



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO INTEGRAL
DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CECILIA ESPINOSA QUINTERO

ASESOR:

L.R.I JOSÉ LUIS RODRIGUEZ TEPEZANO

MÉXICO, D.F.

2005



m 348812



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.

A mi madre

Juanita

*Quien no sólo germinó
la semilla de mi vida,
sino que con su ejemplo
me enseñó a luchar, a ser fuerte,
y el principio máximo de la vida:
la verdad*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo reespecial.

NOMBRE: Cecilia Espinosa
Quiñero

FECHA: 5 - Octubre - 2005

FIRMA: Cecilia Espinosa Quiñero

A mi esposo

Roberto

Con tenacidad todo puede lograrse

A mis hermanos

Emma, Alfredo y Gonzalo

A quienes amo profundamente

A mis hijos

Roberto y Mauricio

Quienes seguramente convertirán sus

Sueños en éxitos.

“Sin pasión, nada grande puede crearse”

Hegel

***A todos mis maestros
y muy especialmente***

***José Luis Rodríguez T.
Y Joaquín Rigalt***

*Con profunda gratitud y cariño,
de quienes reconozco su labor noble y
constante para forjar mexicanos de bien*

A mis amigos

Los que fueron ayer

Los que son hoy y,

Serán mañana

Muy especialmente a

Enrique, Sonia, Rosy

Jaqueline, Carmen y Aura

Por su amistad incondicional

ÍNDICE

Índice

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo I

El papel de la educación y la capacitación en el tiempo	4
1.1 La educación base del crecimiento y la realización humana.....	5
1.2 La educación en la empresa	6
1.3 Antecedentes históricos de la capacitación	10
1.3.1 Acontecimientos que aceleraron la necesidad de establecer modelos de formación profesional	12
1.3.1.1 Inicio del derecho colectivo del trabajo	13
1.3.1.2 Intervención del Estado	13
1.3.1.3 Teoría y práctica del derecho del trabajo.....	13
1.3.2 Causas generadoras del establecimiento de modelos de Capacitación y adiestramiento en el mundo	15
1.3.2.1 Modelos prevalecientes de relaciones laborales	16
1.3.2.2 Escuelas de la administración	17
1.4 Marco legal de la capacitación en México	20
1.4.1 Antecedentes, textos y comentarios	21
1.5 Propuesta de reforma a la ley federal del trabajo dictada por STYPS	23

Capítulo II

Las fases del proceso administrativo de la capacitación.....	35
2.1 Detección de las necesidades de capacitación	38
2.1.1 ¿Qué son las necesidades de capacitación?.....	39
2.1.2 Tipos de necesidades de capacitación	40
2.2 Técnicas para determinar necesidades de capacitación	42
2.3 Establecimiento de objetivos de capacitación.....	51
2.4 Organización de la capacitación	53
2.5 Evaluación de la capacitación	56

Capítulo III

La capacitación como fuente de ventajas competitivas.....	60
3.1 La formación de recursos humanos como estrategia de crecimiento personal y empresarial.....	61
3.1.1 La capacitación como estrategia de competitividad y	

	calidad en la organización	62
3.1.2	La importancia de propiciar el aprendizaje en las personas.....	69
3.2.	Planeación estratégica	70
3.3	La capacitación como herramienta creadora de capital Humano	72
3.4	La capacitación como ventaja competitiva.....	75
3.4.1	La importancia que tiene la capacitación en México y en el mundo	77
3.5	Misión de la empresa	80

Capítulo IV

Capacitación impulsora de cambios	82	
4.1	La dirección estratégica de la empresa y la mercadotecnia	83
4.2	La planificación estratégica de la empresa	84
4.2.1	La planificación de las unidades estratégicas de negocios	85
4.2.2	Definición de la misión de la unidad estratégica de negocios	86
4.2.3	Cambios externos que conducen a las necesidades de capacitación	86
4.2.4	Análisis del entorno interno	87
4.3	Formulación de objetivos.....	88
4.4	Técnicas de capacitación en la actualidad que nos ayudan a enfrentar los cambios internos y externos	88
4.5	Control	94
4.6	Coordinación entre la dirección estratégica y el marketing estratégico	94
4.6.1	Segmentación de mercados.....	95
4.6.2	Segmentación por estilo de vida	96
4.6.3	Segmentación de la situación y el comportamiento.....	96
4.6.4	Condición del usuario	97
4.6.5	Selección de criterios de segmentación.....	97

Capítulo V

Análisis y propuestas	110	
5.1	Análisis y propuestas de la importancia de la capacitación En el desarrollo integral de las organizaciones.....	111

Conclusiones	115
---------------------------	------------

Bibliografía	119
---------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente proyecto de investigación aborda el tema de la *Importancia de la capacitación en el desarrollo integral de las organizaciones*.

Uno de los problemas más frecuentes en la actualidad es la poca importancia que se le da a la capacitación para alcanzar la competitividad a nivel nacional e internacional. Pese a que la competencia internacional asientúa la obligación de las empresas a capacitar al personal para alcanzar la competitividad mundial, en México la capacitación no ha sido prioritaria en ciertas ramas de la industria; habrá algunas en donde tenga importancia, pero habrá otras que no lo sea, hablando en términos generales. De acuerdo a las estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS) del total de personas contratadas en el año 2003, que fueron 201,149, se capacitaron 12,336, el porcentaje anual que esto representa es el 6.13% de la población que obtuvo un empleo durante el período mencionado.¹ Son cifras reveladoras ya que reflejan la poca importancia que se le da a este rubro, en México.

Según los expertos en la administración de los recursos humanos, un empleado capacitado en su área de trabajo brinda mejores resultados que uno que no lo está, ya que va actualizando y fortaleciendo las áreas en las que se desarrolla, y esto repercute en el crecimiento de la organización, ya que los empleados enfrentan los cambios y los retos con mayor seguridad y confianza. Cuando los empleados se capacitan se ven mejoras en la productividad y en la eficiencia de la organización y por supuesto en la competitividad, lo que conduce a que la organización pueda posicionarse en los mercados nacionales e internacionales, porque los productos o servicios que presta cubren con las normas de calidad y precio.

¹ <http://www.stps.gob.mx/>

Mi planteamiento se inclina hacia la hipótesis: de que el desarrollo, crecimiento, competitividad y productividad de una empresa se fundamenta en la capacitación de los trabajadores.

El problema entonces, como puede percibirse, es la poca importancia que se le da a la capacitación en una organización. Y lo que pretendo con esta tesis es justamente establecer que la capacitación es uno de los elementos fundamentales de la productividad de cualquier organización.

Con este trabajo quiero puntualizar que cualquier tipo de organización que visualice a la capacitación como estrategia de inversión al capital humano, tendrá mayores rendimientos en la empresa y esto le permitirá alcanzar sus metas y objetivos, para alcanzar su misión.

El motivo de realizar mi tesis en capacitación es que considero que la educación es la mejor inversión que un individuo pueda tener en sí mismo, ya que te abre las expectativas de vida, y el enfoque de capacitación en una organización es la educación del personal dentro de determinada actividad dentro de la organización, que finalmente te brinda seguridad, confianza y autoestima con lo cual el individuo se siente o trata de sentirse pleno al realizar su trabajo, ya que el ser humano busca en el trabajo no solamente la necesidad de satisfacer sus necesidades primarias, también quiere realizarse como persona a través de su trabajo.

El capítulo I está dividido en cinco puntos que considero debo de abordar por su importancia. El primer punto se refiere al tema de la educación como base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre dentro de la sociedad y sus repercusiones dentro de la organización; el segundo punto, es referente a los conceptos de educación para algunos filósofos importantes de la antigüedad; el tercer punto, trata de las teorías administrativas y su impacto a través del tiempo; el punto número cuatro, trata de los antecedentes históricos de la capacitación; y

como punto número cinco, señalo los cambios que se realizarían con la autorización de la ley que promueve la STYPS.

El capítulo II, se compone de las fases del proceso administrativo de la capacitación, menciono la forma de detección de necesidades, técnicas para determinar éstas, establecimiento de objetivos, organización, evaluación y seguimiento de ésta dentro de una organización.

El capítulo III, consiste en visualizar a la capacitación como fuente de ventajas competitivas, que nos ayudan como herramienta creadora de capital humano, para alcanzar las metas y objetivos de la organización..

El capítulo IV, consiste en como la Dirección estratégica aplicada a la capacitación, nos ayuda a alcanzar, la competitividad, la productividad y la excelencia dentro de la organización.

El capítulo V, consiste en realizar un análisis y propuestas de la importancia de la capacitación en el desarrollo integral de las organizaciones.

Por último, se agrega un apartado de conclusiones donde se vierten aspectos generales de este trabajo.

CAPÍTULO I

EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN

Y

LA CAPACITACIÓN EN EL TIEMPO

En este capítulo abordaré el tema de la educación como base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre dentro de la sociedad y sus repercusiones en la organización, señalaré algunos conceptos de educación por algunos filósofos y pensadores importantes de la antigüedad.

Especificaré las teorías administrativas y su impacto a través del tiempo; para cerrar el capítulo, mencionaré los antecedentes históricos de la capacitación y cambios que se efectuarían en algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo, en caso de la aprobación de la iniciativa de la STYPS.

1.1 LA EDUCACIÓN BASE DEL CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN HUMANA

Una de las personalidades destacadas en el ámbito de estudio de la capacitación en nuestro país lo representa el Maestro Alfonso Siliceo Aguilar, así lo muestra su trayectoria que queda reflejada en la publicación de textos diversos que han apoyado planes de estudio pertenecientes a diversas instituciones educativas del país. Acerca del tema de la educación Siliceo plantea lo siguiente en una de sus obras:

“El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. Si atendemos a la etimología latina, del vocablo educación: exducere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien” “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el camino recto. Civilizaciones como la hindú y la china, cifraron su desarrollo superior en la educación. Los griegos a través del concepto de paideia, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de: "superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo".

*A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad".*¹

Como podemos observar, al igual que Siliceo otros autores destacan el papel crucial de la educación como elemento necesario para la transformación intelectual, cultural, social del individuo. Por mucho tiempo, emergió una seria discusión acerca, de que si la educación representaba la solución a los problemas sociales y económicos condición que sigue vigente en algunos ámbitos y que corresponderá a los científicos e investigadores dar respuesta.

1.2 LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA

*"La capacitación y desarrollo que se aplican en la sociedad, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales".*²

¹ SILICEO Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Limusa, México 2003.

² *Idem*

La conciencia que se debe tener en la organización es que la capacitación es una herramienta fundamental para el aprendizaje de tareas que se realizan en un puesto determinado, que ayudan a que el empleado se sienta con mayor seguridad en el desempeño de su trabajo, sin limitar su creatividad, desarrollo y autorrealización.

La educación es parte del desarrollo integral del ser humano, mantiene el equilibrio entre el cuerpo, mente y espíritu, ya que si falta ésta, el ser humano descuida la parte fundamental del enriquecimiento de su espíritu, que es su conocimiento, fuente del poder humano.

Por lo tanto la relación entre educación y capacitación, es que ambas brindan conocimientos, que ayudan al ser humano a su desarrollo, para que actualice sus habilidades y logre el perfeccionamiento de éstas.

Cuando no se entiende la interrelación de educación, capacitación del personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde el punto de vista técnico, fracasará si carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia.

En este punto me detendré para citar lo que es la educación para diferentes filósofos, pensadores y escritores, importantes que ha tenido la humanidad.

AUTOR	CONCEPTO
Platón	Es dar al cuerpo y alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles.
Kant	Es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza.
Stuart Mill	Nos acerca a la perfección de nuestra naturaleza.
Dante	El objeto de la educación es asegurar al hombre la eternidad.
Pestalozzi	Es el desarrollo armónico del hombre en todo su ser preparándolo para las contingencias sociales e históricas.
Spencer	La función de la educación es preparar la vida completa.
Dilthey	Es la actividad planeada por la cual los profesores forman la vida anímica de los seres en desarrollo.
Durkheim	Tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que le exigen la sociedad política y el medio social al que está destinado.

Fuente: Reza Trosino, Jesús Carlos, *Marco teórico y evolución de la capacitación en el mundo*, revista, *Laboral*.

Con estas percepciones que contemplan cada uno de los filósofos, pensadores y escritores, podemos darnos cuenta que la educación es parte de la integración del ser humano como tal.

Para poder apreciar mejor todas las áreas de aprendizaje en las cuales un individuo puede educarse y capacitarse, mencionaré las que describe Benjamín Bloom, cuya teoría sigue siendo de gran utilidad para entender este complejo fenómeno:

Áreas de aprendizaje

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, estas son:

A) Área cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

B) Área psicomotriz

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo y que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.

C) Área afectiva

Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

“Es importante señalar que aunque las áreas antes mencionadas desempeñan un papel específico, esto quiere decir que se presentan por separado, entre las mismas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de estabilidad, destreza o

conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor, pero siempre estará acompañada de las otras dos”.³

1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

“Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan o las ruinas del Perú, entre otros, tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizadado a un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.”⁴

Los talleres

En la antigüedad (año 2100 A.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación.

De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad, consecuentemente llegar a ser un maestro reconocido representaba una labor difícil.

Los gremios

Los gremios en sí constituyen, de acuerdo a algunos especialistas, la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores que fueron creados para proteger sus intereses. Y en la actualidad los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como

³ Reza Trosino Jesus Carlos, *op.cit.* Revista Laboral.

⁴ GRADOS Jaime, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas, México, 1999.

la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesario la participación de tres elementos:

A) Maestro: quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

B) Aprendices: quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico; y

C) Oficiales: quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficiencia requerida.

