



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología

Importancia del Proceso de Capacitación
en las Organizaciones

Reporte de Investigación Teórica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Angélica Martínez González

Director: Lic. José Antonio Ortiz Vélez
Dictaminador: Lic. Marco Antonio Flores Mondragón



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 14 de diciembre de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Resumen	Página
1. Introducción	6
2. Gestión del Talento Humano	
2.1. Gestión del Talento Humano	8
2.2. La capacitación dentro de la gestión del talento humano	15
3. Capacitación	
3.1. Antecedentes históricos de la capacitación en México	15
3.2. Marco legal de la capacitación en México	16
3.3. Multas y sanciones	25
3.4. Definición	26
3.5. Fases de la capacitación	28
3.5.1. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	29
3.5.1.1. Tipos de necesidades de capacitación	31
3.5.1.2. Técnicas de recogida de información en la D.N.C.	33
3.5.1.3. Análisis de información	34
3.5.2. La planeación en Capacitación	36
3.5.2.1. Establecimiento de los objetivos de capacitación	37
3.5.3. Ejecución de la Capacitación	39
3.5.4. La evaluación de la capacitación	43
3.5.5. Objetivos de la capacitación	45
3.5.6. Tipos de capacitación	46
3.5.7. Importancia de la capacitación	52
3.5.8. Estado actual de la capacitación en México (Discusión)	56
4. Reflexiones	58
5. Referencias Bibliográficas	61
6. Anexos	
Anexo 1.- Grafica capacitación total por entidad	65
Anexo 2.- Grafica distribución del número de empresas que imparten capacitación al personal	66
Anexo 3.- Grafica distribución de empresas que imparten capacitación al personal ocupado por sector de actividad económica	67

Anexo 4.- Grafica distribución de número de empresas según la causa por la que no impartieron capacitación por tamaño de la empresa	68
Anexo 5.- Grafica distribución del personal ocupado que recibió capacitación por sexo tamaño y empresa	69
Anexo 6.- Grafica Numero de empresas según los indicadores de desempeño	70

RESUMEN

Este trabajo tiene el propósito de efectuar algunas reflexiones de carácter teórico sobre uno de los procesos más importantes en la gestión de talento humano, me refiero a la capacitación y desarrollo de recursos humanos. La capacitación de talento humano reviste como veremos más adelante una serie de bondades que no solo implican a la organización en sí misma, sino que también trastocan el desarrollo de las personas. Analizar el proceso en cada uno de sus estadios o fases nos permitirá dar cuenta de la trascendencia y utilidad que tiene para la organización y para el colaborador su correcta aplicación. Convencida de la operación de este proceso y de su relevancia en esta era del conocimiento busco poner el acento en tratar de responder al hecho de que, en nuestro país, la capacitación muestra niveles muy pobres de ejecución. Las opciones para responder a esta interrogante son analizadas desde distintos ángulos por lo que no sólo se pretende hacer una revisión amplia del proceso de capacitación sino analizar algunos datos que nos permitan establecer una discusión y una propuesta que permita desde el ejercicio de la psicología organizacional encontrar respuestas a este *impasse* en el que se encuentra la capacitación.

ABSTRACT

This work has the purpose of making some theoretical reflections on one of the most important processes in the management of human talent, I mean the training and development of human resources. The training of human talent takes place as we will see later a series of benefits that not only involve the organization itself, but also disrupt the development of people. Analyzing the process in each one of its stages or phases will allow us to give an account of the importance and utility that the correct application has for the organization and for the collaborator. Convinced of the operation of this process and its relevance in this era of knowledge, I try to focus on trying to respond to the fact that, in our country, training shows very poor levels of execution. The options to answer this question are analyzed from different angles, so it is not only intended to make a comprehensive review of the training process but to analyze some data that allow us to establish a discussion and a proposal that allows the exercise of organizational psychology to find answers to this *impasse* in which the training is found.

INTRODUCCION

1. INTRODUCCIÓN

El contexto mundial que nos toca vivir es un contexto integrador denominado *globalización*, cuyas características principales pueden analizarse desde una postura a favor de esta fase del capitalismo o también en contra por los problemas que se agudizan entre los diferentes actores sociales.

Mientras hay quienes alegan una oportunidad para competir otros señalan los riesgos y las limitantes que esto provoca en diferentes esferas sociales, sin embargo, la *globalización*, está presente tanto en la política, en la economía, la educación como en la administración de recursos humanos, es por ello, que como psicólogos organizacionales tenemos que tener una claridad con respecto a este estado pues las organizaciones se ven directamente imbuidas en este proceso.

Veamos, muchas empresas requieren de trasladar a su empleados a otras latitudes, la multiculturalidad que se vive en muchas empresas nos permiten reconocer este aspecto propio de la globalización, será más clara hay empresas que debido a su presencia internacional reclutan y contratan o expatrian a personal de diferentes nacionalidades imprimiendo un sello globalizador a la gestión de talento humano, la capacitación como parte del sistema de gestión también se ha visto impactada por los cambios incesantes que se han generado a consecuencia de la globalización y en este caso tenemos la situación de realizar este ejercicio por regiones o áreas geográficas favoreciendo los viajes que tienen que hacer los colaboradores o bien valerse de la tecnología para realizar capacitación a distancia. La lista de situaciones expresadas para nada resulta exhaustiva solo nos da una idea del vuelco que ha tenido la administración de recursos humanos y la capacitación al mismo tiempo es por ello, que con este análisis teórico se pretende destacar la importancia de la capacitación en las organizaciones independientemente de su tamaño y giro y del estado actual que la capacitación guarda en el país. No deseo terminar sin antes señalar que esta fase de la administración nos exija la selección de un tipo de colaborador con perfiles y características diferentes de las que prevalecían hace unos quince o veinte años.

Ahora el perfil de los colaboradores ha incrementado notablemente, el trabajador manual se transformó en especialista y el técnico en profesional; de contar con estabilidad para trabajar en un solo puesto a colaboradores con movilidad geográfica y cambio de empresa; de trabajadores que laboraban por una precepción económica para cubrir sus necesidades básicas a colaboradores que además de solventar sus necesidades básicas pueden desarrollar y establecer relaciones satisfactorias con sus jefes y compañeros de trabajo constituyéndose como el factor más importante de la organización *el factor humano*.

GESTION DEL TALENTO HUMANO
(DESARROLLO TEORICO)

2.-GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. Gestión del Talento Humano

Diversos autores nos refieren de los cambios que se han presentado a lo largo del tiempo y que han modificado la administración de recursos humanos, sin embargo, los incesantes cambios que se han gestado en los últimos 20 años no tienen parangón es por ello que dentro de las actividades de esta área es la de ayudar tanto a las personas como a la organización a consolidar sus metas.

De acuerdo con Werther & Davies (2008), la actual administración de recursos humanos encara desafíos, dada la diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial.

Lo anterior, entraña un esquema de asimilación y conocimiento de diferentes entornos legales, también es un imperativo que las áreas de recursos humanos contribuyan a que la empresa obtenga sus metas tanto en sus parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

Con este apartado, nos proponemos entonces identificar, por un lado, las actividades esenciales del área de gestión de talento humano como identificar al proceso de capacitación con el ánimo de dar contexto a este proceso en la organización y desde un plano estrictamente teórico.

Para Werther & Davies (2008), el propósito de la administración de recursos humanos radica en mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio medular del estudio y práctica de la administración de recursos humanos. Esto nos indica por un lado que la valía del factor humano estará determinada por el éxito alcanzado por la organización. En este sentido tenemos que los objetivos del área de gestión son muy variados y van desde objetivos corporativos como lo es el cumplir con las obligaciones legales, el realizar prestaciones y mantener relaciones lo más maduras posibles entre sindicato y empresa, también se tienen los objetivos funcionales que tienen un impacto directo en el quehacer de las diversas áreas o departamentos tal es el caso de *la planificación del capital humano, relaciones con los empleados, selección, capacitación y desarrollo, evaluación, ubicación y realimentación.*

La ADRH, puede entenderse desde la perspectiva de un proceso ello es una manera de gestionar mediante su integración, organización, desarrollo, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas.

Esta forma es abordada por diferentes teóricos de la gestión de recursos humanos, sin embargo, de los autores revisados se considera la intervención más elaborada la realizada por Chiavenato, I. (2011), quien establece que *El área de RH es una responsabilidad de línea (de cada jefe)* y una función de staff (asesoría que el área de RH presta a cada jefe). La posición del departamento del área de RH es de staff.

La administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en los últimos años, lo que ha dado un papel mucho más importante al administrador de recursos humanos.

Muchos organizadores se han especializado en este tema ya que puede ver gran oportunidad de desarrollo en las organizaciones, algunos los detallo a continuación:

Según Chiavenato (2000), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite que las personas que colaboran en ella alcancen objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Mondy y Noé (2005), definen que la administración de recursos humanos es la utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

Dessler y Varela (2011), argumentan que se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía, tales prácticas y políticas incluyen lo siguiente: Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados así como de desarrollo de los recursos humanos.

Por otro lado, Arias (2000), define a la administración de recursos humanos como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos y las habilidades de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El término de los Recursos Humanos se originó en las ciencias sociales para poder identificarlos y diferenciarlos de otros recursos utilizados por las organizaciones. Dicho concepto surge a partir de la necesidad de adecuarlo a la organización como un medio de valor.

Con el paso de los años el término de Recursos humanos comenzó a tener una mayor importancia dentro de las empresas, por lo que comenzó a considerarse como un capital en el cual se debería de invertir para obtener resultados. Mucho antes de que se considerara a los trabajadores como un capital dentro de las organizaciones, era reconocido solo como un recurso, como una herramienta más que ayudaba a cumplir ciertos objetivos de las empresas.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: su Papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la Gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto, a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones De estatus mínimas, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; Todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal Fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha Creencia. (B.Werther & Davis, 2008, pág. 13)

La inversión del capital humano debe ser fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa, de esta manera incorporando a los mejores se alcanzarán las metas establecidas. Cabe mencionar que los beneficios o fracasos de una organización siempre van a venir de la mano con las personas que las conforman, es decir de las personas que le dan vida a la empresa, es por eso, por lo que el capital humano debe de ser adquirido de la mejor manera para que cubra las expectativas de la organización, uno de los retos más importantes por parte de las personas de recursos humanos es inventar la forma para incrementar la productividad del trabajador y por supuesto realizar la capacitación adecuada , ellos tienen a su cargo el que la compañía baje sus costos y la productividad de los empleados sea eficiente. Cuanto más productivos sean los empleados más bajos serán los costos.

Las personas encargadas de Recursos humanos se rigen por 3 lineamientos importantes:

1) Capacitación del empleado

La capacitación ayudará a que mejore sus habilidades y así la empresa tendrá más ganancias ya que se relaciona con la productividad.

2) Equipos autogestionarios

El poder otorgarle al empleado poder, así como que conozcan sus deberes funciona muy bien ya que se les da autonomía y responsabilidad al mismo tiempo.

3) Pago por desempeño

Algunas de las empresas tienen asociado completamente el pago de acuerdo con la productividad del trabajador, esto genera una fuerte motivación y facilita el logro de las metas en equipo.

Sin embargo, los Recursos Humanos tienen la obligación de tener al personal indicado en cada uno de los puestos y para eso es necesario realizar una excelente selección y reclutamiento de personal.

