado de autonomía con que se

desempeña un trabajador. Existen cinco niveles, el primero corresponde al más sencillo y el último al más complejo. Un área de competencia laboral tiene como propósito agrupar a las funciones correspondientes en un mismo género de trabajo, respecto de la producción de bienes y servicios de especie similar.

La norma también se puede definir como las unidades de competencia, que representan una función integrada por un conjunto de elementos, los cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada y desempeñada por una sola persona (Manzanilla, 2003: 11).

La norma técnica incluye, como se mencionó, criterios o indicadores para juzgar si la función fue bien llevada en los diferentes escenarios o circunstancias con los que el trabajador se enfrentará en el lugar de trabajo, las evidencias o resultados tangibles que deberá mostrar en cada una de sus aplicaciones al trabajo y los conocimientos técnicos que le permitirán subsanar los problemas conceptuales de su puesto de trabajo, así como las características que serán imprescindibles para alcanzar resultados funcionales.

Las ventajas de la normalización de competencias son: integrar los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo sistema; atender las necesidades de calificación de individuos y empresas; compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas y facilitar la formación por módulos a personas con distintos niveles de formación.

Para el caso de organizaciones dedicadas a la formación de recursos humanos, las normas técnicas les permiten tener un parámetro confiable para diseñar y planear sus metodologías en tecnología educativa y sus propuestas al

sector empresarial. El sistema de normas técnicas, tiene contemplado que si el empleado es capaz de cumplir con la descripción de la norma correspondiente, es justo diferenciarlo y otorgarle un reconocimiento, es decir, certificar su competencia laboral (Mertens y Wilde, 1996: 18-22).

5.5 Certificación de competencia laboral

El sistema permite reconocer de manera institucional la capacidad productiva de aquellos trabajadores que son eficientes y efectivos, sin embargo, no tienen un documento escolar para tener un ascenso en la empresa o bien no tienen oportunidades en otras organizaciones. La certificación tendrá que cumplir con el propósito de desarrollo social, porque sin importar cómo y dónde se adquiere la competencia, el trabajador podrá tener un reconocimiento formal, el cual requerirá de un proceso de certificación que propicie la credibilidad y confianza en los empleados sobre lo que el trabajador sabe hacer (Manzanilla, 2003: 10).

Para tener más claro lo que es la certificación y sin duda para que ésta cumpla su propósito, conviene considerar lo que menciona Flores, el proceso de certificación se conformará de dos momentos estratégicos:

1. Evaluación. En esta parte se reunirán evidencias de resultados tangibles del trabajo y desempeño que tiene el empleado en cuestión, durante un periodo ya determinado; dichas pruebas o evidencias son las mismas que ya anteriormente fueron integradas en la descripción de la norma técnica
2. Certificación. El reconocimiento se otorgará únicamente a los trabajadores que hayan demostrado, tanto en la evaluación efectuada

en el lugar de trabajo como en simuladores organizacionales, que verdaderamente son competentes en su respectiva función productiva (Flores, 2000: 50).

La certificación se obtendrá en centros independientes, mismos que serán seleccionados por el CONOCER. Es evidente que las organizaciones deberán contar con una imagen organizacional sana y cubrir determinados requisitos, formulados con anterioridad por el mismo CONOCER. El proceso de certificación, debe regirse bajo ciertos criterios éticos, ser voluntaria, imparcial, transparente, objetiva y con oportunidad para todos los interesados (Flores, 2000: 50). Dentro de las ventajas de la certificación tenemos: un reconocimiento de las habilidades y conocimientos del individuo; eliminación de barreras de entrada, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación; identificación de rutas flexibles de cúmulos de conocimientos; apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral; la reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo; facilitar la movilidad horizontal y vertical de trabajo (Mertens y Wilde, 1996: 23).