Esta forma de organización se puede ejemplificar en la manera como trabajaba Leonardo da Vinci entre los siglos XV y XVI: él era el maestro, tenía a sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad. Así, unos empezaban a preparar telas, otros pinceles, otros más pigmentos; conforme avanzaba su conocimiento o dominio de la técnica, podían trabajar de modo más cercano al maestro. Este mismo proceso se aplicaba en todas las actividades: escultura, herrería, agricultura y comercio.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos

más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo una fórmula para controlar los "secretos" de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económicos-sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder pasar a una mayor categoría.

1.3.1 ACONTECIMIENTOS QUE ACELERARON LA NECESIDAD DE ESTABLECER MODELOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban, lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.⁵

Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero-patronal y el crecimiento del número de trabajadores:

"El trabajador es la única víctima de este proceso. El trabajo se considera como un objeto, quedando comprendido dentro de las relaciones patrimoniales del

⁵ *Idem*

derecho civil. El salario se determina por las leyes económicas de la oferta y la demanda, manipuladas por los detentadores de los bienes de producción. Siglos XVIII y XIX.”⁶

1.3.1.1 INICIO DEL DERECHO COLECTIVO DEL TRABAJO

Como respuesta a la explotación desmedida de la fuerza de trabajo, surge el derecho colectivo que norma las relaciones de los trabajadores como grupo ante la empresa y el Estado. Se publica el famoso “Manifiesto del Partido Comunista” de Marx y Engels, en el cual surge un nuevo pensamiento revolucionario. Siglo XIX, segunda mitad.

1.3.1.2. INTERVENCIÓN DEL ESTADO

El Estado se había mantenido al margen, dejando hacer, dejando pasar. Ante la presión de ambos factores de la producción, el Estado abandona su posición liberal para intervenir jurídicamente con el fin de regular las relaciones entre el capital y el trabajo, evitando con ello la contienda abierta y frontal. Surgen las constituciones de 1917, en México y de 1919 en Weimer, Alemania.

1.3.1.3 TEORÍA Y PRÁCTICA DEL DERECHO DEL TRABAJO

De acuerdo al Maestro Jesús Carlos Reza Trosino “El Estado, mediante su intervención legislativa logra mantener la paz social al evitar la lucha abierta entre los principales factores de la producción, capital y trabajo, regulando de esa manera las relaciones entre ambos. Al sueldo se le agregan prestaciones importantes y nacen los esquemas de seguridad social y protección al salario. Esta es la etapa que se vive actualmente en la mayoría de los países del mundo.

⁶ *Idem*

Sin embargo esto no evitó las grandes contiendas en el mundo, como: las revoluciones rusa, mexicana, cubana, china, nicaragüense".⁷

Asimismo, Reza Trosino señala que "en la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo".⁸

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1917) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.

Durante esta etapa la mujer volvió a desempeñar un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello, la capacitación se transformó de nuevo: las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.

⁷ REZA Trosino, Jesús Carlos, *Op.cit*, Revista Laboral

⁸ *Idem*

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia (*Amy- Beta*), como estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el "método de los cuatro pasos": *explicar, demostrar, ejecutar y verificar*.

En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos.

Debemos considerar que el adulto aprende si se toma en cuenta los factores siguientes:

A) Motivación: Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.

B) Ejercitación: Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.

C) Estímulos apropiados: La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

D) Reforzamiento: La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

1.3.2 CAUSAS GENERADORAS DEL ESTABLECIMIENTO DE MODELOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL MUNDO

El establecimiento de sistemas nacionales de formación profesional, en los distintos países del mundo ha sido por razones de tipo histórico y por las condiciones particulares de cada Estado: su problemática política, económica y social, y su interacción con otros grupos sociales o países.

Las causas del establecimiento sistemático de la formación profesional para los trabajadores y personas que transitan por los mercados laborales se ha debido al

desarrollo de las relaciones obrero-patronales, que durante los últimos 60 años han considerado los aspectos de la formación de la mano de obra como un factor relevante para el incremento en la producción y, por ende, en la productividad. Asimismo, los avances en el campo de la administración se han encaminado hacia la motivación y entrenamiento de los trabajadores. En este sentido, es relevante considerar dos aspectos:

1. Los modelos imperantes de relaciones laborales en el mundo, y
2. Las escuelas fundamentales de la administración.

1.3.2.1 MODELOS PREVALECIENTES DE RELACIONES LABORALES

1. Sistemas vinculados con una tecnología primitiva, cuya economía es de subsistencia y su desarrollo tecnológico es incipiente, como sucede en regiones de África, Asia y América Latina.
2. Sistemas relacionados con la marginalidad y la transición, como los mercados de trabajo primitivos, de empresas mediana y pequeña y la movilización social donde los campesinos están sin tierra y hay poblaciones urbanas marginales, la tecnología es incipiente, la mano de obra móvil y no calificada, hay pequeñas y medianas empresas y elites políticas revolucionarias... cualquier semejanza con México y con otros países en vías de desarrollo es mera coincidencia.
3. Sistemas relacionados con sociedades modernas, que cuentan con tecnología avanzada, grandes unidades de producción, seguridad de empleo, lealtad de la empresa, etcétera. En este grupo se incluyen los grandes bloques de avanzada economía y tecnología, el Grupo de los Siete (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y Japón), la Cuenca del Pacífico (Japón, Corea, China...) y la Comunidad Económica Europea, fundamentalmente.

1.3.2.2 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En cuanto a las escuelas fundamentales de la administración mencionaré que son cinco, las cuales han trascendido históricamente por su conceptualización de la administración.

1. Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran *Hoe y Cía (1872)*, *Westinghouse (1888)*, *General Electric e International Harvester (1907)*.

En forma paralela se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes -YMCA- (1892), la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923).

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

2. Escuela Clásica o Científica: Postula el incremento de la producción al menor costo, por medio de la racionalidad en la operación y la remuneración económica de los trabajadores. Se orienta a la conservación y mantenimiento de los recursos materiales y a evitar el desperdicio.

3. Escuela Humano-Relacionista: Piensa que el hombre es un ser importante en el interior de la organización, tomándolo en cuenta para el desarrollo del trabajo, que se considera como una actividad de grupo, por lo cual las necesidades de seguridad psicológica, reconocimiento y pertenencia al grupo son muy importantes.

4. Escuela Estructuralista o Sociológica: Se fundamenta en un enfoque eminentemente sociológico, ya que su foco de atención consiste en la revisión de las relaciones de la organización con el sistema social. El establecimiento de objetivos por medio de la participación de todos los miembros genera problemas en el momento de su impartición, pues los factores que intervienen en la producción, capital y trabajo no siempre están de acuerdo.

5. Escuela Neohumano-Relacionista: Su postulado relevante es el trabajo en equipo y su participación en el desarrollo de las organizaciones. El mejoramiento constante de las relaciones humanas y la participación permanente de los trabajadores en los procesos productivos son factores de consideración. Las actuales tendencias de la administración están sustentadas en este enfoque, a saber: el desarrollo organizacional, la calidad total, la excelencia en el servicio, la administración por contingencias, la planeación estratégica y la misma reingeniería de procesos.

RESUMEN DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Indicador	Clásica o científica	Humano relacionista	Estructuralista o sociológica	Neohumano relacionista
Período	1900-1940	1925-1950	1950-1970	1960-1980 (en los 90 se siguen desarrollando enfoques basados en esta escuela)
Razones que la originaron	Revolución industrial y exceso de recursos	Respuesta a la teoría científica, grupos numerosos y problemas de competencia	Conflictos, problemas del uso y abuso de la autoridad y cambios en el entorno	Autoridad demasiado rígida y control estricto del trabajador
Objetivos del Administrador	Mayor producción	La felicidad del grupo como medio para lograr los resultados	Manejo de múltiples interrelaciones sociales como único medio para la obtención de resultados	Integración, adecuada y enriquecimiento del trabajo
Forma de autoridad	Autócrata	Demócrata de conciliación	Demócrata de dejar hacer, dejar pasar	Por medio de la participación del personal en los procesos, identificación de problemas y toma de decisiones
Concepto sobre el subordinado	Torpe, sin iniciativa	Es un ser humano	Integrante de grupos múltiples	Es un ser maduro que puede auto dirigirse
Razones para el trabajo	Hacerlo por la fuerza	Hacerlo por convencimiento propio	Hacerlo por sí mismo, con ayuda mínima	Hacerlo entre todos, con un pensamiento de "nosotros"
Motivación	La fuerza, la coerción	La felicidad, la reducción de conflictos humanos	Logro de metas y objetivos	El trabajo mismo, por el contenido de su riqueza, el logro hacia resultados evidentes y compartidos
Trato al trabajador	Como si fuera un objeto	Paternalista	Con base en los logros "situacional"	Con base en los principios franceses de libertad, igualdad y fraternidad

Fuente: Reza Trosino, Jesús Carlos, *Marco teórico y evolución de la capacitación en el mundo*, revista, *laboral*.

1.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123 apartado "A" contempla los derechos de los trabajadores, los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".⁹ La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación, el día 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Alco, México 2003.

Ley Federal del Trabajo artículo 3º:

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.¹⁰

Es muy interesante e importante que nuestra Ley Federal de Trabajo considere a la capacitación, como un fenómeno educativo, así como de interés social.

1.4.1 ANTECEDENTES, TEXTOS Y COMENTARIOS

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno.

Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado “A” del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de

¹⁰ TRUEBA Urbina Alberto, Trueba Barrera, *Ley Federal de Trabajo*, Editorial Porrúa, México 2001.

representantes de las organizaciones nacionales y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

1.5 PROPUESTA DE REFORMA A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DICTADA POR STYPS

A continuación se transcribe un comparativo entre el marco legal de la capacitación en la actualidad y cambios en los artículos que promueve la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, realizaré un comentario general sobre los artículos que se modificarían en caso de la aprobación de la ley, porque reflejan los intereses del gobierno federal actual.

Artículos 134 al 153. Iguales.

<p style="text-align: center;">TEXTO ACTUAL</p>	<p style="text-align: center;">PROPUESTA</p>
<p style="text-align: center;">CAPITULO III BIS.</p> <p>De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.</p> <p>Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>	<p style="text-align: center;">CAPITULO III BIS</p> <p>De la productividad, formación y capacitación de los trabajadores.</p> <p>Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el empleador y el sindicato o sus trabajadores [se suprime el resto del artículo].</p>
<p>Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas</p>	<p>Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los empleadores podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas</p>

<p>generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.</p>	<p>generales que se establezcan, [se suprime el resto del artículo]</p>
<p>Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>	<p>[Se deroga]</p>

<p>Artículos 153-D, y 153-E. Permanecen iguales.</p>	
<p>Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella: II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. Prevenir riesgos de trabajos. Incrementar la productividad; <p style="text-align: center;">y</p> V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador. 	<p>[Se propone que se divida en dos artículos]</p> <p>Artículo 153- F. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y para los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.</p> <p>Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el empleador preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básico, medio o superior.</p> <p>Artículo 153-F BIS. El adiestramiento tendrá por objeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar nuevas tecnologías en sus actividades. II. Prevenir riesgos de trabajo; III. Incrementar la productividad; <p style="text-align: center;">y</p> IV. En general mejorar el nivel educativo y habilidades de los

	trabajadores
Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.	[Se deroga en razón del artículo nuevo sobre capacitación inicial, que provisionalmente se ha denominado artículo 39-B]
Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a: I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.	Artículo 153-H. Los trabajadores estarán obligados a recibir la capacitación que impartan la empresa o establecimiento, para lo cual deberán. I [.»]; II. [...]; y. III. [. ..].
Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.	Artículo 153-I. En las empresas que tengan más de 20 trabajadores se constituirán comisiones mixtas de productividad, capacitación y, adiestramiento integradas por igual número de representantes de los empleadores y los trabajadores, y serán las encargadas de vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento, así como de proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las necesidades de los trabajadores y los empleadores. Estas comisiones podrán proponer a la empresa las medidas acordadas por los comités nacionales establecidos en

	el artículo 153 K con el propósito de impulsar la capacitación, elevar la productividad y garantizar el reparto equitativo de sus beneficios.
Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.	Artículo 153-J. Se deroga
Artículo 153-K:- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales	Artículo 153 K:- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social deberá convocar a los empleadores, sindicatos, y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para que constituyan comités nacionales de capacitación y adiestramiento de
Ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría. Estos comités tendrán facultades para: I-Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas; II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes; III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades	esas ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. : Esos comités tendrán facultades en las respectivas ramas de industria o actividades para. I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad, impulsar la capacitación y el adiestramiento, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas así como a la evolución de la productividad de la empresa. II .Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y los estudios sobre las características

<p>correspondientes:</p> <p>IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;</p> <p>V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,</p> <p>VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.</p> <p>Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.</p>	<p>de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.</p> <p>III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad.</p> <p>IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad.</p> <p>V. Proponer mecanismos y nuevas formas de; remuneración que vinculen los salarios a los beneficios de la productividad.</p> <p>VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales, o actividades específicas de que se trate.</p> <p>Artículo 153-L. Se deroga</p>
<p>Artículo 153-M. Permanece igual</p>	
<p>Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.</p>	<p>Artículo 153-N. Los empleadores deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados</p>

<p>Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.</p>	<p>Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.</p>
<p>Artículo 153-P El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:</p> <p>I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;</p> <p>II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y</p> <p>III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3°. Constitucional.</p> <p>El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.</p> <p>En el procedimiento de revocación,</p>	<p>Se deroga</p>

<p>el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.</p>	
<p>Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:</p> <p>I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;</p> <p>II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;</p> <p>III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;</p> <p>IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;</p> <p>V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y</p> <p>VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.</p>	<p>Artículo 153-Q. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán cumplir los requisitos siguientes:</p> <p>I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;</p> <p>II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;</p> <p>III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; y</p> <p>IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.</p> <p>[Se derogan las fracciones V y VI]</p> <p>VII. Crear condiciones efectivas de igualdad entre hombres y mujeres para el acceso a las oportunidades de capacitación y adiestramiento. Con tal objeto, los planes y programas de productividad, capacitación y adiestramiento cubrirán una proporción de hombres y mujeres semejante a la contratada</p>

<p>Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.</p>	<p>en el centro de trabajo.</p> <p>VIII. Crear condiciones efectivas de igualdad entre trabajadores por tiempo indeterminado, tiempo u obra determinada para el acceso a las oportunidades señaladas en la fracción anterior. Con tal objeto, los planes y programas de productividad, capacitación y adiestramiento cubrirán una proporción de cada una de estas modalidades, semejante a la contratada en el centro de trabajo.</p> <p>Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas</p>
<p>Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que: no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.</p>	<p>Se deroga</p>

<p>Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-0, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas, pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.</p>	<p>Artículo 153-S. Cuando el empleador no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos de los artículos 153-N y 153-0, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el empleador cumpla con la obligación de que se trata</p>
<p>Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.</p>	<p>Artículo 153- T .Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas. [Se deroga el resto del artículo]</p>
<p>Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación: un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad</p>	<p>Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad</p>

<p>instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p> <p>En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.</p>	<p>instructora, el examen de suficiencia correspondiente. [Se deroga lo que sigue de este párrafo].</p> <p>En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.</p>
<p>Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.</p> <p>Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.</p> <p>Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.</p> <p>Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.</p>	<p>Artículo 153-V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.</p> <p>[Se deroga el segundo párrafo]</p> <p>Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.</p> <p>[Se deroga el último párrafo]</p>

<p>Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 1539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.</p>	<p>Se deroga</p>
<p>Artículo 153-X. Permanece igual.²⁰ Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.</p>	

²⁰ <http://www.stps.gob.mx/>

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la Ley Suprema, y ninguna ley o iniciativa de ley debe estar por encima de ésta, por tal motivo considero que sería muy grave aprobar la iniciativa de la STYPS en cuanto a las modificaciones que incluyen su propuesta en materia de trabajo, ya que en el caso de la capacitación ésta se considera como una garantía individual y si es aprobada, va en contra de la misma Constitución.

En cuanto al artículo 153-A de la Ley Federal de Trabajo, se está suprimiendo la obligación de registrar los programas de capacitación ante la STYPS, sólo se realizarán con acuerdo del empleador y el sindicato, si esto se aprueba queda sujeto a los intereses del sindicato como fuente de presión para el empleador.

CAPÍTULO II

LAS FASES

DEL PROCESO

ADMINISTRATIVO

DE LA

CAPACITACIÓN

En este capítulo señalaré las fases del proceso administrativo de la capacitación, y mencionaré algunas técnicas para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

1. **Presentación del proyecto.** Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consistente en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo (UDC) para la consecución de un programa.
2. **Presentación del programa.** Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
3. **Operación de los programas.** Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

4. **Control del programa.** Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuban a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

5. **Evaluación.** Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefijados.

6. **Seguimiento.** Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa. ¹

¹ CALDERÓN Córdova Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Editorial Limusa, México 1995.

2.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons ofrecen una definición sobre la necesidad de capacitación; es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.²

Lo expresado por los autores, lo entiendo como la necesidad de capacitar a los trabajadores en las deficiencias que tienen en el desempeño de su trabajo.

Asimismo, significa detectar las necesidades con una evaluación del desempeño, y observar en donde se encuentra el bajo rendimiento del trabajador, para programarlo a un curso de capacitación.

Para detectar más específicamente las necesidades de los empleados en el desempeño de sus actividades podemos guiarnos por las siguientes condiciones:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría exigir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula con los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

² ARTHUR J. Coldrick y Thomas P. Lyons, "Como identificar las necesidades de capacitación", Boletín CINTERFOR, núm. 40, julio-agosto de 1975.

Adicionalmente, para darle mayor claridad a la definición se concluye:

- Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

2.1.1 ¿QUÉ SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

- "El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.

- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos”.³

2.1.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Tenemos diferentes conceptos en cuanto al tipo de necesidades en una organización, según el autor que se consulte:

Mendoza

1. Manifiestas
2. Encubiertas

Boydell

1. Organizacionales
2. Ocupacionales
3. Individuales

Donaldson y Scannell

1. Macro necesidades
2. Micro necesidades

³ MENDOZA Nuñez Alejandro, *Manual para determinar Necesidades de Capacitación*. Editorial Trillas, México 1990.

La primera clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberá impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Tom H. Boydell introdujo en 1971 la segunda clasificación: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales. Le agregaremos una categoría más: departamentales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan según Boydell cuando "... estamos hablando de debilidades generales..." .⁴ En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo de necesidades.

Las departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

La última clasificación, descrita en 1979 por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada previamente: Una micro necesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macro necesidades de capacitación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macro necesidad de capacitación.

2.2 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entrevista, Observación, Cuestionario, Encuesta, Lista de verificación, Técnica de las tarjetas, Periodo de actuación, Inventario de Habilidades, Pruebas de Desempeño, Reuniones de grupo tipo corrillos, Comités, Tormenta de ideas, Simulación, Evaluación de méritos, Planeación de carrera.

⁴ T. H. BOYDELL, *A guide to the identification of training needs*, Londres, British Association for Commercial and Industrial, Education 1971.

ENTREVISTA

Descripción

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

Material requerido

Guión de entrevista.

Grabadora, cuando el sujeto no tiene inconveniente en que se use.

Tipos de entrevista

Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador:

- Dirigida
- Semidirigida
- Abierta

OBSERVACIÓN

Descripción

Un investigador realiza un examen de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

Material requerido

Guía de observación

Tipos de observación

- Sistemática: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.
- Causal: se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

CUESTIONARIO

Descripción

Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

Material requerido

Cuestionario

Tipos de cuestionario

- De preguntas abiertas
- De preguntas cerradas

ENCUESTA

Descripción

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteado de manera organizada.

Material requerido

Encuesta

Tipos de encuesta

Se basa más bien en características, en el campo que explora: demográficas; ocupacionales; de consumo; educativas; de actitudes hacia la religión, el sexo, la política, etcétera.

LISTA DE VERIFICACIÓN

Descripción

Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número de los lugares que se indica.

Material requerido

Lista de verificación

Tipos de lista de verificación

- Simples: sólo se solicita del sujeto registrar marcas, comúnmente "X".

- De ordenamiento: se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos.

TÉCNICA DE LAS TARJETAS

Descripción

Los sujetos investigadores, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o área de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigados que ordenen las tarjetas según sus prioridades.

Material requerido

Juegos de tarjetas

Tipos de tarjetas

- Referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos.
- Relativas a las tareas del puesto.

PERIODO DE ACTUACIÓN

Descripción

El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado, que puede ser de meses, con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Descripción

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

Material requerido

Inventario de habilidades.

PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Descripción

Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Material requerido

Los instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requeridos para cada caso, así como los materiales y equipo que ameritan la realización, en condiciones operativas reales, de las tareas del puesto.

TIPOS DE PRUEBAS DE DESEMPEÑO

- Teóricas o de conocimiento
- Prácticas u operativas
- De actitudes

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS

Descripción

Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

Material requerido

Agenda de la reunión y, cuando se emplea corrillos, cuestionarios y tarjeta de corrillos.

Tipos

- Reuniones de grupo: el conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda.

- Corrillos: el grupo se divide en corrillos (subgrupos de 5 a 8 personas), cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión, para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales. Los documentos de trabajo son: cuestionario y tarjeta de corrillos.

COMITÉS

Descripción

Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar un asunto -las necesidades de capacitación-, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.

Material requerido

Agendas de las sesiones.

Tipos de comités

En la actualidad, según las reformas a la Ley Federal del Trabajo, se han consagrado las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa. En estas condiciones, se puede hablar de Comisiones Mixtas Estatuídas Legalmente y Permanentes, y comités o subcomisiones adicionales aquéllas, no necesariamente bipartitas y de temporalidad definida. El especialista en capacitación puede formar parte de los comités o en su defecto participar en sus sesiones.

TORMENTA DE IDEAS

Descripción

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

Material requerido

Especificación del área a tratar o pregunta.

SIMULACIÓN

Descripción

Un sujeto, o un grupo de ellos, son sometidos a una situación que, aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma.

Material requerido

Varía según la simulación. Pueden ser ejercicio en charola de entrada, papeles de dramatización, juego de negocios. En este último caso a veces se involucra una computadora con un programa especialmente diseñado para una situación.

Tipos de simulación

Las más comunes son: dramatización (role playing), estudio de casos, ejercicio de charola de entrada (in basket exercise), simulación programada, juego de negocios (business games).

PLANEACIÓN DE CARRERA

Descripción

Uno o varios, auxiliados por el especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación, de auto desarrollo y de capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él.⁵

2.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

En esta etapa del proceso cabe señalar la importancia en la determinación de objetivos de las personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para provocar el cambio esperado por parte del instructor en la conducta de los participantes.

Etimológicamente: Objetivo, proviene de la raíz latina *objectum*, que significa dirigir nuestras acciones hacia una meta.

Según el Dr. Agustín Reyes Ponce, objetivo: Es la materialización de la unidad a fin, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen.

⁵ MENDOZA Nuñez Alejandro, *Manual para determinar Necesidades de Capacitación*, Editorial Trillas. México. 1990.

Para Barry J. Smith y Brian L. Delahaye, los objetivos provienen de la observación del desempeño y se basan en la información obtenida a partir de las necesidades de capacitación.

Conducta terminal: Una descripción del comportamiento que forma una tarea y los resultados de ese comportamiento. Estas descripciones se convierten en fuentes para redactar los objetivos de capacitación.

Objetivo de capacitación: Tiene tres componentes, conducta terminal, condiciones y nivel de ejecución.

Los objetivos de capacitación provienen directamente del diagnóstico de necesidades de capacitación. El DNC se lleva a cabo en el lugar de trabajo e identifica aquellas tareas que o no se están llevando a cabo con eficiencia o que hay que cambiar.

Cualquier tarea se lleva a cabo realmente por una serie de conductas. Describiendo esas conductas se comienza a llegar a los enunciados o descripciones de conducta terminales. La enunciación de una conducta terminal es la base para un objetivo de capacitación.

Las principales características que todo objetivo debe tener para lograr su eficiencia son:

1. Alcanzables: Es decir, ubicarse dentro de la realidad sin que esto deje de representar un reto.
2. Claros: Fijar los objetivos, de tal forma que sean entendibles con el fin de evitar posibles confusiones.
3. Específicos: Que los objetivos queden bien definidos, con el propósito de tener una visión más clara sobre situaciones concretas.
4. Medibles: Que sean cuantificables en cuanto al tiempo y espacio, para evaluar los resultados que nos identificaran el camino a seguir.

5. Compatibles: Que los objetivos de ambas partes se dirigen hacia una misma meta.

2.4 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

(Desarrollo de los programas, habilitación de los programas y ejecución de los programas).

Una vez establecidos los objetivos de la capacitación, se pasa a la siguiente etapa, la cual es el desarrollo de los programas (Organización). En este punto se definirán los cursos que conformarán el programa de capacitación, mismos que se adecuarán y fundamentarán con los objetivos establecidos en la etapa anterior, así mismo se definen los objetivos temáticos de los cursos y su duración. En un sentido más técnico, al programa se le puede considerar como un conjunto de cursos o eventos que satisfacen una determinada necesidad, estos cursos tienen ciertos elementos que lo conforman, los cuales se pueden plasmar en la carta descriptiva del curso, la cual deberá contener puntos tales como:

1. Datos para la identificación del curso
2. Objetivos generales del programa (su razón de ser, que necesidades se espera satisfacer).
3. Objetivos terminales (lo que se espera de los participantes como resultado del curso o evento de capacitación).
4. Contenido temático (listado de temas y subtemas).
5. Objetivos específicos del curso.
6. Requisitos previos para este curso.
7. Técnicas de enseñanza.
8. Criterios de evaluación.
9. Elementos de operación (disposiciones de la empresa para capacitar, costos, inventario de recursos humanos y calendario de inicio y terminación de los cursos).

De esta manera quedan conformados los programas que pueden ser de varios tipos:

Por etapas, marcando el tiempo de duración del curso.

Por niveles ocupacionales, para trabajadores de un mismo nivel o categoría en el organigrama de la empresa, por ejemplo, secretarías, jefes de departamento, gerentes etc.

Por la naturaleza de los cursos, de acuerdo al tópico específico que se tratará en el curso, como relaciones humanas, control de calidad etc.

Generales, si son para todo el personal de la empresa, como los cursos de inducción o de actualización sobre la empresa.

Mixtos, con combinaciones de los anteriores.

Ya que tiene una visión más amplia de los programas de capacitación y de los cursos que los integran, se pasa a la habilitación de los programas (integración). En este punto se levanta un inventario de los recursos con que cuenta, para confrontarlos con los que se requieren y así poder abastecerse de los que hagan falta, básicamente se consideran tres tipos de elementos:

Humanos, materiales, financieros.

Posteriormente se pasa a la Ejecución de programas (Dirección). En este punto se consideran dos aspectos básicos, el primero es el de coordinación de los cursos que a su vez tiene tres momentos principales:

1. Antes del curso. Se considera toda una serie de actividades previas al curso, como la contratación del instructor, la calendarización del curso, la negociación con los jefes de los participantes y con estos mismos para su

asistencia, la integración de los grupos, el apartado de aulas, la notificación de estos cursos al personal por diversos medios como tableros de comunicación interna, circulares invitaciones, etc., la preparación de apoyos didácticos y la del material necesario, de conformidad con el instructor responsable del curso, la preparación del instrumento de evaluación que se considere necesario, la reproducción del material para los participantes, la preparación del aula donde se impartirá el curso, etc.

2. Durante el curso. Implica todo lo referente a la atención que se dará tanto al Instructor como a los participantes a lo largo del desarrollo del curso, vigilando que todo funcione correctamente y oportunamente.
3. Después del curso. Aquí se consideran aquellas actividades de tipo administrativo de la capacitación relacionadas con la evaluación del proceso.

Otro de los aspectos importantes en la etapa de realización del programa que realmente es trascendente para todo el proceso, es aquel en donde se da propiamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, mismo que para fines de éste trabajo se define como: un proceso por medio del cual se transmiten conocimientos, ideas y/o sentimientos a otros para recibir una respuesta y provocar una superación que permita resolver problemas y alcanzar un desarrollo.

En esta definición, inicialmente se señala que es un proceso, con las implicaciones ya señaladas anteriormente. Y al decir que es un proceso: por medio del cual se entiende que no es en si mismo un fin, sino un medio.

Se transmiten conocimientos, ideas y/o sentimientos ya que estos tres elementos van necesariamente interrelacionados y difícilmente se les puede separar.

Al transmitir a otros se busca una respuesta sin la cual el proceso resulta incompleto y se busca provocar una superación. Todo esto implica que se busca una modificación, un cambio en la conducta de quienes están involucrados en el proceso.

Al lograr esa superación, se pretende estar en mejores condiciones para resolver problemas, lo que permitirá a las personas tener un crecimiento por ende un mejor nivel de vida.

En la implementación de un programa de capacitación, es necesario establecer quien o quienes deben capacitar. Puede ser el supervisor inmediato, pueden ser instructores por departamento o instructores del departamento de capacitación.

2.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El término evaluación es muy subjetivo, sin embargo, se puede definir la evaluación como una forma de medir los resultados y la eficiencia de un programa de enseñanza aprendizaje, así como la labor del instructor en la forma de transmitir sus conocimientos y lo expuesto por el instructor, detectando así los errores que eventualmente se den para aplicar las medidas correctivas que sean necesarias.

La evaluación de los cursos deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

1. La reacción del grupo y la del participante. Se refiere a la reacción en cuanto a actitudes, es elocuente, si éste es de su gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.
2. El conocimiento adquirido. Necesitamos saber que aprendió el participante y en que grado, distinguiendo dos aspectos, lo nuevo que aprendió y lo que

recordó a lo largo del curso.

3. Conducta. Este aspecto está directamente relacionado con el desarrollo de La personalidad, determinando los cambios que se reflejaron en la actitud o Conducta del participante.
4. Resultados. Con esto se quiere indicar los logros específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría o un cambio positivo en el puesto de cada participante.

La evaluación tiene como finalidad comparar lo sucedido con lo planeado, su objetivo principal es aplicar las medidas correctivas; es decir, reforzar el proceso de capacitación, así como confirmar el logro de un objetivo preestablecido en el programa de capacitación.

Los elementos que pueden ser evaluados son los siguientes:

Instructor, participantes (evaluación inicial, intermedia y final), técnicas utilizadas, contenido temático y condiciones del proceso (ambiente).

La evaluación es un proceso sistemático a través del cual, tanto instructores como participantes pueden medir el grado de cumplimiento de objetivos establecidos, detectando errores y obstáculos que deberán ser corregidos y superados.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos de aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso:

1. Evaluación inicial. Mide cualitativa y cuantitativamente los conocimientos y habilidades que poseen los participantes.
2. Evaluación durante el curso. Proporciona al instructor información constante de logros que se tienen para realizar los ajustes necesarios.

3. Evaluación final. Permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Los principales objetivos de la evaluación de programas son los siguientes:

1. Determinar la eficiencia del curso y módulos.
2. Motivar al participante dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarlo.
3. Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes y ajustarse el contenido del curso.
4. Hacer que los participantes conozcan las destrezas y capacidades para dominar la materia.
5. Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Las funciones de esta etapa de evaluación son:

Precisar objetivos alcanzados.

Estimular el aprendizaje de los capacitados informándoles oportunamente de sus aciertos y errores.

Determinar en qué momento no se logró con los objetivos establecidos.

Estimar la utilidad y calidad de los planes y programas de capacitación, de los medios y demás recursos utilizados.

Valorar la calidad de trabajo del instructor.

Seguimiento de la capacitación

El seguimiento es una base para lograr el mejoramiento constante de los programas de capacitación. Debido al cambio constante en las organizaciones, pueden hacer un programa anticuado si no está en constante revisión. Además, los métodos y técnicas de enseñanza también se mejoran y cambian rápidamente.

Para definir mejor lo que es el seguimiento, es importante señalar una definición de ésta: El seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o a largo plazo.⁶

Solo por medio del seguimiento, se pueden conocer objetivamente los resultados y el grado de respuesta a cierta necesidad, así como el cumplimiento de objetivos, identificar la creación de nuevos problemas y la forma de planear los programas de capacitación a futuro.

⁶ RODRIGUEZ Mauro. *Formación de instructores*. México 1990

CAPÍTULO III

LA CAPACITACIÓN COMO

FUENTE DE VENTAJAS

COMPETITIVAS

En este capítulo abordaré el tema de la capacitación como una ventaja competitiva, que hace que el capital humano se revalore como principal factor de importancia dentro de la organización.

También se abordará el tema de la planeación estratégica, que realizan las empresas en el mercado, para el posicionamiento de un producto y como éstas cumplen su misión de generar capital financiero a través de la inversión de capacitación en sus empleados, para alcanzar metas y objetivos.

3.1 LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y EMPRESARIAL

En las organizaciones empresariales se considera el desarrollo del recurso humano como un medio relevante para que éstas alcancen sus perspectivas de éxito y consolidación, puesto que los trabajadores son uno de los elementos determinantes en el logro o fracaso de los objetivos de una empresa.

Por ello el desarrollo humano se establece como un proceso eminentemente educativo (entrenamiento, capacitación, clima organizacional), que tiene como objeto propiciar o impulsar cambios favorables en el comportamiento de los recursos humanos que beneficien a la empresa. Este cambio previsto e intencionado pretende incrementar la productividad y las ganancias en la empresa, al formar empleados eficientes, como si fueran instrumentos perfectos.

De esta manera se considera que toda persona tiene la capacidad latente de desarrollar y aprender nuevas habilidades, conocimientos y actitudes, que hagan de un empleado ordinario, un empleado productivo, efectivo y competitivo, con lo que termina siendo estimado como un recurso, que contribuye a causar un efecto, o como un medio que sirve para lograr algo.

Anteriormente la conceptualización de la competitividad radicaba exclusivamente en la mejora del producto, implementación de la última tecnología e inversión económica, actualmente esta conceptualización ha sufrido cambios radicales, ya que ahora se considera al capital humano como lo más importante dentro del desarrollo integral en una organización.

Para desarrollar las potencialidades de la gente, en cuanto a habilidades, conocimientos y aptitudes, es necesario la implementación de programas de capacitación, de acuerdo a las funciones que desempeñen en el ámbito laboral, ya que el empleado mejor capacitado desempeñará sus habilidades y conocimientos con mayor seguridad y confianza, logrando con ello mejor autoestima y realización personal y empresarial.

El establecimiento de estrategias se debe considerar como una ambición permanente de competitividad, y una insatisfacción de las situaciones existentes, y la búsqueda de mejores líneas de acción que brinden ventajas de producción, que nos ayuden alcanzar el rendimiento económico que busca toda organización, como último fin o como fin principal.

3.1.1 LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Ante los cambios constantes de necesidades de una sociedad exigente de calidad y precio reducido en los productos y servicios, las organizaciones se ven con la necesidad de la implementación de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos deseados dentro de la organización.

Una de las principales estrategias que se manejan actualmente es la calidad, pero ¿Qué tan importante es la calidad para el éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo?. Algunos especialistas en administración sugieren que la calidad necesita ser el elemento clave de todas las actividades operacionales, en

cada momento que se desarrolle cualquier tipo de función dentro de la organización ya que si ésta se desarrolla bien desde un principio cualquier objetivo será alcanzado, y para realizar toda actividad con calidad, necesitamos que la gente en la organización esté actualizada, y para ello implementamos programas de capacitación, para cada una de las área integradas.

Para poder implementar la *Calidad Total* tenemos que auxiliarnos del Desarrollo Organizacional, ya que nos ubica en los procesos humanos, para ayudar a las personas a comprender, mejorar y modificar sus propias actitudes, valores, creencias, consecuencias y mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del Desarrollo Organizacional es impresionante, en función de la variedad de los cambios necesarios. Todas están orientadas a proporcionar datos a los empleados, con el fin de generar e implementar las soluciones necesarias y la retroalimentación, para crear condiciones de auto evaluación del progreso efectuado.

El Desarrollo Organizacional está estrechamente relacionado con cambios que buscan agregar valor al negocio de la organización, a las personas y a los clientes.

En el fondo, el Desarrollo Organizacional se puede utilizar para reevaluar la estructura organizacional, los procesos y la tecnología utilizada, los productos y servicios introducidos y la cultura de la organización.

El Desarrollo Organizacional parte de los siguientes principios:

- Focaliza la organización como un todo
- Utiliza procesos grupales
- Orientación sistémica y amplia
- Orientación situacional
- Utiliza agentes de cambio de la organización

- Proporciona retroalimentación inmediata de datos
- Hace énfasis en la solución de problemas
- Estimula el aprendizaje experimental
- Acelera el desarrollo de equipos de trabajo
- Focaliza las relaciones interactivas y sociales

Nada mejor que conjugar los aspectos positivos del Desarrollo Organizacional con los de calidad y capacitación:

“ El mejoramiento de la calidad genera las siguientes consecuencias:

1. Cambios en el ambiente de los empleados:

- Personas más educadas en todos los niveles organizacionales.
- Capacidad y deseo de involucramiento en la toma de decisiones.
- Expectativas para convertir el trabajo en un elemento más agradable.
- Aumento de la importancia de los factores ambientales.

2. Cambios en el ambiente de los clientes y consumidores:

- Necesidad de lograr mejor calidad, confiabilidad y responsabilidad.
- Costos y valor agregado como consideraciones principales.
- Mayor competitividad de la organización.

3. Cambios en el ambiente de la organización:

- Resultados aumentados por el mejoramiento de la calidad.
- Aumento de la competencia en términos de tiempo y dinero.

- Reducción de pérdidas, debido a la toma de conciencia sobre los costos".¹

Con la capacitación aplicamos, el desarrollo organizacional e implementamos la calidad ya que ésta tiene como propósitos fundamentales:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actuar la cultura y valores de la organización.

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo -logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles

¹ CHIAVENATO Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, 2003

superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de recién ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un período razonablemente largo en el puesto.

4. Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilidad para una promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente

daño a la comunidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrá de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto del personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y recursos humanos, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que se ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollar sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa la jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en período de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan

entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

3.1.2 LA IMPORTANCIA DE PROPICIAR EL APRENDIZAJE EN LAS PERSONAS

Otra estrategia importante dentro de la capacitación es crear cursos para la instrucción de los empleados de forma participativa, en donde el adulto aprende con mayor efectividad si se propician motivaciones concretas de grupo que permitan la manifestación abierta de actitudes y aptitudes.

Es indispensable poner mayor énfasis en el significado de los elementos de estudio, dejando a un lado la memorización.

Reforzar el comportamiento deseado. Sabemos que las conductas que se refuerzan tienen mayor probabilidad de repetirse que aquellas que no se refuerzan. El instructor debe estar atento a este punto clave, y que puede realizar a través de la confirmación al participante de que sus ideas o respuestas son acertadas, o sus acciones son concretas.

El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue la acción con una mínima demora. La efectividad del refuerzo disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi efectividad alguna.

La máxima motivación para el individuo dentro del aprendizaje, es cuando la tarea no le resulta demasiado fácil o demasiado difícil, pues así obtiene satisfacción al concluirla y permanece fijamente en su memoria, por haber alcanzado resultados positivos. Es importante tomar en cuenta al capacitando para que forme parte activa en la capacitación, dándole la oportunidad de elección de actividades o material de aprendizaje, ya que se le da un verdadero sentido de participación en lo que está haciendo, y no hay demasiada dirección por parte del instructor, y se le permite explorar, proponer variaciones, hacer observaciones y críticas.

Cada persona aprende en grados o velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos, intereses, habilidades y de su nivel de inteligencia.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica de acuerdo a algunos autores y administradores, es visualizada como el cumplimiento de metas y objetivos, que se establecen en una organización. Para los especialistas en planeación estratégica Gerry Jhonson y Kevan Sholes las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

Para estos autores la estrategia se divide en dos grupos:

Estrategias formales:

- a) Las metas y objetivos, más importantes que deban alcanzarse.
- b) Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
- c) Las principales secuencias de acción o programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Estrategias efectivas:

- a) Se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad.
- b) Algunos impulsos son temporales y otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia.
- c) Algunos cuestan más por su unidad de ganancia que otros.

Dentro de estas estrategias formales las organizaciones por lo general las aplican en el área de producción, manteniendo o innovando un producto, en mercadotecnia en cómo diversificarse o cómo posicionarse en el mercado, o en el área de finanzas cómo generar más dinero, pero las estrategias cambian dependiendo del giro de la empresa, no son las mismas para una empresa de producción a una empresa prestadora de servicios, de cualquier manera mi enfoque es que la capacitación se puede manejar como una estrategia de calidad y desarrollo organizacional dentro de cualquiera de ellas.

Y en cuanto a las estrategias efectivas que manejan los autores ya mencionados, son aquellas que se buscan, se desarrollan y perfeccionan para el logro de las metas y objetivos que se plantee cualquier organización.

Muchas empresas se enfocan al lanzamiento de nuevos productos, imitando a los de la competencia, para estar al mismo nivel competitivo y tener más ventajas sobre el mercado, para algunos quizá sea la actitud propia de los productores a precio bajo, para otras puede ser la entrega rápida y el amplio servicio a los clientes, para otras más puede ser la innovaciones al producto o al mercado creativo, pero finalmente la capacitación está implícita en todas y cada una de las funciones que realiza el ser humano dentro de su área de trabajo.

3.3 LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA CREADORA DE CAPITAL HUMANO

Hablar del desarrollo del capital humano como forma de vida, nos lleva a realizar una breve narración histórica de lo que es la teoría del capital humano.