Algunas de las funciones de Recursos humanos son las siguientes:

La administración de recursos humanos realiza distintas funciones y actividades el autor Mondy (2001), las define y las clasifica de la siguiente manera:

Planeación: Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

Reclutamiento: Es el proceso de atraer individuos en número suficientes y estimularlos para que soliciten puestos en la empresa

La selección: Es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía.

Compensaciones y prestaciones: Un sistema de compensación bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir la compensación comprende toda remuneración que los individuos recibe como resultado de su empleo.

Seguridad e higiene: La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.

La higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.

Mientras que Chiavenato (1997), las clasifica y describe de la siguiente manera:

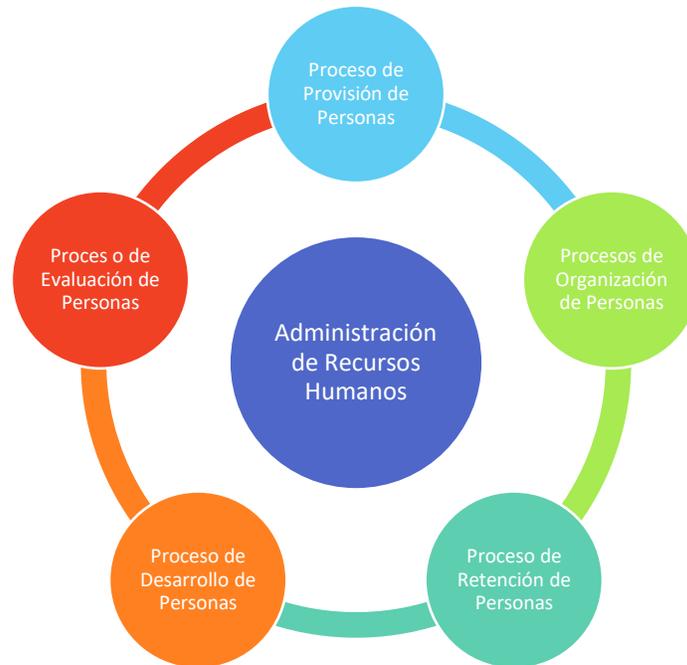
Aplicadas directamente sobre las personas: reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Aplicadas indirectamente sobre las personas a través de cargos ocupados: análisis descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos e higiene y seguridad.

Aplicados indirectamente sobre las personas a través de planes genéricos: Planeación de recursos humanos, banco de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras y administración de salarios.

Los autores arriba mencionados consideran de suma importancia las funciones de la administración de recursos humanos ya que a través de esto se tendrá al personal más apto y capacitado para que desempeñe de manera productiva sus actividades.

Procesos y subprocesos en la gestión de recursos humanos



Una vez que hemos asumido que la gestión de recursos humanos es un proceso debemos considerar que el subproceso que nos ocupa es el de Desarrollo de Personas, cuyos propósitos es el de perfeccionar al mediano y largo plazo a los recursos humanos que permita no solo la modificación de habilidades, aptitudes y competencias para el óptimo desempeño de sus funciones sino el crecimiento de los recursos humanos en las posiciones más elevadas de la organización

2.2 La Capacitación como parte de la Gestión de Talento Humano.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen a la capacitación, al desarrollo de personal y el desarrollo organizacional. Sobre este punto debemos considerar que en el momento actual el capital humano es el activo más importante de las organizaciones, razón por la cual el acento está puesto en poder desarrollar habilidades, aprender, modificar actitudes, desarrollar conceptos y competencias en los colaboradores y agregarles valor.

En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a sus experiencias internacionales, así como por la capacitación específica que recibe en Werther & Davies (2008).

CAPACITACION

3. Capacitación

3.1. Antecedentes históricos de la Capacitación en México

Vázquez, E. (2007) Menciona que, en las sociedades antiguas, no existía ni se concebía un proceso formal e enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa, pues los más experimentados generalmente los ancianos enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes a través del tiempo de aprendizaje podían hacerse responsables del trabajo. Es así como la capacitación tiene sus orígenes en una sociedad de niños y jóvenes que necesitaban adquirir una sabiduría mayor, aunque se conocía solo como aprendizaje y no capacitación.

En la antigüedad nuestros antepasados impartían los conocimientos con sus propios medios uno de ellos era con signos y sonidos onomatopéyicos, de esta manera iban transmitiendo sus conocimientos y eran adquiridos por las personas que necesitan instruir.

Nos remontamos a la edad de piedra, donde el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda, lenguaje, desde ese entonces la necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor determinado para la civilización. En el año 2100 A.C el código Hammurabi incluye algunas pautas para regular la actividad de los aprendices y las normas que regulaban las relaciones entre el maestro y el aprendiz.

Con la llegada de la revolución industrial aparecen innumerables escuelas y la meta era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo.

Después en Estados Unidos aparece un método para el entrenamiento militar conocido como método de 4 pasos los cuales serían: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar, en ese entonces se entendía que la capacitación debería de ser una función sistematizada y además organizada.

En 1825 inicio el entrenamiento manual en Norteamérica, En 1872 se estableció en Nueva York las primeras escuelas industriales, la estableció Hope y Cía., esto se realizó porque tenía un alto elevado en ventas en una imprenta que fue necesario el establecimiento de una escuela para entrenar a sus operadores de maquinaria.

La profundidad, la amplitud y la variabilidad en las creaciones de innovaciones tecnológicas y los grandes descubrimientos a nivel mundial nos señala que hoy en la actualidad se han desatado grandes procesos que modifican desde los cimientos las fuerzas productivas superando por mucho lo que se había logrado hasta hace algunos lustros (Mendoza, 2005).

Cabe mencionar que la capacitación en México como en algunos otros países se ha implementado por las necesidades organizacionales y sociales que van aunadas una a la otra, administrándose según los conocimientos y medios poseídos.

De esta manera la capacitación humana, que en el principio de la historia fue entendida como una modificación del conocimiento de hombre ha venido a nuestros días a adquirir una nueva dimensión, cuando se le concibe como un proceso complejo, de carácter integral y sistemático, con el cual se procura un cambio de actitud como propósito para concientizarlo y hacerlo comprender no solo su participación dentro del ámbito productivo, sino en las relaciones consigo mismo, con los demás y con su medio circundante para que pueda adaptarse a ello en la medida de lo preciso.(Mendoza, 1987).

3.2. Marco legal de la capacitación en México

Antes de comenzar a desarrollar el tema, es preciso señalar que la capacitación laboral tiene distintos fundamentos jurídicos que le dan sustento en el plano laboral. En primer lugar, el artículo 123, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en su apartado A fracción XIII, consagra que *“Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria establecerá los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación”*.

En este sentido dentro de dicho artículo se consagra la obligatoriedad por parte del patrón a impartir capacitación, así como otros derechos ganados en diferentes luchas sindicales.

La Ley Federal del Trabajo (LFT), es el ordenamiento que regula la operación en materia de capacitación laboral. Esta ley hacia 1978, se reforma y se establece el derecho constitucional de que todo trabajador tiene de recibir capacitación o adiestramiento para elevar su nivel de vida y productividad.

En este sentido se presentan los artículos de la Ley, que aluden al tema de la capacitación.

Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio.

No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro que atente contra la dignidad humana.

No se considera discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada.

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

CAPITULO III Bis. De la productividad, formación y Capacitación de los trabajadores.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos 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 generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de

la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. 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 o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad. Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

I. .

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- 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; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales. Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo **153-J** de esta Ley.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de 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 del **Artículo 153-N**, 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 casos, la propia Secretaría adopte medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Hasta aquí el articulado más importante de la ley que norma el proceso de capacitación en nuestro país.

Por otro lado, se considera importante señalar elementos adicionales que integran el tema normativo de la capacitación y que tienen que ver con los criterios generales y formatos para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

ARTICULO SEGUNDO: Los criterios generales y formatos para la elaboración y presentación ante la Secretaria de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas, son los siguientes:

I.- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con el objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, y en general, mejorar las aptitudes del trabajador;

II.- Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A) Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B) Podrán formularse en tres modalidades:

I.- Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa

II.- Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.

III. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C) Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años

D) Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación ya adiestramiento, Cuando la capacitación sea impartida por el propio personal de la empresa, este se considerará como agente capacitador interno y no se requerirá realizar trámite alguno ante la secretaria.

E) Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

I. Impartirán aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza

II. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero o bien aquellos extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en el territorio nacional.

III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;

IV. La secretaria podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

IV. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la secretaria en el formato DC-2, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de las empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La solicitud podrá presentarse en forma personal o a través de medios electrónicos, en cuyo caso la Secretaría emitirá el mismo día un acuse de recibo foliado, Cuando se presente por correo certificado o servicios de mensajería, el acuse de recibo será enviado al solicitante el día hábil siguiente a su recepción, en los términos del segundo párrafo del artículo quince del presente acuerdo.

Cuando la solicitud se encuentre debidamente requisitada, la aprobación de los planes y programas se realizará en los siguientes términos:

a) Inmediatamente cuando sea en forma personal, y

b) Al día hábil siguiente cuando sea por medios electrónicos, correos certificado o servicios de mensajería, siempre y cuando, la Secretaría no emita objeción por escrito de dicho plazo, Si la Secretaría no emite objeción, los planes y programas se consideraran aprobados.

Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de estos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores.

Finalmente, para ofrecer un panorama más completo del marco legal procederemos a revisar algunos de los artículos que tienen que ver con la creación y operación de las Comisiones Mixtas de Capacitación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión social en el capítulo segundo de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento y productividad en el **Artículo 7**, dice lo siguiente:

Artículo 7. Las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad deberán constituirse en cada empresa que cuente con más de 50 trabajadores, e integrarse de manera bipartita y paritaria, por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

La integración y el funcionamiento serán determinados y documentados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores, o en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del Contrato Ley

Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, debido a su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien conformar subcomisiones mixtas.

Las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, deberán realizar las siguientes funciones:

Invigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad;

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad;

VI. Autenticar las constancias de competencias o habilidades laborales expedidas a los trabajadores que aprueben los cursos de capacitación y adiestramiento, en su caso, cuando aprueben el examen de suficiencia aplicado por la entidad instructora, y

VII. Emitir opinión sobre la permanencia de los trabajadores contratados bajo las modalidades de capacitación inicial y periodo a prueba.

Los representantes del patrón y los trabajadores ante las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad son los responsables de autenticar las constancias de competencias o de habilidades laborales expedidas a los trabajadores que aprueben los cursos de capacitación y adiestramiento, en su caso, cuando aprueben el examen de suficiencia aplicado por la entidad instructora.

Artículo 10.