Los siguientes centros son algunos organismos certificadores:

- Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S.C. (CECOLAB)
- Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMAC)
- Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CENEVAL)
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C (IMNC)
- Competencia Laboral y Competitividad, S.C. (CLYC)

- Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, A.C. (CIATEC)
- Instituto Nacional de Normalización y Certificación, S.C. (NORMES)
- Calidad y Competencia Laboral, C.C. (CCL)
- Consejo Mexicano de Profesionales Certificados en administración de Riesgos, A.C. (CPS)
- International Certification of Quality Systems, S.C. (IQS)
- Competencia Laboral Empresarial, S.C. (CLE).

5.6 Fortalezas y debilidades de las competencias laborales

Se pueden considerar las siguientes fortalezas de las competencias laborales:

- a) Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar las estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir los costos de reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal
- b) Hacer compatible el nivel de calificación con los requerimientos de las empresas
- c) Disponer de criterios comunes de desempeño que permitan reconocer y acreditar la competencia laboral
- d) Contar con referencias sobre la calificación idónea a las necesidades que propicien que las Instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de formación en función de la demanda
- e) Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, mediante el fortalecimiento de la calidad de sus trabajadores, reducción de

riesgos de trabajo y uso más eficiente de los recursos disponibles y del mejoramiento del ambiente laboral

- f) Facilitar la transferencia de competencias laborales en las mismas organizaciones, reduciendo el costo ocasionado por la rotación de personal
- g) Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva
- h) Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación
- i) Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones y oriente la política para el fomento y estímulo de la formación y la capacitación
- j) Contar con los recursos técnicos, metodológicos y profesionales de administración de recursos humanos para la selección y para el desarrollo de la capacitación basada en normas técnicas de competencia laboral, su evaluación y certificación, la que puede ayudar a lograr una remuneración más acorde con la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores
- k) Desarrollar y documentar casos piloto de su aplicación para generar efectos demostrativos para el conjunto de la economía y permitir elaborar análisis críticos.

La principal debilidad de las competencias laborales, se encuentra en la integración del grupo que genera la norma, es necesario que represente auténticamente a los trabajadores y a las empresas. El CONOCER, debe convocar a gente con preparación ya que una norma mal diseñada no refleja los intereses de los grupos participantes. Otra debilidad es el crear demasiadas

normas que no tienen aplicación real y sólo benefician a los coordinadores y secretarios técnicos de las normas (Manzanilla, 2003: 12).

5.7 Programa de capacitación por competencias laborales

Con el sistema de competencias laborales se busca romper con las inercias, obstáculos y limitaciones de la capacitación en las empresas. Debido a que se sigue notando una ausencia de programas de capacitación que realmente actualicen a los trabajadores ya capacitados, una ausencia de programas de reentrenamiento de personal ante cambios tecnológicos y una falta de programas para los gerentes.

Hay dificultades de cómo establecer la dinámica de aprendizaje continuo, de cómo orientar la capacitación a los requerimientos técnicos y de organización; se tiene un alto costo de capacitar fuera de la empresa y falta de programas para retener al personal capacitado. También se tiene la dificultad para hacer compatibles los horarios de la capacitación, una ausencia de incentivos a los trabajadores por capacitarse, una falta de redes de intercambio de experiencias entre las empresas, considerando a ésta como una forma de aprender a capacitar.

La introducción de un sistema de competencias laborales en la empresa ha puesto a la capacitación en una agenda de acciones, cuya principal característica es orientarse a la práctica y la posibilidad de inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona.

Lo que la competencia busca es mezclar los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo para resolver problemas o alcanzar resultados. Se puede mencionar que las características de un programa de capacitación por

competencias son: las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas y verificadas; los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias y sus condiciones explícitamente especificadas; la instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como fuente principal; el progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas; las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación; el énfasis está en el logro de resultados concretos; la instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajos reales y experiencias en el trabajo; la enseñanza es menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos; se promueve la participación de los trabajadores en la estrategia de capacitación desde la identificación de competencias.