Se visualiza como una teoría que ha sido utilizada mucho en economía, que destaca a la educación como base fundamental de desarrollo y crecimiento de un país, o como una inversión de capital humano y que atiende a aquellos gastos que los individuos realizan en sí mismos, sea de manera premeditada o no, y que pueden contribuir a incrementar la productividad del individuo.

La teoría o enfoque del capital humano explica entre ingresos y educación como resultado de la productividad que tienen las personas que poseen una mayor educación, es decir, puede atribuirse a la educación el desarrollo y la formación de habilidades y destrezas que son revaluadas por el mercado a través de un mayor ingreso. Esta teoría toma como base lo postulado tiempo atrás por Adam Smith, quien habla sobre todas aquellas actividades que realizan las personas mediante las cuales adquieren conocimientos, habilidades o ventajas que les permiten incrementar su capacidad productiva y obtener mayores ingresos por su trabajo.

Es así como el concepto de capital humano no fue desarrollado completamente sino hasta principios de los años 60's, cuando el economista Shultz (1963) y Becker (1966) desarrollaron y analizaron el estudio de la educación como una forma de inversión, la cual se espera incrementar la capacidad de ganancias de los individuos, además de desarrollar una teoría de formación de capital humano y analizar la tasa de retorno o rendimiento a la inversión en educación y capacitación.

Por lo tanto la teoría del capital humano trata a la educación y a la capacitación como formas de inversión que producen beneficios a futuro en términos de mayores ingresos, tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto Shultz (1963) y Becker (1966), por lo que el gasto en educación no se percibe

como consumo, sino más bien como inversión orientada a elevar la calidad y productividad de la fuerza de trabajo y que constituye al aumento de ingresos futuros.

Esta teoría contempla tres diferentes enfoques:

- a) Como un bien de consumo, el cual produce satisfacción o utilidad, sin alterar la productividad del individuo.
- b) Como un filtro el cual permite identificar a los individuos con las más altas habilidades innatas o características personales, de las cuales los hacen ser más productivos para obtener mayores ingresos salariales. Por lo tanto la educación no afecta su productividad, contribuye.
- c) Como el capital humano, el cual analiza el gasto en educación como una forma de inversión la cual hace a los individuos más productivos y por lo tanto se espera un rendimiento salarial futuro.

Esta teoría implica un análisis de la inversión en términos de la relación costo beneficio como una medida de la tasa de retorno privada o social de la inversión en educación en tal relación el costo se mide como los costos directos de la inversión (gasto educativo) más los costos indirectos o costos de oportunidad; los beneficios se miden a partir del diferencial de ingresos obtenidos por individuos con diferentes niveles o grados de escolaridad. El análisis costo beneficio es diseñado para expresar todos los costos y los beneficios asociados con un proyecto de inversión en términos de la tasa de retorno la cual se define como una medida de rendimiento esperando de la inversión en términos de los benéficos futuros, es decir muestra la tasa, a la cual los benéficos descontados a valor presente se hacen cero, de esa manera se puede usar la misma técnica, para analizar los beneficios de la educación o capital humano. Otras formas de

inversión en capital humano también desarrollan los atributos personales que ayudan a determinar la productividad de los trabajadores entre las que se pueden considerar:

- La capacitación en el trabajo, experiencia laboral y la investigación en el proceso del trabajo e incluso el cuidado de la salud, se puede considerar como una inversión de capital humano.²
- El proceso de toma de decisiones de inversión empresarial. Mediante el que se compara el valor presente del flujo de ingresos derivado de la potencial inversión con el costo mismo. Puede ser aplicado a las decisiones de los individuos en torno a emprender o no determinadas actividades.³

Entendemos que la capacitación es básica como fuente de preparación de capital humano, los individuos dentro de la organización deben tener un programa permanente de capacitación, para evitar la obsolescencia e incrementar sus habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos, que les permita desarrollar su trabajo de la mejor manera, además que el empleado comienza a sentirse parte de la organización y ha proporcionar rendimientos que nunca hubiese imaginado, toma conciencia de donde trabaja y hacia donde quiere ir, establece tanta interacción con la empresa que se vuelve personal altamente competitivo, y cuando se rompe ese vínculo con la organización, la persona no produce los mismos rendimientos en otra empresa que lo contrata para realizar las mismas actividades.

² <http://www.-infopue.udlap>.

³ http://www.um.es/aedo1/pdf/García_Otros.pdf-189k.

3.4 LA CAPACITACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Como se ha tratado en los puntos anteriores, la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo del capital humano, ésta representa una ventaja competitiva a nivel nacional e internacional para las empresas que tratan de permanecer en los mercados o posicionarse dentro de ellos.

El apoyo y compromiso de la alta dirección son fundamentales para la implementación de estrategias, ya que ellos saben perfectamente cuales son las metas que se quieren alcanzar como organización, si el objetivo de la empresa es atraer más clientes, el primer paso es preparar a los empleados en la atención a clientes, en la excelencia del comportamiento, la calidad de los productos y servicios, la preocupación por servir y agradar, y sobre todo, preparar a toda la organización a través de la capacitación para que esto ocurra.

Para Siliceo las ventajas competitivas de la capacitación son las siguientes:

- 1) Incremento en la productividad organizacional a través de la capacitación.
- 2) Creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- 3) Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
- 4) Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los

valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.

- 5) Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir en logros productivos.
- 6) La formación de grupos se convierten en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.
- 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una forma de trabajo más productiva a través de la cual la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- 8) A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
- 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.

- 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Con todas estas ventajas que enumera Siliceo reafirmamos la importancia que tiene la teoría del capital humano, la educación y la capacitación, es la fuente de todo avance estratégico en una organización y su aplicación es lo que nos va ayudar para el logro de los objetivos.

3.4.1 LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO Y EN EL MUNDO

El planteamiento que nos hace Siliceo en cuanto al empleo y la capacitación es el siguiente:

“El desempleo, subempleo y deficiente mano de obra, se ha convertido en uno de los temas más preocupantes en el mundo contemporáneo. La presencia de tecnología, de la robótica y de otros fenómenos técnico-laborales, de una forma o de otra están generando y lo harán cada vez más, un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-laborales.

Este problema está afectando por igual a los países en desarrollo y a las potencias industriales. El llamado primer mundo enfrenta importantes problemas y conflictos al respecto. Alemania, Japón, Estados Unidos, Rusia -dentro de su proceso de profundas transformaciones- y casi todos los países europeos, todavía están en búsqueda de soluciones laborales, sociales y económicas ante este importante problema.

Como es natural, tanto Latinoamérica como México no escapan a este tema preocupante. En nuestro país, diversos sectores de la industria han venido tomando decisiones que si bien son justificadas y racionales por un lado, por el otro están desplazando y dejando sin posibilidades de crecimiento a miles de obreros y empleados. Recortes y ajustes de personal están resolviendo parcialmente problemas de sobrepoblación laboral (rentabilidad y productividad) y se están creando núcleos sociales sin posibilidad alguna -o con posibilidades muy limitadas para ser justos- para trabajar y desarrollarse individual, familiar y socialmente.

El problema del desempleo no tiene una sola solución, es un problema complejo que deberá estudiarse desde sus diversas dimensiones, social, económica, laboral, política, productiva, educativa, etc.; sin embargo una de ellas, la más importante, es la que plantea su solución bajo la estrategia de un modelo educativo que tiene como eje a la capacitación y el desarrollo.

¿Qué significa esto? que en realidad el problema del desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad de empleo de miles de seres humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y o capacitación y entrenamiento. No existe gente desempleada o subempleada más bien existe gente incapacitada o sub-capacitada, situación que combinada con la carencia de fuentes de trabajo -deriva a su vez de una falta de inversión, promoción y desarrollo de empresas- está generando el fantasma del desempleo.

Adicionalmente en México el problema adopta diversas características preocupantes que obstaculizan el cambio del desarrollo y modernización, a saber:

- Niveles muy pobres de capacitación y adiestramiento del obrero (mano de obra calificada y no calificada).

- Carencia relevante de estudios formales primarios y secundarios en los niveles de empleado, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes. En estos mismos niveles gran deficiencia en la capacitación y entrenamiento para un desempeño eficaz de los puestos.
- Un mercado de trabajo a niveles de supervisión y jefatura que ofrece posibilidades muy reducidas de encontrar personas capacitadas y desarrolladas para un buen desempeño de sus funciones.
- A niveles ejecutivos y directivos, una lucha a veces leal y otras desleal de búsqueda y selección de ejecutivos con la suficiente preparación como líderes y agentes de cambio. En este aspecto, todos los esfuerzos de desarrollo ejecutivo que se han realizado no han sido suficientes. La empresa mexicana no se ha caracterizado hasta ahora por su compromiso y efectividad en la formación de personal directivo.⁴

Ante esta perspectiva debemos darle más importancia a la inversión del capital humano, ya que la educación, la capacitación y desarrollo de la persona son fundamentales para generar calidad, rentabilidad y productividad de cualquier organización que busca como meta el poder económico. En nuestro país no existe una filosofía del trabajo como forma de enaltecer el espíritu, nuestra filosofía es vive hoy sin saber lo que te espera mañana, y no tenemos la cultura de la educación, hablando de la mayoría de la población, clase baja baja o media baja, y esta idea también la tienen las empresas pequeñas o medianas, no invierten en su personal creyendo que es un gasto y no una inversión que les va a reeditar a corto, mediano y largo plazo, debemos cambiar hábitos, costumbres, modelos establecidos para que la capacitación sea parte integral de cualquier organización, ya que con ésta vamos a poder integrar al personal con la empresa, nuestra filosofía del trabajo será diferente e inculcaremos valores y compromisos del

⁴ *Idem*

personal con la empresa respecto a cada una de las funciones que desempeñan dentro de ella, el compromiso de calidad y productividad será más firme ya que su trabajo también se verá recompensado con mejores sueldos, prestaciones y oportunidades de desarrollo.

3.5 MISIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo de cualquier organización es generar el capital financiero y lo interesante en este punto es ver las estrategias de ¿Cómo generar ese capital financiero?, quiero resaltar que la capacitación es una clave estratégica para conseguir este fin ya que a través de la capacitación obtenemos ahorro, calidad, productividad, rentabilidad, adaptación, innovación, crecimiento, expansión.

Como principio de la misión tenemos que lograr que los empleados se sientan identificados con la empresa, que la conozcan y que se identifiquen con ella, que sepan cuales son sus metas y objetivos a corto y mediano plazo, hacerlos sentir que son parte medular, para el cumplimiento de dichos objetivos.

Es nuestra labor como capacitadores hacer que los empleados se pongan el emblema de la empresa a través de cursos de capacitación, que sepan y que conozcan todas las áreas de las cuales está compuesta la empresa, para que puedan realizar mejor sus funciones y que finalmente exista una interacción dentro de la organización.

En el curso de inducción que se establezca en la empresa para personas de nuevo ingreso, se deberán contestar las siguientes preguntas y para el personal que ya tiene más tiempo se deberá reforzar, a través de dinámicas de grupo.

¿Qué es mi empresa?

¿A qué se dedica? ¿Cuáles son sus productos y servicios?

¿Cuáles son sus principios de acción?

- ¿Cómo se producen los bienes y servicios que hace llegar al consumidor?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Qué problema enfrenta la empresa para el logro de sus metas?
- ¿Cuál es su estructura organizacional?
- ¿Qué puedo esperar de la empresa?
- ¿Qué espera de mí la organización?

Estas son preguntas que se hace cualquier persona de nuevo ingreso y que en el curso de inducción, deben quedar aclaradas, para que desde el principio puedan identificarse con la empresa.

Una vez identificado el personal con la empresa, se busca la productividad, calidad y competitividad del personal para alcanzar el posicionamiento en el mercado, y que éste sea provechoso y sostenible dentro de la competencia.

CAPITULO IV

CAPACITACIÓN

IMPULSORA

DE

CAMBIOS

En este cuarto capítulo, abordaré el tema de la capacitación dentro de la Dirección Estratégica y la importancia de ésta en la mercadotecnia, también incluiré el tema de la influencia de los factores externos de la sociedad y los internos de la organización para modificar y adaptar los planes de capacitación, y estos se conviertan en una ventaja competitiva impulsora de cambios para la organización.

4.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y LA MERCADOTECNIA

A partir de 1950, las empresas antiguas se encontraban con plus de rentabilidad al tiempo que aparecieron nuevas actividades lucrativas. Desde un punto de vista comercial los mercados comenzaron a saturarse y los instrumentos promocionales dejaron de ser tan eficaces, a las empresas les resultaba cada vez más difícil colocar su producción pues el mercado estaba saturado para este tipo de bienes tradicionales. En esta época la dirección de la empresa se centraba en el desarrollo y coordinación de sus áreas funcionales.

El cambio surgió a partir de 1973 (crisis del petróleo), que sumió a la economía en una etapa de estancamiento e inflación, los precios pasaron a ser inestables, nacieron nuevos competidores y los centros de poder e influencia pasaron del Mediterráneo y el Atlántico para situarse en el Pacífico, Sudeste Asiático.

También se produjeron cambios en los valores sociales, vida más sana, respeto al medio ambiente, a los animales. A la empresa no le queda más remedio que adaptarse, pasando de la anterior forma de dirigir las empresas a una dirección estratégica de sus actividades.

4.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Todas las empresas deben observar las siguientes etapas a la hora de planificar.

- a. Definir su misión, entendiendo esta como una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos el entorno del mercado, sus recursos y sus ventajas competitivas. Para definirla hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Las áreas o sectores donde va a desarrollar su actividad y los objetivos que desea alcanzar.
 - Quién será el público objetivo; es decir, el mercado.
 - El grado de integración vertical o nivel de satisfacción de las necesidades de autoabastecimiento.
 - Sus relaciones con el mercado.
 - El área geográfica para desarrollar sus actividades.
- b. Identificación de las unidades estratégicas de negocio. Una U.E.N. se define por:
 - El mercado objetivo que atiende o desea atender
 - Las necesidades que satisface.
 - La tecnología que emplea.
- c. Valoración de la cartera de productos. Las empresas deben tener en cuenta el ciclo de vida del producto; es necesario realizar una o varias investigaciones en cada fase del producto, y debemos hacer dos investigaciones en la salida de un nuevo producto; una antes de lanzarlo y otra después.
- d. Valoración de nuevos negocios. Las Empresas deben identificar oportunidades y para ello se hace necesario analizar el mercado. El crecimiento intensivo consiste en desarrollar oportunidades dentro de las actividades actuales, creando productos nuevos parecidos y penetrando en

nuevos mercados. Este crecimiento necesita de investigaciones que aporten información sobre la aceptación del producto en el mercado. El crecimiento integrado guarda relación con la adquisición de proveedores, distribuidores, competidores:

- Hacia atrás.
- Hacia delante.
- Horizontal.

También tenemos el crecimiento diversificado, que consiste en encontrar oportunidades fuera de los negocios actuales. Debemos tener en cuenta en todo momento que la detección de nuevas oportunidades supone investigar el mercado.

4.2.1 LA PLANIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Etapas de la planificación.

- Definición de la misión de las unidades Estratégicas de Negocio.
- Análisis del entorno externo.
- Análisis del entorno interno.
- Formulación de objetivos.
- Formulación de estrategias.
- Formulación de programas.
- Control.

4.2.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Cada área dentro de la empresa debe definir su misión:

- El segmento del mercado al que se dirige.
- Tipos de necesidades que cubrirá.
- Nivel de integración vertical.
- Área geográfica del mercado.
- Los objetivos y políticas a desarrollar.

Los objetivos son metas concretas que se deben alcanzar. Las políticas son principios generales que motivan la actividad de la empresa.

4.2.3 CAMBIOS EXTERNOS QUE CONDUCEN A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se deben valorar las fuerzas del entorno externo que pueden afectar a la empresa, desde el macroentorno, con aspectos demográficos, económicos, político legales, socio culturales y tecnológicos, y desde el microentorno las fuerzas vienen determinadas por los clientes, los proveedores, los competidores y los distribuidores.

Estos cambios en tecnología son determinantes para la implementación de programas de capacitación, ya que los productos o servicios se modifican y es necesario que el personal de la empresa este adaptado para este tipo de transformaciones, para que no se pierda la competitividad.

En cuanto a los aspectos legales sino se capacita a los empleados sobre los cambios en leyes de importación o exportación de productos o modificaciones a las leyes arancelarias, la empresa va a tener pérdidas por la retención o confiscación de mercancías o por que no puedan realizar exportaciones.

En estos aspectos encontramos oportunidades y amenazas para las empresas que como es lógico tienen una serie de puntos fuertes y débiles y en función de estos conceptos las Unidades Estratégicas de Negocio de las empresas pueden clasificarse en IDEALES, ESPECULATIVAS, MADURAS, y PROBLEMÁTICAS.

IDEALES mayores oportunidades menores amenazas	ESPECULATIVA Amenazas Oportunidades
MADURAS pocas oportunidades pocas amenazas	PROBLEMÁTICAS pocas oportunidades muchas amenazas

4.2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Las oportunidades y las amenazas proceden del exterior de la empresa y para hacer frente a las mismas debemos estudiar distintos aspectos de los departamentos de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos para valorar sus puntos fuertes y débiles. Es necesario evaluar anticipadamente las capacidades de nuestros empleados e implementar cursos de capacitación que nos ayuden a enfrentar las situaciones externas e internas de la organización.

4.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos deben ser cuantificados y referidos a un marco temporal, por ejemplo rentabilidad máxima, conseguir cuota de mercado, la calidad, la innovación etc... Éstos deben ser realistas y factibles así como consistentes y compatibles. Las empresas deben jerarquizar sus objetivos en el caso de que deseen alcanzar varios de ellos suponiendo que sean compatibles.¹

4.4 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD QUE NOS AYÚDAN

A EN FRENTAR LOS CAMBIOS EXTERNOS E INTERNOS

Una vez definidas las estrategias, las empresas formulan sus programas o conjunto de actuaciones para llevarlas a cabo.

Algunas técnicas de capacitación que se manejan en la actualidad son las siguientes:

CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA

Es capacitación constante a los trabajadores, para mejoras en el equipo, en la operación y rendimiento de las máquinas, en los procesos y métodos de trabajo.

Nos beneficia en los siguientes aspectos:

- Asegura la permanencia de los cambios
- Facilita la asimilación e internalización de los valores
- Incrementa la productividad personal y grupal
- Reduce el tiempo y el aprendizaje
- Mejora la calidad del empleo
- Reduce el ausentismo
- Disminuye accidentes de trabajo

¹ <http://mkturl.tripod.com/MKT/plan/pla09.htm>

- Reduce la rotación de personal
- Disminuye los índices de desperdicios
- Promueve y enriquece la cultura organizacional

CURSO significa *carrera*

Es un recorrido por un conjunto de conocimientos sistematizados a lo largo del tiempo y un recurso a dichos conocimientos. El curso tiende a revisar y aprovechar lo establecido y realizado en el pasado, aun cuando éste sea próximo. Todo curso enseña fundamentalmente nuevos conocimientos y habilidades.

Contenido o temática.

- Se trata un tema en forma sistemática, orgánica y relativamente completa.
- El detalle con que se aborda dicho tema depende, principalmente, del tiempo de que se disponga. En general, es un tiempo considerable y más o menos continuo.

Forma

- La función del instructor incluye un porcentaje relevante de información e indicaciones sobre el manejo del material escrito que debe ser proporcionado a cada participante.
- Mucha de la información se maneja mediante:
 - Lectura dirigida
 - Lectura compartida con grupos pequeños
 - Resúmenes individuales o grupales
 - Mesas redondas de preguntas y respuestas
 - Exposiciones por parte de los participantes
 - Documentos filmados o videograboras
 - Investigación bibliográfica o de campo
 - Investigación vía Internet

Evaluación

Conviene que sea por escrito, en forma de examen. Se aconseja el método de "Ante -examen " y "Post-examen" (Pretest-Posttest).

TALLER significa *lugar de trabajo*

Es un proceso de aprendizaje en el aquí y ahora. Se enfoca al presente.

Contenido o temática

- Aborda un tema determinado. Pero en forma más flexible que sistemática, sometiendo y adaptando de continuo el esquema del contenido a la obtención progresiva del aprendizaje perseguido por los objetivos.
- El aquí y ahora y la aplicación práctica es la esencia del proceso.
- El detalle con que se aborda el tema dependerá, primordialmente, de las necesidades prácticas de los participantes.

Forma

- La función del instructor supone un importante porcentaje de asesoría en el manejo de materiales didácticos, que incluyen algunas notas técnicas y abundancia de ejercicios prácticos.
- Mucha de la información se maneja mediante:
- Estudio de casos prácticos en grupos pequeños.
- Manejo y análisis de casos reales, vigentes entre los participantes.
- Propuestas de los participantes a nivel de trabajo.
- Mesas redondas de preguntas y respuestas.
- Exposiciones por parte de los participantes.
- Ejercicios y demostraciones.
- Simulaciones.

- El instructor interactúa con el grupo, principalmente para facilitar, de entre los procesos que surjan, los que aporten más a los objetivos del taller.
- Manejar casos y situaciones reales que faciliten desarrollar habilidades para la aplicación directa e inmediata de lo experimentado en el taller.

Evaluación

- Mide los resultados del aprendizaje después de que dicho aprendizaje ha podido aplicarse en el trabajo diario.
- Por lo tanto, la evaluación del taller, en cuanto a la obtención de objetivos, generalmente no es inmediata.
- El criterio de medición es el cumplimiento de los planes de acción elaborados por los asistentes.
- Se aconseja y se acostumbra reservar una sesión de 4 a 8 horas para dar seguimiento a los resultados y evaluar la efectividad del taller.

Esta sesión tiene lugar algunas semanas o meses después de concluido el evento. Con frecuencia la agenda de esta sesión es dictada por los planes de acción generados en el taller.

SEMINARIO significa *lugar donde se siembra*

Implica un proceso de siembra y cultivo con miras a producir nuevos conocimientos teóricos y prácticos, habilidades y desarrollo de actitudes para el futuro.

Contenido o temática

- Aborda un tema determinado en forma sistemática, y lo más completa y profunda que lo permitan las circunstancias de tiempo, presupuesto, lugar y nivel de los asistentes.

- Promueve la creación de pensamiento nuevo a partir de la temática central y otorga importancia a la investigación y al análisis de teorías y propuestas existentes.
- Pretende el desarrollo de actitudes y el manejo de habilidades.

Un seminario, para ser valorado positivamente en una empresa, deberá perseguir objetivos prácticos en dos sentidos:

- Abrir la mente de los participantes ante formas de pensamiento interesantes para la prosecución de los valores y visión empresariales.
- Poner a disposición las nuevas ideas y esquemas surgidos durante el evento, como fuente de formación, enriquecimiento de criterios y análisis permanente, así como de cambio de actitudes y manejo de nuevas habilidades.

Forma

- La función del instructor requiere un importante porcentaje de exposición y manejo ágil e interesante de notas técnicas
- Mucha de la información se aborda mediante:
 - Grupos de análisis
 - Presentación de ponencias.
 - Mesas redondas con sesiones de preguntas y respuestas.
 - Demostración del funcionamiento de la ideas materia del seminario.
 - Exposición de conclusiones.
- El instructor interactúa con el grupo, principalmente para facilitar los procesos de aportación a nuevos enfoques de pensamiento y comportamiento.

Evaluación

- Sus resultados se miden por el interés suscitado y por el impacto de la nueva temática manejada, como aportación al acervo del conocimiento y el cambio o mejoramiento de actitudes y conductas.

Cross training o capacitación cruzada (rotación).

También conocida como sistema de rotación de puestos. Esta práctica tiene como meta principal el aprendizaje de otras áreas distintas o complementarias en las que la persona no tiene suficiente experiencia, pero que son útiles para su preparación integral, sobre todo para futuras posiciones.

Se da en todos los niveles, pero principalmente en los directivos y gerencias.

Requisitos para que este sistema sea exitoso.

1. Que la empresa lo adopte como filosofía y práctica del desarrollo personal y organizacional.
2. El acuerdo de la persona a la que va aplicar la rotación o el cambio de área.
3. La capacidad potencial de dicha persona para el manejo de los conocimientos y habilidades que la nueva función requiera.
4. La negociación de un crecimiento en la organización, ya sea horizontal o de ascenso a una posición de más responsabilidad.
5. Dejar resuelto el reemplazo de aquella persona a la que se le va a rotar de función.
6. El señalamiento claro de que se trata de una formación o capacitación que implica un crecimiento.²

² *Idem*

Capacitación a distancia.

Esta capacitación se da sin necesidad de acudir a un lugar determinado para la actualización de conocimientos, se puede dar a través de Internet.

4.5 CONTROL

Las empresas deben realizar controles periódicos de sus actividades y del entorno para poder controlar los objetivos, estos deben ser cuantificables y para su mejor control, se debe definir previamente los centros responsables y deben fijarse los parámetros de referencia.

4.6 COORDINACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING ESTRATÉGICO

Las empresas encuentran en los mercados necesidades, deseos y demandas. Las necesidades son carencias de bienes básicos, los deseos son carencias específicas. Las demandas son deseos de productos específicos.

En la actualidad las empresas deben actuar orientadas a los consumidores, deben detectar las necesidades existentes, y crear la oferta que las atienda, por eso el Marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción, que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

El marketing estratégico se refiere a qué mercados o segmentos se dirigirá la empresa, con qué productos y cómo se posicionará en ellos; posee una dimensión cualitativa a mediano y largo plazo.

El marketing operativo lo conforma las tácticas que las empresas deben formular de precios, productos comunicación y distribución que las permitan sobrevivir en los mercados existentes a corto plazo.

Por todo ello, la dirección estratégica de la empresa guarda relación con el marketing estratégico y el operativo; el proceso sería el siguiente:

El marketing recoge y analiza la información, tras ello hace sus recomendaciones a la dirección de la empresa que procede a desarrollar un proceso de planificación estratégica que fija objetivos y asigna recursos. A continuación se preparan los planes de marketing y entra en acción el marketing operativo. Por último se evalúan los resultados y se reinicia el proceso.

Desde el punto de vista del marketing estratégico las empresas van a decidir:

- Qué segmentos va a atender (qué mercado)
- Cómo se va a posicionar en ese mercado

4.6.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En los mercados de bienes de consumo se identifican los segmentos según los siguientes criterios.

Criterios objetivos.

Criterios geográficos. La segmentación se fija atendiendo a las desigualdades territoriales para explicar los comportamientos. Ejemplo: La coca-cola no sabe igual en todo el mundo.

Criterios demográficos. Se fija atendiendo el sexo, la edad, la fase del ciclo de vida familiar.

Criterios socioeconómicos. Se atiende al comportamiento, a la clase social entendida por el nivel de renta, y el estatus profesional de los consumidores. En la

actualidad esta segmentación está perdiendo valor predictivo en tanto en cuanto la homogeneización de las formas de consumo son cada vez mayores.

Criterios subjetivos.

Criterios basados en Beneficios o ventajas buscadas. Esta forma de segmentar el mercado no es descriptiva. Se basa en que los consumidores encuentran en los productos ventajas diferentes y por eso los consumen. Es posible investigar el mercado para aislar grupos que en un mismo producto busquen beneficios distintos en diferentes situaciones y que reaccionen de forma desigual a las acciones de marketing.

Ejemplo: Coches diesel en Extremadura. En un lugar donde las ciudades están muy distantes entre sí, es necesario tener un coche que consuma poco (diesel).

4.6.2 SEGMENTACIÓN POR ESTILO DE VIDA

Se ha podido comprobar que personas muy diferentes desde perspectivas socioeconómicas o demográficas pueden tener comportamientos muy similares en materia de consumo.

El estilo de vida descubre la forma de ser y de comportarse de los individuos y viene definido por sus actividades, intereses y opiniones. Las tendencias de comportamiento de los consumidores ayudan a identificar oportunidades de negocio. Y en este sentido la Investigación Comercial resulta clave.

4.6.3 SEGMENTACIÓN DE LA SITUACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO

A veces la forma de consumir un producto depende de las circunstancias de un determinado momento.

Se pueden atender desde distintos puntos de vista. El uso el consumo de ciertos productos no está uniformemente distribuido; para las empresas identificar los grandes consumidores es fundamental en tanto en cuanto la Investigación

Comercial permite consolidar o incrementar la cuota de mercados creando productos específicos que satisfagan sus necesidades.

4.6.4 CONDICIÓN DEL USUARIO

Según la misma podemos distinguir distintos tipos de usuario:

- Usuarios potenciales
- No usuarios
- Primeros usuarios
- Usuarios regulares
- Usuarios irregulares

El objetivo de las empresas es que el mercado potencial se convierta en consumidor y que los que ya lo son se hagan fieles, para ello utilizará el marketing.

Cada uno de estos segmentos debe ser tratado de forma diferente.

Sensibilidad a las acciones de marketing. Los consumidores pueden ser sensibles a algunas variables de marketing, como el precio, el canal de distribución etc.

4.6.5 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Para proceder a una correcta segmentación debe investigarse el mercado. La Investigación Comercial proporciona instrumentos cualitativos y técnicas para aislar grupos con necesidades diferentes. No obstante cada problema aconseja el empleo de unas variables que se consideran adecuadas para resolver la situación. Existen 6 grupos de variables

Variables para comprender el mercado. Ejemplo práctico: Los coches americanos importados a Canarias.

- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.

- Formas de compra y uso que se hace del producto.
- Necesidades de los consumidores.
- Fidelidad a la marca y cambios de la misma.
- Una combinación de las anteriores variables.

Variables para efectuar estudios de posicionamiento.

- Usos del producto: intensidad y frecuencia.
- Preferencia por determinados productos.
- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.
- Una combinación de las anteriores.

Variables para concebir nuevos productos y/o introducirlos.

- Reacción ante nuevos conceptos, como intención de compra, preferencias sobre marcas, existencias etc..
- Beneficios buscados o percibidos por los consumidores.

Variables para tomar decisiones en materia de precios.

- Sensibilidad ante el precio.
- Preferencias por el tipo de establecimiento.
- Sensibilidad de precio ante las formas de compra y uso de los productos.

Variables para decidir en temas de publicidad.

- Empleo de los medios de difusión o comunicación hechos por los consumidores.
- Estilo de vida.

Variables para tomar decisiones en materia de distribución.

- Imagen del establecimiento.
- Fidelidad al establecimiento demandante.
- Beneficios buscados en la selección del establecimiento.

El Posicionamiento. Estrategias

Una vez que conocemos qué mercado atender, la empresa debe posicionarse en él, para que los consumidores puedan identificar y diferenciar su oferta de las restantes. Una vez investigado el mercado se pueden emplear las siguientes estrategias:

Estrategias genéricas:

- *Posicionamiento centrado en el consumidor.* Consiste en asociar el producto a las características que sugiere su imagen, así el producto se adapta al segmento al cual va dirigido.
- *Posicionamiento basado en la competencia.* Consiste en hacer énfasis sobre las ventajas (precio, calidad, servicio etc..) que posee el producto frente a los competidores.
- *Posicionamiento social de la empresa.* Consiste en tener en cuenta los valores sociales que prevalecen en cada momento par la promoción o diseño de productos. La empresa, a nivel social, tiene una cierta posición de la que parte.

Estrategias específicas.

Existen diferentes alternativas:

- *Posicionamiento sobre las características concretas del producto.* Consiste en asociar la marca con una serie de atributos que pueden

ser características físicas o beneficios que proporcione.

- *Posicionamiento según las características del usuario*, se consigue adaptando el producto a las necesidades de un segmento de consumidores.
- *Posicionamiento contra otro competidor*, consistente en la comparación de producto con el del competidor para quitarle clientes o para proporcionar un punto de referencia que permita posicionar la marca.
- *Posicionamiento en función de los huecos de mercados detectados*.
- *Posicionamiento por símbolos culturales*, consistente en asociar creencias o valores sociales a ciertas marcas que irán dirigidas a un segmento de la población sensible a ellos.
- *Posicionamiento basado en la distribución*, en la que se observan varios tipos: exclusiva, selectiva, intensiva y extensiva.
- *Posicionamiento basado en la relación Calidad - Precio*.

Calidad	Precio		
	A	B	C
A	Estrategia primera de	Estrategia de penetración	Estrategia superganga
B	Estrategia precio de	Estrategia normal	Estrategia ganga
C	Estrategia basura	E. de artículos de imitación	E. de artículos baratos

El plan de marketing.

Es un documento de gestión que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible el conjunto de acciones que pretenden llevarse a cabo para alcanzar unos objetivos concretos en el mercado.

FASES para su realización:

- Resumen de los objetivos generales del plan.
- Análisis de la situación y de tendencias observadas.
- Análisis de oportunidades y amenazas
- Formulación de objetivos
- Formulación de estrategias.
- Valoración de las estrategias.
- Programa de acción.
- Presupuestación y proyección de resultados.
- Diseño de un sistema de control.

Necesidades de información para la dirección estratégica y de marketing en la empresa.

Las empresas necesitan información para:

- Conocer y valorar los entornos general y específico de sus actividades.
- Diseñar sus estrategias de marketing.
- Desarrollar sus planes de marketing.

Información para conocer el entorno:

La dirección estratégica de la empresa necesita conocer el entorno general y específico que les rodea.

Entorno GENERAL, en él contemplamos los siguientes entornos:

E. Económico, los parámetros más importantes que se deben conocer son:

- Las previsiones de coyuntura
- Los índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa y el poder de compra de los consumidores.

- La evolución de los precios, mercados, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, etc..

E. Demográfico, los indicadores más significativos son:

- El volumen absoluto de la población, pues esta determina el potencial del mercado.
- La renta de los consumidores, que es esencial para el diseño de estrategias de precios.
- Análisis de la población en función de la edad y el sexo.
- La densidad o concentración de los mercados.

E. Tecnológico. La empresa debe estar al tanto del desarrollo tecnológico por un lado porque los líderes en tecnología ocupan posiciones privilegiadas y se aprovechan de las ventajas competitivas creadas y por otro porque las empresas que no innovan corren con el riesgo de quedarse obsoletas, efecto que provoca una reducción de las fases de crecimiento o madurez.

E. Político - legal. El ordenamiento jurídico afecta a las actividades de las empresas, siendo necesario tener información sobre diferentes aspectos como:

- Productos considerados nocivos, peligrosos o insalubres.
- Productos cuyo uso potencia la legislación.
- Legislación sobre prácticas comerciales.
- Legislación en materia de seguridad.

E. Socio - Cultural. Esta información suele ser obtenida con la ayuda de analistas expertos porque es totalmente ajena a la actividad de la empresa.

En cuanto al ENTORNO ESPECÍFICO necesitamos conocer a:

Los clientes, en cuanto a los productos y al mercado en el que actúan, siendo necesario tener conocimientos de su:

- Número
- Importancia
- Vinculación a grupos
- Poder de negociación
- Carácter potencial
- Experiencia con ellos
- El grado de exigencia
- Seriedad en los compromisos, pagos
- Solvencia

Los competidores; los aspectos relevantes de conocer son los mismos que los anteriores, sin olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto sino los que cubren la misma necesidad.

Los distribuidores, de ellos necesitamos saber:

- En qué mercados actúan
- Quienes son sus principales clientes
- Cuales son sus productos
- Su vinculación con la empresa
- Su antigüedad
- Los márgenes que cargan
- Conflictos y soluciones

Microentorno de la empresa, es decir, un análisis del poder de los grupos que lo integran y la situación de la empresa entre ellos.

La empresa debe tener un conocimiento exhaustivo de las ventas, la cuota de mercado, la oferta de bienes y servicios, los mercados donde actúa, sus clientes, proveedores, competidores, y distribuidores y por último información contable y financiera, balances, cuenta de explotación, tasa de rentabilidad, ratios de estructura, etc...

Para obtener esta información las empresas pueden crear un SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (S.I.M.) que son unas bases de datos que recogen todo tipo de información de los empleados, de las disposiciones, de publicaciones, informes, departamentos de la empresa; siendo estas muy útiles para realizar valoraciones de los entornos en general y específicos de la empresa.

Información para el diseño de estrategias de Marketing.

La base fundamental para el diseño del marketing son la segmentación y el posicionamiento, para que las empresas puedan llevarlas a cabo necesitan información sobre:

En cuanto a la *SEGMENTACIÓN*:

- Valoración del mercado potencial de segmentos naturales por edad y sexo.
- Estimación del mercado disponible, para ello es necesario conocer las características de los consumidores edad, renta, etc... suelen utilizarse las bases de datos sociodemográficas.
- La segmentación por criterios socio - económicos requiere de bases de datos propias o ajenas que permitan encontrar perfiles de consumidores mediante el cruce de variables que puedan resultar de interés.
- Una segmentación efectiva basada en los beneficios o ventajas buscadas se consigue recogiendo información sobre los productos o las marcas en dos sentidos; por un lado los aspectos en los que se fijan los consumidores o ventajas

que encuentran con su consumo (porqué se compra), por otro la posición de cada marca o producto respecto de los demás.

- La segmentación por estilo de vida requiere conocer los perfiles de los consumidores según sus actividades, intereses y opiniones.

En cuanto al *POSICIONAMIENTO* de los productos se requiere obtener mapas perceptuales sobre todo cuando las marcas son competitivas. Es necesario conocer los atributos percibidos en las marcas de la empresa y en las de la competencia antes de tomar decisiones sobre los productos. Para obtener los mapas perceptuales, las empresas tratan la información obtenida con técnicas multivariantes.

La información y los planes de marketing.

En la elaboración de los planes de marketing necesitamos obtener información de muchas clases históricas y actuales.

Algunas investigaciones útiles para la dirección estratégica de la empresa y del marketing

Estudios sobre los consumidores.

Las empresas deben conocer y analizar los siguientes extremos:

Los motivos de compra de los consumidores, porque ello puede influir sobre el diseño de los envases, los precio y la ubicación en el punto de venta.

Las razones que pueden impulsar a comprar a una persona pueden ser su rol, aspectos lúdicos o situaciones afectivas.

1. La edad de los consumidores influye en su comportamiento
2. Actitudes de los consumidores
3. La tipología de los consumidores
4. Las percepciones de los consumidores

5. Las reglas de decisión, sobretodo para optimizar las fuerzas de ventas; que pueden ser:

- Regla Conjuntiva, consiste en elegir aquel producto que reúna en conjunto una serie de características aceptables, esta se aplica sobre los consumidores que no son muy exigentes o que no se molestan en recoger mucha información
- Regla Disyuntiva, son el extremo opuesto, es decir consumidores exigentes que marcan unos mínimos.
- Regla Compensatoria, atributos positivos compensan o equilibran Reglas Lexicográficas, establecen una serie de preferencias o atributos que son jerarquizados y los consumidores eligen aquellas marcas que respeten esa jerarquía.
- otros que lo son menos.

Estudiando que reglas siguen sus clientes pueden asignarle ciertos grupos de vendedores característicos:

Compradores que aplican la regla disyuntiva	Vendedores competentes
Compradores que aplican la regla lexicográfica	Vendedores con conocimientos exhaustivos del producto o marca
Compradores que aplican la regla compensadora o conjuntiva	Vendedores menos cualificados

Análisis de las ventas

La planificación estratégica de la empresa y los planes de marketing necesitan hacer previsiones de ventas. Desde el punto de vista estratégico las empresas deben decidir con qué productos se dirigirán al mercado, para ello pueden hacer previsiones cualitativas, aplicando técnicas de análisis de mercado, generalmente comparaciones tecnológicas intertemporales, estas consisten en analizar los

avances que tienen lugar en un sector y tratar de adivinar cómo se extenderán a otras actividades (industria de la guerra).

La investigación exige imaginación y la creación de productos capacidad de desarrollo tecnológico.

Desde el punto operativo las empresas deben evaluar sus mercados en términos cuantitativos, debe estudiar el volumen y la composición de la población, su nivel de renta y los índices de capacidad de compra.

Estudios sobre productos.

Las empresas crean productos nuevos por distintas razones bien de mercado, tecnológicas, legales, estratégicas, etc...

Los bienes que se lanzan al mercado deben tener algún tributo diferenciador, alguna ventaja competitiva que los haga interesantes ante los consumidores.

La creación de productos nuevos y el reposicionamiento suponen dotarle de un posicionamiento inicial realizado mediante un estudio de mercado, para detectar huecos o carencias y aprovechar las oportunidades; ahora bien los productos también se eliminan y esta decisión puede provenir de un estudio de posicionamiento tras el cual una empresa podría detectar una situación negativa e irreversible en su producto o marca.

Las empresas creadoras de productos deben comenzar el proceso con unas pruebas de concepto para saber qué entiende el mercado por esa nueva idea, en definitiva para conocer su aceptabilidad; si estos conceptos son viables se podrían diseñar prototipos o productos preserie para conocer la opinión de algunos consumidores. A continuación los bienes creados suelen ser sometidos a pruebas de mercado, en esta etapa han de tenerse en cuenta el diseño de las estrategias de envases y marcas que se basan en la actualidad en estudios de opiniones de los consumidores.

Estudios sobre precios

Las empresa deben de fijar valores de intercambio para sus bienes y servicios y para ello unas veces deben investigar qué precios ofrece la competencia a los distribuidores, otras veces deben evaluarlos en términos de aceptabilidad, esto pueden hacerlo empíricamente calculando el precio aceptable. Por último las empresas desean medir el efecto de las modificaciones en los precios y para todo ello se necesita la investigación comercial.

La comunicación y la promoción

Las actividades de comunicación necesitan que se investigue el mercado en lo que respecta a la estimación de audiencias, pretest y eficacia de la comunicación a través de técnicas experimentales o mercados de prueba y otra expresamente creadas para estos fines.

La distribución

Las empresas necesitan conocer su cifra de ventas, valorar sus inventarios, cuotas de mercados, en uno o en varios territorios para un producto o para toda una línea, o la rotación de existencias; estas informaciones son difíciles de obtener, para ello existen especialistas como NIELSEN que elaboran esta información y la venden a sus clientes.

Otros aspectos fundamentales para la empresa son por un lado conocer los costes de los canales empleados para la elaboración del plan de marketing y por otro conocer la imagen de los establecimientos comerciales con el fin de elegir el más adecuado para el posicionamiento de sus productos.

La investigación comercial en mercados internacionales

La investigación comercial colabora en tomar la decisión empresarial de actuar en mercados extranjeros; en primer lugar la empresa debe preguntarse porqué desea actuar fuera de su territorio habitual, los motivos pueden ser por:

- Buscar ventajas competitivas en esos mercados
- Para buscar una expectativa muy favorable para su negocio
- Ser una salida para las empresas porque sus mercados estén saturados o en contracción
- Diversificar riesgos.

Una vez conocido su motivo se procederá a realizar un análisis de los distintos entornos de similares características a la que se realiza en el territorio habitual, en los entornos ya comentados anteriormente como son: entorno político, entorno demográfico analizando la población , edad, sexo, con el fin de determinar el mercado potencial y el tamaño de los segmentos; el entorno económico estudiando la estructura económica del país por sectores, la renta y su distribución, la deuda externa, la tasa de inflación, la evolución del tipo de cambio, los precios, el PIB, las barreras arancelarias, etc...; en cuanto al entorno legal se estudian las regulaciones monetarias, los controles de cambios, las restricciones a la repatriación de divisas, legislación varia de la actividad etc...; por último en cuanto al entorno socio - cultural se analizaran aspectos como la actitud de la población ante las empresas extranjeras, el sistema de valores de la población, las actitudes hacia el trabajo, etc...

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y PROPUESTAS

DE LA IMPORTANCIA DE LA
CAPACITACIÓN

EN EL DESARROLLO INTEGRAL

DE LAS ORGANIZACIONES

En este quinto y último capítulo hablare sobre la importancia que tiene la capacitación en el desarrollo integral de las organizaciones.

Realizaré un análisis sobre el tema de capacitación como parte de formación integral en el desarrollo de una organización y realizaré algunas propuestas.

5.1 Análisis y propuestas

La capacitación en México enfrenta, entre otros, los problemas siguientes:

1. Los programas de capacitación deben ser diseñados con base a las necesidades estudiadas de cada una de las áreas de la organización, y el departamento de Recursos Humanos debe ser el encargado de que dichos estudios se lleven a cabo por el personal calificado para determinar dichas necesidades.

2. Los programas deben de realizarse por puestos, por áreas y por funciones.

En la actualidad es muy frecuente el cambio de perfiles ocupacionales, y se requiere de personal capacitado para que entren al mercado laboral, con cualidades de competencia y de excelencia laboral, para que les permita realizar análisis de los problemas, trabajar en equipo y desempeñar diferentes funciones que así lo requiera dentro del proceso productivo, asumir responsabilidades y dominio de la nueva tecnología.

3. La rigidez de los programas de capacitación representa un problema para la organización ya que deben de adaptarse según el cambio de necesidades de cada una de las áreas y del mundo competitivo.

En cuanto a las Universidades y escuelas que imparten educación, considero que los programas de estudio permanecen por muchos años como programas de enseñanza, sin atender las necesidades reales de la sociedad.

Y cuando egresan de sus escuelas deben de tomar cursos de actualización para poder entrar al mercado laboral.

3. México según las estadísticas de la STYPS cuando se contrata a una persona no se le proporciona capacitación, en la mayoría de las empresas, habrá algunas que si la proporcionen pero habrá otras que no, pero si se realizan modificaciones a la ley federal del trabajo, en donde ya no se registren los programas de capacitación, perderemos más competitividad a nivel nacional e internacional.

4. No se cuenta con la filosofía de inversión de capital humano, en muchos casos se considera como gasto la capacitación y no se considera como inversión, a corto, mediano y largo plazo. Si no se invierte en capital humano se cae en la obsolescencia y en la falta de producción y competitividad.

5. La capacitación no se visualiza como parte integral de la organización, la falta de esta hace que la organización no se desarrolle del todo, produce, pero no al 100%.

Con la implementación de una nueva filosofía de formación y capacitación se pretende que el país cuente con los Recursos Humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales, una fuerza de trabajo mejor calificada permitirá que las empresas puedan incrementar la productividad, ser más competitivas y así, permanecer como fuentes de empleo y que los trabajadores mejoren sus posibilidades de incorporación y movilidad en el mercado laboral, así como el aumento en el nivel de ingreso y de progreso personal y profesional.

Ahora describiré algunas propuestas para que la capacitación sea considerada como parte del desarrollo integral de la organización.

- Sensibilizar a la alta dirección sobre la importancia de detección de necesidades de capacitación, para la implementación de programas.
- Asignación de presupuesto para programas de capacitación.
- Implementación de la filosofía de capacitación constante o permanente para permanecer actualizados y ser más productivos.

Al igual que los individuos y las empresas, el sistema de formación y capacitación requiere también de las capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje, para enfrentar con éxito la transformación productiva y responder con calidad y pertinencia a las nuevas necesidades de calificación de la población.

- Un programa permanente que visualice a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso a corto, mediano y largo plazo, que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación e integración de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

Un programa de capacitación basado en las demandas que requieren los mercados para satisfacer todas y cada una de las necesidades de los consumidores y de esta manera alcanzar la misión de la empresa, generar capital financiero. Se trata de incrementar la función educativa dentro de la organización para alcanzar los objetivos de esta.

Es un hecho que la industria necesita cada vez más de trabajadores con la competencia y conocimientos necesarios para responder con eficiencia a las exigencias concretas del proceso productivo. Sin embargo, lo que se obtiene en estos momentos del sistema de capacitación son títulos, licencias y certificación académicos, que no reflejan congruencia entre las necesidades concretas de la industria y lo que están produciendo los centros de formación.

Las leyes fiscales deben promover la inversión productiva y deben promover el empleo. Los reglamentos del gobierno deben facilitar el surgimiento de empresas, su consolidación, su fácil administración y, con ello, generar el empleo y el autoempleo. El gobierno deberá cumplir con la misión de promover esta cultura laboral cada vez de manera más profunda, mediante la creación de las condiciones idóneas para el desarrollo del trabajo.

Los cambios sobre la filosofía de la educación deben ser de fondo y son difíciles, primero, porque las personas pensamos que hemos cambiado cuando tomamos conciencia de que debemos cambiar y ese es un gran autoengaño. El tomar conciencia de la necesidad del cambio es indudablemente un prerequisite del cambio, pero no es el cambio mismo. En segundo lugar, el cambio es un reto difícil porque quisiéramos hacerlo rápidamente y debemos entender que estamos frente a reformas culturales que requieren una maduración y un proceso. En tercer lugar, porque la evolución del individuo es el más áspero de los cambios. El cuarto lugar, este reto particularmente difícil porque ese áspero cambio de carácter no puede hacerse más que desde uno mismo hacia fuera.

Como conclusión de lo anterior mencionaré que trabajadores y empresarios deben enfrentar las situaciones que se presenten a futuro y sólo con unidad y trabajo calificado se podrá mejorar la productividad para la competencia y sólo con adiestramiento, capacitación y formación integral podremos resolver el círculo vicioso, pobreza, desempleo, carencia de oportunidades, etcétera.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador con el objeto de alcanzar las metas y objetivos de una organización; y para que los objetivos generales de la empresa se logren plenamente, es necesaria la implementación de ésta como filosofía de educación, que contribuye como generadora de personal actualizado y desarrollado para que realicen bien sus funciones cubriendo las necesidades reales de la empresa. Es la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras.

Anteriormente no se le daba la importancia a ésta como una estrategia de capital humano, el enfoque era solamente la atención al producto o servicio que se prestaba sin tener en consideración que la capacitación es la fuente original para que el producto o servicio cumpla con las normas de calidad que los mercados nacionales e internacionales establecen, ahora el enfoque es diferente, se le da mayor importancia a la teoría del capital humano, como fuente de inversión a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de metas y objetivos.

En nuestro país no se tiene la conciencia de la importancia de la capacitación, ya que las cifras que nos arrojan la STYPS, son reveladoras en el año 2003, de un total de 201,149 personas contratadas, solamente se capacitaron 12,336, esto representa un porcentaje del 6.13%, el porcentaje como puede apreciarse es muy bajo, y con la propuesta de reforma a la ley federal del trabajo que propone la STYPS que ya no sean registrados ante este organismo los programas de capacitación de las empresas, se está retrocediendo a los avances laborales, y se está frenando la obligación que tienen los patrones ante los empleados de capacitar, esto significa un retroceso a la teoría del capital humano, ya que como no existe en nuestro país la filosofía de capacitación como inversión y se

considera como gasto para algunas empresas, si se aprueba la propuesta de ley que propone la STYPS, menos se le va a dar importancia a ésta ya que no va a ser obligatoria.

La capacitación debe de ser observada como actividad independiente y obligatoria, como solución rápida a necesidades urgentes, o como actualizadora de temas de relevantes. Debe ubicarse en un contexto de contribución al logro de la misión y de los objetivos organizacionales.

Debemos comenzar a capacitar por nuestras empresas, ya que el gobierno no ha llevado a cabo un verdadero análisis y planificación de la capacitación, no ha sido observada como herramienta necesaria para impulsar al aparato productivo. Por ello no ha sido llevada de manera satisfactoria, únicamente se plasma en un documento las posibles estrategias como probables medidas de solución, del problema que representa la capacitación.

Es importante tener en mente que la situación económica que atraviesa nuestro país es crítica, el desempleo y los sueldos bajos se han impuesto, y esto dificulta el camino de la capacitación a nivel organizacional. Las empresas se ven obligadas a hacer frente a múltiples retos y desafíos que les presenta la situación económica, y el primer paso consiste en reducir los gastos, y la experiencia nos muestra que uno de los primeros renglones que se ven afectados es la capacitación.

Ahora bien, no todo es negativo en este aspecto, si vemos realmente la importancia vital de las actividades de capacitación podremos observar que ésta contribuye al beneficio organizacional y ya es tiempo de tomar medidas pertinentes para cambiar la visión anterior de la capacitación.

El empresario mexicano debe cambiar su visión ante la capacitación, las crisis y los momentos difíciles se deben hacer frente invirtiendo en capital humano.

La dirección estratégica se ha implementado como un mecanismo para sacar adelante a las organizaciones, ya que se dirige a proteger y crear la posición de una organización a partir de sus productos y competencias actuales, hasta amplios procesos de diversificación, que implican desarrollar y cambiar, tanto los productos como las competencias, para entrar o crear nuevas oportunidades de mercado, pero ésta no se puede llevar a cabo si no se realizan estudios de necesidades de capacitación, se desarrollan programas y si no se aplican, sería muy difícil, actualizar a los empleados sobre las estrategias de mercado, insistiendo que la capacitación sea implementada en todo momento, para entrar a un mundo competitivo.

La Dirección de la organización debe de supervisar que las gerencias de los departamentos estén cumpliendo con los objetivos que se establezcan dentro de cada área, y respecto al área de capacitación que se mantenga activa para la implementación de programas debidamente estudiados sobre las necesidades de la empresa.

Cuando se cambie la filosofía de capacitación en nuestro país dentro de las organizaciones nos volveremos un país más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Abraham Pain, *Capacitación Laboral*. Ediciones Novedades Educativas, Impreso en Argentina 1º Edición, julio 1996.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, *Como identificar las necesidades de capacitación*. Boletín Cinterfor, núm 40, julio agosto de 1975.

Calderón Córdova Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Editorial Limusa, México 1995.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial Alco, México 2003.

Eduardo Samuel Aguirre Garavito, *Teorías utilitaristas y alternativas en el desarrollo del potencial humano en las organizaciones*, revista Contaduría y Administración, Número 187 octubre-diciembre 1997.

Grados Jaime, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Trillas, México 1999.

Gerry Jhonson, Kevan Scholes, *Dirección Estratégica*. Editorial Prentice Hall may. Quinta edición. Madrid 2001.

Garry J.Smith, Brian L. Delahaye, *El ABC de la capacitación práctica*, printed México MCMLXXXVIII. Mc Graw Hill.

Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial. Mc Graw Hill. Colombia 2002.

Mendoza Nuñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Editorial Trillas, México 1990.

Reza Trosino, Jesús Carlos, *Marco teórico y evolución de la capacitación en el mundo revista Laboral*.

Reza Trosino, Jesús Carlos, op. cit revista Laboral.

Rodríguez Mauro. *Formación de Instructores*. México 1990.

Santiago Garrido Buj. *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill.

Siliceo Aguilar Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa. México 2003.

T. H. Boydell. *A guide to the Identification of training needs*. Londres, British Association for Commercial and Industrial, Education 1971.

Trueba Urbina Alberto, Trueba Barrera , *Ley Federal del Trabajo* , Editorial Porrúa. México 2001.

www.um.es/aedo1/pdf/garcia_otros.pdf

www.infopue.udlap

www.stps.gob.mx/

www.mkturl.tripod.com/MKT/plan/pla09.htm