Para la elaboración de los planes y programas se deberá:

I. Tomar en cuenta las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los Puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa;

II. Precisar el número de etapas durante las cuales se impartirán;

III. Indicar si se trata de planes y programas de capacitación y adiestramiento específicos para una empresa; comunes para varias empresas o bien si se encuentran adheridos a un sistema general de

capacitación y adiestramiento por rama o actividad; y, en su caso, los establecimientos en los que se aplica;

IV. Establecer periodos no mayores de dos años;

V. Considerar la impartición de la capacitación o adiestramiento por conducto del personal de la propia empresa, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados;

VI. Basar en normas técnicas competencia laboral o su equivalente si las hubiera para los puestos de trabajo de que se trate;

3.3. Multas y sanciones

De los **Artículos 132**, fracción XV y 994, fracción IV, de la Ley Federal del Trabajo, se advierte que existe obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores que estén a su servicio, cuyo incumplimiento conlleva la imposición de una multa de quince a trescientas quince veces el salario mínimo general. Ahora bien, conforme a ese marco normativo, la obligación patronal de referencia es única y se circunscribe estrictamente a cuestiones propias de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, por lo que jurídicamente resulta ilegal aplicar una pluralidad de multas por faltas en esa materia, ya que las diversas omisiones en que pueda incurrir el patrón, necesariamente se traducen en el incumplimiento de la obligación mencionada, y en esas condiciones, es inconcuso que sólo procede la imposición de una multa por desacato a lo previsto en la fracción XV del **Artículo 132** de la Ley Federal del Trabajo.

Como nos podemos dar cuentas las leyes con respecto a la capacitación están muy claras y para que las empresas puedan cumplir con este objetivo la ley les ofrece algunas opciones tal es el caso de que la capacitación puede ser en su lugar de trabajo y pueden ocupar a su propio personal o bien al personal externo que se dedica a esta actividad, esto nos da a entender que en un mundo globalizado en el que vivimos se adapta a las necesidades de los patrones con el único fin de que los trabajadores cuenten con dicha capacitación y así evitar riesgos de trabajo, actualizar o perfeccionar los conocimientos y habilidades y sobre todo incrementar la productividad de la empresa, entonces la capacitación debe ser un compromiso serio para un bien común.

3.4. Definición de Capacitación

A continuación, presentamos una serie de definiciones sobre el tema de este trabajo con el propósito de mostrar la riqueza conceptual de la capacitación abordada por diferentes autores.

La capacitación, según el diccionario de la Real Academia Española, es un concepto relacionado con habilitar a alguien para una tarea o actividad y este término se ha utilizado principalmente en el área de Recursos Humanos, entendiéndose que “la única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano” (Bentley en Paredes, 1998: p.3)

Para Grados, J. (2016), la capacitación es una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

La capacitación consiste en una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Siliceo, A. (2015). En este sentido se puede señalar que la capacitación para este autor es un factor que persigue obtener un adecuado desarrollo del personal, permitiendo que el personal se mantenga actualizado, desarrolle nuevas habilidades y que mejore las habilidades y conocimientos ya existentes entre otras cosas.

Para Chiavenato, I. (2011), la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Este mismo autor amplía su definición sobre la capacitación aseverando que es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de las habilidades. Cualquier tarea que ya sea compleja o sencilla implica necesariamente estos tres aspectos.

Para Drucker (1996) hablando de capacitación, plantea que la empresa moderna es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes; por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

Para Dalziel (1996, citado en Leal de Suárez y Zabala Castañeda, 2004) define capacitación como la característica de una persona para realizar sus actividades diarias exitosamente; se encuentran involucrados talentos, actitudes, conocimientos, habilidades, etc.

Para Blake (1997) alude que la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es uno de los campos más dinámicos a los que se ha llamado educación no formal.

Para Gore (1998, citado en Rodríguez Márquez, 2008) afirma que la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades.

Para Mendoza (2005) la capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Finalmente, para Werther & Davies (2008), la capacitación se entiende como la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.

En síntesis, podemos decir, que la capacitación es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria analítica, síntesis y evaluación de los individuos; responde sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

Es importante que se entienda que la capacitación se genera cuando hay una diferencia entre lo que una persona debe de hacer y lo que realmente hace. Las personas deben de estar preparadas para realizar una tarea y cuando no es así es necesario realizar un plan de capacitación y llevarlo a cabo para conseguir los resultados esperados. Teóricamente hablando la capacitación debe aplicarse cuando:

- a) *Se va a desempeñar un puesto diferente al que se tiene.*
- b) *Inducción a la organización o al puesto*
- c) *Se realiza alguna transferencia de puesto.*
- d) *Se va a realizar algún ascenso de puesto.*
- e) *Se necesita de conocimientos nuevos.*

La capacitación tiene como propósitos fundamentales los siguientes:

- a) *actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades que requiere el trabajador para realizar su actividad*
- b) *eleva los niveles de desempeño*
- c) *prevenir los riesgos de trabajo*
- d) *preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto nuevo*
- e) *contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.*

3.5. FASES DE LA CAPACITACION

Antes de comenzar a especificar las diferentes etapas por las que transita el proceso de capacitación mostramos este pequeño diagrama que nos permite dimensionar el proceso de manera integral.

Para obtener beneficio de la capacitación es preciso que se cumplan cada una de las etapas que se visualizan en el diagrama. Establecer las necesidades reales para acceder a los objetivos que darán pauta a la planeación de un programa efectivo de capacitación, para su posterior implantación y su debida evaluación.

Proceso de la capacitación



3.5.1. El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)

Según Werther y Davis (2000), la evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos futuros que deberán enfrentar. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Para enfrentarlos de manera efectiva es posible que los empleados necesiten capacitación.

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación será el primer paso en el proceso de la capacitación, esta etapa ayudara a que la empresa no corra el riesgo de ofrecer una capacitación inadecuada, es importante que se realice el análisis a los 3 niveles organizacionales.

- 1.-Análisis de toda la organización: este se examina toda la compañía para determinar qué área o departamento es donde se debe de llevar a cabo la capacitación.
- 2.- Análisis de tareas y procesos: en este se analizará la importancia de las tareas del personal que va a incorporarse a la capacitación, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, etc.
- 3.-Análisis de la persona: Esta se dirige a los empleados directamente, cuestionando ¿Quién necesita la capacitación? En esta parte será importante realizar una comparación con el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

Al realizar la correcta forma de necesidades de capacitación nos dará algunas ventajas tales como:

1. Planear y controlar las funciones de la capacitación
- 2.-Presupuestar de manera eficiente y efectiva
- 3.-Refleja la situación real de la organización
- 4.-Se conoce quien necesita capacitación
- 5.-Establecer los lineamientos para los planes y programas, así como la ejecución.

Esta actividad también deberá de ser planeada, considerada y operada en una forma sistemática este deberá funcionar como un subproceso de capacitación con tres etapas que continuación detallo:

- 1.-planeacion de actividades a realizar
- 2.-ejecucion de las actividades planeadas y
- 3.-analisis de la información recopilada

En la primera etapa de deberán de diseñar los formatos, determinar las técnicas y saber cómo se realizará la recogida de la información también concertar las citas y agendar reuniones de trabajo por supuesto un cronograma será de mucha ayuda.

Para tener información lo más certera posible será necesario que los jefes conozcan las actividades a realizar y se las hagan llegar a sus respectivas áreas, aplicar los cuestionarios, realizar reuniones de trabajo así de esta manera se obtendrá la información necesaria que permitirá a la vez elaborar los planes o programas de capacitación.

Entonces se podrá pasar a identificar los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de capacitación entre algunos de ellos podrán ser: Evaluación del desempeño, La observación directa en el puesto, Exámenes de conocimientos, Aplicación de cuestionarios, Entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, Las entrevistas de salidas, las descripciones de los puestos, Los resultados de operación, los problemas de interacción humana del personal, Conflictos con colegas y jefes-subordinados, etc.

Esto incluirá identificar las prioridades para satisfacerlas, esto nos ayudará mucho para la planificación, en los objetivos y las políticas de la organización nos habla de lo que se quiere (análisis organización). Las carencias del personal dicen que se necesita (análisis funcional).

En otras palabras, esta fase es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para la elaboración de un plan de capacitación que responda a cuáles son las áreas que deberán capacitarse, que empleados son sujetos de capacitación, en que nivel de profundidad debe hacerse esta capacitación y cuándo y donde serán capacitados. Una vez resuelto lo anterior se procede a la siguiente fase.

3.5.1.1. Tipos de Necesidades de Capacitación

Las Necesidades de Capacitación se clasifican de la siguiente manera:

Según el autor Mendoza (2005) determina los siguientes tipos de necesidades de capacitación y desarrollo:

Manifiestas, estas son muy evidentes, tales como el personal de nuevo ingreso u ascenso, transferencias de puestos, cambios de equipo o herramientas de procedimiento de trabajo y políticas, estas indican un problema que se detecta a simple vista como:

Encubiertas, Se dan en el caso de que la persona ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

Inmediatas, Estas con aquellas que deben de atenderse de manera urgente y a muy corto plazo.

Mediatas, Estas se relacionan con planes a futuro de la organización, tales como el desarrollo del personal, el cual incluye bastantes acciones que abarcaran un tiempo razonable.

Según Boydell (citado por Mendoza, 2002), determina los siguientes:

Organizaciones, Se habla de debilidades generales como un cambio de equipo, o la introducción de nuevos procedimientos o bien alguna modificación en las políticas de la empresa.

Ocupacionales, Estas se refieren directamente a un puesto en particular.

Individuales, Estas se ubican directamente hacia un trabajador.

Macronecesidades, En estas existe un grupo de empleados

Micronecesidades, Se da para una población muy pequeña.

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Alejandro Mendoza clasifica las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

Organizacional	Análisis situación de la empresa	Debilidades generales, se identifica en donde es más necesaria la capacitación
Ocupacional	Análisis de puesto	Lo que es necesario en términos de capacitación, conocimientos, habilidades y actitudes
Individual	Evaluación del trabajador	La persona que necesita la capacitación

Por la forma en que se presentan QUIEN LO PRESENTA

Manifiestas	Surgen de problemas evidentes porque se dan de un proceso de cambio
Encubiertas	Los problemas y necesidades surgen, pero no se observan fácilmente, puede ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos

Por su circunstancia

Presentes	Problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en
-----------	--

	que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación
Futuras	Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocara necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores

3.5.1.2 Técnicas de recogida de información en la detección de necesidades de capacitación

Estas técnicas serán indispensables para saber cuál es el área de oportunidad indicada para la organización, la utilización de estas técnicas nos ayudara a determinar exactamente el sistema de ayuda que la empresa requiere, algunas técnicas son las siguientes:

Entrevista: Este es un interrogatorio dirigido por un entrevistador con el propósito de obtener información del entrevistado en relación con uno o varios temas.

Observación: El entrevistador o investigador realiza un examen visual para determinar la situación o el comportamiento en el o los sujetos que están implicados.

Cuestionario: Una persona o un grupo de personas responden de manera confidencial las preguntas planteadas por escrito.

Encuesta: Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona el entrevistado.

Lista de verificación: Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto en cuestión.

Periodo de actuación: Se realiza un estudio y observación en situaciones reales durante un periodo determinado con el propósito de conocer sus necesidades de capacitación.

Inventario de habilidades: El supervisor emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal dichas respuestas se registran en cuadro a doble entrada.

Pruebas de desempeño: Se someten a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer que conocimientos poseen, así como las habilidades y las actitudes esperadas.

Reuniones de grupo tipo corrillos: Un grupo de personas dirigidas por la persona que investiga se reúnen para analizar en cuestión o emitir su opinión respecto a algún asunto.

Comités: Se reúnen periódicamente para abordar un asunto respecto a las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas y vigilar su adecuada implementación.