Este sistema de capacitación puede resolver los problemas de capacitación en México, si el gobierno (STPS, SEP y CONOCER), las organizaciones sindicales, los empresarios y los trabajadores, adquieren el compromiso, voluntad, dedicación y esfuerzo para lograr buenos resultados. Considerando las características y necesidades de cada empresa. Lo anterior se puede verificar en las empresas que ya han comenzado a trabajar con el sistema, por ejemplo, empresas de la industria azucarera, las que fabrican envases de vidrio, hoteleras, de distribución de productos de consumo, agrupaciones agrícolas, negocios que se dedican a la preparación de alimentos, hasta empresas como Bimbo, Grupo

Vitro, Grupo Posadas, el Palacio de Hierro (tienda departamental), Transportación Ferroviaria Mexicana (concesionario de la red ferroviaria nacional), Bridgestone-Firestone de México, S.A. de C.V., el ITESM campus Monterrey y existen otras como PEMEX refinación subsidiaria de Petróleos Mexicanos, que acaba de firmar el pasado 1 de octubre un convenio de colaboración.

El CONOCER, cuenta con un Centro de Evaluación donde se acreditan a los evaluadores, este centro otorga un taller para brindar las bases técnico-metodológicas para evaluar la competencia laboral, el contenido de este taller son: sistema de certificación de competencia laboral, estructura de las normas técnicas de competencia laboral, elaboración y acuerdo de planes de evaluación, integración del portafolio de evidencia, emisión de juicios de competencias de los candidatos y su orientación.

También se imparte un taller para todo instructor que desee incorporar los principios de la competencia laboral en sus cursos, los contenidos que se abordan en este taller son: principios de educación de adultos, formulación de objetivos de aprendizaje, evaluación del aprendizaje, técnicas de control y variación de estímulos, dinámica de grupos, tutelaje y acompañamiento (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 2003).

CONCLUSIONES

En general, la capacitación tiene gran importancia en la época actual, ya que se convierte en una necesidad para que los trabajadores se desarrollen en el mercado laboral, y si se integra en una estrategia específica de desarrollo del factor humano, será una verdadera alternativa para incrementar la competitividad en las organizaciones mexicanas.

1. La capacitación propicia el desarrollo económico, social y nacional, para ello debe realizarse dentro del marco legal que se encuentra en la Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente en México. Esta normatividad regula la obligación que tienen todas las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento

2. La motivación juega un papel fundamental y se reconoce su importancia dentro del proceso de capacitación como un factor para introducir un cambio de actitudes para elevar la competitividad de las empresas y la productividad de los trabajadores

3. Las competencias laborales son una herramienta que deben adquirir un fuerte impulso porque es necesario contar con capital humano competente y debe ser de interés para aquellos que administran y desarrollan personal. Las competencias laborales son una nueva forma de capacitación hoy en día, sin embargo, todos en la empresa deben comprometerse a fin de obtener resultados que beneficien tanto a los directivos como a los jefes y personal en general.

Hay diversos factores que afectan la competitividad de una empresa, pero sin lugar a dudas la capacitación es uno de ellos. Es por esto que las empresas que quieran seguir en un mercado cada vez más competido y donde se busca tener mayores niveles de crecimiento y bienestar es necesario que modifiquen la forma

de hacer las cosas ante procesos de producción nuevos y cambiantes que requieren personal calificado para incrementar la competitividad en las organizaciones

4. Los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta, sino de un modelo de competencias laborales, que estimule la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores

5. La transformación productiva de la organización implica que los trabajadores y empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas tanto para el trabajo como la actividad empresarial

6. La capacitación en general además de ser fuente fundamental para la competitividad y eficiencia en las empresas propicia mejores condiciones de trabajo y remuneración, permitiendo también inculcar valores como la responsabilidad, la superación continua, la capacidad de adaptación al cambio y el trabajo en equipo, entre otros

7. El individuo encuentra en la capacitación un medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y en consecuencia la de su sociedad

8. Con el objeto de aumentar la competitividad en las empresas, deben seguirse lineamientos donde se propongan programas que incluyan contenidos que fomenten está

9. Sólo mediante la capacitación estaremos induciendo un cambio de actitudes y conductas que contribuyan a crear una cultura laboral

10. La formación de recursos humanos encaminada a incrementar las destrezas y habilidades organizacionales se convierte en un requisito impostergable. La

capacitación, debe proporcionar una oportunidad para todos los empleados interesados, estableciendo los conocimientos que deben impartirse.

La aportación del presente trabajo, es crear una conciencia dentro los profesionales de la administración del factor humano para que entiendan la situación de la capacitación en las empresas y considerar al modelo de competencias laborales, como una alternativa que puede ayudar a aumentar la competitividad y al mismo tiempo se cumplió con el objetivo planteado; presentar un análisis de la capacitación en tres dimensiones que consideró fundamentales para incrementar la competitividad. Cabe mencionar que existen otras dimensiones relacionadas con la capacitación, por ejemplo: cómo influye el clima organizacional para que el personal se encuentre motivado a seguir desarrollando sus habilidades y capacidades, cómo interviene la satisfacción en el trabajo del personal para proporcionar información para hacer su trabajo y mejorarlo, cómo afecta el tener un sistema de incentivos que se asocie con el crecimiento de la productividad, considerando a ésta como un reflejo para tener un ambiente más competitivo, que papel tiene la inversión en tecnología para innovar y progresar o realizar estudios específicos de los resultados alcanzados en las empresas que han aplicado el modelo de competencias laborales y que pueden ser objeto de investigaciones futuras, con la finalidad de lograr la excelencia dentro de organizaciones.

GLOSARIO

Actitud. Es la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia a la información del medio, un esquema interno básicamente emotivo que nos indica responder positiva o negativamente ante los estímulos.

Aptitud. Es la potencialidad o capacidad del individuo para aprender, condiciones o serie de características que le permiten mediante un entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.

Capacitación. Proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos técnicos, científicos. Habilidades, aptitudes y actitudes que les serán útiles para poder realizar su trabajo de la mejor forma posible y a la vez les proveerá de un potencial sobre los demás trabajadores.

Competencia laboral. La aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes situaciones y con requerimientos de eficiencia y calidad mínimos, esta competencia habilita al personal a realizar determinada función con base en la disposición que pone a sus respectivas tareas y a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Competitividad. Capacidad que tiene la organización de ganar clientes independientemente de su tamaño, sector o ubicación aprovechando sus fortalezas para obtener beneficios, como una mayor participación en los mercados, un desarrollo sostenido, entre otros.

Conocimiento. Considerado como un conjunto de aprendizajes adquiridos en la educación formal.

Contrato Colectivo de Trabajo. Se hace referencia a la parte formal de la empresa mediante la legitimación de las condiciones generales de trabajo en un documento de carácter legal.

Destrezas. Facilidad y precisión en la ejecución de los actos.

Educación. Medio por donde se transmiten los conocimientos, ideas, conceptos y pensamientos culturales de una generación a otra.

Flexibilidad laboral. Reestructuración del mercado laboral y del proceso de trabajo a la creciente versatilidad en el diseño de perfiles de puestos y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción.

Globalización. Se manifiesta a través de los mercados internacionales y dicho fenómeno convierte al mundo en un solo mercado donde las redes comerciales, financieras y tecnológicas son resultado de la expansión de capitales.

Habilidad. Conjunto de aptitudes del factor humano relacionadas con su componente psicomotriz, agilidad, soltura, para ejecutar un trabajo manual.

Motivación. Energía que nos activa el comportamiento, que lo dirige y lo mantiene hasta alcanzar el objetivo. Es la fuerza que induce a la persona a actuar.

Norma Técnica de Competencia Laboral. Es una referencia para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada y describe: lo que la persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud

BIBLIOGRAFÍA

Allport, Willard (1966), *La personalidad, su configuración y desarrollo*, Barcelona.

Arias, Fernando (1997), *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México.