Tormenta de ideas: Un grupo de personas que organiza el investigador emite libremente sus puntos de vista sobre algún asunto para generar un conjunto de ideas estas se analizan en una segunda parte de la reunión.

Simulación: Aquí son sometidos a una situación que, aunque será ficticia se deberá de tomar como real con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma.

Centros de evaluación: Esta consiste en pasar a varios sujetos a través de una serie de situaciones, por ejemplo: discusiones de grupo, desempeño de papeles, estudio de casos, ejercicio de análisis y solución de problemas.

3.5.1.3. Análisis de la Información

De acuerdo a Rodríguez (1999), un patrón básico para el análisis de información debe considerar los siguientes aspectos:

- 1.-Tener en cuenta los objetivos de la investigación de necesidades
- 2.-Seleccionar las variables o categorías de análisis relacionadas con cada componente del modelo de necesidades
- 3.-Asegurar la calidad de los datos disponibles
- 4.-Establecer interrelaciones entre los datos, en orden de responder la pregunta de investigación.
- 5.-Interpretar los datos, obteniendo conclusiones generalizables a partir de los datos analizados.
- 6.-Formular los resultados.

Partiendo de los objetivos de la investigación de necesidades de capacitación, el primer paso en este análisis es consolidar el tipo de recurso humano con el que dispone el centro de trabajo. Se deberán preparar tablas o gráficos indicando:

- Número de funcionarios según estructura organizativa.
- Edad y antigüedad de los funcionarios.
- Nivel de escolaridad.
- Proporción de los grados académicos obtenidos.
- Número de funcionarios en procesos de formación, según carreras que se estudian.
- Relación del puesto de trabajo con el perfil de formación del funcionario.

Conforme los datos se están generando producto del proceso investigativo, conviene no olvidar que fundamentalmente interesa el detalle de los requerimientos de capacitación. Esto es, los aspectos que conforman las áreas, temas o contenidos didácticos que los funcionarios manifiestan que son requeridos para mejorar su desempeño.

Luego de este paso, se debe realizar la jerarquización de las necesidades de conocimiento. Para eso, es necesario utilizar la escala del "nivel de dominio" que normalmente se plantea de la siguiente forma:

Muy mal Mal Regular Bien Muy bien

Con el propósito de agregar datos a estos contenidos de capacitación, es importante que el equipo de trabajo que analiza la información, pueda integrar para cada tema o grupo de temas el total de funcionarios que deberán enviarse a las actividades educativas para cerrar estas brechas de desempeño. Se puede plantear utilizando valores absolutos y los porcentajes respecto al total de funcionarios.

Rodríguez (1999) Indica que la singularidad de los procedimientos de análisis de datos cualitativos va unida a la importancia que en aquellos tiene el componente artístico. El análisis de datos es un proceso singular y creativo, en el que es preciso unir a las habilidades y tareas propias de todo proceso analítico, junto con otras de carácter especial.

3.5.2. La Planeación de la Capacitación

El diseño de la programación o planeación de la capacitación es la segunda etapa del proceso. En esta etapa se planifica cada una de las acciones de la capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, posterior a la detección o diagnóstico de necesidades se procede a la forma de responder o de corregir esas falencias o necesidades en un programa integral.

Como parte de lo anterior, tenemos que responder a quién se tiene que capacitar, cómo hacerlo, en que área o tema realizar la instrucción, quien o quienes serán los encargados de realizar la capacitación y nos referimos a los consultores internos o consultores externos, en que momento se debe realizar la capacitación y para qué capacitar.

Siguiendo a Chiavenato, I. (2008), señala que una vez realizado el diagnóstico de necesidades continúa la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer dichas necesidades. Afirma además que el inventario de necesidades de entrenamiento suministra información suficiente para diseñar la programación de entrenamiento.

La planeación según Chiavenato, I. (2008), exige contar con un enfoque de una necesidad específica a la vez, una definición clara del objetivo de entrenamiento, una división del trabajo para desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos; una determinación del conocimiento del entrenamiento, elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible, contar con una definición de recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, incluyendo el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquinas, equipos, etc., haber definido la población objetivo, el lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando alternativas; la época o periodicidad del entrenamiento y el cálculo de la relación costo-beneficio del programa, por último el control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Grados, J. (2007), coincide con Chiavenato al señalar que para elaborar un plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades marcadas por la DNC, sin olvidar el tomar en cuenta una adecuada programación y presupuesto, en lo cual señala que el área de capacitación que tiene a su cargo la planeación debe determinar que es lo que hay disponible en el mercado, cuáles son las instituciones, quiénes son los instructores, entre otros y asegura que en la iniciativa privada, el diseño

de los planes está guiado por un principio de costo-beneficio y está determinado por las normas que surgen en materia de capacitación.

Un plan se integra por varios programas, que pueden elaborarse por áreas de trabajo o niveles organizacionales; para estructurar cada programa, se combinan criterios que determinan su orientación. Grados, (2016), menciona que en el programa se especifica el instructor que impartirá determinado curso y el área en la que se desarrollará y se incluye una carta descriptiva para cada curso. Los programas a su vez se componen de los cursos resultantes del ordenamiento de la información recabada en el DNC.

Otro elemento no menos importante de esta etapa es el establecimiento de objetivos, el cual se refiere al propósito o meta a la cual queremos llegar en un tiempo determinado. Grados (2016), afirma que los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas en la fase de DNC y sugiere que se elaboren bajo la colaboración de supervisores, jefes o directivos de la empresa o áreas que se van a capacitar ya que estos representan la base y la razón de capacitar y nunca deben perderse de vista.

Para concluir con esta etapa, debe llevarse a cabo una carta descriptiva la cual tiene como objetivo saber que va a suceder en cada sesión, en cada hora del curso que vaya a realizar, así como el tiempo dedicado a cada una de las actividades. Grados, J. (2006), asegura que con la carta descriptiva el coordinador puede conocer los apoyos que debe procurar al instructor y en que momentos debe hacer recesos, entrega de constancias o introducir otros programas de evaluación.

3.5.2.1. Establecimiento de los objetivos de capacitación

Esta fase está destinada a establecer estrategias y como realizar el plan de acción de forma coherente y sistematizada, consiste en las siguientes etapas:

- 1.-Establecer políticas y objetivos de la capacitación
- 2.-Definir las metas de la función de la capacitación
- 3.-Definir actividades para el logro de los objetivos
- 4.-Determinar los recursos para la infraestructura
- 5.-Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función de capacitación de la empresa

Detallemos cada una de las etapas:

1.-Establacer política y objetivo de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a los objetivos generales de la capacitación; lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal ; quien necesita ser capacitado , tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones el personal o desarrolle las habilidades necesarias y los resultados del aprendizaje; lo que se espera que cada persona sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

Se refiere a la elaboración de los principios que van a regir tanto los alcances como los límites, recordemos que la política debe incluir las descripciones de los términos en los cuales se compromete la institución a impartir la capacitación

“los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: 1)preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales; si no también para otras funciones más complejas y elevadas y 3)cambiar la actitud de las personas sea para crear un clima satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración” (Chiavenato, 2007, p.387).

2.-Definir las metas de la función de la capacitación

Se trata de especificar las áreas, los niveles, y funciones que se atenderán con la capacitación en el plazo que se haya establecido. Recordemos que una de las características de las metas es que éstas deben ser cuantificables deben cubrir los principios con los que fueron elaboradas es decir también deberán de ser cualitativas.

3.-Definir actividades para el logro de los objetivos

Se refiere a las distintas estrategias que se llevaran a alcanzar las metas a través de las diferentes etapas: DNC, elaboración de los programas de capacitación, ejecución de los programas de capacitación, evaluación de los programas de capacitación y evaluación de la función de capacitación

4.- Determinar los recursos

En esta etapa se prevén los recursos humanos, materiales y técnicos que se habrán de utilizar para la iniciación de los programas de capacitación, los recursos de los siguientes subtemas se definirán después de realizado el DNC.

5.-Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la función de la capacitación

En esta etapa se diseña los controles que deberán dar información del avance de los programas como son: reportes de tiempo, cantidad de recursos utilizados, acciones correctivas, dificultades o limitaciones etc.

3.5.3. Ejecución de la capacitación

Esta es la etapa en la cual se desarrollan las acciones para que los objetivos del curso sean realizados como anteriormente se definieron, su propósito es resolver los problemas de capacitación, adquirir experiencia y corregir situaciones que se presenten en el momento.

La ejecución según Chiavenato (2007), depende de los siguientes factores:

- a) Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- b) Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
- c) Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.
- d) Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, esfuerzo y el entrenamiento de los instructores. Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

- e) Calidad de los aprendices. Influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento, para obtener mejores resultados se requiere una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento.

La ejecución implica coordinar tiempos, espacios, intenciones y recursos, esta etapa se compone de: Contratación de servicios, Desarrollo de programas, Coordinación de eventos y Control administrativo y presupuestal.

Contratación de servicios

Son aquellos de los que no se pueden disponer dentro de la empresa y se contratan de manera externa como por ejemplo los instructores externos, técnicos especializados en algún equipo, salones, audio.

Consultoría externa:

Los profesionales al servicio de la Empresa poseen un conocimiento altamente especializado en la gestión, producción y comercialización del sector en el que trabajan.

Pero la gestión diaria de una empresa presenta múltiples problemas de índole legal, mercantil, laboral, fiscal o contable cuya solución requiere conocimientos o técnicas distintas.

La Consultoría Externa es un servicio de ayuda a los Gestores prestada por técnicos externos, expertos en el asesoramiento y planificación de los problemas cotidianos o extraordinarios, cuya solución puede tener importantes connotaciones o derivar en resultados imprevistos.

La consultoría externa es totalmente independiente a la empresa a la cual se le presta el servicio, con este servicio se puede tercerizar la implementación de aplicaciones, entre las ventajas que tienen el contratar una consultoría externa son las siguientes:

- Se resuelve problema s corto plazo.
- Se compran conocimientos.
- Puede influenciar en los altos directivos para que tomen mejores decisiones.
- Aplicación de métodos de trabajo y técnicas de control más productivas.
- Cambio de mentalidad.
- Eliminación de vicios.

- El pago es por única vez.
- Sin embargo, también existen algunas desventajas.
- El ambiente de trabajo se puede deteriorar ya que los empleados pueden pensar que se trata de una intromisión.
- Es muy costoso.
- No siempre va a comprender las verdaderas necesidades de la empresa.

Desarrollo de programas

El desarrollo de programas es la parte medular y más notoria de la ejecución, la responsabilidad principal recae sobre la persona que imparte el curso, ya que la responsabilidad radica en impartir los contenidos, desarrollar las técnicas, y orientar los objetivos del curso.

Coordinación de eventos

Otra parte de la ejecución es la coordinación de los cursos ya que se trata de ordenar de manera simultánea las diferentes acciones y /o cosas.

En esta etapa se destacan algunos puntos:

- a) Confirmación de instructores y participantes
- b) Asistencia de servicios y material
- c) Reproducción y distribución de material
- d) Preparación de diplomas
- e) Apertura y cierre del evento

Control administrativo y presupuestal

Esta también es una de las partes de la ejecución, realizada por el coordinador ya que se trata de obtener información de todo lo relacionado con los participantes e instructores.

Esta información se consigue a través de controles y registros administrativos formulados con anterioridad, lo importante de esta parte de la ejecución es vigilar el desempeño y el logro de los objetivos para que si hay algo que se pueda corregir se haga con tiempo.

Algunas otras actividades tienen el propósito solo de favorecer habilidades necesarias y están pueden ser clasificadas en:

- Actividades de aula, los cuales pueden ser individuales o grupales

- Actividades fuera del aula, y este se caracteriza por permitir la integración y el intercambio entre los participantes.
- Contenidos: Aquí es todo lo que está a disposición del aprendizaje durante el programa de capacitación, se realiza un análisis de los temas a tratar y cuál es el método de organizarlos.
- Es importante que los contenidos se integren de tal manera que se perciba una unidad, Cuando el capacitador no conoce ni domina los contenidos que deben desarrollarse, será necesario el trabajo con expertos, conocedores del contenido. Puede haber escasa o elevada influencia del capacitador, dependiendo de la preparación para la enseñanza.

Tiempo: tres conceptos definen esta etapa de la ejecución:

- 1.-la duración, es la cantidad de horas que se designan al programa
- 2.-la frecuencia, es la periodicidad de los encuentros
- 3.-la extensión, se refiere al lapso durante el cual se desarrolla el programa.

Esta etapa es para ejecutar el programa de capacitación ya diseñado.

Se realiza con una calidad en el material que se utilizará durante el proceso, un instructor o instructores que tengan el conocimiento necesario para poder realizarlo y así garantizar la satisfacción del personal que será capacitado.

El plan de capacitación son justamente las bases y acciones para orientar al proceso de capacitación dentro de un centro laboral, con él se puede tener una visión más amplia de lo que se va a realizar.

El plan será exitoso si se consideran los siguientes puntos:

- 1.-Datos de la organización
- 2.-Puestos que están involucrados
- 3.-Número de trabajadores que serán capacitados
- 4.-Tiempo en el que se desarrollara la capacitación
- 5.-Prioridades
- 6.-Dividir los módulos en temas y subtemas.

3.5.4. Evaluación de la capacitación

En esta última etapa se basa en verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos, los datos obtenidos permiten detectar si el diseño resulta adecuado para cubrir la necesidad que lo origino y establecer qué tipo de correcciones o modificación es preciso introducir.

Es la cuarta etapa del proceso dentro de la cual se evalúa la eficiencia del programa de entrenamiento y ésta debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Sin embargo, debe tenerse presente que la capacitación del personal no termina con la clausura del curso, es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación. Grados (2016), menciona que, para evaluar la capacitación, el capacitador debe realizar tres tácticas de control de calidad de la capacitación, las cuales son inspección, revisión y evaluación de la capacitación.

Chiavenato (2007) menciona que es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas y que dicha evaluación puede hacerse en tres niveles:

- Nivel organizacional. El entrenamiento debe proporcionar resultados como aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima organizacional, facilidad en cambios e innovación y aumento de la eficiencia.
- Nivel de recursos humanos. Se proporcionan resultados referentes a la reducción de la rotación de personal, disminución del ausentismo y aumento de la eficiencia individual de los empleados, así como aumento de las habilidades, elevación del conocimiento y cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- Nivel de las tareas y operaciones. Proporciona resultados como aumento de productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción del ciclo de producción, reducción del índice de accidentes y disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Algunas de las actividades de evaluación pueden cumplir diferentes funciones de acuerdo con las características de la información.

Evaluación de aprendizaje: este informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas por la persona durante el curso

Evaluación de la utilización: este constituye un nexo entre el programa y la situación real del trabajo

Evaluación de los resultados: intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la organización.

En esta etapa se revisan los resultados obtenidos de la capacitación, se revisarán los conocimientos que las personas capacitadas obtuvieron, así como los cambios de comportamiento que se produjeron y que sean iguales a los resultados que esperaba la empresa, existen algunos indicadores que nos pueden ayudar a saber que la capacitación se realizó de manera exitosa y que cumplió con sus objetivos y son las siguientes:

- a) Incremento de la productividad
- b) Mejor actitud del empleado
- c) Los empleados aceptación las nuevas tecnologías
- d) Se disminuye el ausentismo
- e) No existe tanta rotación de personal
- e) Los accidentes disminuyen

Realizar una evaluación es un trabajo que deberá de ser muy profesional ya que esto implica el conocimiento de una variedad de modelos de evaluación, métodos y técnicas y experiencia en el área que orientan a dar respuesta a las distintas necesidades de todos los involucrados con el objeto evaluado.

En este tipo de evaluación se tienen algunas opciones para evaluar las cuales menciono a continuación:

1.-Evaluar la posibilidad de aplicar en el trabajo lo aprendido

En esta parte se evalúa si los capacitados pondrán en práctica en sus trabajos lo aprendido durante el curso o taller así mismo se puede notar los alcances y limitaciones que presenta el entorno de las personas.

2.-Evaluar la relación costo beneficio de la función de la capacitación

En esta parte se evalúa la forma cuantitativa y cualitativa esto para beneficio de la empresa.

3.-Evaluar el aprendizaje

La medición del aprendizaje permite apreciar el grado de habilidad, de conocimientos y disposición a actuar con que cuentan los capacitados, como producto del ejercicio de la capacitación. Cuando la evaluación se realiza a través de métodos cuantitativos se tiene la posibilidad de realizar comparaciones con grupos dentro y fuera de la empresa, siempre y cuando los objetivos elaborados para los eventos de capacitación sean semejantes.

3.5.5. Objetivos de la Capacitación

Chiavenato (2007), menciona que entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Toda capacitación busca la adquisición de habilidades y conocimientos específicos; para poder desarrollar un programa de capacitación significativo, éste debe contar con objetivos concisos y claros, que permitan evaluar la eficacia del mismo una vez que haya concluido.

Por otro lado, autores como Moyano, Ibarra & Macías (2014), enfatizan que cuando se inicia con el desarrollo del proceso de capacitación, es indispensable tener claros los objetivos específicos que debe cumplir dicho proceso; los cuales deben siempre estar alineados con los objetivos de la organización, para que una vez que finalicen cumplan las metas establecidas por la misma, tomando como base que el personal cuente con las competencias adecuadas para desempeñar bien su función.

La capacitación busca transmitir a los empleados nuevos el conocimiento básico de la empresa con la finalidad de que puedan adaptarse y crecer profesionalmente dentro de la misma; y en el resto, los conocimientos necesarios para desarrollar las habilidades y técnicas que les permitan realizar su trabajo, perfeccionarlo y garantizar un buen desempeño laboral.

3.5.6. Tipos de capacitación

Una vez que se han identificado y establecido entre nuestro personal cuales son las necesidades y las metas de capacitación, debe crearse un programa; lo cual implica decidir el contenido real (los cursos y las instrucciones paso a paso), así como la forma de realizar la capacitación. Siendo posible armar el contenido de capacitación o bien elegir programas comerciales y personalizados dentro o fuera de Internet.

Moyano, Ibarra & Macías (2014), mencionan la existencia de diversos métodos que pueden aplicarse en la capacitación, algunos pueden ser utilizados en el sitio de trabajo y otros fuera del mismo, dividiéndose así de la siguiente forma:

Métodos utilizados en el centro de trabajo. La persona aprende sus funciones y responsabilidades al mismo tiempo que produce, es decir, lo hace en su puesto de trabajo; el aprendizaje se da de forma más rápida en el tiempo real, a la vez que se retroalimenta su desempeño. Dentro de este método de capacitación existen otras dos variantes:

- Rotación de puestos: se brinda experiencia al empleado en varios puestos, lo cual es benéfico para la organización en periodos vacacionales, ausencias, renuncias, etc. o bien cuando el empleado pasa de un puesto a otro en periodos determinados.
- Instrucción directa en el puesto: el trabajador recibe la capacitación en su puesto de trabajo por parte de un empleado con mayor experiencia o bien por el jefe directo o supervisor, por lo regular se utiliza para capacitar a maquinistas y operarios.

Métodos utilizados fuera del sitio de trabajo.

- Conferencias: es uno de los métodos más prácticos y fáciles de implementar ya que es una forma sencilla y rápida de transmitir conocimientos a grandes grupos de personas. Para facilitar su implementación se puede hacer unos de materiales impresos, proyectores con imágenes, gráficos, videos, etc. De acuerdo con Siliceo (2015), existen dos tipos de conferencias que pueden utilizarse dentro de la capacitación

1. Conferencia clase formal. Se refiere a una exposición unilateral, en ella el instructor es quien desempeña el papel activo, sin embargo, la falta de participación del grupo es una de sus principales limitaciones.

2. Conferencia con participación. En este método se da la oportunidad al grupo para que externen preguntas o comentarios, propiciando la discusión., esto puede alternarse durante la exposición del instructor o bien al final.

- Simulación: es un método en el que el empleado aprende en un equipo real pero fuera de su área de trabajo, su costo de operación es mínimo y ofrece un máximo de seguridad. Permite corregir errores sin poner en riesgo ni al empleado ni a la producción, así como desarrollar de manera amplia en los trabajadores habilidades de planeación, estrategia, análisis de la información y toma de decisiones.
- Sociodrama o representación de papeles: Permite el desarrollo de roles de acuerdo con el cargo que los trabajadores desempeñan, es decir, toman comportamientos y actitudes de otros empleados, superiores o subordinados, participando en un modelo específico.
- Método del caso: se trata de presentar un problema al grupo que se está capacitando, ya sea real o ficticio, con el objetivo de analizarlo, discutirlo y aplicar lo aprendido, planteando soluciones para la situación específica.

Por su parte Dessler (2009), expone algunos métodos más, entre los cuales, nombra a los métodos utilizados dentro del sitio de trabajo citados por Moyano, Ibarra & Macías (2014), como:

Capacitación en la práctica (CEP). Implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. Dessler (2009) asegura que en la actualidad en muchas compañías la CEP es la única capacitación disponible.

Tipos de capacitación en la práctica

De acuerdo con Dessler (2009), el más conocido es el método de entrenamiento o sustituto, en el que un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación. Lo anterior implicaría sólo adquirir las habilidades al observar al supervisor o que el supervisor en el puesto muestre al empleado los procedimientos, paso por paso.

Otra técnica de la CEP según Dessler (2009) es la rotación de puestos, en la que un empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

Ventajas y lineamientos

Es relativamente económica, los trabajadores aprenden mientras producen y no existe la necesidad de instalaciones costosas.

Simplifica el aprendizaje, ya que mientras se desempeñan las tareas, se obtiene una rápida retroalimentación por su desempeño.

Entre los lineamientos, el más importante es no dar por sentado el éxito de un programa de capacitación en la práctica. Debe capacitarse a los capacitadores y proporcionarles todo el material necesario para la capacitación; si el capacitador tiene pocas expectativas, eso se traducirá en un pobre desempeño del aprendiz.

Dessler, G. (2009) menciona que es importante seguir algunos pasos para asegurar el éxito de la CEP como el preparar al aprendiz, presentar la operación, hacer una prueba y dar seguimiento.

- Capacitación por aprendizaje. Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica. Dessler (2009) nos explica que es común que el aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro o artesano.
- Aprendizaje Informal. Dessler (2009) afirma que de acuerdo con la American Society for Training Development, hasta un 80% de los que aprenden los empleados en el trabajo no proviene de programas de capacitación formal, sino de medios informales, incluyendo el desempeño de sus actividades cotidianas, en colaboración con sus colegas.
- Capacitación para instrucción en el trabajo (CIT) Se denomina así a aquellos trabajos que consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno.

Dessler (2009) nos dice que para empezar debe enumerarse todos los pasos necesarios para desempeñar la actividad, cada uno en su secuencia apropiada describiendo un “punto clave” correspondiente. Los pasos indican lo que se debe hacer, mientras los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer (y por qué).

- Conferencias. Tienen varias ventajas según Dessler (2009) ya que permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices
- Aprendizaje Programado. Es un método de autoaprendizaje que sigue pasos y que incluye tres partes, la primera es presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas, la segunda es permitir que el aprendiz responda y por último proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.

Por lo regular el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso, el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas. Su principal ventaja según Dessler (2009) es que disminuye el tiempo necesario para la capacitación y facilita el aprendizaje porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores.

- Capacitación basada en medios audiovisuales. Este tipo de técnicas basadas en medios audiovisuales, como DVD películas, diapositivas, grabaciones de audio, etc. pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia aun y cuando son más costosos que las conferencias convencionales; entre sus ventajas está que son más interesantes.}
- Capacitación simulada. Se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo. Puede llevarse a cabo en una habitación separada con el mismo equipo que los aprendices utilizarán en su trabajo y a menudo implica según Dessler (2009) el uso de simuladores.

Por su parte Grados (2016), expone algunas técnicas de enseñanza-aprendizaje de participación grupal entre las que se encuentran.

- Diálogo simultáneo. Permite la participación informal de todo el grupo. En esta técnica existe la posibilidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista basados en su conocimiento y experiencia sobre un tema y se analicen de modo objetivo.
- Discusión en pequeños grupos. La actividad se centra en un grupo no mayor a 15 participantes dentro del cual se intercambian experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimientos mediante las diferentes aportaciones de los participantes.
- Phillips 66. Para su aplicación debe dividirse a un grupo grande en subgrupos de 6 personas, dentro de los cuales se discute un problema, tema o pregunta durante seis minutos para llegar

a una conclusión general. Permite una atmósfera informal, que facilita la comunicación del grupo.

- Lectura Comentada. Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento.
- Interrogativa. Pretende detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Las preguntas pueden ir de lo más simple a lo más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y conocimientos que posee.
- Foro. Es la discusión informal de un hecho o problema realizada por todos los miembros del grupo. Se utiliza generalmente después de una actividad de interés general para el grupo.

Dentro de la cual todos los participantes tienen derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y existen reglas específicas.

- Rejilla. La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga más información en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.
- Debate Dirigido. Consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.
- Tormenta de Ideas. Los miembros del grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.
- Role Playing. Consiste en la presentación de hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Suele emplearse para que el grupo comprenda de manera profunda una situación o conducta y que “se ponga en el lugar” de quien la vive en realidad.
- Charola de entrada. Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, entre otros para analizar las diversas formas de abordar una situación.

De acuerdo con Werther & Davis (2008), Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación ha sido la comunicación electrónica y el internet, razón por la cual clasifica en técnicas contemporáneas a aquellas con base en Internet y técnicas tradicionales a las que se han utilizado por años; teniendo la posibilidad de mezclar ambas técnicas para poder reforzar los conocimientos impartidos. En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama

de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la educación a distancia, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación.

- Capacitación por Computadora. El aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de DVD para mejorar sus conocimientos o habilidades. Los programas consisten de lecciones apoyadas con gráficos; los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos. Esta técnica es cada vez más interactiva y más realista. Dessler (2009) asegura que la realidad virtual coloca al aprendiz en un ambiente artificial tridimensional que simula eventos y situaciones que podría experimentar en el trabajo.

Sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS). Son herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados. Son auxiliares modernos para el trabajo; el cual es un conjunto de instrucciones, diagramas o métodos similares, disponibles en el centro de trabajo para guiar al empleado.

- Capacitación a distancia y por Internet. Dessler (2009) asegura que en la actualidad las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados que van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia, tele-capacitación y videoconferencias hasta modernos programas por internet.
- Tele capacitación. Un capacitador de una central instruye a un grupo de empleados ubicados en lugares remotos por medio de redes de televisión.
- Videoconferencias. Permiten que las personas que se ubican en un lugar se comuniquen en vivo, a través de una combinación de equipo visual y audio, con individuos de otra ciudad u otro país, o con grupos localizados en varias ciudades.
- Capacitación por Internet. Muchas empresas simplemente piden a sus trabajadores que tomen cursos en línea, los cuales son proporcionados por distribuidores, otras utilizan su intranet para facilitar la capacitación por computadora. La capacitación por internet puede ser rentable y se está convirtiendo en un método muy popular hoy en día.

3.5.2 Importancia de la capacitación

Según Calderón (1997), la importancia de la capacitación varia, esto depende del punto de vista del que se ve:

Económicamente la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad; ya que por medio de la capacitación la persona adquiere mayores conocimientos y habilidades para desempeñar su cargo, lo cual hace más valioso ante otras personas dándole un valor agregado para mejorar su situación de vida económicamente.

Mientras que por otra parte social se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social; como se describe en el punto de vista económico, uno como persona a través de la capacitación obtiene un valor agregado a lo cual lo diferencia de los demás ante la sociedad.

Según Rodríguez (2000), determina a la capacitación de persona un rubro muy importante a que es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización, su importancia no se puede subestimar y radica en lo siguiente:

- a) Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales
- b) Ayuda al individuo: mediante la capacitación y el desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Para las empresas el realizar la capacitación de los recursos humanos debería de ser de vital importancia porque esto contribuye al desarrollo personal y por supuesto profesional de los trabajadores a la vez que beneficia a la empresa., actualmente las organizaciones se preocupan por ser más competitivas y en mejorar sus procesos llevando a cabo esto con personal más preparado para así tener el logro de resultados esperados, es por ello que hoy en día las empresas que quieren

sobresalir deben estructurar su futuro con una misión clara y directa hacia sus empleados, quiere decir que deberán enfocarse con gran interés en programas importantes que generen la lealtad de sus empleados.

Hablemos de algunos de los beneficios que se tienen al capacitar al personal

- a) La capacitación se dirige a mejorar la calidad en las organizaciones e incrementar los conocimientos y habilidades, así como a modificar actitudes.
- b) La cultura laboral de estos tiempos impulsa la capacitación de trabajadores y empresarios
- c) La capacitación contribuye a mejorar el nivel de vida de cada uno de los trabajadores
- d) La capacitación permite elevar la calidad de una organización
- e) La capacitación tiene la cualidad de poder modificar las actitudes de los trabajadores
- f) Los trabajadores se integran y se comprometen mucho más con la empresa

Para Vázquez G. (1991) la capacitación además tiene incidencia en:

- Productividad
- Calidad
- Planeación de los Recursos Humanos
- Salud y seguridad
- Desarrollo personal
- prevalencia de la obsolescencia
- Supervivencia

Gitman, McDaniel y Mascaró (2007) revelaron que las compañías que brindan oportunidades para que sus empleados se instruyan y capaciten se benefician al contar con una plantilla de trabajadores más motivados y mejor preparados. Los empleados que reciben capacitación adecuada para usar nuevas tecnologías son más productivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo. La instrucción y la capacitación proporcionan beneficios adicionales porque aumentan el sentimiento de competencia y de valía personal de los empleados. Cuando las compañías gastan dinero para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados les están diciendo: te valoramos y estamos comprometidos con tu crecimiento y desarrollo como empleado. Afirman que los programas de capacitación tienen el propósito de aumentar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados para proporcionar su mejor desempeño laboral.

La importancia de la capacitación según Rodríguez Márquez (2008), radica en que ésta:

1. Ayuda a la organización: conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2. Ayuda al individuo: da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3. Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Robbins (2004) menciona que un beneficio de la capacitación es que aumenta la eficiencia personal de los empleados, porque éste se constituye en la certeza del individuo de su capacidad para ejecutar las conductas que se requieren para producir un resultado.

De acuerdo con Silíceo Aguilar (2008), los principales beneficios de la capacitación sistemática son los siguientes:

- (a) asegurar la permanencia de los cambios,
- (b) facilitar la asimilación e internalización de los valores,
- (c) incrementar la productividad personal y grupal,
- (d) reducir el tiempo de aprendizaje,
- (e) mejorar la calidad del desempeño,
- (f) reducir el ausentismo,
- (g) disminuir accidentes de trabajo,
- (h) reducir la rotación de personal,

(i) disminuir los índices de desperdicios y

(j) promover y enriquecer la cultura organizacional.

Resumiendo, la importancia de la capacitación siempre será considerarla como una inversión para el patrón, la organización y el trabajador.

Muchas veces no se les destina presupuesto para capacitar al personal o algunas otras solo se capacita a cierto personal, es importante que las personas de Recursos humanos tomen la iniciativa de proponerla capacitación y los jefes se sumen a ese entusiasmo y entonces se vea la capacitación como una ventaja para que los empleados sean más competitivos y por ende la empresa tenga más productividad, algo muy positivo es que la gente se sentirá importante y eso elevara su nivel de compromiso y de lealtad hacia la empresa, esto debería de ser una cultura para que la gente crezca y así creciendo los trabajadores sin duda cualquier organización puede crecer.

El personal que dirige las empresas tiene la obligación de tener estrategias para la capacitación y el desarrollo y siempre se deberá de identificar que el conocimiento que vayan a adquirir este asociado al conocimiento del puesto de trabajo, la capacitación es una actividad que requiere tener un esfuerzo del área responsable y se requiere de una capacitación activa y participativa por parte de los empleados.

Hoy la lucha que existe por estar presente como empresa lo deberán de reconocer las personas de recursos humanos para así poder interesarse por las necesidades de los empleados y orientarlo y acompañarlo para su desarrollo, el conocimiento que se tenga del porque capacitarse deberán de transmitirlo como beneficios para ellos, es decir explicar lo que será la capacitación en términos de satisfacción de sus necesidades como empleados, sería interesante que los beneficios se presentaran con emoción para que así se tuviera el mayor número posible de personas a quien capacitar y no desperdiciar el tiempo en capacitaciones infructuosas, me parece muy importante que el empleado quiera capacitarse porque “para aprender se necesitar querer aprender”.

3.5.8. Estado actual de la capacitación México

- ❖ El estado de México es la entidad que más capacita en la República Mexicana, seguido del Distrito Federal. (Ver Anexo 1).
- ❖ El porcentaje de las empresas que si capacitan es del 12.6% mientras que el 87.4% no realiza capacitación. (Ver anexo 2).
- ❖ Las empresas medianas capacitan a su personal con un 73.7%, seguido por un 55.8% en las empresas pequeñas y el 11.5% de las microempresas. (Ver Anexo 2).
- ❖ Las empresas de servicios son las que más capacitan con 20.9%, seguidas por las empresas del sector manufacturero con un 13.3% y el sector comercio con un 7.7%. (Ver Anexo 3).
- ❖ Las Microempresas no imparten capacitación a su personal porque consideran que cuentan con los conocimientos y habilidades adecuados con porcentajes de 65.6%, 43.2 y 36.8 de microempresas, pequeñas y medianas empresas respectivamente. (Ver Anexo 4).
- ❖ Las empresas no capacitan porque consideran que el costo es elevado así lo demuestran las cifras de 2.9% en microempresas, 16.5% en pequeñas empresas y el 15.9 en medianas empresas (Ver anexo 4).
- ❖ Las empresas no capacitan porque consideran que interrumpen la producción con porcentajes como sigue el 1.1% en microempresas, el 10.5% en pequeñas empresas y el 12.4% en medianas empresas. (Ver anexo 4).
- ❖ Las empresas no imparten capacitación porque ya se impartió en años previos así lo dicen las microempresas con un 1.8%, un 8.4% para las pequeñas empresas y un 9.6% en las medianas empresas (Ver Anexo 4).
- ❖ Las microempresas capacitan al 53.3% de hombres mientras que solo a un 46.7% a las mujeres, las pequeñas empresas capacitan a un porcentaje de 64.9% al sexo masculino y el 35.1% al sexo femenino, por ultimo las medianas empresas capacitan al 66.6% a los hombres y tan solo a un 33.4% en mujeres. (Ver Anexo 5).

REFLEXIONES

4. Reflexiones

Después de tener este recorrido de información surgen algunas reflexiones, en este mundo tan globalizado las empresas tienen la obligación de que sus empleados estén actualizados y que obtengan conocimientos nuevos es decir que las empresas sean competitivas, es cierto que los beneficios que se obtienen con la capacitación deberán verse reflejados en cambios productivos para la organización así como un crecimiento personal para cada uno de los empleados, pero sin duda las empresas hoy en día deberán de realizar una capacitación constante y así aumentar su valor, una de las mejores formas sería el incrementar el valor intelectual de los recursos humanos, México requiere de personas preparadas, responsables y dispuestas a sobresalir de todas las demás personas, que tengan confianza y que estén convencidas que la capacitación los hará más competitivos y logran realizarse como personas, México cuenta con una ley que marca como obligación la capacitación de las personas, entonces porque si en nuestro país existe una bibliografía tan amplia en capacitación, contando con leyes perfectamente definidas donde nos indican que la capacitación es obligatoria y además necesaria para los empleados, ¿Porque las empresas no capacitan?, acaso ellos hacen omisión de este rubro y prefieren tener una multa por no cumplir con esta obligación o las autoridades son las que están fallando por no darle seguimiento a este rubro tan importante, los mismos empresarios se dan cuenta que su personal no está capacitado y que eso los limita en sus operaciones, los mexicanos no tenemos la cultura de la capacitación y en muchas ocasiones se decide por una economía informal que por supuesto no ayuda al avance como país, también es cierto que los mexicanos tenemos habilidades que muchas veces desperdiciamos pero tampoco hacemos algo para que esto se modifique. La autoridad efectivamente reconoce esta carencia y la pregunta es ¿La autoridad que está haciendo para que las empresas cumplan?, En muchas ocasiones se ha mencionado que las empresas reconocen que deberán de invertir en su personal pero entonces porque ante una crisis ellos dejan de dar capacitación y prefieren utilizar esos recursos para cualquier cosa menos para desarrollar a sus empleados los cuales por cierto posiblemente más capacitados les ayudarían a salir de esas crisis económicas, si bien puedo creer que las empresas mientras más grandes más capacitan, entonces me surgen más preguntas, ¿Esto lo hacen porque ellos tienen un organigrama bien definido? ¿Porque tienen definidos los puestos y cada quien conoce sus tareas? Seguramente muchas personas tienen una respuesta distinta, mi respuesta es que las empresas pequeñas siguen en su zona de confort, O las empresas Pymes están en desventaja con las grandes transnacionales. Reflexiono que la vida de una empresa pequeña o mediana en nuestro país es más o menos de tan solo 2 años, por supuesto puedo pensar que esto pasa porque no existe la capacitación suficiente ni siquiera como microempresario y por eso la vida de esas empresas es tan corta, considero que las actitudes y acciones

que los dueños de las empresas mantienen ante la capacitación son muy condicionadas ya que no les interesa que sus empleados tengan los conocimientos y no efectúan los procesos para poder realizarlo, aun cuando hoy la capacitación virtual ha sobrepasado los límites, evidentemente estas preguntas deberían de realizarlas las autoridades antes de siquiera dar un alta favorable a una nueva empresa, las empresas sin duda tendrían más fortalezas que debilidades y más oportunidades que amenazas, en muchas empresas seguramente los mismos empleados desconocen esa responsabilidad por parte de los patrones o más crudo aun sería el pensar que ellos mismos no saben que tienen derecho a capacitarse , es ahí donde precisamente los psicólogos organizacionales tenemos una ventaja y una obligación con el país, el establecer estrategias donde se cumpla el desarrollo de cada uno de los integrantes de una empresa, y más aún el realizar una estrategia para utilizar el método adecuado y una detección de necesidades para iniciar un proceso de capacitación con la información y técnicas que se tienen para tener un aprovechamiento de tiempo y por supuesto despertar el deseo de la capacitación en los empleados, mencionar que la capacitación no solo es prepararse unas horas o unos días la capacitación deberá ser constante, muchas preguntas sin respuesta me surgen a partir de esto pero me preocupa considerablemente que las empresas vean a la capacitación como un gasto y no como una inversión, o que las empresas no tienen los suficientes recursos para realizar una capacitación o la empresa piensa que es una pérdida de tiempo el capacitar o los capacitadores no tienen los suficientes conocimientos necesarios o sencillamente los empresarios no tienen la visión, pero ahora revisemos la contraparte; será que a los empleados no les interesa capacitarse o creen que saben todo y no la necesitan , mucho de estos datos son relevantes para conocer como esta nuestro País en estos momentos sin dejar de recalcar que esto no solo se queda en casa , realmente existe una preocupación mundial por la capacitación, las presiones de la capacitación también viene en los tratados internacionales que México ha firmado con una serie de países y lo consideran incluso de buen ver o de cuidado de los recursos humanos, es más supongo que está considerando como una parte de los derechos que los individuos tenemos, es triste saber que puede ser que ingresen personas extranjeras a nuestro país a realizar actividades que los mexicanos podríamos hacer es por eso que necesitamos ser mejores y tener conocimientos más amplios y habilidades desarrolladas para poder competir con este reto, sin lugar a dudas existen mucho más preguntas , pero un principio de los recursos humanos es las personas requieren empresas y las empresas requieren personas, así que es momento que las autoridades dejen de hacer caso omiso a la ley, los patrones cumplan con sus obligaciones y los empleados conozcan sus derechos para que el tema de capacitación aporte cosas interesantes al mundo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

5. Referencias Bibliográficas

Ley Federal del Trabajo (LFT)

Normalidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)

Arias, G. F. (1994). Administración de recursos Humanos. México. Trillas.

Bancomext (2015). “Se difunden estadísticas detalladas sobre la micro, pequeñas y medianas empresas del País”. Recuperado de <http://www.bancomext.com/comunicados/14237>

Blake, O. (1997). La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones (2ª. Ed). Buenos Aires. Macchi.

Briseño, R. A. (1985). Derecho Individual del Trabajo. México.

Chiavaneto, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª. ed). México. McGrawHill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México. McGraw Hill.

Cubeiro, J. Carlos; Murray M. Dalziel; Guadalupe Fernández. (1996). Las competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos. México: Deusto, S.A, Ediciones.

Dessler, G. (2004). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano (2ed). México. Pearson.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México. Pearson

Flores Robledo Jesus. (1996). El carácter social de la capacitación y su vinculación con la nueva cultura laboral. México. Laboral

Girón, A. (2008). En búsqueda del perfeccionamiento. Guatemala. Gerencia información útil para la gente.

Gitman, L. J., McDaniel, C. D. y Mascaró, S. P. (2007). El futuro de los negocios (5ª ed.). México. Thomson Learning.

Gore, E. (2003). Conocimiento colectivo. La formación laboral y la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires. Granica.

Grados, J.A. (2016). Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Trillas

Guerra-López I. (2007). “Evaluación y Mejora Continua – Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño”. pp.44–49. Editorial Global Business Press. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=tQiAIcui5dsC&pg=RA1-PA44&dq=retorno+de+inversi%C3%B3n+en+capacitaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=retorno%20de%20inversi%C3%B3n%20en%20capacitaci%C3%B3n&f=false

Harvard business Essentials. (2005). Las herramientas del directivo. Barcelona.Deusto.

Hernandez, S.Administracion (2008).México. Mc GrawHill.

Inegi, (2017). Microdatos. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/accesomicrodatos/>

Inegi. (2017). Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/enece/2009/default.htm>

Leal de Suarez, R. y Zabala Castañeda,A. (2004).Las competencias del capital humano en las clinicas privadas del municipio lagunillas, estado Zulia, Venezuela. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/309/30980106.pdf>.

Les Donaldson & Edward Scanell. (1986). Human Resource Development. Estados Unidos. Basic Books.

Mendez, S. (2007).La economia en la empresa.México. McGrawHill.

Mendoza, N.A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. Trillas

Milton L.Blum &James C.Naylor. (1983). Psicología industrial y sus fundamentos teóricos y sociales. México. Trillas.

Mondy, R.W. Y Noe,F. (1997). Administración de recursos humanos (6 ed.). México. Prentice Hill.

Mondy, R.W y Noé, F. (2005). Administración de los Recursos Humanos. México. Pearson Prentice Hill.

Reza Trocino, J.C (1997). Como diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones (1ª reimpresion).Mexico.Panorama.

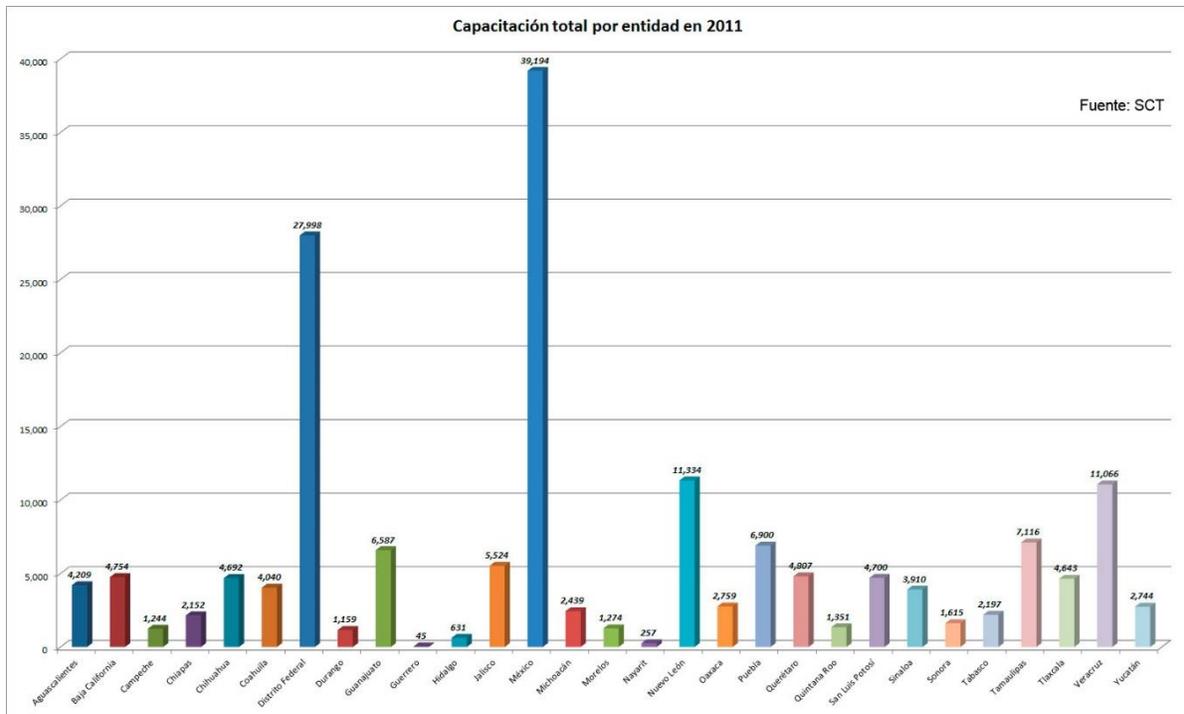
Reza Trocino, J (1995). Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Mexico.Panorama

- Rivera, F. (2006). No olvide la capacitación y actualización. Guatemala. Revista Industria.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México. Pearson Educación.
- Rodriguez Estrada, M. y Ramirez Buendia, P.(1991).Administracion de la capacitacion. México.McGrawHill
- Rodriguez Marquez, J. (2008).La tecnologia informatica y el nivel e cultura; barreras de adopcion de sistemas administrativos innovadores.Casi:Instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores del estado de Zacatecas (ISSSTEZAC). Recuperado de <http://www.uad.edu.mx/CentroInv/Libros/tesis47.pdf>.
- Pinto, Villatoro R.(1992). Proceso de capacitacion (2ª ed).México.Diana
- Santillan, Oscar. (2017) “Falla programa de capacitacion laboral de la STPS”.Publimetro. Recuperado de <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2017/03/18/falla-programa-capacitacion-laboral-stps.html>
- Serna,Hinojosa J.A. & Delgado, Rivas J.G. (2007).Observatorio de la economia lationamericana. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- Silíceo, Aguilar A. (2003). Capacitacion y desarrollo del personal.México:Limusa.
- Silíceo, Aguilar A. (2015).Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Limusa
- H, Boydell Tom.(2005). Guide to identification of training needs. Chartered Institute of Personnel & Development.
- Werther, W, & Davis. (2008).Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. México. McGraw Hill.

ANEXOS

6. Anexos

Anexo 1

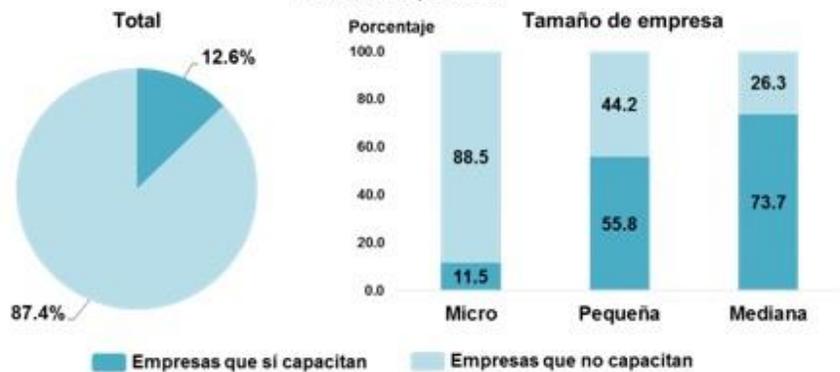


FUENTE: http://www.autobodymagazine.com.mx/abm_previo/wp-content/uploads/2012/05/grafica_capacitacion.jpg

En la gráfica se puede revisar ampliamente que el Distrito Federal y el Estado de México son las entidades que más capacitan a su personal y hago hincapié en que mucho tiene que ver que la mayoría de las empresas están en esas Entidades.

Anexo 2

Gráfica 4
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO, 2014



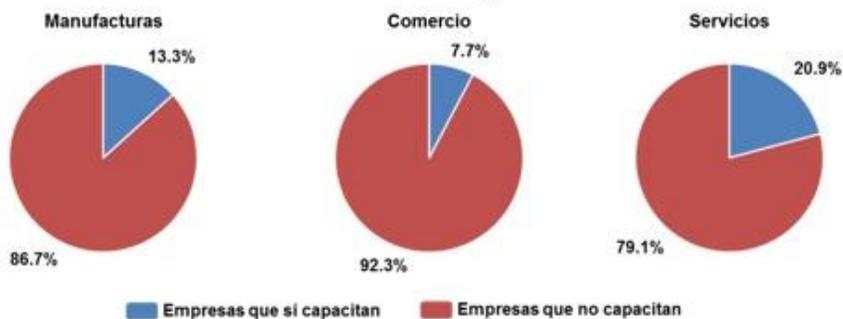
Fuente: INEGI

FUENTE: <http://www.bancomext.com/comunicados/14237>

Del total de empresas consideradas por la ENAPROCE, el 12.6% imparte capacitación a su personal. Por tamaño resalta la participación de las empresas medianas y pequeñas, mismas que registran el 73.7% y 55.8% del total de unidades de esos segmentos en forma respectiva. En las microempresas el 11.5% capacitan a su personal

Anexo 3

Gráfica 5
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014



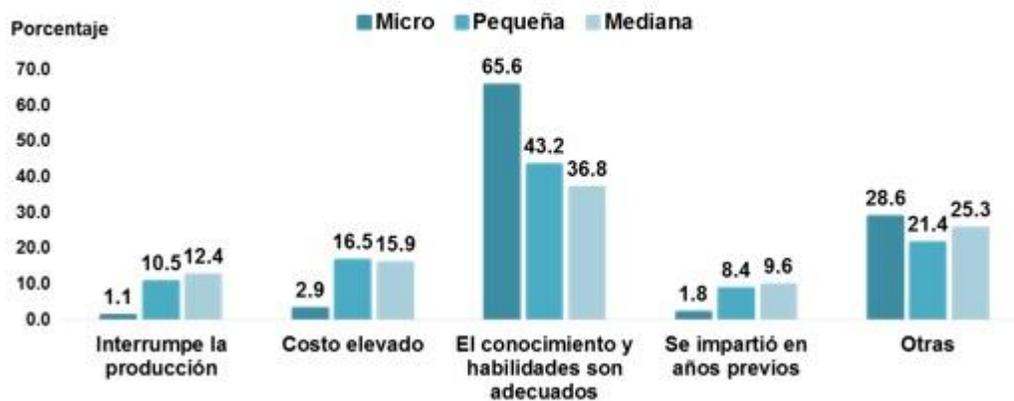
Fuente: INEGI

FUENTE: <http://www.bancomext.com/comunicados/14237>

Por sector de actividad económica, destacan las empresas del sector servicios de las cuales un 20.9% imparte capacitación, seguidas por las empresas pertenecientes al sector de las manufacturas con un 13.3%, y las del sector comercio con un 7.7 por ciento.

Anexo 4

Gráfica 6
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA POR LA QUE NO IMPARTIERON CAPACITACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



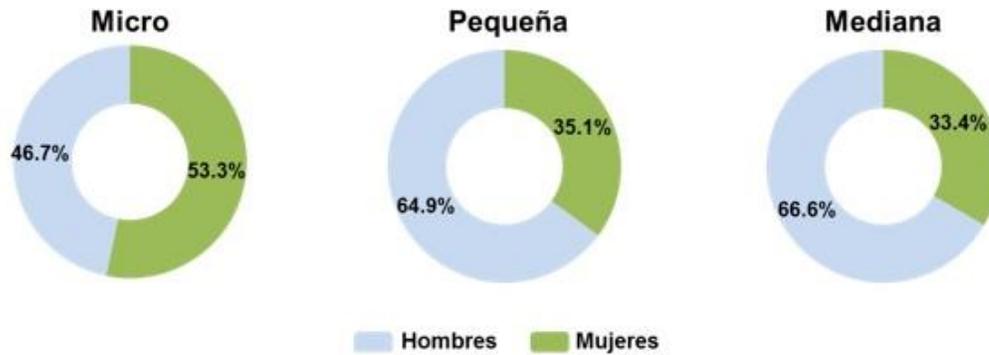
Fuente: INEGI.

FUENTE: <http://www.bancomext.com/comunicados/14237>

La causa principal que externan las micro, pequeñas y medianas empresas para no impartir capacitación es que su personal cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus actividades, así lo demuestra el 65.6%, 43.2% y 36.8% de las empresas, en forma respectiva

Anexo 5

Gráfica 7
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL OCUPADO QUE RECIBIÓ CAPACITACIÓN POR SEXO Y TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Fuente: INEGI

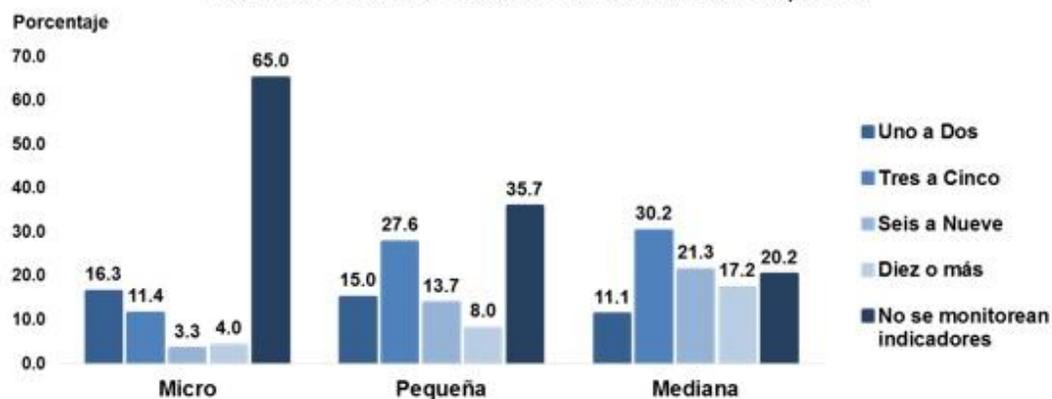
FUENTE: <http://www.bancomext.com/comunicados/14237>

La gráfica muestra la proporción de mujeres y hombres que reciben capacitación por parte de las unidades económicas, que es similar en los estratos de empresas pequeñas y medianas.

En esta misma temática, destaca la estructura que prevalece en las microempresas, ya que las mujeres registran un 53.3% del total del personal que recibe capacitación, superando con ello el 46.7% que alcanzan los hombres en dicho estrato de empresas. Por sector de actividad económica, los mayores niveles de mujeres que se capacitan corresponden a las empresas de los sectores comercio y servicios, en donde registran el 45.4% y 46.6%, en forma respectiva. En el caso de las industrias manufactureras se tiene el 34.3% de mujeres que reciben capacitación

Anexo 6

Gráfica 10
DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO QUE MONITOREAN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014



Fuente: INEGI

Por su parte, las capacidades gerenciales de las empresas también implican el seguimiento que hacen a los indicadores clave de desempeño, sobresaliendo el 30.2% de las empresas medianas que monitorean de tres a cinco indicadores. En el caso de las micro y pequeñas empresas el 65.0% y el 35.7%, respectivamente, no llevan a cabo esta acción