Buitrón, Pablo (2000), "Dos factores clave para la competitividad de la industria mexicana en el presente: la inversión en tecnología y capacitación", en *Proyecciones ITESM*, núm. 5, abril-mayo, pp. 1-4, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Calderón, Hugo (1982), *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, Limusa, México.

Candia, José Miguel (1996), "De la sustitución de importaciones a la globalización de los mercados: la capacitación en la encrucijada", en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 3-8, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Castanyer, Frances (1988), *La formación permanente en la empresa*, Macombo, Barcelona.

Equihua, J. Alberto (2001), "Competitividad de la empresa media: llave para el desarrollo en la globalización", en *Rumbo económico*, núm. 6, febrero, pp. 3-5, Colegio Nacional de Economistas, México.

Fournies, Ferdinand (1993), *Técnicas de dirección de personal*, Mc Graw Hill, Barcelona.

Flores, Jesús (2000), "Competencia Laboral (una propuesta diferente para el desarrollo del factor humano en la empresa)", en *Administrate Hoy*, núm. 47, pp. 47-50, Sicco, México.

Gongorá, et al. (1996), "Las competencias laborales en la agenda sindical", en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 49-55, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Grados, Jaime A. (2001), *Capacitación y desarrollo de personal*, Trillas, México.

Hernández, Enrique (2001), *La competitividad industrial en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Hornell, Erik (1992), *La competitividad a través de la productividad*, Pitman Publishing, Londres.

Instituto Superior de Estudios Fiscales (2003), *Ley Federal del Trabajo*, Instituto Superior de Estudios Fiscales, México.

- Lara, Arturo y Adriana Díaz (1999), "Capacitación en el trabajo: beneficios y límites", en *Cambio estructural, educación y bienestar*, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México.
- Martínez, Ignacio (1996), "El desarrollo tecnoindustrial y su impacto en la economía mundial", en *Relaciones Internacionales*, núm. 71, julio-septiembre, pp.55-72, Fondo Editorial Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- McGehee, William y Paul Thayer (1994), *Training: Adiestramiento y formación profesional*, Limusa Noriega Editores, México.
- Manzanilla, Lorenzo (2003), "¡Conócelas! Competencias laborales para la productividad y la competitividad", en *Emprendedores*, núm. 82, julio-agosto, pp. 9-12, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración, México.
- Mendoza, Alejandro (1994), *La capacitación práctica en las organizaciones*, Trillas, México.
- Mendoza, Alejandro (1990), *Manual para detectar necesidades de capacitación*, Trillas, México.
- Mertens, Leonard y Roberto Wilde (1996), "Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales", en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 18-24, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.
- Munch, Lourdes (1996), *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, Trillas, México.
- Pérez, Gabriel y Gerardo Tunal (2003), "Modernización y flexibilidad laboral en Telmex", en *Contaduría y Administración*, núm. 208, enero-marzo, pp. 53-82, Fondo Editorial Facultad de Contaduría y Administración, México.
- Porter, Michael (1997), *Ventaja competitiva*, Cecsca, México.
- Rodríguez, Joaquín (2001), *Administración Moderna de Personal*, Ecasa, México.
- Tunal, Gerardo (2002), "La flexibilidad laboral en la contratación en México", en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. III, núm. 11, pp. 409-440, México.
- Sierra, Andrés (1998) *Ciencia Política y Educación*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Siliceo, Alfonso (1997), *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México.
- Vélaz, José Ignacio (1997), *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Barcelona.
- Williamson, Oliver (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México.

Sitios de internet

www.economia.gob.mx

www.stps.gob.mx

www.conocer.gob.mx





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Mario Navarro Ocaña** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Ángel Reta Martínez	Presidente
M.C. Yolanda Funes Cataño	Vocal
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Susana Verónica Amador Huerta	Secretario
M.S. Gerardo Tunal Santiago	Suplente
M.S. Gabriel Pérez Pérez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 10 de noviembre del 2003.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN