

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**

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

## **Tesis**

**La capacitación como factor motivacional del  
capital humano en una organización de servicios  
financieros en México**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración de Organizaciones**

**Presenta: Alejandro Capitto Velasco**

**Tutor: Mtra. Patricia Ibarguengoitia Rentería**

**México, D.F.**

**Septiembre 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

10725

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS:

Por permitirme vivir este momento.

### A MI MADRE:

Por ser el pilar en mi vida.

### A MARTHA, ADRIÁN, SERGIO Y TERE:

Por que si hoy muriera, moriría agradecido con la vida por haber tenido el privilegio de contar con su amistad.

### A PATRICIA IBARGÜENGOITIA:

Por que sus útiles consejos no sólo fueron en el ámbito académico, sino que se extendieron al ámbito personal.

### A GRUPO FINANCIERO INBURSA:

Por que si me hubiera apoyado con mis estudios de postgrado no habría nacido en mi la inquietud por investigar este tema.

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

NOMBRE: Alejandro Venicio Capillo Velasco

FECHA: 06-09-2004

FIRMA: P.A.





## INDICE

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	7

### **CAPITULO 1**

#### **Marco Conceptual y Teórico de la capacitación y la Motivación**

1.1	Concepto de capacitación	9
1.1.1	Diferencia entre capacitación y adiestramiento	11
1.1.2	Otros conceptos relacionados con la capacitación	16
1.2	Concepto de Motivación	20
1.3	Proceso Motivacional	23
1.4	Teorías de la Motivación	25
1.4.1	Teoría de Abraham Maslow	27
1.4.2	Teoría de Frederick Herzberg	30
1.5	La capacitación como factor motivacional del ser humano	35
1.6	Conclusión del capítulo	38

### **CAPITULO 2**

#### **Función de la capacitación**

2.1	Importancia de la capacitación	40
2.2	Factores de la capacitación	46
2.2.1	La filosofía de la capacitación	47
2.2.2	El ambiente de la capacitación	49
2.3	Alcance de la capacitación	52
2.4	Conclusión del capítulo	60

### **CAPITULO 3**

#### **La capacitación dentro de las organizaciones**

3.1.	Diversos aspectos de la capacitación en las organizaciones	63
3.1.1.	Aspecto Contable y Fiscal de la capacitación	63
3.1.2.	Aspecto Legal de la capacitación	74
3.1.2.1.	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	75
3.1.2.2.	Ley Federal del Trabajo	77
3.1.2.3.	Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado	86
3.1.2.4.	Convenio 142 de la Organización Internacional del Trabajo	90
3.2.	La capacitación en una organización de servicios financieros en México	94
3.3.	Conclusión del capítulo	97

## **CAPITULO 4**

### **Ventajas de la capacitación**

4.1 Ventajas de la capacitación dentro de las organizaciones	99
4.2 Hacia una cultura organizacional de la capacitación	103
4.3 Conclusión del capítulo	116

## **CAPITULO 5**

### **Estructura de la Investigación**

5.1 Planteamiento del problema	118
5.2 Justificación de la investigación	119
5.3 Objetivos	121
5.3.1 Objetivo General	121
5.3.2 Objetivos Particulares	121
5.4 Hipótesis	122
5.5 Variables	122
5.6 Metodología	122
5.7 Marco referencial	123
5.8 Marco teórico	123
5.9 Marco conceptual	124
5.10 Cuestionario	125
5.11 Resultado del cuestionario	129
5.12 Análisis de resultados	134
<b>Conclusiones</b>	<b>138</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>142</b>
<b>Bibliografía consultada</b>	<b>144</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

### CAPÍTULO PRIMERO

#### MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN Y LA MOTIVACIÓN

En este capítulo se establece el concepto de capacitación, así como las diferencias existentes entre capacitación y adiestramiento, ya que frecuentemente son utilizados ambos términos indistintamente.

Asimismo, se hace referencia a otros conceptos que frecuentemente son usados para referir el desarrollo profesional del capital humano.

Además, se da a conocer el concepto de motivación explicando el proceso motivacional como el proceso que establece, básicamente, que la dirección o rumbo de la motivación es determinada por las expectativas del sujeto, por aquellos elementos que llegarán a satisfacer sus necesidades o carencias.

Por último, se abordan las dos principales teorías que respecto de la motivación del ser humano se han elaborado. Dichas teorías son las de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Con este marco conceptual y teórico estamos en condiciones de comprender la hipótesis del presente trabajo de que la capacitación constituye un factor motivacional del capital humano en las organizaciones.

### CAPÍTULO SEGUNDO

#### FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se aborda la importancia de la capacitación dando a conocer los factores de la misma, que son:

- a) La filosofía de la capacitación, y
- b) El ambiente de la capacitación

De esta forma se dan a conocer algunos elementos que resultan importantes al momento de elaborar algún plan o programa de capacitación, así como algunos de los problemas o impedimentos que frecuentemente se presentan al momento de implantar dichos planes o programas.

Así mismo, se plantea el alcance de la capacitación, identificando hacia donde pueden orientarse los objetivos de la misma. Esto es, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

## CAPÍTULO TERCERO LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se abordan algunos aspectos de importancia a considerar en el proceso de capacitación del capital humano de las organizaciones. Estos aspectos son:

- a) **El contable y Fiscal.** Se dan a conocer los fundamentos legales que establecen que la capacitación del capital humano en las organizaciones resulta deducible de impuestos para los empresarios, situación que constituye una ventaja para los mismos.
- b) **El legal.** Se menciona el marco legal que respecto de la capacitación existe en la legislación de los Estados Unidos Mexicanos, con comentarios y reflexiones a algunos preceptos relevantes en el presente trabajo.

Por otro lado, se da a conocer la investigación y recopilación de datos efectuada en una organización de servicios financieros en México, a través del cuestionario que se aplicó a fin de comprobar la hipótesis de que la capacitación del capital humano constituye un factor motivacional.

## CAPÍTULO CUARTO VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se da una lista de las ventajas que la capacitación del capital humano proporciona a las organizaciones.

Por otro lado, se aborda la importancia de establecer una cultura organizacional de la capacitación del capital humano ya que, como elemento cultural de la organización, la capacitación debe conocerse por todos los miembros de la organización.

Queda indicado que la organización debe ser generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas, en la que el capital humano es clave en el que hacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

## CAPÍTULO QUINTO ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Por último, en este capítulo se da a conocer la estructura utilizada en el presente trabajo de investigación, estableciendo desde el planteamiento del problema, la justificación de dicha investigación y los objetivos que persigue, hasta el marco referencial, teórico y conceptual utilizados en la misma.

Además, se establece la hipótesis y sus variables y la recopilación de datos efectuada a través de un cuestionario que fue aplicado a un grupo dentro de una organización de servicios financieros en México que fue objeto del estudio plasmado en el presente trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

No obstante las diversas teorías que sobre la motivación humana se han publicado, hay directivos que siguen pensando que el dinero es el único motivador que pueden emplear para incrementar la productividad del capital humano de sus organizaciones.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio un aspecto que puede y debe servir como motivador del capital intelectual de las organizaciones: la capacitación.

Lo anterior, en el entendido que cuando un trabajador obtiene capacitación por parte de la organización en la que presta sus servicios, se siente motivado a retribuir a ésta mejorando la calidad de sus labores y su productividad, además de visualizar dicha capacitación como parte de su salario generándole mayores beneficios.

Asimismo, al demostrar que la capacitación constituye un motivador muy importante del capital humano, este trabajo tiene como finalidad dar a conocer, y en su caso sensibilizar, a la planta directiva de las organizaciones respecto de la importancia del proceso de capacitación, el cual será de mucha utilidad para las mismas.

Además, espero que con las ideas aquí expuestas, la capacitación corresponda más estrechamente a las necesidades y expectativas de la organización y de los trabajadores, y que constituyan, a la vez, un estímulo para que otros estudiosos de la materia enriquezcan con su experiencia y conocimientos las publicaciones sobre este importantísimo campo de la formación profesional.

La presente obra ha sido estructurada de forma que una vez comprendidos los conceptos básicos para el estudio de la misma, sea comprobado que la capacitación constituye un motivador muy importante del capital humano.

El capítulo 1 permite conocer, comprender y distinguir los conceptos de capacitación y adiestramiento. Asimismo, se explica el concepto de motivación planteándose algunas de las teorías más importantes que respecto de la misma han sido escritas.

El capítulo 2 destaca la función de la capacitación, su importancia, sus factores y el marco legal de la misma.

Ya en el capítulo 3 se aborda la capacitación dentro de las organizaciones, analizando los diversos aspectos que en las mismas deben atenderse, tales como el contable, el fiscal y, por supuesto, el legal. Es en este capítulo donde se hace un análisis de la capacitación en una organización de servicios financieros en México, dando a conocer los resultados de una encuesta aplicada a un grupo de empleados de dicha organización y en la cual presté mis servicios por más de 5 años.

En el capítulo 4 se exponen las ventajas de la capacitación y, por último, en el capítulo 5 se da a conocer la estructura del presente trabajo de investigación.

Espero que el esfuerzo que se ha plasmado en este trabajo contribuya a sistematizar algunas de las actitudes y acciones que con respecto a la capacitación del capital humano son adoptadas en México.

## CAPÍTULO 1

### MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN Y LA MOTIVACIÓN

#### 1.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

El término “*capacitación*” se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje del capital humano que la compone.

Es preciso señalar que existen muchos términos utilizados para aludir a dichos esfuerzos, entre los que se encuentra el “*adiestramiento*”. Siendo este término el que se confunde con más frecuencia, más adelante mencionaremos las diferencias significativas que distinguen ambos términos. Mientras tanto, me enfocaré en el término “*capacitación*” que constituye uno de los elementos del marco conceptual del presente trabajo.

En ese orden de ideas, existen definiciones que si bien resultan escuetas, contienen la esencia del objeto de la capacitación. Tal es el caso de la definición que Arias Galicia aporta al señalar que “*el proceso para proporcionar competencias para un trabajo, se denomina capacitación*”<sup>1</sup>.

Ahora bien, haciendo referencia a definiciones contenidas en diccionarios, el Diccionario Enciclopédico de la Lengua Castellana indica que “*capacitar*” significa “*hacer capaz, habilitar*”. Así pues, “*capaz*”, proveniente del término latín *capacem* significa “*instruido, diestro*” de conformidad con el diccionario antes mencionado. Por otro lado, el Diccionario de la Enciclopedia Microsoft Encarta 2001 establece que capacitar es “*hacer –a uno- apto, habilitarle para alguna cosa*”.

---

<sup>1</sup> Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Victor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Edit. Trillas, 5ª edic., 1999, México, D.F. pág. 498.



Por su parte Ma. De Lourdes Mendiola sostiene: *“La capacitación en el trabajo...es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”*<sup>2</sup>. El elemento trascendental que aporta la definición de la profesora Mendiola es, en nuestra opinión, el de señalar que la capacitación proporciona a quien la recibe un criterio general sobre una disciplina específica.

Existe otra definición que sitúa a la capacitación en un ámbito organizacional, así tenemos que la capacitación *“es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Cuando decimos cambio positivo, entendemos lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar”*<sup>3</sup>

Es preciso mencionar que mientras que en México se le refiere como *capacitación*, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina *formación profesional* y Estados Unidos de América lo conoce como *Training*, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, establece la siguiente definición de capacitación:

---

2 Mendiola Z., Ma. De Lourdes. Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, México, CENAPRO, 1980, pág. 32.

<sup>3</sup> A. Aquino Jorge, Roberto Vola, Marcelo Arecco, Gustavo Aquino. RECURSOS HUMANOS. 2ª edic., Edit. Macchi, Buenos Aires Argentina. 1996. p. 92

*Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.*<sup>4</sup>

Considero que esta última definición resulta la más acertada para los fines de esta obra. No obstante lo anterior y por meros fines estructurales de la misma, a continuación complementaré el concepto de capacitación abordando las diferencias que existen entre éste con el concepto de adiestramiento.

### **1.1.1. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Existe mucha confusión respecto al significado preciso que debe dársele a los términos de capacitación y adiestramiento así como a otros vocablos asociados a los mismos, como pueden ser entrenamiento, desarrollo, perfeccionamiento o enseñanza técnica.

En este capítulo y para no complicar las cosas, únicamente abordaremos las diferencias existentes entre capacitación y adiestramiento.

En ese orden de ideas, el marco legal mexicano no hace distinción alguna de ambos conceptos; tan es así, que no obstante que el capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo es denominado "*De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores*" durante el contenido de dicho capítulo no se encuentra definición o explicación alguna que permita conocer expresamente las diferencias entre ambos conceptos. Así pues, el artículo 153- A del citado ordenamiento legal establece lo siguiente:

*"Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social."*

---

<sup>4</sup> UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, Serie técnica, núm 1, México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979, pág. 50.

De este precepto puede apreciarse que la normatividad aplicable utiliza ambos términos como sinónimos, lo cual genera la confusión objeto de este capítulo, razón por la que resulta menester dirigirse a otras fuentes con la finalidad de encontrar las diferencias conceptuales correspondientes.

Como se mencionó en el punto que antecede, la UCECA plantea las citadas diferencias en el siguiente sentido:

*Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal*

*Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.*<sup>5</sup>

De estas definiciones encontramos que una de las diferencias se da en el propósito, ya que la capacitación se refiere a un puesto de trabajo cualquiera, mientras que el adiestramiento se refiere al puesto que se está ocupando en el momento de recibir dicho adiestramiento.

En la última parte de las definiciones de UCECA se establece el propósito de la capacitación y el adiestramiento, esto es, "*preparar para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal*" (puesto), e "*incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo*". De lo anterior se deduce que la capacitación puede aplicarse a un puesto diferente al que se ocupa, mientras que el adiestramiento sólo se ocupa en el mismo puesto.

Respecto a dicha distinción es preciso indicar lo que establece la Ley Federal del Trabajo, ya que si bien dicho ordenamiento no diferencia expresamente ambos conceptos, la redacción del artículo 153-E permite inferir una ligera diferencia. Este precepto a la letra establece lo siguiente:

*"Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento al que se refiere el artículo 153-A, 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*

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, pág. 49

*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."*

Como puede apreciarse, el artículo transcrito hace una pequeña distinción entre adiestramiento y capacitación en la última parte que establece: "...así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe...", ya que con esta acotación se infiere que la capacitación puede obtenerse, o proporcionarse según sea el caso, en un puesto o actividad distinta a la que el trabajador ocupa en el momento de recibirla.

La doctrina ha seguido esta diferenciación, así tenemos la opinión de Adolfo Tena Morelos quien establece que "...podríamos pensar que la ley cuando habla de capacitación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor distinta de la que normalmente desarrolla".<sup>6</sup>

Atendiendo la diferencia entre los conceptos de adiestramiento y capacitación basándome en el propósito que persiguen, no puedo dejar de mencionar que para los casos en que una persona busque ocupar un puesto de nuevo ingreso, para una adición o modificación en el puesto del trabajador, así como para una promoción o ascenso en la jerarquía de la organización, lo que opera es la capacitación y no así el adiestramiento.

Así las cosas, me apego más a la diferencia en los conceptos que se comentan tomando en cuenta el propósito que persiguen, lo anterior tomando como soporte la postura de los especialistas que ya hemos mencionado y, por supuesto, la forma en que ha sido redactado nuestro ordenamiento legal aplicable. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar lo que una sección de la doctrina sugiere, al indicar que la diferencia en las actividades atiende a los tipos de puestos o situaciones del trabajador en particular.

Así por ejemplo, Fernando Arias Galicia señala que *“Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”*<sup>7</sup>.

De acuerdo a esta postura la capacitación está encaminada a la adquisición de conocimientos meramente teóricos, mientras que el adiestramiento lo está con tareas de carácter manual. Esta valiosa opinión no la comparto, pues considero que el obrero de una planta cuya tarea principal es la soldadura, esto es, una tarea de naturaleza manual, también puede recibir capacitación y no solamente adiestramiento como propone el ilustre maestro Arias Galicia.

Por otra parte tenemos la distinción de carácter clasista que entre adiestramiento y capacitación ya se ha dado a conocer. Tal es el caso de la definición de adiestramiento de Alma Margarita Taxiomara C.:

*“Se denomina adiestramiento al desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros. Se le llama capacitación a la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo. Este término es referido a los superiores”*<sup>8</sup>.

Al respecto es importante aclarar que resulta imposible estar de acuerdo con una definición como esta, no obstante que esa posición haya gozado de cierta popularidad y cuente con el apoyo de autores como Alejandro Mendoza Núñez, quien afirma que *“difícilmente aceptaría alguien afirmar que un gerente es sujeto*

---

<sup>6</sup> Cit por Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, 3ª edic., Edit. Trillas, México, 1990, pág. 23.

<sup>7</sup> Ob. Cit. pág. 319-320.

<sup>8</sup> Cit por Mendoza Núñez, Alejandro. Ob. Cit. pág. 26

*de adiestramiento, y a que sea una práctica común el que un mecánico esté en desarrollo*<sup>9</sup>. Esto, toda vez que la productividad de los trabajadores no tiene nada que ver con la jerarquía que ocupa su puesto dentro del organigrama de la organización. Es decir, tan productivo resulta el trabajo del empacador que trabaja en la planta, como el del gerente de contabilidad o el del director de finanzas de la organización.

En ese sentido y evitando caer en una opinión de carácter humanista, consideramos que el término "superiores" utilizado por la autora antes mencionada tiende a desdeñar las tareas realizadas por los trabajadores que ocupan puestos en la base de la pirámide de la jerarquía organizacional. Confiamos que esta acepción de que el adiestramiento se refiere a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos, asociando a determinados niveles jerárquicos cada uno de ellos, caiga en desuso, principalmente porque estas actividades deben de tomar en cuenta la importancia del capital humano y la sensibilidad que debe tenerse al momento de referirse a cuestiones que impliquen dicho capital, sin duda, el más importante dentro de las organizaciones.

Finalmente, dejando atrás las distinciones conceptuales de adiestramiento y capacitación, ambas tienen como objeto incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador, objeto que encierra la filosofía de la Ley Federal del Trabajo. En tal virtud, si bien las diferencias existentes entre los términos capacitación y adiestramiento que han sido analizadas resultan irrelevantes pues ambos conceptos constituyen un factor motivacional del capital humano, hemos preferido utilizar el término "capacitación" para los fines de esta obra por considerarlo más amplio.

---

<sup>9</sup> Idem.

### 1.1.2. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN

No podemos dejar de mencionar algunos otros conceptos que tanto en la práctica como en la doctrina, son utilizados para referir algún aspecto de la capacitación y/o el adiestramiento, como los que refiero a continuación:

- **Plan de Carrera**

Entre estos conceptos podemos mencionar el "**Plan de Carrera**", que es un sistema moderno e integral de administración y desarrollo de personal, basado en el mérito e igualdad de oportunidades, que tiene la finalidad de constituir en las dependencias y órganos desconcentrados del Gobierno Federal un cuerpo de servidores públicos, calificados y profesionales, que presten mejores servicios a la sociedad.

Este plan está dirigido al personal que presta sus servicios en el sector público, con el objetivo de atraer, retener, motivar y formar a los mejores elementos del capital humano en el servicio público, garantizando que la administración pública transite con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que siendo políticamente neutra, sea un factor estratégico de la competitividad de nuestro país. Es decir sirve para asegurar la prestación de mejores servicios a la sociedad, lo cual hace loable el objetivo de este plan.

Para regular el llamado "Plan de Carrera", el 10 de abril del 2003, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual entró en vigor el 10 de octubre del mismo año.

Entre los puntos más relevantes al respecto, podemos mencionar que cuando la persona, al haber aplicado a una convocatoria pública y abierta, demostró que cubre los requisitos y perfiles necesarios para ocupar un cargo de dentro del sector público y haya sido seleccionado por un comité técnico

denominado “para la profesionalización y selección”, mediante mecanismos capaces de asegurar la participación en igualdad de oportunidades donde se reconozca el mérito, podrá ser considerado como “servidor profesional de carrera”.

En el caso del primer nivel de ingreso, denominado enlace, además de cumplir con lo que se describe en el párrafo anterior, deberá evidenciar que tuvo un desempeño satisfactorio en el transcurso de un año. Es esta circunstancia la que nos permite identificar una clara similitud entre la capacitación y el plan de carrera que se comenta.

Es importante señalar que el Plan de Carrera es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de sus integrantes para con los fines institucionales; para lograr que –en su sentido más amplio- se “pongan la camiseta” y sin perder lo más valioso que es su individualidad, puedan ser al mismo tiempo gentes de la Organización. Para que tenga posibilidades de tener buenos resultados y permanecer como parte de la Organización, el Plan de Carrera debe estar encuadrado dentro de los marcos conceptuales como los que a continuación se mencionan:

**Sentido económico:** Es de fundamental importancia el que todos los involucrados tengan plena conciencia de su responsabilidad en cuanto al manejo correcto, eficiente y productivo de los recursos que todos ellos –en una forma u otra- estén destinando: sean éstos por el costo de cursos, seminarios, instructores propios o externos, tiempo que los participantes dejan “la línea de producción” y horas y días de descanso que se destinan a su atención, etc.. y de la obligación que todos ellos asumen de rendir cuentas con la periodicidad y consecuencias previamente determinadas; aún tratándose de organizaciones sin fines de lucro, es indispensable el cuidar celosamente los recursos empleados pues al no obtener a cambio de ellos los objetivos propuestos se corre el riesgo de desaparecer. Aunque esto parezca muy obvio, usualmente queda en el olvido al enmarcarlo erróneamente como si se tratara de una obligación de la organización



para con su capital humano. Es cierto que nuestra legislación laboral fija a los patrones algunas obligaciones en materia de entrenamiento y capacitación a su personal, como veremos más adelante, sin embargo, planear, buscar y lograr el desarrollo personal es algo de un significado mucho mayor en donde se conjuntan la responsabilidad que sus integrantes tienen de sí mismos y por ello se preocupan por su futuro y la responsabilidad de la Organización por optimizar la eficiencia y productividad de su recurso más valioso: su capital humano.

**Propósitos comunes:** Esto es una de las mayores dificultades a superar: encuadrar el Plan de Carrera dentro de un plan personal de vida y en coincidencia con las finalidades de la Organización. Tan negativo es que la Organización manipule o imponga una carrera a sus componentes, como el que sólo se atienda a los propósitos y motivaciones de éstos, de espaldas a las finalidades de la Organización; es pues indispensable el llegar a una comunión de propósitos: que la carrera a planear tenga como punto de partida el que quien la sigue encuentre, en las finalidades de la Organización, un campo propicio para su desarrollo personal. Es responsabilidad de los supervisores –a todos los niveles- el detectar las inquietudes genuinas que para su superación personal y profesional tengan sus supervisados; es de suponer que la permanente comunicación que sostienen como parte del día con día, coloca a ambos en una insustituible posición para conocerse y para identificar las capacidades a desarrollar y las limitaciones a superar. El interés de la Organización y con ello la orientación de sus recursos, debe darse para el desarrollo de aquellos quienes se hacen cargo de sí mismos y buscan su superación personal y profesional. Se estaría fuera de sensatez al pretender darle mayores responsabilidades a quien da muestras de no ser responsable de sí mismo. En otras palabras, si no existe un verdadero propósito de superación en sus integrantes, la Organización muy poco o nada podrá desarrollarlos, por mucho que haga y gaste.

- **Entrenamiento**

Para la mayoría de la doctrina mexicana, el entrenamiento significa *"prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor..."*<sup>10</sup>, para otros autores como Adalberto Chiavenato el entrenamiento es: "el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En administración, la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y al desarrollo de habilidades".<sup>11</sup>

Para este último autor, cualquier tarea simple o compleja que necesita ser enseñada, requiere de tres aspectos: conocimientos, actitudes y habilidades, por lo que el entrenamiento debe ser un sistema de educación especializada, que abarca desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo de conocimientos técnicos completos.

Para el autor en comento, el entrenamiento persigue cuatro grandes propósitos:

1. La transmisión de información.
2. El desarrollo de habilidades
3. La modificación de actitudes
4. El desarrollo de un grado conceptual

A partir de 1995, al conformarse el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, se amplía el debate existente respecto de los conceptos

---

<sup>10</sup> Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Victor. Ob. Cit. p 319.

<sup>11</sup> Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Traducción: Luis O. Rodríguez Acosta, 3ª edic., Edit. McGraw-Hill, México, 1989 p. 460.

a utilizar y se dice que el entrenamiento debe llevar a formar individuos capaces de un mejor desempeño laboral.

Como puede apreciarse, el concepto de entrenamiento está muy ligado con el concepto de adiestramiento comentado en el apartado anterior. Por esta razón, únicamente he referido a este concepto sin hacer una clasificación más extensa.

## 1.2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Resulta complicado proporcionar el significado del término “*motivación*”, ya que encierra una pluralidad de significados que hacen complejo su estudio. Etimológicamente, *“del nombre ‘motivo’ se derivó el verbo ‘motivar’, que, con el tiempo, volvió a sustantivarse dando lugar al término ‘motivación’. Por lo que, semánticamente, el verbo sirvió de puente –y de origen de la confusión entre los términos ‘motivo’ y ‘motivación’.*<sup>12</sup> Así encontramos que la palabra “motivación” proviene del latín “*movere*”, que significa mover.

Por su parte, el Diccionario Enciclopédico de la Lengua Castellana indica que “*motivación*” es la “*acción y efecto de motivar*”, y en esta misma fuente encontramos que “*motivar*” es “*explicar la razón que se ha tenido para hacer algo*”.

Algunos autores hacen una distinción entre “*motivación*” y “*motivo*”, señalando que la motivación es la energía que impulsa a actuar (es la fuente de la acción), mientras que los motivos son la causa final (son la razón de los actos), distinción a la que me adhiero por considerarla atinada.

De las definiciones aportadas por la doctrina, una de las más acertadas a mi juicio es la proporcionada por Fred Luthans quien establece que motivación es “*un proceso que comienza con una necesidad o falta fisiológica o psicológica que*

---

12 Vélez Rivas, José Ignacio. *Motivos y Motivación en la empresa*. Edit. Díaz de Santos. España, 1996. p. 40

*activa o impulsa el comportamiento hacia una meta o estímulo*".<sup>13</sup> En esta definición podemos encontrar todos los elementos indispensables para comprender el significado de la motivación: proceso, necesidad, comportamiento y meta.

La doctrina ha demostrado que la motivación es determinante en el desempeño de las personas paralelamente a la habilidad que éstas deben tener; esto es, tanto la habilidad como la motivación son elementos *sine quan non* puede existir un desempeño satisfactorio en una tarea determinada; sin embargo, atendiendo a la naturaleza de la presente obra, dejaremos a un lado el concepto de habilidad, enfocándome únicamente en la motivación, la cual cuenta con tres elementos básicos para su estudio:

- a) La intensidad de la motivación
- b) Los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación; y
- c) El mantenimiento de la motivación<sup>14</sup>.

Respecto de la intensidad de la motivación, también conocida como "**fuerza motivacional**", deben identificarse dos métodos o sistemas para examinar las fuentes de dicha fuerza. El primero está encaminado al análisis de las necesidades, deseos o exigencias de las personas, mientras que el segundo se enfoca particularmente en analizar las metas, objetivos o fines de éstas.

La primera fuente o enfoque sugiere que las personas insatisfechas en un estado actual se encuentran motivadas a realizar una conducta determinada, es decir, si una persona carece de o desea algo, estará estimulada a conducirse de una determinada forma que la lleve a satisfacer esa carencia o deseo.

---

<sup>13</sup> Organizational Behavior. 5ª edic., McGrawHill, 1989. p. 230

<sup>14</sup> Cummings, LL y Schwab, Donald P. Recursos Humanos, Desempeño y evaluación. 1ª edic., Edit. Trillas, México, 1985, pp. 35-36.

La segunda fuente o enfoque establece que el objeto de estudio se encuentra en los objetivos o resultados que las personas demandan obtener. Podemos decir que en esta fuente la fuerza motivacional es observada desde un punto más intelectual de las personas, analizando las metas de éstas.

Si bien las fuentes referidas son diferentes, se encuentran estrechamente relacionadas y no están en conflicto. En tal forma, la importancia del estudio de cualquier enfoque estriba en no confundirlos ni subestimarlos pues son compatibles entre sí.

Por la naturaleza de los fines que persigue la presente obra, el elemento de la motivación al cual le pondremos mayor atención, es el relativo a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación, aspecto mejor conocido como el "**proceso motivacional**", respecto del cual profundizamos en el siguiente apartado.

Por último, el "**mantenimiento de la motivación**" es el elemento que deberá atenderse una vez que el individuo haya alcanzado las metas que buscan en un determinado ambiente de trabajo. De esta forma los desempeñantes estarán motivados a lo largo de toda su vida de trabajo.

La clasificación antes analizada podría recibir otros nombres dependiendo del autor consultado, pero en esencia los elementos que componen esa clasificación son los mismos, por ejemplo, José Ignacio Vélez distingue cuatro aspectos de la motivación:

- a) Activación;
- b) Persistencia;
- c) Direccionalidad; y

#### d) Contenido<sup>15</sup>

Así pues, en esta clasificación la activación puede asociarse con el concepto de "fuerza motivacional", la direccionalidad y el contenido corresponden al "proceso motivacional", mientras que la persistencia se asemeja con el concepto de "mantenimiento de la motivación". Luego entonces no importa el nombre que la doctrina proporcione a los elementos de la motivación, sino lo que interesa son los aspectos que componen cada elemento.

### 1.3. PROCESO MOTIVACIONAL

Como mencionamos en el punto anterior, los fines de esta tesis me orillan a tocar con mayor detenimiento el proceso motivacional. Esto, en virtud de que considero que la capacitación del capital humano constituye uno de los dispositivos más importantes por los cuales se dirige la motivación.

El estudio del proceso motivacional, por complicado que resulte, es primordial para comprender la conducta humana; para tratar de asumir la conducta que un ser humano asumirá dependiendo de la motivación que tenga. Esto, dado que el proceso motivacional está íntimamente ligado con la dirección de la conducta.

Existen diversas teorías que pretenden explicar el proceso motivacional, pero la mayoría de ellas coinciden en señalar que este proceso establece, básicamente, que la dirección o rumbo de la motivación es determinada por las expectativas del sujeto, por aquellos elementos que llegarán a satisfacer sus necesidades o carencias.

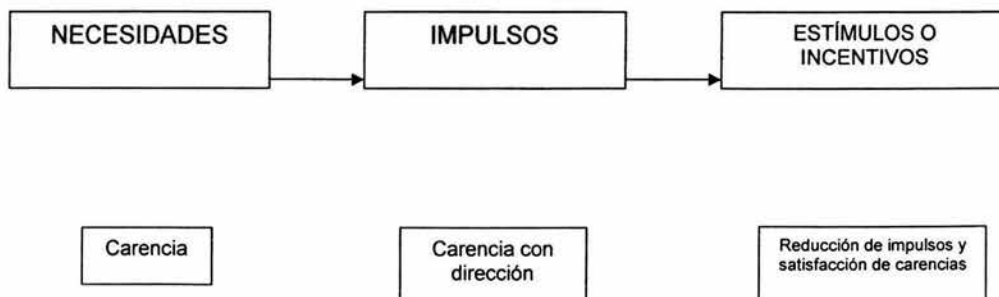
---

<sup>15</sup> Ob. Cit. p. 25

En este punto es preciso destacar, como se mencionará más adelante al explicar la teoría de Herzberg, que del proceso motivacional podemos obtener dos clases de resultados: los intrínsecos y los extrínsecos. Los primeros emanan del interior del sujeto, mientras que los segundos son determinados principalmente por el ambiente donde se desenvuelve, como por ejemplo, la organización. No hay que perder de vista que al individuo sólo le motivarán aquellos resultados intrínsecos o extrínsecos que él considere válidos.

En ese orden de ideas, resulta comprensible porqué es tan importante que las organizaciones se preocupen por identificar los resultados que su capital humano considerará importantes para su motivación. De esta forma, esas organizaciones podrán implementar sistemas motivacionales que les permitan alcanzar el desempeño esperado de su personal, claro está, sin dejar a un lado las capacidades y habilidades del desempeñante.

Gráficamente, el proceso motivacional puede mostrarse de la siguiente forma<sup>16</sup>:



<sup>16</sup> Luthans, Fred. Ob. Cit. p. 231

Las necesidades aparecen cuando no existe un balance psicológico o fisiológicos, por ejemplo, cuando el organismo carece de alimento o de agua se dice que hay necesidad de estos satisfactores.

Los impulsos son los que aparecen para satisfacer las necesidades. Un impulso puede definirse simplemente como una carencia con dirección, es decir, como la acción o conducta orientada o dirigida a satisfacer la necesidad que le dio origen.

En la última etapa del ciclo motivacional antes presentado, encontramos a los estímulos que satisfarán una necesidad o, en dado caso, reducirán un impulso. Es decir, un estímulo encontrará el balance psicológico o fisiológico que originó el proceso motivacional.

Las necesidades están dirigidas a los estímulos o incentivos, así de simple es el proceso motivacional.

#### **1.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

Sin duda alguna, a lo largo de la historia de la administración se ha tratado de responder cuál es la motivación para el trabajo. Desde que se ha comprendido la importancia del capital humano en las organizaciones, los investigadores se han dado a la tarea de comprender qué o cómo puede motivarse el ser humano.

Asimismo, el interés por el tema de la motivación ha resurgido dado a que las organizaciones (al menos las de otros países) están ávidas de comprender el porqué su productividad no puede aumentar o, incluso, porqué está disminuyendo o cómo puede motivarse o retenerse a los empleados mejor cualificados. Desafortunadamente la postura de la organizaciones en México no tienen estas



mismas inquietudes por cuestiones culturales que iré mencionando a lo largo de este trabajo, pero aquellas organizaciones que sí las tienen han permitido indagar y obtener datos por demás interesantes de los factores que motivan la conducta del ser humano.

Se ha estudiado y escrito mucho sobre la motivación del ser humano, lo cual puede generar cierta confusión y conflicto al encontrar que corrientes ideológicas pueden contraponerse no obstante la reputación o el renombre de los autores que apoyan esas corrientes. Esto puede ser dado que la propia naturaleza de la motivación la lleva a ser confusa. Locke y Henne llegan a afirmar que *"de todas las áreas de comportamiento organizacional y de psicología industrial, la motivación ha sido constantemente considerada una de las más confusas"*<sup>17</sup>.

De esta forma tenemos que a pesar de que hay una gran variedad de posturas, planteamientos y puntos de vista de muy diversa procedencia, aún no se ha llegado a la "verdad absoluta" en cuestiones de la motivación del ser humano. Es preciso tener en cuenta que no puede llegarse a una fórmula para determinar qué o cuáles son los factores que motivan a los individuos, pues éstos, por su propia naturaleza, son diferentes unos de otros. Así tenemos que pueden existir motivadores como caracteres tenga el ser humano.

*"No se puede prescindir de las diferencias individuales de las personas que componen una organización, de cualquier tipo que sea. Esas personas tienen experiencias diferentes, aspiran a objetivos diferentes y están motivadas por necesidades diferentes. En suma, una teoría de la motivación no puede prescindir de considerar que las personas, aunque trabajen juntas y en la misma tarea, son diferentes"*<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Cit por Vélez Rivas, José Ignacio. Ob. Cit. p. XVI.

<sup>18</sup> Ídem.

Por lo anterior en este capítulo he decidido mencionar y explicar someramente dos de las teorías más populares que en cuestión de la motivación del ser humano han sido escritas, mencionando los aspectos positivos de las mismas e indicando las que han sido criticadas. De esta forma se pretende que el lector tenga una panorámica muy general de lo que constituye un motivador de la conducta humana, dando así entrada al concepto de la capacitación para analizar si ésta reúne los requisitos para ser considerada un motivador del individuo.

#### **1.4.1. TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW**

Básicamente, la teoría de Maslow, que ha llegado a ser bastante popular, establece que las personas tenemos cinco grandes clases de necesidades que son:

- a) Las fisiológicas;
- b) Las de seguridad;
- c) Las sociales o de afecto;
- d) Las de autoestima; y
- e) Las de autorrealización

El autor, ordenó estas necesidades en orden jerárquico mostrándolas gráficamente en orden ascendente mediante una pirámide como la que se muestra a continuación:

**NECESIDADES DE  
AUTOREALIZACIÓN**

**NECESIDADES DE AUTOESTIMA**

**NECESIDADES SOCIALES O DE AFECTO**

**NECESIDADES DE SEGURIDAD**

**NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Así pues, esta teoría establece que las personas se ocupan primero de las necesidades establecidas en la parte más baja de la pirámide, o sea, las fisiológicas (como el hambre o la sed) hasta que las haya satisfecho en su totalidad. Una vez satisfechas estas necesidades, la preocupación de las personas se enfoca a satisfacer las necesidades ubicadas en el segundo escalón de la pirámide (de seguridad) hasta que logre satisfacerlas en su totalidad para entonces preocuparse por las necesidades del tercer nivel y así sucesivamente.

Es importante mencionar que esta teoría establece que los individuos se dirigen hacia arriba de esta jerarquía, siempre y cuando los factores externos no les impidan satisfacer las necesidades de orden inferior.

Esta aportación de Maslow indica que una necesidad que ya ha sido satisfecha no motiva. Por ejemplo, si se tiene una pareja de la cual uno está perdidamente enamorado, la teoría señala que la posibilidad de entablar una relación amorosa no constituye una motivación, pues la necesidad de amar y ser amado ya está satisfecha.

Esta idea resulta particularmente importante para apoyar a los estudiosos en la materia que han comprobado que un aumento de sueldo no siempre es el mejor motivador, pues los individuos tienen otras necesidades además de las económicas que desean satisfacer, situación que debe ser analizada por los miembros directivos de la organización en el momento de pensar en el mejor motivador del capital humano de las organizaciones que dirigen.

Asimismo, esas necesidades adquieren formas y expresiones que varían considerablemente de individuo a individuo. La intensidad o manifestación de esas necesidades también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre los individuos.

En contraposición a dicha idea, hay autores que expresamente señalan que *"el grado de satisfacción de la necesidad puede no estar relacionado con el grado de gratificación o compensación de la necesidad que tiene el individuo"*<sup>19</sup>, es decir, que entre más se posea o se cuente con algo para satisfacer una necesidad, se estará menos motivado para obtener más de ese satisfactor.

Otro aspecto importante en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es que no todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Dependiendo de las circunstancias de la vida del individuo, puede preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otros individuos pueden estancarse en las necesidades de autoestima; otros en las necesidades de afecto; mientras que muchos otros se quedan preocupados exclusivamente por las

---

<sup>19</sup> Cummings, LL y Schwab, Donald P. Ob. Cit. p. 38.

necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.

Una de las principales críticas recibidas por esta teoría es que no explica la variabilidad individual. Esto es, que no da una amplia explicación de las diferencias individuales. Sin embargo, podemos pensar que Maslow no especifica la variedad existente entre los individuos por considerarlo obvio, hasta cierto punto.

A pesar de las carencias que pudiera presentar la teoría de Abraham Maslow, la aceptación y repercusión de ésta ha tenido un alcance impresionante. Sin duda alguna, es la referencia motivacional más usada, frecuente y popular en la ciencia de la administración.

#### **1.4.2. TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG**

Frederick Herzberg fue contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él. Formuló la teoría de los dos factores, la cual está dirigida a los resultados en la motivación reconociendo quince elementos clasificados en intrínsecos y extrínsecos al trabajo de conformidad con el origen del factor.

Así tenemos que los factores intrínsecos (o factores motivacionales) están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Así pues, los factores intrínsecos están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y ejecuta.

Por otra parte encontramos los factores extrínsecos (o factores higiénicos), denominados así porque se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo.

Esas condiciones son administradas y decididas por la organización, los factores extrínsecos están fuera del control de las personas.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores intrínsecos sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable.

Para una mejor retención de la clasificación realizada por Herzberg, a continuación mostramos una tabla con los quince elementos clasificados en intrínsecos y extrínsecos:

<b>Intrínsecos</b>	<b>Extrínsecos</b>
Reconocimiento	Salario
Realización	Relaciones interpersonales con los superiores
Posibilidad de crecimiento	Relaciones interpersonales con los iguales
Progreso	Relaciones interpersonales con los subordinados
El trabajo por sí mismo	Supervisión técnica
	Política de la compañía y administración
	Condiciones de trabajo
	Estatus
	Factores de la vida personal
	Seguridad en el trabajo

Esta teoría hace hincapié en el papel de los resultados en la motivación. Los factores que Herzberg identificó en la columna de "intrínsecos" son aquellos que están relacionados en forma directa con el desempeño en el trabajo, como por

ejemplo, la posibilidad de crecimiento dentro de la estructura organizacional. Por otro lado, los factores calificados como "extrínsecos" están relacionados con los factores que circunvalan o rodean el trabajo, verbigracia, el salario percibido por desempeñar una tarea específica.

Cummings y Schwab establecen que *"de acuerdo con la teoría los factores intrínsecos son los que determinan el grado de satisfacción que el trabajo brinda al desempeñante, mientras que los factores extrínsecos determinan el grado de insatisfacción experimentado en un trabajo"*<sup>20</sup>. Por supuesto que debemos tener nuestras reservas con esta afirmación tan tajante y estricta, pues considero que hay factores identificados por Herzberg como extrínsecos, que bien podrían determinar el grado de satisfacción que el trabajo brinda a quien lo desempeña.

La aportación principal de la teoría que se comenta es la identificación de una variedad de factores, intrínsecos y extrínsecos, que son de gran relevancia para los trabajadores, factores que fueron el resultado de una serie de investigaciones en el trabajo.

El artículo más difundido de Herzberg sobre la motivación se tituló *"One more: How do you motivate employees?"*<sup>21</sup>. En este artículo, Herzberg se plantea la cuestión de cuál es la forma más adecuada para lograr que alguien haga algo. Establece que la forma más fácil consiste con lo que llama KITA, siglas de *"kick in the ass"* (patada en el trasero), el cual puede ser físico o psicológico. Por anticuado que parezca este concepto, se sigue utilizando en las organizaciones modernas, como la que fue objeto de estudio y en la que trabajé por más de cinco años. Claro está que Herzberg desapruaba este método que se aleja del objeto humanista que deben tener las organizaciones, además de que los resultados que pueden llegar a obtenerse demuestran que el empleado puede devolver la patada. Pero también encontramos el KITA positivo, como son los incentivos materiales

---

<sup>20</sup> *ibid*, p. 39

<sup>21</sup> "Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores?"



(aumento de salario, bonos, etc.) que han sido utilizados por aquellas organizaciones cuyos directivos no tienen el mínimo interés por comprender qué motiva a su capital humano. Esto les permitiría conocer verdades científicas que, de aplicarlas, obtendrían el desempeño esperado. En ese sentido, Herzberg rechaza tajantemente que estos métodos puedan considerarse motivación, *"puesto que sólo son puntapiés, que empujan o atraen, de acuerdo con el viejo sistema del palo y la zanahoria, pero no logran que el individuo realmente quiera hacer las cosas"*<sup>22</sup>.

En ese orden de ideas, hoy en día lo que las compañías necesitan es actitudes productivas, no solamente acciones productivas. Así, los sistemas motivacionales basados en recompensas y castigos externos están fundamentalmente fuera de época.

Por supuesto que no propongo que los incentivos materiales sean inconvenientes para motivar a los individuos, si no que en el momento de establecer un sistema de compensaciones efectivo, deben tomarse en cuenta otros factores o resultados del mismo individuo.

Por lo general, los empleados indican qué tipos de refuerzos funcionarán en sus propios casos. Hay que fijarse en qué es lo que piden, en los motivos de sus quejas. Tal vez quieran dejar de trabajar unos días, algún aparato especial, más capacitación o mayores responsabilidades. Siempre que sea posible, y cuando los empleados se comporten como uno desea, debe dárseles lo que quieren.

Los elogios pueden ser extremadamente potentes. Su dificultad estriba en que es difícil administrarlos con oportunidad. Dicho llanamente, la gente se desempeña mejor si es elogiada. Los elogios son particularmente eficaces en las etapas iniciales de los programas de productividad; contribuyen a que el personal alcance determinados niveles, así como a adiestrarlos en técnicas específicas.

---

<sup>22</sup> Vélez Rivas, José Ignacio. Ob. Cit. p.136

Los directivos de las organizaciones interesadas en motivar a su capital humano deben, por lo menos, conocer la teoría de Herzberg con la finalidad de identificar los factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales permitirán adoptar las medidas y la políticas correctas al momento de establecer un sistema de compensaciones y, de esta forma, enriquecer el trabajo.

Las teorías de la motivación de Maslow y de Herzberg tienen muchas similitudes, lo que proporciona un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores extrínsecos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, básicamente, incluyendo algunas necesidades de afecto), mientras que los factores intrínsecos se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de autoestima y de autorrealización).<sup>23</sup>

## **1.5. LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL DEL SER HUMANO**

Una vez analizadas las teorías de Maslow y Herzberg respecto a la motivación del ser humano, podemos establecer que la capacitación, entendiéndose por ésta la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, reúne los elementos para considerarla como un factor motivacional.

Siendo una acción para desarrollar las aptitudes del trabajador, la capacitación bien puede encuadrar dentro del escalón número cinco de la pirámide de las necesidades de Maslow, la autorrealización.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. p. 416.

Considero que esta necesidad de autorrealización empata con la necesidad del ser humano de adquirir, registrar y aplicar conocimiento por medio de la capacitación, lo cual no sólo le dará un crecimiento profesional en beneficio de la organización para la que trabaja, sino que le proporcionará el crecimiento personal y espiritual que proporciona la adquisición de conocimiento. Esta reflexión también debemos considerarla para los factores intrínsecos identificados por Herzberg de realización y posibilidad de crecimiento.

Pero no sólo podríamos encuadrar la capacitación dentro de los factores intrínsecos a portados por Herzberg, sino que también podemos considerarla en los factores extrínsecos. Tal es el caso del estatus que adquiere una persona que es capacitada constantemente o, incluso, las condiciones de trabajo, ya que una organización que imparte capacitación a su capital humano tiene una ventaja competitiva sumamente importante respecto de una organización que no la proporciona.

Vamos a suponer que tanto la organización A como la organización B están interesadas en contratar a Juan Pérez que es ingeniero en sistemas. Ambas organizaciones le ofrecen las mismas condiciones de trabajo (mismo sueldo, horario, vacaciones, prestaciones, etc.); sin embargo, la única diferencia es que la organización B otorga a los empleados con un año de antigüedad, la oportunidad de obtener una beca del 30% para estudiar un diplomado en una universidad de prestigio, mientras que la organización A únicamente proporciona la capacitación que por ley está obligada a impartir. Sin duda alguna, Juan Pérez aceptará la oferta de la organización B, ya que la capacitación que ésta proporciona, constituye un valor agregado en el mercado laboral que le permitirán satisfacer sus necesidades.

Así pues, trabajadores capacitados y más satisfechos al trabajar generan clientes más leales y satisfechos. Asimismo, dependiendo del tipo o giro de la organización, la permanencia de los colaboradores se convierte en un factor más

importante en esta relación de lealtad, puesto que la rotación de los empleados influye en la percepción de los clientes y en las posibilidades de recompra.

La persona que es leal a la organización, está tomando en serio las necesidades de la misma, de ahí que cuando hay un conflicto de lealtad se deben ponderar los bienes perseguidos, la fuerza de otros compromisos y la duración de las relaciones.

Para poder transmitir la importancia de la capacitación como factor motivacional del capital humano, es preciso mencionar que el hombre debe vivir la realización de sus acciones en el mundo bajo la responsabilidad de una tarea vital dentro de la tarea general que representa la vida.

Todo lo que haga le permite vivir de modo significativo, es decir, humano. Cada hombre es insustituible en su misión de gobernar el mundo y dirigirlo hacia el bien, por eso el trabajo debe ser "amado" y no sólo concebido como un medio para alcanzar un fin. Lo que interesa no es lo que se hace, sino cómo y por qué se hace. Lo que cuenta no es el tipo de trabajo, sino los motivos por los que se realiza.

Luego entonces, dado que la capacitación es una forma de adquisición de conocimiento, constituye un elemento muy importante de crecimiento personal, profesional y espiritual del ser humano, por lo cual debe promoverse y alentarse, dejando atrás los paradigmas de que un capital humano pensante y capacitado puede generar problemas dentro de la organización. Por el contrario, un capital humano ávido de conocimiento, permitirá romper los obstáculos que la ignorancia levanta para impedir el desarrollo del individuo.

## 1.6. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La capacitación es impartida a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan actualmente, mientras que el adiestramiento será impartido a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. De esta forma, un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador.

Asimismo, debe concluirse que existe una laguna en la Ley Federal del Trabajo, ya que carece de una adecuada e indiscutible definición legal de adiestramiento y capacitación.

Las organizaciones se verían inmensamente beneficiadas si investigaran las actitudes de los empleados ante determinadas características organizacionales mediante una encuesta.

En este sentido, es de suma importancia que las organizaciones cuenten con directivos y funcionarios con la sensibilidad para entender la trascendencia de identificar los resultados o estímulos que el capital humano considera para su motivación.

De esta forma, esas organizaciones podrán implementar sistemas motivacionales que les permitan alcanzar el desempeño esperado de su personal, claro está, sin dejar a un lado las capacidades y habilidades del desempeñante.

En una economía en la que el éxito depende cada vez más de la colaboración entre personas (como seres humanos, no como borregos), esa facilidad es una gran ventaja competitiva.

Uno de esos resultados o estímulos que algunos empleados consideran para sentirse motivados dentro de una organización determinada es la

capacitación, lo cual les ayuda a obtener un sentido de autorrealización y superación, básico en el ser humano. Este factor, que se analiza a continuación, constituye el principal objeto de estudio del presente trabajo.

Dado que la capacitación es una forma de adquisición de conocimiento, constituye un elemento muy importante de crecimiento personal, profesional y espiritual del ser humano.

## CAPÍTULO 2

### FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

*“Que hará usted para retenerme?”  
“Te daré oportunidades para desarrollarte  
y aplicar tus nuevas capacidades.”*

#### **2.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Existen innumerables razones por las cuales la capacitación del ser humano resulta de suma importancia. Podemos reiterar que la capacitación de los seres humanos es trascendental porque la adquisición de conocimiento permite vencer la enfermedad que impide el crecimiento personal y espiritual de las personas: la ignorancia.

Así pues, enfocándome en la importancia que la capacitación tiene en las organizaciones, puedo decir que ésta ha cobrado una mayor trascendencia para el éxito de las organizaciones modernas.

Entre otros factores, esto se debe al rápido crecimiento de la tecnologías, lo que exige que el capital humano de dichas organizaciones afinen de manera continua sus conocimientos, habilidades y aptitudes, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Esto es, las organizaciones necesitan empleados calificados. *“En una época de interdependencias globales y cambio tecnológico, nuestros trabajos cambian y las capacidades necesarias para realizarlos también se modifican con rapidez.”*<sup>24</sup>

Por otro lado, el avance y evolución de las culturas y de las sociedades demanda que el capital humano sea periódicamente capacitado en temas como: liderazgo, cultura organizacional, manejo del estrés, administración del tiempo,

---

<sup>24</sup> Dibble, Suzanne. Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. Traducción: Elia Olvera Martínez. 1ª edic., Edit. Oxford University, México, 2001, p. 121.

etc. De esta forma, se vuelve necesario para los directivos de las organizaciones el desarrollar las habilidades de sus empleados que les permitan manejar tareas nuevas y más exigentes, evitando ser reemplazados.

En ese orden de ideas, existen dos grandes enemigos del hombre en su avance moral, social, técnico y profesional; primero la ignorancia que es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste o infrahumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. El segundo gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir, que aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Esto es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia resultados productivos.

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancia de competencia y competitividad a cualquier persona. Podemos decir en síntesis que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

La capacitación consiste entonces en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, según sea el caso, para que desempeñe sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de dicha organización.



A mediados de 1995 la revista Fortune dedicó uno de sus números al tema *capital humano*. Cuenta el caso de varias empresas que están informando en sus balances las acciones de capacitación realizadas, la cantidad de graduados universitarios, de personal con posgrados que integran su staff. La revista, el tema y la fecha no son casuales. El mundo de la producción está virando fuertemente de los procesos mano de obra intensivos a los de "*Cerebro intensivo*".<sup>25</sup>

Así tenemos que en Estados Unidos cuando las consultoras de riesgo evalúan empresas para el otorgamiento de créditos, así como para aconsejar la compra de acciones, obligaciones negociables, etc., uno de los factores que componen el análisis es el de la trayectoria y formación de sus gerentes.

Los conocimientos se identifican cada vez más como fuente de riqueza. Este proceso, aún en gestión, implica un cambio en la orientación de las empresas y en el área de recursos humanos (o el nombre que se le llegue a otorgar a esta área).

A este reposicionamiento en la empresa, en el que los recursos humanos pasan a ser una de las bases estratégicas de competencia, se le suma un cambio en la orientación de la función.

*"El cambio se está operando bajo nuestros pies. Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave".*<sup>26</sup>

Es aquí donde preciso mencionar que la organización a la que ya he hecho referencia y en la que laboré por más de 5 años no comparte la opinión de que la

---

<sup>25</sup> A. Aquino Jorge, Roberto Vola, Marcelo Arecco, Gustavo Aquino. Ob. Cit. p. 91

<sup>26</sup> *ibid*, p. 92

formación del capital humano es trascendental para la competitividad de las empresas. Tan es así que de una plantilla de aproximadamente 20 directores, únicamente uno tenía estudios de maestría e incluso había un director que ni siquiera tenía estudios de licenciatura.

Consiente estoy que la práctica profesional proporciona muchos e importantes conocimientos que no se adquieren en las aulas, pero no podemos restar la importancia que los estudios tienen respecto de ejercer una determinada actividad, sobretodo, a niveles jerárquicos con la responsabilidad de llevar por buen camino el destino de una organización.

Con la capacitación los empleados resultan altamente beneficiados al experimentar más satisfacciones, pues al sentir que son capacitados adquieren posibilidades de lograr mejores resultados en su trabajo y oportunidades de crecimiento profesional. Por su parte, las organizaciones se benefician al tener empleados con más capacidades y más productivos.

Considero esencial mencionar algunos de los resultado obtenidos por Suzanne Dibble en una encuesta que realizó, la cual muestra que el capital humano considera que desarrollar su capacidades y crecer profesionalmente son atractivos muy importantes dentro de la organización. En dicha encuesta se observa que las tres principales razones que tuvieron los encuestados para abandonar el último trabajo fueron:

- *"Falta de oportunidades de crecimiento profesional": 1er. lugar, 32%.*
- *"Ninguna oportunidad de ascender": 2º lugar, 29%.*
- *"Puesto sin salida": 3er. lugar, 25%.<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Ob. Cit. p. 120

En el mismo sentido, el Great Place to Work Institute México y la revista Expansión, realizaron una encuesta para conocer el porqué los jóvenes de entre 18 y 25 años de edad disfrutaban de formar parte de las Mejores Empresas para Trabajar de México. El 70% de los encuestados mencionó que una de las razones es que se les ofrece entrenamiento para desarrollarse profesionalmente.<sup>28</sup>

En ese orden de ideas, pienso que las exigencias de los empleados y de las organizaciones es el aprendizaje continuo. Sin duda alguna, hay una necesidad importante en las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento.

Como algunos autores mencionan, estamos en la era de la información, de esta forma, quien posea esta información tendrá también poder y la posibilidad de sobrevivir. Dicho en otra forma, los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésta es la razón por la cual las organizaciones debieran invertir dinero en capacitación formal, así como invertir en concienciar a los funcionarios y directivos de la organización que la capacitación del capital humano es de vital importancia para el beneficio de la misma.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad debieran ser algunos de los factores detonantes para que las organizaciones en México incrementen sus gastos para capacitación.

Stephen P. Robbins<sup>29</sup> menciona algunos ejemplos de compañías estadounidenses que gastan millones de dólares al año en capacitación. Así tenemos que Xerox por sí sola gasta más de \$300 millones de dólares al año en capacitación y reentrenamiento de sus empleados. Motorola, Federal Express, Andersen Consulting, Corning y Singapore Airlines gastan todas ellas un mínimo de 3% de su nómina en costos de capacitación.

---

<sup>28</sup> Revista Expansión. No. 20 Marzo-Abril, p. 33

<sup>29</sup> Comportamiento Organizacional. Traducción: Alberto Santiago Fernández Molina. 8ª edic., Edit. Prentice Hall, México, 1999, p. 557

Lo que tienen en común todas estas empresas son, entre otros aspectos, el prestigio, la competitividad en su ramo y utilidades.

En México tenemos compañías como Interprotección, Brasa Desarrollos, Boehringer Ingelheim, Agilent Technologies, Cementos de México, que colocan todo su esfuerzo en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados. ¿Qué tienen en común todas estas compañías? Que forman parte de las 50 mejores empresas para trabajar en México, de acuerdo a un estudio realizado por el Great Place to Work Institute México y la revista Expansión. Entre otras formas, ofrecen becas (en distintos porcentajes) para estudios de diplomado, licenciatura o postgrado, cuentan con alternativas de desarrollo como e-learning, cursos técnicos, idiomas y computación.

Las empresas que no capacitan se descapitalizan. Esto nos lleva a concluir que los directores que no invierten en capacitación están estafando a los accionistas, simplemente toman una decisión como la de no hacer el mantenimiento de las oficinas. Es por ello que sugiero analizar las demandas de capacitación como proyecto de inversión, con método y pautas compartidas.

Paradójicamente, quizá sea por esta razón que los directivos de algunas organizaciones restan importancia a la capacitación del capital humano de éstas, e incluso la obstaculizan. Consiente o inconscientemente piensan que al proporcionar conocimiento al capital humano, éste obtendrá poder que podrá utilizar como medio para presionar a la organización. Esta ideología es de lo más ofensiva y retrógrada, ya que si bien el conocimiento proporciona poder, sin duda éste será utilizado en forma positiva por el capital humano, ya que éste lo utilizará para el crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la propia organización, la cual será beneficiada con la capacitación que sea proporcionada a sus empleados. Evitará la elevada rotación de personal, los gastos superfluos a

especialistas ajenos a la organización y, sobretodo, evitará la falta de motivación de los empleados.

En ese orden de ideas, como fundamentos de la capacitación podemos mencionar los siguientes:

1. Al buscarse la **adquisición o mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes** del trabajador, se pretende que su desenvolvimiento laboral sea efectivo, logrando con ello sustanciales incrementos en los niveles de calidad y productividad de la empresa y en la excelencia del personal.
2. La **filosofía de capacitación** de la organización pretende desarrollar integralmente al individuo, no sólo para mejorar su actuación en su labor cotidiana, sino para hacerlo participe consciente en la vida social, económica y cultural de nuestro país.
3. La **misión** del esfuerzo de capacitación consiste en formar profesionalmente al personal de la organización, de tal manera que esté en posibilidad de apoyar el alcance de los objetivos organizacionales que le proporcionan su razón de existir.

Claro está que lograr el aprendizaje humano y el de la organización requiere una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar, como brevemente menciono más adelante, por lo cual es importante proceder a examinar algunos factores trascendentes de la capacitación.

## 2.2. FACTORES DE LA CAPACITACIÓN

Si bien he mencionado algunas de las razones que hacen de suma importancia la capacitación en las organizaciones, también es menester mencionar que antes de iniciar un programa de capacitación o formular una

política de ésta, resulta importante conocer la función de la capacitación. Para ello, la organización deberá analizar algunos factores trascendentes como son:

- a) La filosofía de la función de capacitación (y de los funcionarios y capacitados) dentro de la organización;
- b) El ambiente de la capacitación y el desarrollo.<sup>30</sup>

Otro factor importante para conocer la función de la capacitación es el análisis de la legislación, las normas y los ordenamientos respectivos, sin embargo, he decidido analizar dicho factor en el capítulo 3, apartado 3.1.2 "aspecto legal de la capacitación".

### **2.2.1. LA FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN**

En este apartado considero oportuno mencionar que las organizaciones deben tener muy clara la misión de la capacitación dentro de ellas, es decir, no debe haber confusión o ambigüedad respecto de las acciones que la organización toma y que están destinadas a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica.

Asimismo, la misión de la capacitación en una organización debe ser difundida para que todos sus miembros conozcan las oportunidades con que cuentan para desarrollarse.

Como he mencionado en el apartado de la importancia de la capacitación, la filosofía de este instrumento en la organización pretende desarrollar integralmente al individuo, no sólo para mejorar su actuación en su labor cotidiana,

---

<sup>30</sup> Arias Galicia, Ob. Cit. p. 498

sino para hacerlo partícipe consciente en la vida social, económica y cultural de nuestro país.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Así pues, la reestructuración organizacional, recortes de personal, cesión de autoridad (empowerment) y trabajo en equipo tienen requerimientos de capacitación inmediata.

La misión que menciono, debe formularse en conjunto con la Dirección General de la organización, de tal forma que la misión específica de la capacitación debe coincidir con la misión general de dicha organización. Es importante incluir dentro de la cultura organizacional de la organización la importancia de la capacitación que he mencionado.

Por otro lado, también deberán especificarse las respectivas funciones y misiones de todos los participantes del proceso de capacitación (funcionarios, capacitadores, analistas, capacitados, etc.). De esta forma, encuentro la trascendencia de especificar los valores de la capacitación, esto es, los valores como elemento básico de la filosofía de la capacitación, *"constituyen aquellos principios de comportamiento declarados y seguidos por la persona, aun cuando puedan causarle incomodidades o inconveniencias"*.<sup>31</sup>

Definir estos valores otorgarán a la actividad de capacitar al capital humano la importancia que tiene, evitando que esta actividad sea tomada a la ligera o que es una actividad que existe únicamente para "rellenar" el organigrama de la

---

<sup>31</sup> Ibid, p. 499

organización, o para “cumplir” con los requerimientos y exigencias de algún ordenamiento legal.

En este sentido, definir la misión y los valores de la capacitación en una organización, facilitarán emitir un plan de capacitación, es decir, decidir si la organización dará cursos ocupando recursos propios (instalaciones propias, cursos impartidos por los propios funcionarios de la organización, etc.) o si se otorgarán facilidades a los empleados de la organización de capacitarse en instituciones ajenas a ésta (becas, intercambios académicos, etc.).

Además, la misión y los valores de la organización deben formar parte de la inducción de todo el personal de la empresa u organización y, por tanto, pueden formar parte de los planes generales de Capacitación y Desarrollo.

Así tenemos que la filosofía de la capacitación evitará divagar al respecto, dándole a la capacitación la seriedad correspondiente y permitirá a las organizaciones tener la plena convicción que se benefician cuando respaldan de manera enérgica las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Se benefician tanto por la mejor habilidad para alcanzar resultados como por la posibilidad de retener a los empleados que desean conservar.

### **2.2.2. EL AMBIENTE DE LA CAPACITACIÓN**

Al momento de elaborar y, posteriormente, implantar un programa de capacitación en una organización, resulta imprescindible conocer el contorno de la misma. Así pues, es importante trabar conocimiento con asociaciones profesionales en esta materia. Por ejemplo, en México existe la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., ([www.amecap.com.mx](http://www.amecap.com.mx), correo electrónico [amecap@df1.-telmex.net.mx](mailto:amecap@df1.-telmex.net.mx)).



Respecto a la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. es preciso mencionar que se crea en octubre de 1966, con el propósito de investigar, normar y promover principios, métodos y técnicas sobre capacitación para el mejor desempeño y efectividad del trabajo dentro de las empresas.

El acta constitutiva firmada ese año, permite constituir una Asociación Civil sin fines de lucro de acuerdo con el Código Civil bajo la denominación "Asociación Mexicana de Capacitación de Personal".

Desde entonces AMECAP tiene una razón de existir, es decir, una misión: *"Ser la asociación que agrupe a las personas e instituciones vinculadas directamente con la capacitación en nuestro país, con la intención de legitimar, desarrollar, promover y difundir nuestra profesión, y para beneficiar tanto a los capacitadores como a la comunidad en general"*.

Adicionalmente, la visión de AMECAP plantea que ésta debe convertirse en un centro de influencia que mejore la manera de hacer capacitación en México, llevándola a un nivel de calidad comparable a lo mejor del mundo.

De esta manera AMECAP declara como sus principales valores:

- El desarrollo integral y permanente del ser humano que propicia una mejor calidad de vida
- El sentido de unidad profesional de la comunidad capacitadora
- La responsabilidad de representar y servir a los miembros de dicha comunidad
- La honestidad y transparencia en el proceder cotidiano.

Por otro lado es importante conocer las publicaciones, reuniones, conferencias y congresos nacionales e internacionales relativos a la capacitación que permitirán a las organizaciones contar con el apoyo necesario en este tema. Estos aspectos permitirán que la organización respectiva construya un programa y

una ambiente de capacitación bastante sólido evitando que el área de capacitación correspondiente sea incongruente con el resto de las áreas de la empresa.

También es significativo y valioso el que la organización efectúe convenios, acuerdos y contratos con instituciones educativas que impartan programas de capacitación, licenciaturas, diplomados o postgrados para proporcionar descuentos y algunos otros beneficios a los empleados de la organización. *“Muchas organizaciones, incluyendo Fannie Mae, Burger King, Champion International, Pacific Telesis Foundation, Cray Research y UNUM Life Insurance, tienen fuertes lazos con las escuelas públicas e invierten millones de dólares en programas educativos”*.<sup>32</sup>

Otro de los elementos esencialmente importantes al momento de preparar los programas y materiales para la capacitación son el ambiente cultural en la cual está inmersa la organización, entre los cuales podemos mencionar los niveles socio culturales del capital humano, los aspectos demográficos, los índices de rotación y los referentes a los mercados de trabajo.

Asimismo, es importante conocer las barreras o problemas que respecto de la capacitación pueden presentarse en una organización. De esta forma, una vez identificados dichos problemas podrán adoptarse las medidas necesarias para erradicarlos.

Entre esos problemas es preciso mencionar los siguientes:

**No hay credibilidad.** Los empresarios y/o los funcionarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto, no una inversión.

---

<sup>32</sup> *Ibid.* P. 233

**Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse.-** En gran cantidad de organizaciones, los supervisores o gerentes impiden que el personal a su cargo se capacite. Siempre se argumenta falta de mano de obra para cumplir con las metas y programas que tienen asignados, imposibilidad para detener las líneas de producción y pérdidas de tiempo.

**Los programas de capacitación son pobres.-** Al considerarse a la capacitación como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de formación profesional son muy limitados. La cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.

**No se le asigna presupuesto.-** Al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario que además está expuesto al "recorte" si surge otra necesidad.

**La alta dirección no se involucra.-** Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse, mucho menos para capacitar a otras personas. En este país los que mayor formación profesional necesitan son los supervisores y los líderes empresariales, ellos deben interesarse más por el entrenamiento y no sólo externar su necesidad "dientes para afuera".

### **2.3. ALCANCE DE LA CAPACITACIÓN**

En capacitación se trabaja con diversos contenidos. Es así que las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.<sup>33</sup>

#### **Los conocimientos**

---

<sup>33</sup> A. Aquino Jorge, Roberto Vola, Marcelo Arecco, Gustavo Aquino. Ob. Cit. p. 91

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc.) de una persona a otras, de generación en generación.

### **Habilidades**

Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

### **Las actitudes**

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona.

Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona. Por ello, la importancia de los programas de desarrollo de personal de los seminarios con metas operativas

actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas, creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

En ese orden de ideas, es preciso mencionar que los conocimientos, habilidades y actitudes que la capacitación logra mejorar pueden separarse en cuatro categorías generales:

- a) Conocimientos elementales;
- b) Técnica;
- c) Interpersonal; y
- d) Solución de problemas

**Conocimientos elementales.-** Resulta impresionante y hasta deprimente recibir un reporte o comunicado de algún director de la organización con faltas de ortografía garrafales o escuchar a algún gerente leer el cumplimiento de objetivos trimestrales y no entender dicho reporte por que ignora los signos de puntuación en su lectura.

Las organizaciones deben proporcionar cada vez más habilidades básicas de lectura, ortografía y redacción a sus empleados lo que permitirá que éstos sean más eficientes y trabajen mejor.

**Técnicas.-** La mayoría de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las habilidades técnicas del empleado. Puede decirse que la mayoría de los puestos en las organizaciones se han visto afectados con la aparición de nuevas técnicas y la modernización de las ya existentes.

A manera de ejemplo, quiero mencionar la experiencia que tuve trabajando en una aseguradora. Con las reformas a la Ley General de Instituciones y

Sociedades Mutualistas de Seguros del 2002, se hizo indispensable que los contratos de adhesión de las instituciones aseguradoras fueran sometidos a la permisión de la autoridad correspondiente (la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas) utilizando medios electrónicos, lo que envolvía un proceso nuevo y hasta complejo que implicó que dicha autoridad impartiera algunos cursos de capacitación del nuevo sistema al personal de las aseguradoras encargados del proceso antes citado.

Grande fue mi sorpresa cuando los directivos de la organización en la que laboraba únicamente enviaron a dos personas al curso impartido por la autoridad cuando el proceso de registro de los contratos de adhesión respectivos involucraba por lo menos a 20 personas. Esta decisión resulta increíble si consideramos que ese curso era totalmente gratis para la organización, pero el argumento utilizado fue que era *"mucho tiempo el que el personal que tomaría el curso debía estar fuera de las instalaciones de la organización"*.

Por supuesto que esa decisión acarreó como consecuencia, un atraso en los procesos de registro de los contratos de adhesión, errores en esos procesos, pérdidas de tiempo, entre otras.

Este es un claro ejemplo de las consecuencias que pueden presentarse por la falta de una filosofía y cultura organizacional en lo que a capacitación de capital humano se refiere.

**Interpersonal.-** Todos los empleados se desenvuelven en un grupo de trabajo, lo cual implica que su capacidad para interactuar en ese grupo es muy importante en el desempeño de sus labores y en el resultado de las mismas.

Si bien algunos empleados poseen excelentes habilidades interpersonales, algunos otros requieren de capacitación para mejorar las suyas. Esto incluye el

aprender a escuchar mejor, a comunicar las ideas con mayor claridad y participar eficazmente en equipo, tener la humildad de reconocer errores, liderazgo, etc.

**Solución de problemas.-** Tanto los altos funcionarios de la organización como el resto de los empleados requiere tener habilidades en la solución de problemas en el trabajo. Esto incluye actividades que incrementen sus habilidades lógicas, de razonamiento y de definición del problema, así como también sus habilidades para evaluar causas, desarrollar alternativas y seleccionar soluciones.

Una vez analizada la categoría de la capacitación que se desea abordar, se diseñan los programas respectivos. Aspectos importantes para tener en consideración para dicho programa son:

- La esfera del trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
- Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, etc. Un aspecto frecuentemente descuidado en este punto es el relativo a los estilos de aprendizaje así como a su personalidad.
- El tiempo y la época disponibles.
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación de adultos.
- Requerimientos organizacionales y legales.

De esta forma insisto en que la metodología para determinar la causación debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación correspondientes es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir al respecto.

En tal virtud, a fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo y efectivo en el desarrollo y desempeño del empleado

que se está capacitando así como de la organización respectiva, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación.

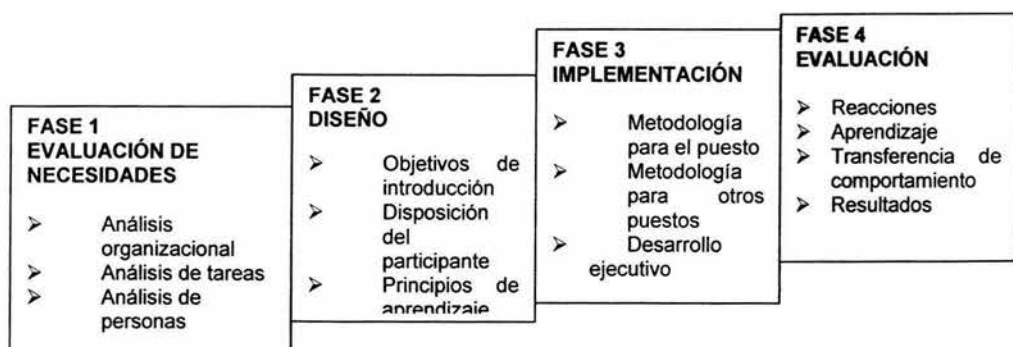
La acción de capacitación debe ser evaluable. La acción de capacitación no evaluable, pasa a ser un gasto para la organización. No se sabe si tiene sentido o no y, en general, es vista como otro beneficio social.

De esta forma, al utilizar un enfoque sistemático en la capacitación se podrá aprovechar al máximo la misma evitando que la inversión destinada a ella se desperdicie por una falta de sistematización en los programas respectivos.

Este enfoque supone cuatro fases<sup>34</sup>:

- 1) Evaluación de necesidades;
- 2) Diseño del programa;
- 3) Instrumentación; y
- 4) Evaluación.

➤ Estos enfoques pueden representarse gráficamente de la siguiente forma:



<sup>34</sup> Ibid pp. 217 y 218.



La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Es recomendable tener presente que si se falla en este proceso, todo lo que vamos a invertir en cursos, en la contratación de instructores, en apoyos didácticos, etc., va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real, se tendrá éxito.

Para comprender de una mejor manera estos enfoques es preciso referir que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo<sup>35</sup>:

### **Área Cognoscitiva**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño del proceso, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

### **Área Psicomotriz**

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

### **Área Afectiva**

Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras.

La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Siempre se debe tener presente que si se falla en este proceso, todo lo que la empresa invertirá en capacitación, en la contratación de instructores, en apoyos

---

<sup>35</sup> Grados Espinoza, Jaime A. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Trillas, México, 1999, pp. 236-239

didácticos, etc., va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real, se tendrá éxito.

En el punto de la evaluación, podemos mencionar que la capacitación, como cualquier otra función de la administración del capital humano, debe evaluarse para determinar su eficacia. La evaluación de la capacitación es un proceso que debe concebirse en términos de medición. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Desafortunadamente, de las pocas organizaciones que elaboran programas de capacitación, pocas son las que evalúan bien dichos programas.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación<sup>36</sup>:

- 1) Reacciones,
- 2) Aprendizaje,
- 3) Comportamiento, y
- 4) Resultados

Algunos son más fáciles de medir que otros, pero cada uno es importante atendiendo a la información que cada uno brinda para el éxito de los objetivos del programa de capacitación correspondiente.

**Reacción.**- Para evaluar la capacitación deberá atenderse a las reacciones de los participantes. Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo.

---

<sup>36</sup> Bohlander George, Ob. Cit. P. 245

**Aprendizaje.-** Mas allá de lo que los empleados capacitados piensen del programa, es buena idea evaluar si en realidad aprendieron algo. Para tales efectos resulta importante evaluar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación para contar con un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

**Comportamiento.-** Es necesario saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresa al puesto.

**Resultados.-** Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos económicos a corto plazo para sus inversiones.

## **2.4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO**

Con la capacitación, los empleados resultan altamente beneficiados al experimentar más satisfacciones, pues al sentir que son capacitados adquieren posibilidades de lograr mejores resultados en su trabajo y oportunidades de crecimiento profesional. Por su parte, las organizaciones se benefician al tener empleados con más capacidades y más productivos.

La capacitación consiste entonces en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, según sea el caso, para que desempeñe sus funciones habiendo previamente identificado las necesidades reales de dicha organización.

Algunos de los problemas que respecto a la capacitación se presentan dentro de la organización son:

- a) No hay credibilidad;
- b) Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse;
- c) Los programas de capacitación son pobres;
- d) No se le asigna presupuesto; y
- e) La alta dirección no se involucra.

Como fundamentos de la capacitación podemos mencionar los siguientes:

- a) La adquisición o mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador;
- b) La filosofía de capacitación; y
- c) La misión del esfuerzo de capacitación

Las habilidades que la capacitación puede mejorar pueden separarse en cuatro categorías generales:

- a) Conocimientos elementales;
- b) Técnica;
- c) Interpersonal; y
- d) Solución de problemas

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo y efectivo en el desarrollo y desempeño del empleado que se está capacitando así como de la organización respectiva, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación.

Este enfoque supone cuatro fases:

- 1) Evaluación de necesidades;
- 2) Diseño de programa;
- 3) Instrumentación; y
- 4) Evaluación.

En los seres humanos existen tres áreas de desarrollo:

- a) Área Cognoscitiva;
- b) Área Psicomotriz;
- c) Área Afectiva

La filosofía de la capacitación evitará divagar al respecto, dándole a la capacitación la seriedad correspondiente y permitirá a las organizaciones tener la plena convicción que se benefician cuando respaldan de manera enérgica las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Se benefician tanto por la mejor habilidad para alcanzar resultados como por la posibilidad de retener a los empleados que desean conservar.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- 1 Reacciones,
- 2 Aprendizaje,
- 3 Comportamiento, y
- 4 Resultados

## CAPÍTULO 3

### LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

#### **3.1. DIVERSOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Para abarcar un mayor conocimiento de la capacitación en las organizaciones, he decidido dar a conocer algunos de los aspectos que consideré más importantes.

Estos aspectos son el contable, el fiscal y el legal de la capacitación, situando los dos primeros en un solo apartado por la estrecha relación que tienen. Observar y analizar estos factores pudiera parecer extenso a los ojos del lector por dos razones principalmente: A) porque transcribo los ordenamientos correspondientes para que el leyente encuentre en el presente trabajo una referencia fiel de los preceptos legales que constituyen el marco legal de la capacitación y que darán a los funcionarios o directivos de las organizaciones interesadas en proporcionar capacitación a su capital humano, las herramientas necesarias para sacarle a este factor motivacional el mayor provecho; y B) porque mi formación profesional me lleva a profundizar en ciertos preceptos legales para que el lector pueda comprender más el espíritu del legislador en la cuestión de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, atendiendo al marco legal internacional, refiero el convenio 142 sobre formación de personal celebrado en 1975 por la Organización Internacional del Trabajo, y ratificado por nuestro país tres años más tarde.

##### **3.1.1. ASPECTO CONTABLE Y FISCAL DE LA CAPACITACIÓN**

El aspecto contable y fiscal de la capacitación resulta sumamente importante para el empresario cuya finalidad es obtener utilidades mostrando

estados financieros económicamente atractivos y atrayentes para los inversionistas; es por eso que, enfocándonos en la cuestión meramente económica de la capacitación, el aspecto contable y fiscal de la misma adquiere una vital importancia para su estudio.

Por tal motivo, es preciso indicar que dentro de la legislación aplicable al aspecto contable y fiscal encontramos la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ordenamiento que señala cuáles personas físicas y morales están obligadas a pagar este tributo y en qué casos.

Así pues, es preciso mencionar que anteriormente estaba perfectamente identificado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta que los gastos efectuados por las personas físicas o morales para la capacitación de sus empleados eran deducibles de impuestos.

El antiguo artículo 22 de la ley que se comenta establecía lo siguiente:

*"Artículo 22.- Los contribuyentes podrán efectuar las deducciones siguientes:*

*VII. Las aportaciones para fondos destinados a investigación y desarrollo de tecnología, así como las aportaciones a fondos destinados a programas de capacitación de sus empleados en los términos del artículo 27 de esta ley."*

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente no se hace esa expresa separación de las "aportaciones a fondos destinados a programas de capacitación de los empleados"; por tal motivo, los gastos destinados a los programas de capacitación antes mencionados deben ser considerados como "Gastos Generales" encontrando su fundamento en el Capítulo II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta denominado "De las Deducciones" que refiero a continuación:

*"Artículo 29.- Los contribuyentes podrán efectuar las deducciones siguientes:*

*III.- Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones.*

*Cuando por las adquisiciones realizadas en los términos de la fracción II de este artículo o por los gastos a que se refiere la fracción III del mismo, los contribuyentes hubieran pagado algún anticipo, éste será deducible siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 31, fracción XIX de esta Ley."*

Con relación al precepto antes transcrito, resulta relevante observar que las deducciones correspondientes deberán efectuarse respecto de los gastos "netos"; estos es, lo que efectivamente hayan gastado los contribuyentes sin considerar alguna otra deducción anteriormente.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta indica en su artículo 31 cuáles son los requisitos *sine quan non* las deducciones no podrán ser autorizadas. A continuación transcribo las fracciones de dicho ordenamiento que tienen relación con la deducción de dicha contribución en materia de capacitación y adiestramiento del capital humano de las empresas, deteniéndome para efectuar los comentarios que considero importantes y haciendo las referencias correspondientes al Código Fiscal de la Federación.

*"Artículo 31.- Las deducciones autorizadas en este Título deberán reunir los siguientes requisitos:*

*I. Ser estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente, salvo que se trate de donativos no onerosos ni remunerativos, que satisfagan los requisitos previstos en esta Ley y en las reglas generales que para el efecto establezca el Servicio de Administración Tributaria y que se otorguen en los siguientes casos:*

Después de haber aportado argumentos del porqué la capacitación de los empleados resulta indispensable para las empresas, podemos entender fácilmente que los gastos que los empresarios efectúen por concepto de dicha capacitación, reúnen este primer requisito de "estrictamente indispensables" exigido por la Ley para los gastos que pretendan ser exentos del pago del impuesto sobre la renta.

*a) A la Federación, entidades federativas o municipios, así como a sus organismos descentralizados que tributen conforme al Título III de la presente Ley.*

*b) A las entidades a las que se refiere el artículo 96 de esta Ley.*



*c) A las personas morales a que se refieren los artículos 95, fracción XIX y 97 de esta Ley.*

*d) A las personas morales a las que se refieren las fracciones VI, X, XI y XX del artículo 95 de esta Ley y que cumplan con los requisitos establecidos en las fracciones II, III, IV y V del artículo 97 de la misma.*

*e) A las asociaciones y sociedades civiles que otorguen becas y cumplan con los requisitos del artículo 98 de esta Ley.*

Este inciso adquiere su importancia para aquellas personas morales cuyo objeto es otorgar becas, situación en la que se encuentran las escuelas institutos o instituciones con las que las organizaciones pueden celebrar convenios, acuerdos y contratos para que impartan programas de capacitación, licenciaturas, diplomados o postgrados otorgando descuentos y algunos otros beneficios a los empleados de la organización.

Al respecto, resulta preciso señalar que el citado artículo 98 enlista los requisitos para obtener autorización de recibir donativos deducibles de impuestos por parte de las asociaciones o sociedades civiles que se constituyan con el propósito de otorgar becas.

Los requisitos principales que deben reunir esas asociaciones o sociedades civiles son, básicamente, I. Que las becas se otorguen para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero éstas, estén reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y II. Que las becas se otorguen mediante concurso abierto al público en general y su asignación se base en datos objetivos relacionados con la capacidad académica del candidato.

*f) A programas de escuela empresa.*

*El Servicio de Administración Tributaria publicará en el Diario Oficial de la Federación y dará a conocer en su página electrónica de Internet los datos de las instituciones a que se refieren los incisos b), c), d) y e) de esta fracción que reúnan los requisitos antes señalados.*

*Tratándose de donativos otorgados a instituciones de enseñanza, los mismos serán deducibles siempre que sean establecimientos públicos o de propiedad de particulares que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación, se destinen a la adquisición de bienes de inversión, a la investigación científica o al desarrollo de tecnología, así como a gastos de administración hasta por el monto, en este último caso, que señale el Reglamento de esta Ley, se trate de donaciones no onerosas ni remunerativas y siempre que dichas instituciones no hayan distribuido remanentes a sus socios o integrantes en los últimos cinco años.*

Como puede observarse, para que los donativos recibidos por las instituciones de enseñanza sean deducibles, las mismas deberán contar con la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación. Por esta razón es recomendable que los convenios, acuerdos y contratos, que sugiero sean efectuados por la organización en beneficio de los empleados de la misma, sean celebrados con instituciones que cuenten con la autorización o reconocimiento antes referido.

Respecto de los programas de escuela empresa indicados en el inciso e) que antecede, es indispensable comprender esta figura jurídica, razón por la cual transcribo el artículo 99 de la Ley que se comenta:

*"Artículo 99.- Los programas de escuela empresa establecidos por instituciones que cuenten con autorización de la autoridad fiscal, serán contribuyentes de este impuesto y la institución que establezca el programa será responsable solidaria con la misma.*

*Los programas mencionados podrán obtener autorización para constituirse como empresas independientes, en cuyo caso considerarán ese momento como el de inicio de actividades.*

*El Servicio de Administración Tributaria, mediante reglas de carácter general, establecerá las obligaciones formales y la forma en que se efectuarán los pagos provisionales, en tanto dichas empresas se consideren dentro de los programas de escuela empresa.*

*Los programas de escuela empresa a que se refiere este artículo, podrán obtener autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, siempre que cumplan con los requisitos a que se refieren las fracciones II, III, IV y V, así como el penúltimo y último párrafos del artículo 97 de esta Ley."*

Continuando con los requisitos que el artículo 31 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta impone para la autorización de las deducciones de este impuesto tenemos los siguientes:

*II. Que cuando esta Ley permita la deducción de inversiones se proceda en los términos de la Sección II de este Capítulo.*

*III. Estar amparadas con documentación que reúna los requisitos que señalen las disposiciones fiscales relativas a la identidad y domicilio de quien la expida, así como de quien adquirió el bien de que se trate o recibió el servicio y que los pagos cuyo monto exceda de \$2,000.00, se efectúen mediante cheque nominativo del contribuyente, tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o a través de los monederos electrónicos que a la fecha de la expedición del servicio de Administración Tributaria, excepto cuando dichos pagos se hagan por la prestación de un servicio personal subordinado.*

*Los pagos que en los términos de esta fracción deban efectuarse mediante cheque nominativo del contribuyente, también podrán realizarse mediante traspasos de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa.*

*Las autoridades fiscales podrán liberar de la obligación de pagar las erogaciones con cheques nominativos, tarjetas de crédito, de débito, de servicios, monederos electrónicos o mediante traspasos de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa a que se refiere esta fracción, cuando las mismas se efectúen en poblaciones o en zonas rurales, sin servicios bancarios.*

*Cuando los pagos se efectúen mediante cheque nominativo, éste deberá ser de la cuenta del contribuyente y contener su clave del Registro Federal de Contribuyentes así como, en el anverso del mismo la expresión "para abono en cuenta del beneficiario".*

*Los contribuyentes podrán optar por considerar como comprobante fiscal para los efectos de las deducciones autorizadas en este Título, los originales de los estados de cuenta de cheques emitidos por las instituciones de crédito, siempre que se cumplan los requisitos que establece el artículo 29-C del Código Fiscal de la Federación.*

*IV. Estar debidamente registradas en contabilidad y que sean restadas una sola vez.*

Respecto del "debido registro en contabilidad" y para tener un mejor panorama de dicho registro, es preciso mencionar que las personas obligadas a llevar contabilidad deberán observar las reglas a que se refiere el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación que a la letra ordena lo siguiente:

*"Artículo 28.- Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, deberán observar las siguientes reglas:*

*I. Llevarán los sistemas y registros contables que señale el Reglamento de este Código, las que deberán reunir los requisitos que establezca dicho Reglamento.*

*II. Los asientos en la contabilidad serán analíticos y deberán, efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas.*

*III. Llevarán la contabilidad en su domicilio. Dicha contabilidad podrá llevarse en lugar distinto cuando se cumplan los requisitos que señale el Reglamento de este Código.*

*IV. Llevarán un control de sus inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, el cual consistirá en un registro que permita identificar por unidades, por productos, por concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio, de tales inventarios. Dentro del concepto se deberá indicar si se trata de devoluciones, enajenaciones, donaciones, destrucciones, entre otros.*

*V. Tratándose de personas que enajenen gasolina, diesel, gas natural para combustión automotriz o gas licuado de petróleo para combustión automotriz, en establecimientos abiertos al público en general, deberán contar con controles volumétricos y mantenerlos en todo momento en operación. Dichos controles formarán parte de la contabilidad del contribuyente. Para tales efectos, el control volumétrico deberá llevarse con los equipos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.*

*Cuando las autoridades fiscales en ejercicio de sus facultades de comprobación mantengan en su poder la contabilidad de la persona por un plazo mayor de un mes, ésta deberá continuar llevando su contabilidad cumpliendo con los requisitos que establezca el Reglamento de este Código.*

*En los casos en los que las demás disposiciones de este Código hagan referencia a la contabilidad, se entenderá que la misma se integra por los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I de este artículo, por los papeles de trabajo, registros, cuentas especiales, libros y registros sociales señalados en el párrafo precedente, por los equipos y sistemas electrónicos de registro fiscal y sus registros, por las máquinas registradoras de comprobación fiscal y sus registros, cuando se esté obligado a llevar dichas máquinas, así como por la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.*

Ahora bien, en caso de que la organización realice el pago de honorarios por concepto de capacitación de su personal a alguna institución educativa o prestador de servicios mediante cheque nominativo para abono en cuenta del beneficiario o mediante traspasos de cuenta en instituciones de crédito o casas de bolsa, deberá apearse a lo que establece el artículo 29-C del Código Fiscal de la Federación con la finalidad de conocer los elementos que deben reunirse para considerar como comprobante fiscal, para efectos de la deducción que hemos venido estudiando, el original del estado de cuenta en el que conste el pago realizado.

Por lo anterior, a continuación transcribo el artículo 29-C del Código Fiscal de la Federación:

*"Artículo 29-C.- Las personas que conforme a las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad y que efectúen el pago de adquisiciones de bienes, del uso o goce temporal de bienes, o de la prestación de servicios, mediante cheque nominativo para abono en cuenta del beneficiario o mediante traspasos de cuenta en instituciones de crédito o casas de bolsa, podrán optar por considerar como comprobante fiscal para los efectos de las deducciones o acreditamientos autorizados en las leyes fiscales, el original del estado de cuenta en el que conste el pago realizado, siempre que se cumpla lo siguiente:*

*I. Consignen en el cheque la clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se libre el cheque. Se presume, salvo prueba en contrario, que se cumplió con este requisito, cuando en el estado de cuenta que al efecto expida la institución de crédito o casa de bolsa se señale dicha clave del beneficiario del cheque.*

*II. Cuente con el documento expedido por el enajenante, el prestador del servicio o el otorgante del uso o goce temporal de los bienes, que permita identificar el bien o servicio de que se trate y el precio o contraprestación, y siempre que contengan en forma expresa y por separado los impuestos que se trasladan.*

*III. Registren en la contabilidad, de conformidad con el Reglamento de este Código, la operación que ampare el cheque librado o el traspaso de cuenta.*

*IV. Vinculen la operación registrada en el estado de cuenta directamente con la adquisición del bien, con el uso o goce, o con la prestación del servicio de que se trate y con la operación registrada en la contabilidad, en los términos del artículo 26 del Reglamento de este Código.*

*V. Conserve el original del estado de cuenta respectivo, durante el plazo que establece el artículo 30 de este Código.*

*El original del estado de cuenta que al efecto expida la institución de crédito o casa de bolsa deberá contener la clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien enajene los bienes, otorgue su uso o goce, o preste el servicio.*

*Los contribuyentes que opten por aplicar lo dispuesto en este artículo, además de los requisitos establecidos en el mismo, deberán cumplir con los requisitos que en materia de documentación, cheques y estados de cuenta, establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.*

*Quienes opten por aplicar lo dispuesto en este artículo, deberán permitir a los visitantes, en el ejercicio de sus facultades de comprobación, consultar a través de medios electrónicos la información relativa a los estados de cuenta de que se trate, directamente en las instituciones de crédito o casas de bolsa, que hubiesen emitido dichos estados de cuenta.*

*Lo dispuesto en este artículo no será aplicable tratándose del pago de bienes, uso o goce, o servicios, por los que se deban retener impuestos en los términos de las disposiciones fiscales ni en los casos en los que se trasladen impuestos distintos al impuesto al valor agregado.*

*Lo dispuesto en este artículo se aplicará sin perjuicio de las demás obligaciones que en materia de contabilidad deban cumplir los contribuyentes.*

*Ante el incumplimiento de cualesquiera de los requisitos establecidos en este artículo, el estado de cuenta no será considerado como comprobante fiscal para los efectos de las deducciones o acreditamientos autorizados en las leyes fiscales."*

En ese orden de ideas, la contabilidad deberá conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas. Lo anterior, de conformidad con los tres primeros párrafos del artículo 30 del Código Fiscal de la Federación que establecen lo siguiente:

*"Artículo 30.- Las personas obligadas a llevar contabilidad deberán conservarla en el lugar a que se refiere la fracción III del Artículo 28 de este Código a disposición de las autoridades fiscales.*

*Las personas que no estén obligadas a llevar contabilidad deberán conservar en su domicilio a disposición de las autoridades, toda documentación relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales.*

*La documentación a que se refiere el párrafo anterior de este artículo y la contabilidad, deberán conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas. Tratándose de la contabilidad y de la documentación correspondiente a actos cuyos efectos fiscales se prolonguen en el tiempo, el plazo de referencia comenzará a computarse a partir del día en el que se presente la declaración fiscal del último ejercicio en que se hayan producido dichos efectos. Cuando se trate de la documentación correspondiente a aquellos conceptos respecto de los cuales se hubiera promovido algún recurso o juicio, el plazo para conservarla se computará a partir de la fecha en la que quede firme la resolución que les ponga fin. Tratándose de las actas constitutivas de las personas morales, de los contratos de asociación en participación, de las actas en las que se haga constar el aumento o la disminución del capital social, la fusión o la escisión de sociedades, de las constancias que emitan o reciban las personas morales en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta al distribuir dividendos o utilidades, de la información necesaria para determinar los ajustes a que se refieren los artículos 24 y 25 de la ley citada, así como de las declaraciones de pagos provisionales y del ejercicio, de las contribuciones federales, dicha documentación deberá conservarse por todo el tiempo en el que subsista la sociedad o contrato de que se trate.*

Después de esta acotación, continuo enumerando las obligaciones del artículo 31 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta para la autorización de las deducciones correspondientes.

V. Cumplir con las obligaciones establecidas en esta Ley en materia de retención y entero de impuestos a cargo de terceros o que, en su caso, se recabe de éstos copia de los documentos en que conste el pago de dichos impuestos. Tratándose de pagos al extranjero, éstos sólo se podrán deducir siempre que el contribuyente proporcione la información a que esté obligado en los términos del artículo 86 de esta Ley.

Los pagos que a la vez sean ingresos en los términos del Capítulo I del Título IV, de esta Ley, se podrán deducir siempre que se cumpla con las obligaciones a que se refieren los artículos 118, fracción I y 119 de la misma.

VI. Que cuando los pagos cuya deducción se pretenda realizar se efectúen a personas obligadas a solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, se señale la clave respectiva en la documentación comprobatoria.

VII. Que cuando los pagos cuya deducción se pretenda realizar se hagan a contribuyentes que causen el impuesto al valor agregado, dicho impuesto se traslade en forma expresa y por separado en los comprobantes correspondientes. Tratándose de los contribuyentes que ejerzan la opción a que se refiere el último párrafo de la fracción III de este artículo, el impuesto al valor agregado, además deberá constar en el estado de cuenta.

IX. Tratándose de pagos que a su vez sean ingresos de contribuyentes personas físicas, de los contribuyentes a que se refieren el Capítulo VII de este Título, así como de aquéllos realizados a los contribuyentes a que hace referencia el último párrafo de la fracción I del artículo 18 de esta Ley y de los donativos, éstos sólo se deduzcan cuando hayan sido efectivamente erogados en el ejercicio de que se trate. Sólo se entenderán como efectivamente erogados cuando hayan sido pagados en efectivo, mediante traspasos de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa, o en otros bienes que no sean títulos de crédito. Tratándose de pagos con cheque, se considerará efectivamente erogado en la fecha en la que el mismo haya sido cobrado o cuando los contribuyentes transmitan los cheques a un tercero, excepto cuando dicha transmisión sea en procuración. También se entiende que es efectivamente erogado cuando el interés del acreedor queda satisfecho mediante cualquier forma de extinción de las obligaciones.

Cuando los pagos a que se refiere el párrafo anterior se efectúen con cheque, la deducción se efectuará en el ejercicio en que éste se cobre, siempre que entre la fecha consignada en la documentación comprobatoria que se haya expedido y la fecha en que efectivamente se cobre dicho cheque no hayan transcurrido más de cuatro meses.

XII. Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Para estos efectos, tratándose de trabajadores sindicalizados se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general cuando las mismas se establecen de acuerdo a los contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

Cuando una persona moral tenga dos o más sindicatos, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general siempre que se otorguen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley y sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas e n relación con las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la



*propia persona moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.*

*Tratándose de trabajadores no sindicalizados, se considera que las prestaciones de previsión social son generales cuando se otorguen las mismas prestaciones a todos ellos y siempre que las erogaciones deducibles que se efectúen por este concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, sean en promedio aritmético por cada trabajador no sindicalizado, en un monto igual o menor que las erogaciones deducibles por el mismo concepto, excluidas las aportaciones de seguridad social, efectuadas por cada trabajador sindicalizado. A falta de trabajadores sindicalizados, se cumple con lo establecido en este párrafo cuando se esté a lo dispuesto en el último párrafo de esta fracción.*

*En el caso de las aportaciones a los fondos de ahorro, éstas sólo serán deducibles cuando, además de ser generales en los términos de los tres párrafos anteriores, el monto de las aportaciones efectuadas por el contribuyente sea igual al monto aportado por los trabajadores, la aportación del contribuyente no exceda del trece por ciento del salario del trabajador, sin que en ningún caso dicha aportación exceda del monto equivalente de 1.3 veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año y siempre que se cumplan los requisitos de permanencia que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.*

*Los pagos de primas de seguros de vida que se otorguen en beneficio de los trabajadores, serán deducibles sólo cuando los beneficios de dichos seguros cubran la muerte del titular o en los casos de invalidez o incapacidad del titular para realizar un trabajo personal remunerado de conformidad con las leyes de seguridad social, que se entreguen como pago único o en las parcialidades que al efecto acuerden las partes. Asimismo, serán deducibles los pagos de primas de seguros de gastos médicos que efectúe el contribuyente en beneficio de los trabajadores.*

*Tratándose de las prestaciones de previsión social a que se refiere el párrafo anterior, se considera que éstas son generales cuando sean las mismas para todos los trabajadores de un mismo sindicato o para todos los trabajadores no sindicalizados, aun cuando dichas prestaciones sólo se otorguen a los trabajadores sindicalizados o a los trabajadores no sindicalizados. Asimismo, las erogaciones realizadas por concepto de primas de seguros de vida y de gastos médicos y las aportaciones a los fondos de ahorro y a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social a que se refiere el artículo 33 de esta Ley, no se considerarán para determinar el promedio aritmético a que se refiere el cuarto párrafo de esta fracción.*

*El monto de las prestaciones de previsión social deducibles otorgadas a los trabajadores no sindicalizados, excluidas las aportaciones de seguridad social, las aportaciones a los fondos de ahorro, a los fondos de pensiones y jubilaciones complementarios a los que establece la Ley del Seguro Social a que se refiere el artículo 33 de esta Ley, las erogaciones realizadas por concepto de gastos médicos y primas de seguros de vida, no podrá exceder de diez veces el salario mínimo general del área geográfica que corresponda al trabajador, elevado al año.*

Es preciso mencionar que los planes y programas de capacitación en una organización serán formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Esto de conformidad con el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo que analizaremos más adelante, por tal motivo, la fracción XII del artículo 31 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, resulta de relevante mención dado que aborda las deducciones autorizadas cuando se trate de gastos de previsión social y las prestaciones correspondientes se otorguen en forma general en beneficio de todos los trabajadores, situación en la que podemos incluir la capacitación proporcionada por el patrón a los trabajadores.

Ahora bien, es el artículo 32 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta el que señala cuáles son los conceptos que no serán deducibles de esta contribución. En tal virtud, el último párrafo de la fracción V de este precepto es el relativo a los gastos que una organización puede efectuar cuando proporciona capacitación a su capital humano.

*"Artículo 32.- Para los efectos de este Título, no serán deducibles:*

*....*

*....*

*V.- ....*

*.....*

*Cuando el total o una parte de los viáticos o gastos de viaje con motivo de seminarios o convenciones, efectuados en el país o en el extranjero, formen parte de la cuota de recuperación que se establezca para tal efecto y en la documentación que los ampare no se desglose el importe correspondiente a tales erogaciones, sólo será deducible de dicha cuota, una cantidad que no exceda el límite de gastos de viaje por día destinado a la alimentación a que se refiere esta fracción. La diferencia que resulte conforme a este párrafo no será deducible en ningún caso."*

Este precepto excluye de los gastos deducibles a los que se efectúen con motivo de seminarios o convenciones que formen parte de la cuota de recuperación, salvo la cantidad que no exceda el límite de gastos de viaje por día destinado a la alimentación.

### **3.1.2. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso "derecho

del trabajo", que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en éste trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México por las causas, motivos y razones mencionadas en el presente trabajo.

Los legisladores mexicanos siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo anterior se refleja significativamente en la Constitución de 1917.

Pero de nada sirve un marco legal bien definido y sustentado si no está definida una cultura organizacional en nuestro país en materia de capacitación. Al respecto de dicha cultura organizacional, haré una reflexión más profunda en el apartado 4.2 del capítulo siguiente.

### **3.1.2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Con el objeto de señalar el marco jurídico de la capacitación en México, citaré algunos artículos de la Constitución referente a la misma.

No omito hacer la acotación que los artículos a mencionar pueden ser objeto de reformas, razón por la que recomiendo al lector actualizarse al respecto consultando las fuentes correspondientes, como por ejemplo, el sitio de internet de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión ([www.cddhcu.gob.mx](http://www.cddhcu.gob.mx)).

**Art. 3º.** ... La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I.- Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II.- El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será nacional, en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;

**Art. 123.** ... Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

A.

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

b) Empresas

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio

*de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.*

*B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:*

*VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;*

De dichos preceptos se desprende que uno de los espíritus de nuestra Carta Magna es el desarrollo económico, social y cultural de los mexicanos mediante la educación, la impartición de conocimientos, la capacitación y el adiestramiento.

Además, las empresas se encuentran obligadas a impartir capacitación o adiestramiento a sus empleados utilizando los procedimientos y métodos indicados por las leyes aplicables, principalmente, por la Ley Federal del Trabajo.

### **3.1.2.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo por el cual se modifican varios artículos que quedan en los términos transcritos a continuación. Esta ley, que deriva del artículo 123 constitucional, recoge los principios de la impartición de conocimientos, la capacitación y el adiestramiento, son indispensables para el crecimiento profesional y espiritual del trabajador.

Tan importante es para el legislador la capacitación y adiestramiento del trabajador, que dedica todo un capítulo a esta cuestión en una ley de carácter federal.

*"Art. 3. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.*

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

Es de señalar que el artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo indica que el promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores alcanza el nivel de "**interés social**", es decir, concierne y atañe a toda la sociedad que los trabajadores estén siendo capacitados y adiestrados en las organizaciones donde trabajan. Y así como interesa a la sociedad, ésta también comparte la responsabilidad de esa capacitación y adiestramiento a sus miembros en la forma y tiempo que corresponda a cada caso particular.

**"Art. 25.** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley."

La capacitación que recibirá el trabajador debe formar parte del contrato en el que consten el resto de sus condiciones de trabajo, lo cual la sitúa al mismo nivel que otros derechos del trabajador, como pueden ser las vacaciones, el aguinaldo o la prima dominical.

*"Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."*

Así pues, la capacitación posee una dualidad en la relación patrón-trabajador, ya que la obligación del primero de proporcionarla corresponde al derecho del segundo de recibirla, con el objeto de que éste eleve su nivel de vida y productividad.

Ahora bien, la capacitación debe impartirse conforme a los planes y programas previamente elaborados y autorizados por la autoridad correspondiente, en este caso, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Como he mencionado en el capítulo anterior, uno de los factores importantes para el éxito de un plan o programa de capacitación es la planeación del mismo, basándose en las necesidades reales de la empresa hasta concluir con una correcta evaluación del citado plan o programa. Por tal motivo, son de suma importancia las facultades con las que goza la autoridad correspondiente para aprobar o en su caso, modificar los planes presentados por el patrón o el sindicato.

*"Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas."*

*"Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."*

*"Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."*

El artículo 153-B es el que nos proporciona el fundamento de que la capacitación puede ser impartido dentro o fuera de las instalaciones de la misma empresa. Dicha capacitación puede ser brindada por el propio personal de la organización, o ésta puede permitir que los trabajadores reciban la capacitación en instituciones, escuelas u organismos especializados. Así pues, surge la posibilidad de que las organizaciones celebren convenios o contratos con dichas instituciones, para el otorgamiento de becas o incentivos económicos para los empleados y, de esta forma, hacer más accesible dicha capacitación.

*"Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajo durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán 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 desempeña, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."*

De este precepto surge la distinción entre los términos de adiestramiento y capacitación en la última parte que establece: "...así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe...", ya que con esta afirmación podemos deducir que la capacitación puede obtenerse, o proporcionarse según sea el caso, en un puesto o actividad distinta a la que el trabajador ocupa en el momento de recibirla. Es preciso señalar que en el apartado 1.1.1 he realizado la reflexión correspondiente para diferenciar el concepto de capacitación y adiestramiento.

**"Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:**

- I. *Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología e ella;*
- II. *Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;*
- III. *Prevenir riesgos de trabajo;*
- IV. *Incrementar la productividad; y*
- V. *En general, mejorar las aptitudes del trabajador"*

Considero que el artículo 153-F de la ley que se comenta no refiere únicamente el objeto de la capacitación, sino que menciona también las ventajas y virtudes de la misma, no solamente para el capacitado, sino para la organización que está impartiendo la capacitación.

**"Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial, para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."**

**"Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:**

- I. *Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;*
- II. *Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y*
- III. *Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."*

Para aquellos directores y funcionarios que se quejan de que los cursos impartidos no son aprovechados, hay que mencionarles que como todo derecho, la capacitación también tiene implícita una serie de obligaciones para los capacitados, obligaciones que recoge el artículo 153-H antes transcrito. Claro está que el incumplimiento de estas obligaciones permitirá a la organización correspondiente negar en lo sucesivo este derecho al infractor atendiendo a las circunstancias del caso concreto.

*"Art. 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."*

*"Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."*

*"Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría."*

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

La figura jurídica de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, nombradas así porque están formadas por igual número de representantes de los trabajadores que del patrón, constituye un factor



importantísimo para la vigilancia de la aplicación de los planes y programas de capacitación correspondientes pero, como sucede con otras figuras jurídicas en materia laboral, debe dirigirse de una forma por demás ética, moral apegada al espíritu del legislador ya que, por los intereses manejados, puede ser susceptible de ser atacada por el pirata de la corrupción.

Como todo en esta vida, los planes y programas de capacitación correspondientes son susceptibles de ser mejorados, por tal motivo, corresponde a las citadas Comisiones la responsabilidad de sugerir las medidas que permitan perfeccionar los mencionado planes y programas de capacitación.

**“Art. 153-L.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**“Art. 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 pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.”*

**“Art. 153-N.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

**“Art. 153-O.** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.”

**“Art. 153-P.** El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los

- procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y*
- III. *No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.*

*El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.*

- IV. *En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.*

**“Art. 153-Q.** *Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:*

- I. *Referirse a periodos no mayores de cuatro años;*
- 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;*
- V. *Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y*
- VI. *Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación.*

*Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.”*

**“Art. 153-R.** *Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.”*

Del análisis de los preceptos transcritos nace la necesidad de reiterar la importancia de las facultades con las que goza la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para aprobar o en su caso, modificar los planes presentados por el patrón o el sindicato.

Dichos planes no podrán ser obsoletos, ya que la fracción I del artículo 153-Q señala que los periodos que deben abarcar los multicitados planes no podrán ser mayores a cuatro años, medida que permitirá una mayor y mejor aplicabilidad de los resultados de la capacitación.

**“Art. 153-S.** *Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentado dichos planes y programas, no los lleve a la práctica,*

*será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.”*

Este precepto indica la sanción que puede recibir el patrón por el incumplimiento de su obligación de presentar los planes y programas de capacitación. Además, es importante indicar que la sanción que corresponde al incumplimiento en la presentación de planes y programas de capacitación debe ser sancionado como lo marca en forma genérica el artículo 1002, con multa por el equivalente de tres a trescientos quince veces el salario mínimo general vigente en el lugar en que se cometió la infracción.

**“Art. 153-T.** *Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.”*

**“Art. 153-U.** *Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir éste por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.”*

**“Art. 153-V.** *La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.*

*Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.*

*Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto.”*

**“Art. 153-W.** *Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial*

*de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata en el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él."*

**"Art. 153-X.** *Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo."*

Como se puede apreciar, el artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones y de los trabajadores, con lo cual nos proporcionan suficiente información referente a aspectos de capacitación. Esto debe tenerse en cuenta para llevar a cabo una capacitación y adiestramiento adecuados en incrementar el desarrollo de los trabajadores.

**"Art. 180.** *Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:*

*IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley."*

**"Art. 391.** *El contrato colectivo contendrá:*

- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que corresponda;*
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.*

**"Art. 412.** *El contrato-ley contendrá:*

- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.*

**"Art. 504.** *Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:*

- I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste."*

**"Art. 536.** *Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, capítulo VIII, y la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este título."*

**"Art. 537.** *El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:*

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;*
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;*
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y*
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales."*

El 5 de julio de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1983).

Ahora es preciso hacer una acotación en lo que se refiere a los trabajadores al servicio del Estado.

### **3.1.2.3. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO**

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el artículo 44 de dicha ley; *"La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia"*.

#### ***Título Segundo***

#### ***Derecho y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares***

*Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.*

**"Art. 44**

**VIII**

**c) *Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.*"**

Para una mejor ubicación y comprensión de los artículos de la Ley Federal del Trabajo referentes a la capacitación, muestro el siguiente cuadro sinóptico.

ASPECTO	ARTÍCULO	CONCEPTO
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarles información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la organización	3	Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
	7	El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.
	25-VIII, 391-VII	Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación.
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132-XXVIII	Participar en las comisiones para este fin.
	153-O	Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-E	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-N	Presentar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas, e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	Enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social la lista de constancia de habilidades.
180-IV	Proporcionar capacitación y adiestramiento a los menores trabajadores.	
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.

	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-T, 153-V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento sobre planes y programas	153-I	Integración y facultades de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
	153-Q, 412-V	Requisitos de los planes y proyectos para impulsar la capacitación y auxilio de las autoridades laborales locales.

Cabe señalar que en relación a la capacitación del capital humano en las organizaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social proporciona los siguientes servicios en forma gratuita:

- Asesoría para la integración de comisiones mixtas de capacitación.
- Registro de planes y programas de capacitación.
- Registro de listas de constancias de habilidades.
- Registro y autorización de personas físicas o morales como Agentes Capacitadores.
- Curso introductorio para el cumplimiento de la normatividad en materia de capacitación.
- Expedición de cartas de derechos y obligaciones de trabajadores, jóvenes, menores, discapacitados y personas mayores.

Respecto al Derecho Internacional, resulta importante mencionar el marco jurídico que respecto a la capacitación de personal tiene la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo del cual México forma parte.



En su 280ª reunión de marzo de 2001, el Consejo de Administración decidió incluir en el orden del día de la 91ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2003) un punto relativo al desarrollo de los recursos humanos y la formación, para una primera discusión encaminada a la adopción de una norma revisada en 2004. La decisión se basaba en una propuesta recogida en las conclusiones sobre la formación y el desarrollo de los recursos humanos, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 88ª reunión, a raíz de una discusión general sobre esta cuestión. Las conclusiones proponían que la OIT preparara una nueva recomendación que reflejase la nueva manera de enfocar la formación de personal.

Los principales instrumentos de la OIT en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos y la formación son el Convenio 142 y la recomendación 150 sobre desarrollo de los recursos humanos de 1975. Ambos abarcan la formación y la orientación profesionales bajo todos sus aspectos y en distintos planos, y vinieron a sustituir a la Recomendación sobre la formación profesional 117 del año 1962, recomendación que a su vez reemplazaba a toda una serie de normas específicas elaboradas desde 1939 y en particular la Recomendación sobre la formación profesional 57 del año 1939, la Recomendación sobre el aprendizaje 60 del mismo año y la Recomendación sobre la formación profesional para los adultos número 88 del año 1950.

#### **3.1.2.4. CONVENIO 142 DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, convocada en Ginebra, Suiza por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 4 junio 1975 en su sexagésima reunión, después de haber decidido adoptar diversas proposiciones relativas al desarrollo de los recursos humanos, orientación profesional y formación profesional, cuestión que constituye el sexto punto del orden del día de

la reunión, y después de haber decidido que dichas proposiciones revistan la forma de un convenio internacional, adoptó, con fecha veintitrés de junio de mil novecientos setenta y cinco, el convenio 142, que podrá ser citado como el convenio sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975.

Dicho convenio, ratificado por México el 28 de Junio de 1978, establece lo siguiente:

#### **Artículo 1**

1. *Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, estableciendo una estrecha relación entre este campo y el empleo, en particular mediante los servicios públicos del empleo.*

2. *Estas políticas y estos programas deberán tener en cuenta:*

- a) *las necesidades, posibilidades y problemas en materia de empleo, tanto a nivel regional como a nivel nacional;*
- b) *la fase y el nivel de desarrollo económico, social y cultural;*
- c) *las relaciones entre el desarrollo de los recursos humanos y otros objetivos económicos, sociales y culturales.*

3. *Estas políticas y estos programas deberán aplicarse mediante métodos adaptados a las condiciones nacionales.*

4. *Estas políticas y estos programas tendrán por mira mejorar la aptitud del individuo de comprender su medio de trabajo y el medio social y de influir, individual o colectivamente, sobre éstos.*

5. *Estas políticas y estos programas deberán alentar y ayudar a todas las personas, en un pie de igualdad y sin discriminación alguna, a desarrollar y utilizar sus aptitudes para el trabajo en su propio interés y de acuerdo con sus aspiraciones, teniendo presentes al mismo tiempo las necesidades de la sociedad.*

#### **Artículo 2**

*Para alcanzar los objetivos arriba mencionados, todo Miembro deberá establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional y de formación profesional, tanto dentro del sistema oficial de enseñanza como fuera de éste.*

#### **Artículo 3**

1. *Todo Miembro deberá ampliar gradualmente sus sistemas de orientación profesional, incluida la información permanente sobre el empleo, a fin de asegurar que se pongan a disposición de todos los niños, adolescentes y adultos una información completa y una orientación tan amplia como sea posible, inclusive por medio de programas apropiados en el caso de los minusválidos.*

2. *Esta información y esta orientación deberán abarcar la elección de una ocupación, la formación profesional y las oportunidades educativas conexas, la situación y perspectivas de empleo, las posibilidades de promoción, las condiciones de trabajo, la seguridad y la higiene en el trabajo, y otros aspectos de la vida activa en los diversos sectores de la actividad económica, social y cultural, y a todos los niveles de responsabilidad.*

3. *Esta información y esta orientación deberán ser completadas con información sobre los aspectos generales de los contratos colectivos y los derechos y obligaciones de todos los interesados en virtud de la legislación del trabajo; esta última información deberá suministrarse de acuerdo con la ley y la práctica nacionales habida cuenta de las respectivas funciones y tareas de las organizaciones de trabajadores y de empleadores interesadas.*

#### **Artículo 4**

*Todo Miembro deberá ampliar, adaptar y armonizar gradualmente sus sistemas de formación profesional en forma que cubran las necesidades de formación profesional permanente de los jóvenes y de los adultos en todos los sectores de la economía y ramas de actividad económica y a todos los niveles de calificación y de responsabilidad.*

#### **Artículo 5**

*Las políticas y programas de orientación profesional y formación profesional deberán establecerse e implantarse en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y, según los casos y de conformidad con la ley y la práctica nacionales, con otros organismos interesados.*

#### **Artículo 6**

*Las ratificaciones formales del presente Convenio serán comunicadas, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo.*

#### **Artículo 7**

1. *Este Convenio obligará únicamente a aquellos Miembros de la Organización Internacional del Trabajo cuyas ratificaciones haya registrado el Director General.*

2. *Entrará en vigor doce meses después de la fecha en que las ratificaciones de dos Miembros hayan sido registradas por el Director General.*

3. *Desde dicho momento, este Convenio entrará en vigor, para cada Miembro, doce meses después de la fecha en que haya sido registrada su ratificación.*

#### **Artículo 8**

1. *Todo Miembro que haya ratificado este Convenio podrá denunciarlo a la expiración de un período de diez años, a partir de la fecha en que se haya puesto inicialmente en vigor, mediante un acta comunicada, para su registro, al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. La denuncia no surtirá efecto hasta un año después de la fecha en que se haya registrado.*

2. *Todo Miembro que haya ratificado este Convenio y que, en el plazo de un año después de la expiración del período de diez años mencionado en el párrafo precedente, no haga uso del derecho de denuncia previsto en este artículo quedará*

*obligado durante un nuevo período de diez años, y en lo sucesivo podrá denunciar este Convenio a la expiración de cada período de diez años, en las condiciones previstas en este artículo.*

#### **Artículo 9**

*1. El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo notificará a todos los Miembros de la Organización Internacional del Trabajo el registro de cuantas ratificaciones, declaraciones y denuncias le comuniquen los Miembros de la Organización.*

*2. Al notificar a los Miembros de la Organización el registro de la segunda ratificación que le haya sido comunicada, el Director General llamará la atención de los Miembros de la Organización sobre la fecha en que entrará en vigor el presente Convenio.*

#### **Artículo 10**

*El Director General de la Oficina Internacional del Trabajo comunicará al Secretario General de las Naciones Unidas, a los efectos del registro y de conformidad con el artículo 102 de la Carta de las Naciones Unidas, una información completa sobre todas las ratificaciones, declaraciones y actas de denuncia que haya registrado de acuerdo con los artículos precedentes.*

#### **Artículo 11**

*Cada vez que lo estime necesario, el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo presentará a la Conferencia una memoria sobre la aplicación del Convenio, y considerará la conveniencia de incluir en el orden del día de la Conferencia la cuestión de su revisión total o parcial.*

#### **Artículo 12**

*1. En caso de que la Conferencia adopte un nuevo convenio que implique una revisión total o parcial del presente, y a menos que el nuevo convenio contenga disposiciones en contrario:*

*a. la ratificación, por un Miembro, del nuevo convenio revisor implicará, ipso jure, la denuncia inmediata de este Convenio, no obstante las disposiciones contenidas en el artículo 8, siempre que el nuevo convenio revisor haya entrado en vigor;*

*b. a partir de la fecha en que entre en vigor el nuevo convenio revisor, el presente Convenio cesará de estar abierto a la ratificación por los Miembros.*

*2. Este Convenio continuará en vigor en todo caso, en su forma y contenido actuales, para los Miembros que lo hayan ratificado y no ratifiquen el convenio revisor.*

#### **Artículo 13**

*Las versiones inglesa y francesa del texto de este Convenio son igualmente auténticas.*

### 3.2. LA CAPACITACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS EN MÉXICO

Con la finalidad de un estudio de campo escogí la organización en donde presté mis servicios por más de cinco años. Durante ese tiempo pude conocer, percibir y entender una de las conductas organizacionales que más llamó mi atención: “la capacitación del capital humano”.

Dado que para mi siempre ha sido de suma importancia la capacitación como un medio para el desarrollo profesional y espiritual del ser humano, resultaba importante entender que yo no era el único que pensaba de esta forma; por tal motivo decidí laborar el presente trabajo para investigar la postura que adoptan los empleados en las distintas escalas jerárquicas de la organización respecto de la capacitación.

Ahora bien, el grupo de estudio elegido fue de cincuenta empleados de la organización que ocupan diversos niveles jerárquicos dentro de la misma y en distintas áreas. Este grupo constituye aproximadamente el 5% del universo de empleados que laboran en esta empresa.

Con este cuestionario pretendo demostrar el grado de importancia que la capacitación ocupa dentro de los motivadores de los empleados, así como la importancia que se le da a otros motivadores.

El instrumento para la recolección de datos utilizado fue el cuestionario, el cual consiste en *un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*<sup>37</sup>, siendo las variables en el presente concreto la capacitación y la motivación.

---

37

Es preciso mencionar que con fines meramente metodológicos, he considerado situar los resultados de dicho cuestionario en el punto 5.12, y el análisis de los mismos en el 5.13, ambos del capítulo 5.

Ahora bien, los reactivos utilizados fueron los siguientes:

**1.- *¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?***

Sí ( )

No ( )

Con este cuestionamiento se pretende observar si el capital humano de la organización objeto de estudio considera que para el desarrollo profesional dentro de la misma es importante recibir capacitación.

**2.- *Además de los estudios que usted posee, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?***

Sí ( )

No ( )

También resulta importante conocer si al obtener un determinado nivel académico, el empleado deja de considerar que la capacitación le es necesaria para el desempeño eficaz de su puesto.

**3.- *En el último año ha recibido capacitación o adiestramiento por parte de la empresa donde trabaja?***

Sí ( )

No ( )

Ya más enfocado en la organización objeto de estudio, con esta pregunta se pretende conocer que tan frecuente es la capacitación que en ella se imparte. En mi caso, durante los últimos tres años en dicha organización no recibí capacitación alguna de su parte; por el contrario, cuando decidí estudiar el postgrado cuya meta pretendo alcanzar con el presente trabajo, me encontré con malas actitudes por parte de algunos de mis superiores.

**4.- ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?**

*Sí* ( )

*No* ( )

Los resultados obtenidos a esta interrogante permitirán conocer si el capital humano considera conveniente recibir cursos de capacitación.

**5.- Si para motivarlo, en lugar de un aumento de sueldo la empresa donde usted trabaja le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero, usted se sentiría:**

*Igualmente motivado* ( )

*Más motivado* ( )

*Menos motivado* ( )

Ahora bien, si el propósito de este trabajo es demostrar que la capacitación es un motivador importante para el capital humano, he decidido comparar dicho motivador con otro que, aparentemente, es considerado el más efectivo por los empresarios: el dinero.

Por lo anterior, se pregunta al encuestado que tan motivado se sentiría si en lugar de un aumento de sueldo (dinero), la organización donde trabaja decide

ofrecerle una beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero (capacitación).

**6.- Enumere, en orden de importancia para usted en su vida diaria, los siguientes conceptos (el 1 es el más importante y el 6 es el menos importante):**

- ( ) *Dinero*
- ( ) *Conocimientos*
- ( ) *Familia*
- ( ) *Salud*
- ( ) *Buen ambiente laboral*
- ( ) *Superación profesional*

Por último, resulta importante conocer la importancia que tienen algunos conceptos de la vida del encuestado para comprobar que el dinero, como erróneamente se cree, no es lo más importante para el ser humano.

En tal virtud, elegí seis conceptos para que la persona cuestionada los enumerara en orden de la importancia que tienen en su vida personal.

Como ya he mencionado los resultados del citado cuestionario se dan a conocer en el punto 5.12, y el análisis de los mismos en el punto 5.13, ambos del capítulo 5.

### **3.3 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO**

Toda vez que para el empresario lo más importante es obtener utilidades mostrando estados financieros económicamente atractivos y atrayentes para los inversionistas, le será más fácil aceptar todas la ventajas que la capacitación



proporciona a la organización al comprender que de conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, los gastos efectuados para la capacitación de sus empleados serán deducibles de impuestos, es decir, no tendrá que pagar tributo por dichos gastos.

Los legisladores mexicanos siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo anterior se refleja significativamente en la Constitución de 1917.

Pero de nada sirve un marco legal bien definido y sustentado si no está definida una cultura organizacional en nuestro país en materia de capacitación.

De dichos preceptos se desprende que uno de los espíritus de nuestra Carta Magna es el desarrollo económico, social y cultural de los mexicanos mediante la educación, la impartición de conocimientos, la capacitación y el adiestramiento.

Además, las empresas se encuentran obligadas a impartir capacitación o adiestramiento a sus empleados utilizando los procedimientos y métodos indicados por las leyes aplicables, principalmente, por la Ley Federal del Trabajo.

Pero la educación, la impartición de conocimientos, la capacitación y el adiestramiento no son solamente importantes a nivel nacional, estos conceptos son importantes para la comunidad internacional, tanto que la Organización Internacional del Trabajo celebró el veintitrés de junio de 1975 el Convenio 142 con los países miembros (entre ellos México) con la finalidad de promover el desarrollo de los recursos humanos, la orientación y formación profesional.

## CAPÍTULO 4

### VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

#### **4.1. VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Una vez analizado y comprendido el marco conceptual de la capacitación y los problemas a los que puede enfrentarse, es preciso ahora enlistar algunas de las ventajas que este instrumento proporciona tanto a las organizaciones que la suministran como a los empleados que la reciben.

No omito mencionar que esta lista puede acrecentarse tanto como las necesidades de cada organización o individuo que compone ésta pretenda. Esta lista únicamente tiene por objeto dar razones a favor de que exista una capacitación eficaz en las organizaciones, para convencer a quienes tienen en sus manos la decisión de proporcionar dicha capacitación.

- Crea, difunde, refuerza, mantiene y actualiza la cultura y valores de la organización, lo cual depende del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- Clarifica, apoya y consolida los cambios organizacionales, mediante técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de la organización, lo cual crea un cambio de conducta del capacitado, siendo éste un indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.
- Reduce los costes laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas en la producción y del tiempo requerido para conseguir que el empleado inexperimentado llegue a un nivel aceptable de eficacia.

- Reduce los costes de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos.
- Reduce los costes de personal por medio de la disminución de bajas, ausencias, accidentes, agravios y quejas.
- Reduce los costes de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos desde la industria al consumidor.
- Reduce los costes generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico, que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.
- Eleva la calidad del desempeño, identificando previamente los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, tanto en el personal de nuevo ingreso como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.
- Resuelve problemas, siendo la capacitación un eficaz proceso de apoyo para ello.
- Habilita al capital humano para una promoción o ascenso, lo cual motiva al personal a continuar dentro de la organización. Este propósito se basa en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor jerarquía y que implican mayor responsabilidad.
- Induce y orienta al personal de nuevo ingreso a la organización. Las primeras impresiones que un trabajador obtenga de su organización tendrán un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y

hacia la propia organización. El nuevo colaborador debe conocer y entender:

- ✓ Historia de la organización;
  - ✓ Misión, valores y filosofía;
  - ✓ Instalaciones;
  - ✓ Ubicación geográfica;
  - ✓ Miembros del grupo ejecutivo;
  - ✓ Expectativas de la organización respecto al personal;
  - ✓ Políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos;
  - ✓ Procesos productivos;
  - ✓ Productos, mercados y sistemas de comercialización de la organización;
  - ✓ Medios y oportunidades de crecimiento de la organización, así como los sistemas de reconocimiento;
- 
- Actualiza conocimientos y habilidades. Los cambios tecnológicos realizados en las organizaciones, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Visualizar estos cambios oportunamente redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo;
  - Integra al personal a la Organización;
  - Identifica los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo;
  - Forma actitudes de calidad y productividad;
  - Prepara administrativamente al personal de cualquier nivel;

- Adopta criterios, conocimientos y habilidades por parte del personal que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás;
  
- Mejora el desempeño de la organización en cuanto a:
  - ✓ Ahorro
  - ✓ Seguridad
  - ✓ Calidad
  - ✓ Expansión
  - ✓ Rentabilidad
  - ✓ Adaptación
  - ✓ Innovación
  - ✓ Productividad
  - ✓ Crecimiento
  
- Da al empleado una oportunidad adecuada para aprender los deberes y responsabilidades de su cargo. No se le deja suelto para que haga lo que buenamente pueda, perdiendo tiempo con ello.
  
- Permite al empresario deducir de impuestos los gastos que lleguen a erogarse por concepto de la capacitación que proporcione a sus empleados.

Con esta lista, podemos entonces demostrar la importancia que la capacitación tiene dentro de cualquier tipo de organización, razón por la cual resulta imprescindible romper los paradigmas que impiden el crecimiento personal, profesional y espiritual de los empleados cambiando el rumbo hacia una cultura organizacional de la capacitación.

## 4.2. HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CAPACITACIÓN

La organización debe ser generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas, en la que el capital humano es clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

La modernización en México exige fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización y de nuestro país en conjunto con el desarrollo personal, espiritual y familiar de los trabajadores.

La capacitación como elemento cultural de la organización debe concebirse por todos los miembros de la organización como:

- a) Proceso sistemático, dinámico y continuo;
- b) Apoyo indispensable para lograr mejoramiento constante de los resultados;
- c) Facilitador del cambio y del crecimiento individual así como del desarrollo sólido de la organización;
- d) Creador de valores positivos y de una cultura de productividad total (espíritu productivo)

Al establecer un programa de capacitación en una organización resulta de suma importancia conocer la postura que respecto de la capacitación tienen los distintos integrantes de dicha organización. De esta forma podrán detectarse aquellas posturas que podrían resultar negativas para la política de capacitar al capital humano de una organización.

Por ejemplo, tenemos que en algunas ocasiones los trabajadores pueden percibir la capacitación como una forma de adquirir mayores responsabilidades sin ninguna contraprestación, lo que puede ser verdad si los funcionarios de la organización carecen de sensibilidad directiva e, incluso, falta de ética al pensar que la capacitación de los trabajadores únicamente favorecerá a la organización con la reducción de puestos de trabajo, y a que las mayores habilidades de los trabajadores hace que éstos puedan desempeñar una cantidad mayor de tareas. Sin duda alguna, esta postura es por demás negativa, ya que es preciso reiterar que la capacitación es un factor importantísimo dentro de la organización que no sólo beneficia a ésta, sino que también beneficia a los trabajadores.

Considero importante referir en este espacio la reflexión que Guterman<sup>38</sup> realiza respecto a la capacitación:

*Otro elemento que ha desestimulado la capacitación por parte de los trabajadores ha sido la percepción de que ésta beneficia básicamente a la empresa porque la mayor polivalencia y las más amplias destrezas adquiridas por el trabajador no se traducen en aumentos salariales. El trabajo polivalente ha conllevado una reducción en el número de categorías salariales debido a que los trabajadores son ahora más aptos para realizar diversos oficios y tareas y la igualación de los salarios se ha efectuado por los estándares más bajos, por lo que las mayores habilidades y responsabilidades no se compensan con aumentos salariales sino con bonificaciones, sistema que los trabajadores no aprueban. Los trabajadores perciben entonces la capacitación como una forma de adquirir mayores responsabilidades sin ninguna contraprestación.*

En tal sentido, podemos mencionar que es muy importante que ante una forma de pensar como la antes expuesta, es decir, que la capacitación únicamente favorece a la organización, ésta debe fomentar dentro de su cultura organizacional que dicha capacitación beneficiará en la misma medida a los trabajadores, ya que con un incremento de habilidades y destrezas podrán obtener mejores oportunidades de ascender dentro de la organización, podrán competir por incrementos salariales y un sinnúmero de ventajas que la capacitación proporciona a quien la recibe.

---

<sup>38</sup> Cit. por Arias Galicia Fernando y Heredia Espinoza Victor. Ob. Cit. pág. 501

Por otra parte, al establecer el programa de capacitación y analizar la cultura organizacional, la organización deberá plantearse la siguiente pregunta: ¿qué se desea o es necesario cambiar? Elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio (de: talentos, tiempo, materia prima, actividades, etc.), propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o los índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, mejorar la atención a los clientes, entre otras posibilidades, se convierten en blancos hacia los cuales dirigir los objetivos de la capacitación.

Retomando un poco el tema de la motivación del capital humano, considero oportuno mencionar en este apartado que es diferente como se motiva a un obrero típico de una fábrica que a un profesionista con título universitario de una compañía. Generalmente, el profesionista recibe una enorme satisfacción intrínseca por su trabajo, de modo que ¿cuáles son los intereses de estos profesionistas que deben ser tomados en cuenta?

Típicamente, los profesionales son diferentes de los no profesionales. Tienen un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo. Su lealtad se dirige más a menudo a su profesión que a su patrón. Para mantenerse actualizados en su campo, necesitan actualizar regularmente sus conocimientos, y su compromiso hacia su profesión significa que raramente definen su jornada laboral en términos de x horas de trabajo al día.

Ahora bien, ¿qué motiva a los profesionales?. El dinero y las promociones están bajos en la lista de importancia de los motivadores. Sin duda alguna, los profesionistas valoran altamente el reto en sus actividades y la actualización constante. A un profesionista comprometido con su actividad le desespera el sentimiento de "estancamiento" en una organización, y no sólo hablando de permanecer en un puesto determinado, sino el sentimiento de incrementar su pericia adquirida día con día, el no aprender constantemente, el no actualizar sus conocimientos. Este sentimiento desmotiva enormemente a los profesionales en contraposición con los no profesionales.



Con un análisis objetivo de lo anterior, la organización podrá entonces con certeza determinar si las actividades de capacitación desplegadas condujeron a mejorar o empeorar la situación.

Si un empleado tiene la capacidad y temperamento que se requiere, no experimentará la desagradable sensación de fracaso que podría sobrevenirle si no se ve preparado para desempeñar sus obligaciones. Una capacitación adecuada otorga al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar los deberes por los que se le paga.

Bien puede ser que un programa de capacitación bien planeado y bien ejecutado impresione a los empleados con el sentimiento de que la empresa tiene un interés real en su bienestar. Puede sentir que realmente se hace un esfuerzo para ayudarle a acomodarse a las demandas del trabajo y a las esperanzas de sus superiores, compañeros y subordinados. Un programa así tenderá desde luego a reducir el sentimiento de extrañeza y soledad que se engendra normalmente en una situación nueva o extraña.

Además del desempeño más adecuado de su tarea, un empleado puede asegurarse, con un adecuado programa de capacitación, la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar actitudes adicionales. Esta situación puede permitirle el ascenso a empleos de mayor categoría. El empleado no solamente asegura así su estado económico, sino su mejoramiento en las zonas de lo personal y lo social.

Así pues, resulta importante el estudio del beneficio/costo de la capacitación que es un punto vital dentro del proceso de capacitación, que en términos generales no se efectúa.

Entonces es preciso establecer también la situación a la cual se aspira llegar, es decir, las metas a lograr, las cuales, inútil resulta mencionarlo, deben estar expresadas también en forma cuantificable, clasificable o ambas.

Los responsables de las distintas áreas, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:

- a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
- b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
- c) Detectar las necesidades de capacitación.
- d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

En otras palabras, el responsable del área de Capacitación se convierte en un asesor de las demás áreas de la organización.

La capacitación no puede resolver por sí sola todos los problemas del bienestar de los empleados, pero es uno de los instrumentos de la dirección que si se usa adecuadamente no solamente contribuye a un mejoramiento material de la producción, sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima frustración y la máxima satisfacción. Un empleado adecuadamente capacitado, en mi opinión, tiene la oportunidad para hacer derivar sobre su vida la satisfacción máxima nacida de su trabajo en una fábrica, establecimiento u oficina.

El interés de un empleado en la capacitación no se relaciona, por tanto, solamente con la consecución de los altos objetivos de la dirección, sino que además es un asunto altamente personal que bordea zonas muy íntimas.

Si bien considero que un programa de capacitación bien estructurado resulta sumamente positivo para la organización y para su capital humano, también es importante señalar que podemos encontrarnos con algunas barreras como las siguientes:

**Atención a lo inmediato.**- La capacitación es una inversión: rinde frutos en el largo plazo.

Los directivos están erróneamente convencidos que los beneficios, principalmente los económicos, deben obtenerse en el corto plazo, y dado que la capacitación no los proporciona en forma inmediata, luego entonces, la capacitación no es favorable.

Sin embargo, ya he señalado que la capacitación proporciona enormes beneficios a las organizaciones, ya que no sólo constituye un motivador importante del capital humano proporcionándole oportunidades de incrementar sus habilidades y destrezas, sino que un personal mejor capacitado desempeñará mejor sus labores, obteniendo así la organización ventajas de todo tipo.

En el ámbito económico la organización se verá beneficiada con una mayor calidad en el desempeño de sus empleados, disminución de tiempos, evitará la rotación de personal o el desperdicio de talentos.

*“En lugar de buscar una recuperación, organizaciones como Florida Power and Light, Motorola y Arthur Andersen perciben la capacitación en términos de ‘inversión a futuro’, la medida en que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo”.*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 12ª edic., Edit. International Thompson Editor, México, 2001, P. 247

Por supuesto que los propios directivos son los primeros que deben ser capacitados para entender los conceptos que aquí he plasmado, ya que por estar enfocados en obtener resultados a corto plazo, olvidan incluso los principios básicos de la administración, entre los que podemos mencionar la importancia que la capacitación tiene para elevar la competitividad de las organizaciones.

Por lo anterior, es preciso que los directivos de las organizaciones modifiquen sus paradigmas mentales respecto de la capacitación del capital humano.

***Ningún fruto para nosotros.***- También es posible que los directivos de la organización teman que la cantidad de dinero, tiempo y esfuerzo que destinen a la capacitación de los empleados rindan frutos para alguien más. Invertirán en capacitación y perderán los resultados cuando los empleados se lleven sus capacidades a otro lado.

Esta barrera tan común debe derribarse, ya que existen mecanismos para garantizar que la inversión destinada a la capacitación del capital humano de la organización sea recuperada antes de que el empleado decida salirse de ella. Estos mecanismos deben estar incluidos en el programa de capacitación correspondiente. Existe cierta capacitación que no se ofrecerá al empleado que lleva un mes dentro de la organización, sino que únicamente será accesible a aquellos elementos que, con su desempeño y antigüedad en la organización, han demostrado ser merecedores de un beneficio como la capacitación.

Por ejemplo, una organización decide proporcionar a los empleados con más de dos años de antigüedad que así lo deseen, una ayuda del cincuenta por ciento del costo de un diplomado en una universidad de prestigio con la cual ha celebrado un acuerdo previamente. En este caso, la organización podrá celebrar con dichos empleados un convenio en el que éstos se comprometen a permanecer con la organización por lo menos un año contado a partir de que

hayan egresado del diplomado en cuestión. Considero que con esta medida la organización garantiza beneficiarse de lo invertido en la capacitación de estos empleados.

De esta forma quiero demostrar que existen muchos mecanismos que, dependiendo de las circunstancias del caso en concreto y de las características de la organización, permitirán disipar el temor de que otras organizaciones sean las beneficiadas con inversión destinada a capacitar al capital humano. Asimismo, la implantación de estos mecanismos dependerán de la creatividad y sensibilidad de los funcionarios responsables de la capacitación dentro de la organización.

***El asunto de quién tiene la responsabilidad.***- Frecuentemente hay desacuerdo sobre hasta dónde debe llegar la organización en el desarrollo de los empleados y en qué medida éstos deberán hacerlo por su propia cuenta.

Ante esta postura resalta la importancia de efectuar un análisis exhaustivo de la situación de la organización a fin de encontrar un punto medio en la repartición de responsabilidades ante el tema de la capacitación.

Una organización consiente de la importancia de que el capital humano esté continuamente actualizándose y capacitándose, cuidará que sus empleados compartan esta forma de pensar desde el proceso de la selección de su personal. Así la organización contratará empleados que quieran aprender y estén ávidos de seguirse capacitando, ofreciéndoles a su vez la posibilidad de desarrollar sus habilidades, destrezas y capacidades, así como oportunidades atractivas de trabajo, de modo que encuentren crecimiento personal y profesional con la organización.

Ahora bien, una organización que no esté consiente de la importancia de la capacitación poco le importará que sus empleados traten de capacitarse por su propia cuenta, obstaculizándoles incluso sus intentos por adquirir dicha

capacitación. Por ejemplo, un empleado que decide con sus propios recursos pagarse un postgrado, puede incluso encontrarse con directivos que crean que el tiempo que dicho empleado destina a sus estudios podría destinarlo a seguir trabajando para la organización. Esto es, no obstante que dicho empleado cumple estrictamente con el horario pactado en su contrato de trabajo (no se queda más tiempo) con la finalidad de asistir a sus clases de postgrado, es mal visto por los funcionarios de la organización donde labora, ya que es muy típico de las organizaciones mexicanas pensar que si una persona no se queda más allá de su horario laboral (sin importar si hay trabajo o no) es una persona ineficaz e improductiva.

No podemos perder de vista que también se debe considerar la responsabilidad social de quienes tienen la conducción de las organizaciones.

En conclusión, una organización convencida de que brindar oportunidades de todo tipo al capital humano que la compone, le ayuda a reclutar y conservar a la gente que quiere y le conviene, lo cual rinde frutos para la organización en el largo plazo.

Capacitar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar un máquina, capacitar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como autentico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar lo seres humanos.

El empresario o funcionario responsable de la organización que no quiera impartir capacitación porque va a perder su inversión en caso de separación del personal tiene una concepción de la capacitación muy pobre. Por tanto, uno de los puntos claves que la capacitación debe de tener es un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que sea el iniciador del fenómeno capacitador. Si no es así la ley sola no puede, el capacitador sólo no puede.

Para crear en una organización una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) Una filosofía de trabajo “la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo”
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación no nada mas el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- e) La capacitación debe ser permanente o continua.
- f) Debe ser para todos, existe la tendencia de dar capacitación solo a ejecutivos, no olvidamos de los supervisores y el nivel obrero esta muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

La creación la difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura corporativa de capacitación, constituirá una plataforma invaluable y sólida para unir como siempre debieron estar estos sectores inseparables, sólo a través de su interdependencia laboral, y de propósitos podrán justificar su presencia en la organización y a lcanzar d e manera paralela y e xitosa s us metas tanto de corto como de largo plazo.

Podemos referir que la cultura de la capacitación cuenta con cuatro aplicaciones a saber:

- a) Identidad, capacitación y productividad.
- b) Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.
- c) Creatividad en el desarrollo ejecutivo.
- d) Programa de renovación de personal.

### **Identidad, capacitación y productividad.**

Se refiere a la relación que existe entre la necesidad que tiene todo individuo de identificarse con el destino de la organización de la que forma parte, el cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos, de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la organización.

### **Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.**

Llegan a las organizaciones mexicanas dejando a su paso una necesidad cada vez más clara de que se reduzcan las estructuras rígidas de la organización a lo mínimo indispensable y como consecuencia, que el personal que las integra, realice sus labores con mayor compromiso y eficacia.

Constantemente escuchamos a los altos directivos mexicanos cuestionarse respecto al porque los miembros de su organización no entienden y viven su trabajo a partir de una actitud mas responsable y leal para con la organización y de un mayor interés y compromiso con su propia labor, así como con el destino de la misma organización.

Una segunda causa igualmente importante la encontramos en la falta de identidad del personal que se mencionó y que se relaciona con el hecho de desconocer o sentir suyos los valores, misión y cultura organizacional.



La responsabilidad principal por crear esta mística de trabajo y esta actitud de verdadero empresario esta en los altos niveles de las organizaciones. La creatividad e innovación si bien son un requisito indispensable para que las organizaciones puedan mantenerse en un ambiente de competitividad, excelencia y renovación ante el cambio, también requieren de una atmósfera de trabajo creada desde la cúpula de las organizaciones, a través de la cual se genere un verdadero y profundo interés en el personal porque su organización sea una organización ganadora.

### **Creatividad en el desarrollo ejecutivo.**

Últimamente se ha dejado sentir un creciente desaliento en el personal directivo de muchas organizaciones con respecto a los programas de capacitación y desarrollo ejecutivo, a los cuales califican como "sin novedad", "más de lo mismo". Etc., y de esta manera se van perdiendo oportunidades de formar y reforzar a los miembros de la alta dirección, que en atención a las importantes responsabilidades que enfrentan dentro de un entorno cambiante, precisan de planes, procesos y eventos de capacitación formales que les aseguren actualización y crecimiento por igual en lo humano, administrativo y técnico y de este modo continuar aportando contribuciones significativas a su organización.

### **Programa de renovación de personal.**

Un proceso de desarrollo integral de personal debe contemplar, por definición las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización, para el corto, mediano y largo plazo y debe constituirse en la política de la organización, el buscar afanosamente la satisfacción de dichas necesidades proporcionando la oportunidad de desarrollo en primera instancia al personal de la propia organización.

Deben incorporarse planes de reforzamiento y renovación de personal para niveles medios y superiores, con profesionistas dispuestos a participar en los programas institucionales de formación ejecutiva.

El programa que se propone, debe ser revisado y actualizado anualmente a partir de las necesidades determinadas en la planeación estratégica de la organización.

Con este tema trascendente para la supervivencia y continuidad organizacional se esta proponiendo la creación de una ambicioso concepto de integración y desarrollo de recursos humanos.

Es preciso mencionar también, como otro aspecto relevante a considera en el camino hacia una cultura laboral que, al ser la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el eje sobre el cual gira el proceso de la Formación Profesional o Entrenamiento de los trabajadores, debe reforzarse su instalación y funcionamiento al interior de las empresas u organizaciones. En este sentido, hay que promover su integración; fomentar su correcto funcionamiento; asesorarlas para que cumplan con su verdadero papel de vigilantes y consultores de los sistemas de capacitación que se planeen, instalen e instrumenten en las instituciones; así también, habrá que proporcionarles las herramientas y metodologías indispensables para la elaboración y puesta en práctica de sus Bases Generales de Funcionamiento, Reglamentos de Capacitación de Recursos Humanos, manejo de juntas de trabajo, organización y funcionamiento interno, etcétera.

### 4.3. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La capacitación en las organizaciones es uno de los instrumentos de la dirección que proporciona un sinnúmero de ventajas tanto para los empleados como para la propia organización. Si se usa adecuadamente no solamente contribuye a un mejoramiento material de la producción, sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima frustración y la máxima satisfacción.

Una organización convencida de que brindar oportunidades de todo tipo al capital humano que la compone, le ayuda a reclutar y conservar a la gente que quiere y le conviene, lo cual rinde frutos para la organización en el largo plazo.

La capacitación como elemento cultural de la organización debe concebirse por todos los miembros de la organización como:

- a) Proceso sistemático, dinámico y continuo;
- b) Apoyo indispensable para lograr mejoramiento constante de los resultados;
- c) Facilitador del cambio y del crecimiento individual así como del desarrollo sólido de la organización;
- d) Creador de valores positivos y de una cultura de productividad total (espíritu productivo)

Entre otros factores, para crear una organización una verdadera cultura de capacitación, debe visualizarse esta función como:

- a) Una filosofía de trabajo "la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo".
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.

- c) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación no nada mas el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- d) La capacitación debe ser permanente o continua.

Podemos referir que la cultura de la capacitación cuenta con cuatro aplicaciones a saber:

- a) Identidad, capacitación y productividad.
- b) Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.
- c) Creatividad en el desarrollo ejecutivo.
- d) Programa de renovación de personal.

## CAPÍTULO 5

### ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No obstante que la legislación mexicana establece la obligación que tienen las organizaciones de proporcionar a sus empleados capacitación o adiestramiento en su trabajo que les permita elevar su nivel de vida y productividad, la mayoría de las organizaciones, dentro de su lista de prioridades, sitúan a la capacitación dentro de los últimos rubros por diversos motivos, entre otros, por no obtener resultados económicos positivos de inmediato o por evaluar única y exclusivamente los recursos económicos que deben invertirse en un principio para capacitar al capital humano de la organización sin tomar en cuenta los resultados que se obtienen en el mediano plazo.

Esto es, la inversión que las organizaciones en México realizan en la capacitación del capital humano es muy baja y, en muchas ocasiones nula, no obstante el marco legal que existe en México. Lo anterior, debido a que los directivos de dichas organizaciones no alcanzan a comprender que la naturaleza de la capacitación del capital humano es la de una inversión, es decir, que al principio la organización tendrá que realizar un egreso para llevar a cabo dicha capacitación, pero que la cantidad utilizada será recuperada y además serán mayores las ventajas obtenidas por esa capacitación, las cuales serán reflejadas en la productividad de la organización en cuestión.

Por otra parte, en el caso de que el empleado desee obtener algún tipo de capacitación utilizando sus propios recursos económicos, la ausencia de cultura organizacional en este rubro ocasiona que sus jefes no les permitan asistir a los cursos de capacitación correspondiente por considerar que son una "pérdida de tiempo".

En este sentido, una vez que el solicitante ya forma parte de la organización, ésta deja de capacitarlo y, si lo hace, se limita a los programas que por ley está obligada a cumplir, dejando de capacitar y en consecuencia perdiendo productividad de su plantilla laboral.

Es importante comprender que cuando un trabajador obtiene capacitación por parte de la organización en la que presta sus servicios, se siente motivado a retribuir a ésta mejorando la calidad de sus labores y su productividad, además de visualizar dicha capacitación como parte de su salario generándole mayores beneficios y permitiéndole el crecimiento profesional, personal y espiritual que proporciona el adquirir conocimientos.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Como en la mayoría de los casos, el presente trabajo tiene su origen en la experiencia personal de su autor.

Durante más de cinco años presté mis servicios en la Dirección Jurídica de la organización objeto de estudio, en un puesto que me ha permitido tener interacción con casi todas las áreas de la misma (comercial, técnica, recursos humanos, finanzas, etc.) y en todos los niveles jerárquicos de la organización, desde personal operativo hasta el director general.

Lo anterior me ha permitido conocer, percibir y entender ciertas conductas organizacionales, entre ellas y la que más ha llamado mi atención, es la postura que, con relación a la capacitación del capital humano, adoptan los empleados en las distintas escalas jerárquicas de la organización, principalmente la de los funcionarios en quienes recae la decisión de otorgar o no dicha capacitación.

Ahora bien, cuando decidí estudiar el postgrado, cuya meta pretendo alcanzar con el presente trabajo, me encontré con malas actitudes por parte de algunos de mis superiores con argumentos débiles y discutibles como los siguientes:

- a) “No hay mejor preparación que la que adquieres ejerciendo tu trabajo, por lo que en lugar de asistir a clases deberías quedarte a trabajar más tiempo”;
- b) “Una maestría en administración de organizaciones no tiene nada que ver con las funciones de un abogado en esta empresa”;
- c) “La capacitación es muy cara”.

Sin duda alguna podría mencionar muchas otras opiniones de algunos directivos de la organización objeto de estudio, sin embargo, considero que las mencionadas son suficientes para comprender la postura que ciertos directivos tienen respecto a la capacitación del capital humano de una organización.

Aunado a lo anterior, en la organización se presentaron condiciones que impedían alguna promoción o aumentos de sueldo, lo cual me llevó a pensar que no obstante que yo no obtuviera alguna de esas características, sentirme apoyado en mi decisión y esfuerzo de estudiar un postgrado, me hubiera motivado tanto como una mejora salarial. Luego entonces, comencé a reflexionar en la característica de “motivador” que la capacitación al capital humano puede tener.

### **5.3. OBJETIVOS**

#### **5.3.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo es:

Presentar la importancia de la capacitación del capital humano dentro de una organización de servicios financieros en México.

De esta forma presento los que en mi opinión constituyen los principales problemas en materia de capacitación del capital humano en las organizaciones, para posteriormente aportar las soluciones a los mismos.

Presento además la importancia que tiene el cambio de la cultura organizacional en materia de capacitación del capital humano.

#### **5.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

Respecto a los objetivos particulares, éstos son los siguientes:

- Determinar que la capacitación constituye un motivador para el capital humano dentro de una organización de servicios financieros en México.
- Determinar las ventajas de la capacitación del capital humano en una organización de servicios financieros en México.
- Identificar los motivos por los cuales las organizaciones en México invierten o no en la capacitación del capital humano.



#### **5.4. HIPÓTESIS**

"La capacitación constituye un factor motivacional del capital humano en una organización de servicios financieros en México"

#### **5.5. VARIABLES**

##### **Variable dependiente**

La capacitación dentro de una organización de servicios financieros en México.

##### **Variable independiente**

La motivación en una organización de servicios financieros en México.

#### **5.6. METODOLOGÍA**

En el presente trabajo se utilizará el método deductivo, es decir, partiendo de una idea general se llegará a una particular.

De esta forma, se realizará una investigación documental a través de fuentes indirectas para explicar todos los aspectos teóricos de la capacitación del capital humano dentro de las organizaciones en México. Una vez entendiendo la postura que este país tiene respecto a la capacitación del capital humano, se tomará una muestra de una organización de servicios financieros, la cual estará constituida por empleados con distintos grados de estudios y ocupando puestos en las distintas escalas jerárquicas de dicha organización.

A esa muestra se le aplicará un cuestionario con la finalidad de observar si la capacitación constituye un factor motivacional y el grado de importancia de éste.

Asimismo, el tipo de investigación será correlacional, ya que se pretende explicar la relación entre las dos variables: la capacitación del capital humano y ésta como factor motivacional del mismo.

## **5.7. MARCO REFERENCIAL**

Es cada día más evidente que la competencia laboral y el desempleo en México exigen que el capital humano del país esté capacitándose día con día, esto con la finalidad de ofrecer una ventaja competitiva que permita al empleador seleccionar al solicitante mejor preparado.

Así bien, la capacitación constituye un factor motivacional para el empleado que al sentir que la organización está interesada en su preparación y adiestramiento, se obliga a retribuirle con un mejor desempeño de sus labores ofreciéndole a la organización una mayor productividad.

Además de esto, una organización que otorga capacitación a sus miembros contribuye también en los ámbitos social, económico y cultural del país.

Cabe hacer mención que el señalar a la capacitación como un factor motivacional para el capital humano, no significa restar importancia al resto de los motivadores conocidos y estudiados, como lo son el dinero, el reconocimiento profesional o los ascensos dentro de la organización.

## **5.8. MARCO TEÓRICO**

Sin duda alguna, para poder correlacionar el aspecto motivacional en la capacitación del recurso humano, es preciso comprender las teorías que diversos investigadores han desarrollado respecto de la motivación.

Dentro de esas teorías, la que no puede pasar desapercibida es la de Maslow (1954), la cual establece 5 tipos de necesidades que se actúan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las del nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior.

Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

- |  |   |                            |
|--|---|----------------------------|
| 1. Necesidades fisiológicas            | } | Necesidades de deficiencia |
| 2. Necesidades de seguridad            |   |                            |
| 3. Necesidades sociales                |   |                            |
| 4. Necesidades de estima               | } | Necesidades de Crecimiento |
| 5. Necesidades de realización personal |   |                            |

Por otro lado, la Teoría de Frederick Herzberg, quien fue contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, formuló la Teoría de los dos factores, la cual está dirigida a los resultados en la motivación reconociendo quince elementos clasificados en intrínsecos y extrínsecos al trabajo de conformidad con el origen del factor.

## 5.9. MARCO CONCEPTUAL

**MOTIVACIÓN.**- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.

La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ella determina.

**CAPACITACIÓN.**- Es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo. Su propósito fundamental es elevar la competitividad, la productividad y el nivel de vida.

## **5.10. CUESTIONARIO**

Con la finalidad de un estudio de campo escogí la organización en donde presté mis servicios por más de cinco años. Durante ese tiempo pude conocer, percibir y entender una de las conductas organizacionales que más llamó mi atención: "la capacitación del capital humano".

El grupo de estudio elegido fue de cincuenta empleados de la organización que ocupan diversos niveles jerárquicos dentro de la misma y en distintas áreas. Este grupo constituye aproximadamente el 5% del universo de empleados que laboran en esta empresa.

El cuestionario consta de seis preguntas, las cuales son cerradas, es decir, contienen alternativas de respuesta que han sido previamente delimitadas. De las seis preguntas, cuatro son dicotómicas (dos alternativas de respuesta) y dos tienen alternativas de respuesta.

Con el primer cuestionamiento se pretende observar si el capital humano de la organización objeto de estudio considera que para el desarrollo profesional dentro de la misma es importante recibir capacitación. Dicho cuestionamiento es:

***1.- ¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?***

Sí ( )

No ( )

También resulta importante conocer si al obtener un determinado nivel académico, el empleado deja de considerar que la capacitación le es necesaria para el desempeño eficaz de su puesto, por tal motivos se preguntó si:

**2.- Además de los estudios que usted posee, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?**

Sí ( )

No ( )

Ya más enfocado en la organización objeto de estudio, con la pregunta número tres se pretende conocer que tan frecuente es la capacitación que en ella se imparte. En mi caso, durante los últimos tres años en dicha organización no recibí capacitación alguna de su parte; por el contrario, cuando decidí estudiar el postgrado (costeado por mis propios medios por supuesto), me encontré con malas actitudes por parte de algunos de mis superiores.

Por lo anterior, el tercer reactivo es el siguiente:

**3.- ¿En el último año ha recibido capacitación o adiestramiento por parte de la empresa donde trabaja?**

Sí ( )

No ( )

Los resultados obtenidos a la cuarta interrogante permitirán conocer si el capital humano considera conveniente recibir cursos de capacitación.

**4.- ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?**

Sí ( )

No ( )

Ahora bien, si el propósito de este trabajo es demostrar que la capacitación es un motivador importante para el capital humano, he decidido comparar dicho motivador con otro que, a parentemente, es considerado el más efectivo por los empresarios: el dinero.

En ese orden de ideas, se preguntó al encuestado que tan motivado se sentiría si en lugar de un aumento de sueldo (dinero), la organización donde trabaja decide ofrecerle una beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero (capacitación), utilizando el siguiente reactivo:

**5.- Si para motivarlo, en lugar de un aumento de sueldo la empresa donde usted trabaja le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero, usted se sentiría:**

Igualmente motivado ( )

Más motivado ( )

Menos motivado ( )

Por último, resulta importante conocer la importancia que tienen algunos conceptos de la vida del encuestado para comprobar que el dinero, como erróneamente se cree, no es lo más importante para el ser humano.

En tal virtud, elegí seis conceptos para que la persona cuestionada los enumerara en orden de la importancia que tienen en su vida personal, utilizando el siguiente reactivo:

**6.- Enumere, en orden de importancia para usted en su vida diaria, los siguientes conceptos (el 1 es el más importante y el 6 es el menos importante):**

- ( ) *Dinero*
- ( ) *Conocimientos*
- ( ) *Familia*
- ( ) *Salud*
- ( ) *Buen ambiente laboral*
- ( ) *Superación profesional*

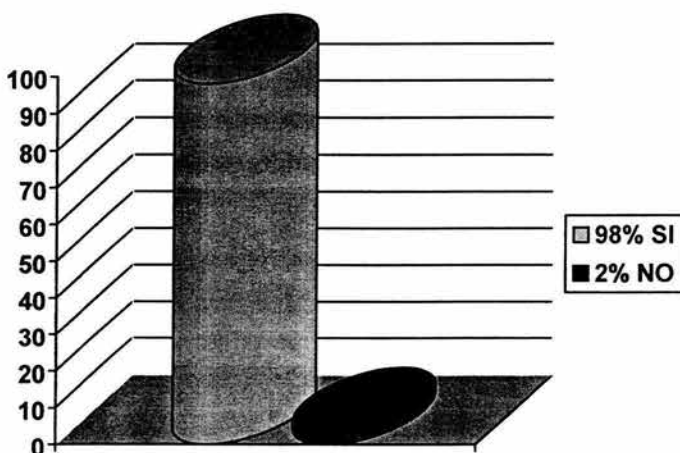
Ahora bien, a efectos de conocer si la hipótesis del presente trabajo es comprobada o disprobada, procederé a dar a conocer el resultado del cuestionario antes expuesto.

## 5.11. RESULTADO DEL CUESTIONARIO

Los resultados obtenidos respecto del cuestionario aplicado al grupo de estudio elegido fueron los siguientes:

Al reactivo número 1 “¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?” el 98% de los encuestados contestó que sí, pues solamente una persona (2%) consideró que la capacitación no es importante para su desarrollo profesional dentro de la organización objeto de estudio.

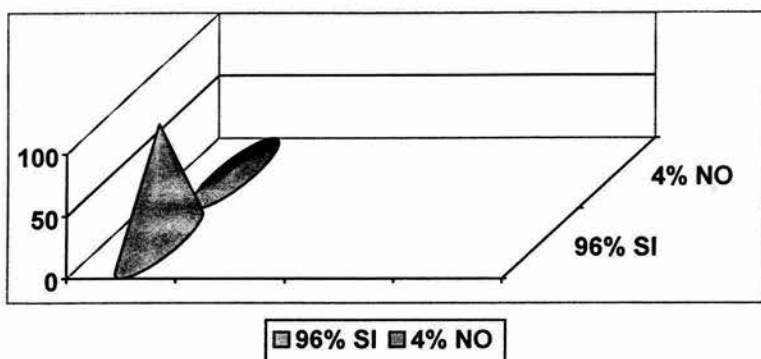
**“¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?”**





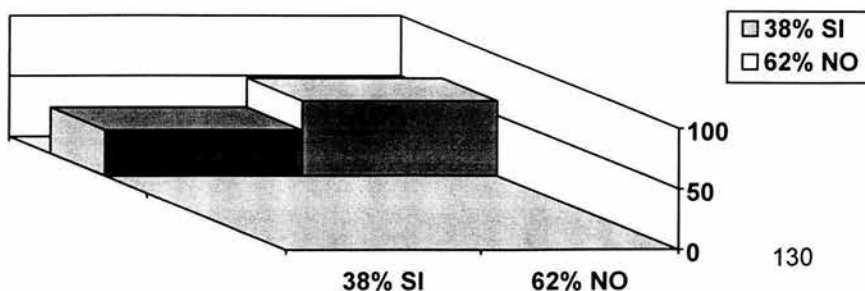
Respecto de la pregunta número 2, el 96% de los empleados encuestados respondió que sí cree que necesita otros estudios, además de los que posee, para desempeñar eficazmente su puesto. Luego entonces, el 4% de los encuestados no lo cree así.

**Además de los estudios que usted posee, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?**



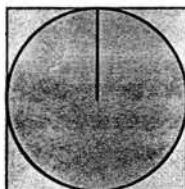
Los resultados del tercer reactivo muestran que tan solo el 38% de los empleados encuestados ha recibido algún tipo de capacitación o adiestramiento por parte de la organización objeto del estudio en el último año. En contraposición, el 62% no ha recibido capacitación alguna en ese lapso.

**¿En el último año ha recibido capacitación o adiestramiento por parte de la empresa donde trabaja?**



Ahora bien, el 100% de los encuestados considera conveniente tomar cursos de capacitación.

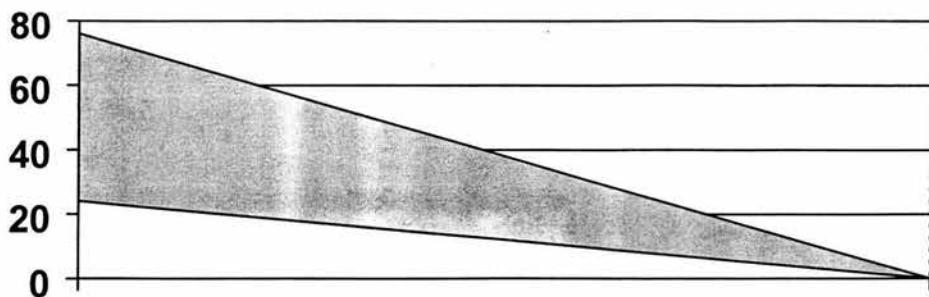
**¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?**



100% SI

Con relación a la pregunta número 5, el 76% de los empleados encuestados se sentiría más motivado si con esa finalidad, en lugar de un aumento de sueldo, la organización objeto de estudio le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero. El 24% restante se sentiría igualmente motivado con cualquiera de los dos incentivos.

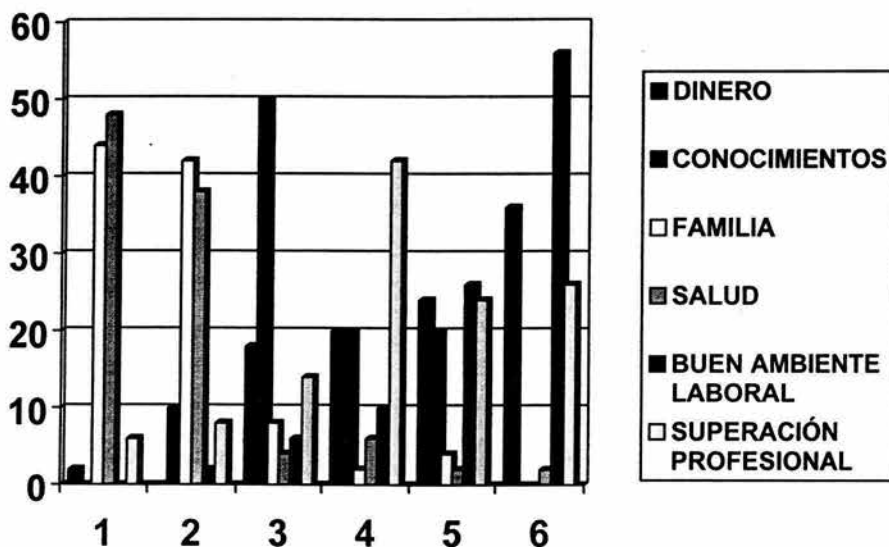
Si para motivarlo, en lugar de un aumento de sueldo la empresa donde usted trabaja le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero, usted se sentiría:



76% MÁS MOTIVADO 24% IGUALMENTE MOTIVADO 0% MENOS MOTIVADO

Por último, los resultados de la pregunta número 6 muestran que la salud y la familia son los aspectos más importantes en la vida de los encuestados (48% y 44%, respectivamente) mientras que el buen ambiente laboral y el dinero son los aspectos menos importantes (56% y 36%, respectivamente).

**Enumere, en orden de importancia para usted en su vida diaria, los siguientes conceptos (el 1 es el más importante y el 6 es el menos importante)**



Con objeto de una mejor apreciación de los resultados obtenidos, a continuación muestro una tabla con los reactivos y los resultados correspondientes:

PREGUNTA	SI		NO			
	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS		
1.- ¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?	49	98%	1	2%		
2.- Además de los estudios que usted posee, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?	48	96%	2	4%		
3.- ¿En el último año ha recibido capacitación o adiestramiento por parte de la empresa donde trabaja?	19	38%	31	62%		
4.- ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?	50	100%	0	0%		
	IGUALMENTE MOTIVADO		MÁS MOTIVADO		MENOS MOTIVADO	
	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
5.- Si para motivarlo, en lugar de un aumento de sueldo la empresa donde usted trabaja le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero, usted se sentiría:	12	24%	38	76%	0	0%

6.- Enumere, en orden de importancia para usted en su vida diaria, los siguientes conceptos (el 1 es el más importante y el 6 es el menos importante):

	1	2	3	4	5	6
<b>DINERO</b>	2%	0%	18%	20%	24%	36%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	0%	10%	50%	20%	20%	0%
<b>FAMILIA</b>	44%	42%	8%	2%	4%	0%
<b>SALUD</b>	48%	38%	4%	6%	2%	2%
<b>BUEN AMBIENTE LABORAL</b>	0%	2%	6%	10%	26%	56%
<b>SUPERACIÓN PROFESIONAL</b>	6%	8%	14%	42%	24%	26%

Una vez que conocemos los resultados de la encuesta efectuada, procedo a verter el análisis correspondiente de los mismos, lo que permitirá llegar a las conclusiones respectivas.

## 5.12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez que hemos observado los resultados que arrojó el cuestionario aplicado a la unidad de análisis, es preciso examinar los datos obtenidos. Con esa finalidad utilizaremos un análisis cuantitativo o estadístico.

Los resultados del reactivo número 1 “¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la empresa donde usted trabaja?” muestran que casi la totalidad de los encuestados considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional dentro de la organización objeto de estudio.

Con este resultado comprobamos que, para el capital humano de la organización que nos ocupa, resulta sumamente valioso recibir capacitación para desarrollarse en el ámbito profesional dentro de la misma organización.

En este sentido, los directivos y funcionarios de esta empresa pueden empezar a proporcionar capacitación a los empleados para que éstos sientan que tienen más posibilidades de desarrollarse profesionalmente.

Con relación a la pregunta número 2 redactada como sigue: *“Además de los estudios que usted posee, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto?”* podemos apreciar claramente que el 96% de los empleados encuestados considera que sí necesita otros estudios adicionales a los que posee para desempeñarse eficazmente en la posición que ocupa en el trabajo.

Con esto nos damos cuenta que para la gran mayoría del capital humano no importa el nivel académico o grado de estudios obtenidos para seguir considerando que la capacitación es indispensable para desempeñar bien una labor. Esto es, tanto para el auxiliar administrativo como para el subdirector comercial, es imprescindible ser capacitados para mejorar, de alguna forma, el ejercicio de sus tareas y responsabilidades.

No obstante lo anterior, los resultados obtenidos en el tercer reactivo (*¿En el último año ha recibido capacitación o adiestramiento por parte de la empresa donde trabaja?*) nos indican que los responsables de proporcionar capacitación en la organización objeto de estudio no piensan igual o, por lo menos, desconocen o ignoran el sentir de los empleados, ya que únicamente el 38% de los encuestados ha recibido algún tipo de capacitación o adiestramiento por parte de la organización en el último año.

En este mismo sentido, atendiendo a los resultados de la pregunta número 4 el 100% de los encuestados considera conveniente tomar cursos de capacitación.

Estos resultados nos dan un enfoque de lo contrapuestas que pueden estar las posiciones respecto de la capacitación en la relación patrón-empleado, pues mientras el capital humano de la organización considera importante la capacitación como un factor para el desarrollo profesional dentro de la misma, menos de la mitad la recibe, lo que nos permite pensar que los directivos o

funcionarios de la organización no dan a la capacitación la misma importancia que el resto de los empleados.

Es menester mencionar que las razones o motivos que los directivos o funcionarios de la organización, responsables de capacitar al capital humano de la misma, pueden llegar a conocerse mediante una línea de investigación objeto de otra tesis.

Ahora bien, dado que uno de los objetivos particulares del presente trabajo es determinar que la capacitación constituye un motivador para el capital humano dentro de una organización de servicios financieros en México, decidí preguntar al encuestado si se sentiría más, menos o igualmente motivado si en lugar de un aumento de sueldo (dinero), la organización objeto del estudio decide ofrecerle una beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero (capacitación).

Los resultados obtenidos comprueban la hipótesis de que la capacitación del capital humano constituye un factor motivacional en la organización de servicios financieros objeto del estudio, ya que el 76% de los encuestados se sentiría más motivado si con esa finalidad, en lugar de un aumento de sueldo, la organización objeto de estudio le ofreciera alguna beca para estudiar en alguna escuela de prestigio de México o el extranjero.

Es importante mencionar que el 24% restante se sentiría igualmente motivado con cualquiera de los dos incentivos, es decir, ninguno de los encuestados se motivaría más si recibe un aumento de sueldo que una beca para estudiar en alguna escuela de prestigio.

Asimismo, los resultados de la pregunta número 6 muestran que la salud y la familia son los aspectos más importantes en la vida de los encuestados,

mientras que el buen ambiente laboral y el dinero son los aspectos menos importantes.

Los resultados a los dos últimos reactivos nos permiten comprobar que, como ya he mencionado, con la capacitación los empleados resultan altamente motivados y beneficiados al experimentar más satisfacciones, pues al sentir que son capacitados adquieren posibilidades de lograr mejores resultados en su trabajo y oportunidades de crecimiento profesional. Por su parte, las organizaciones se benefician al tener empleados con más capacidades y más productivos.

Luego entonces, los funcionarios y directivos de la empresa objeto de estudio pueden comenzar con reflexionar la importancia que tiene el conocer lo que piensan y sienten los elementos que componen el capital humano de la organización para, posteriormente, adoptar las medidas y programas necesarios para satisfacer sus necesidades lo que, sin duda, culminará en una retroalimentación de crecimiento mutuo.



## CONCLUSIONES

El presente trabajo, sin duda alguna, permite llegar a muchas conclusiones debidamente comprobadas, sin embargo, también abre líneas de investigación para que, los interesados en el tema, puedan efectuar sus propias exploraciones e indagaciones que, al igual que lo pretendido por el presente trabajo, aporten elementos novedosos a las Ciencias de la Administración, mismos que no solamente queden impresos en algunas hojas de papel, sino que lleguen a sensibilizar a los actores de las citadas ciencias para hacer de la relación empresario-empleado una conexión positiva, con el objetivo de rendir beneficios mutuos en esa correspondencia que debe ser de estricta buena fe.

Así pues, en la diferenciación conceptual entre "capacitación" y "adiestramiento", concluimos que la primera es otorgada a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan actualmente, mientras que el segundo será impartido a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. De esta forma, un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador.

Considero que una de las conclusiones más importantes del presente trabajo, que ha quedado debidamente comprobada a través del cuestionario aplicado al grupo de estudio, es que uno de los estímulos más importantes que la mayoría de los empleados consideran para sentirse motivados dentro de la organización es la capacitación, lo cual les ayuda a obtener un sentido de autorrealización y superación, básico en el ser humano. En ese sentido, dado que la capacitación es una forma de adquisición de conocimiento, constituye un elemento muy importante de crecimiento personal, profesional y espiritual del ser humano.

La capacitación consiste entonces en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio

en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una organización se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, según sea el caso, para que desempeñe sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de dicha organización.

Por otra parte y por experiencia personal, llegué a concluir que algunos de los problemas que respecto a la capacitación se presentan dentro de la organización son los siguientes:

- a) No hay credibilidad;
- b) Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse;
- c) Los programas de capacitación son pobres;
- d) No se le asigna presupuesto; y
- e) La alta dirección no se involucra.

Ahora bien, una vez que la organización decide implantar un programa de capacitación adecuado conforme a las necesidades previamente analizadas, las habilidades que dicha capacitación puede mejorar logran separarse en cuatro categorías generales:

- a) Conocimientos elementales;
- b) Técnica;
- c) Interpersonal; y
- d) Solución de problemas

Respecto del marco jurídico de la capacitación, podemos concluir que de nada sirve un marco legal bien definido y sustentado, como lo es el mexicano, y cuyo espíritu es el desarrollo económico, social y cultural de los mexicanos

mediante la educación, la impartición de conocimientos, la capacitación y el adiestramiento, si no está definida una cultura organizacional en nuestro país en materia de capacitación; pues de lo contrario, encontramos un marco legal para la capacitación perfectamente bien delimitado pero que, desafortunadamente, es letra muerta, ya que los funcionarios y directivos de la organización, quienes son los responsables de otorgar dicha capacitación, no tienen la convicción de que ésta constituye un pilar en el logro de los objetivos de la organización por las ventajas que otorga.

La capacitación en las organizaciones es uno de los instrumentos de la dirección que proporcionan un sinnúmero de ventajas tanto para los empleados como para la propia organización. Si se usa adecuadamente no solamente contribuye a un mejoramiento material de la producción, sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima frustración y la máxima satisfacción.

Otra conclusión relevante es que una organización convencida de que brindar oportunidades de todo tipo al capital humano que la compone, le ayuda a reclutar y conservar a la gente que quiere y le conviene; esta estrategia rinde frutos para la organización en el largo plazo.

Entre otros factores, para crear en una organización una verdadera cultura de capacitación, debe visualizarse esta función como:

- a) Una filosofía de trabajo "la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo".
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación no nada mas el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- d) La capacitación debe ser permanente o continua.

Con la capacitación, los empleados resultan altamente motivados y beneficiados al experimentar más satisfacciones, pues al sentir que son capacitados adquieren posibilidades de lograr mejores resultados en su trabajo y oportunidades de crecimiento profesional. Por su parte, las organizaciones se benefician al tener empleados con más capacidades y más productivos.

Luego entonces, los funcionarios y directivos de la empresa objeto de estudio pueden comenzar con reflexionar la importancia que tiene el conocer lo que piensan y sienten los elementos que componen el capital humano de la organización para, posteriormente, adoptar las medidas y programas necesarios para colmar sus necesidades lo que, sin duda, culminará en una retroalimentación de crecimiento mutuo.

## RECOMENDACIONES

Después de efectuar la investigación objeto del presente trabajo y analizar los resultados de la misma, me permito recomendar a los interesados en el tema una línea de investigación que considero de suma importancia: ¿Cuáles son las razones que tiene la alta dirección para no permitir la capacitación del capital humano dentro de sus organizaciones?

Considero interesante escoger un grupo de estudio determinado, para aplicar alguna herramienta de recopilación de datos previamente elaborada, con la finalidad de dar a conocer las razones por las que no se permite la capacitación del capital humano dentro de las organizaciones.

En dicha investigación podrían aportarse datos de cómo la alta dirección de otros países reacciona o atiende la capacitación del capital humano de sus organizaciones en comparación con México. Con un comparativo de estas características podríamos conocer la postura de la cultura laboral en nuestro país respecto de la existente en otras culturas y las consecuencias y/o resultados de la misma.

Con los resultados de una investigación como la sugerida, podríamos tener una perspectiva más amplia de la situación de la capacitación del capital humano dentro de las organizaciones en nuestro país.

Por otro lado, los resultados obtenidos con la presente investigación aportan por sí mismos las recomendaciones respecto del capital humano de las organizaciones. Es decir, dichos resultados son tan claros, reales y evidentes, que el funcionario, accionista o cualquier persona responsable de que en la organización exista un ambiente organizacional sano y un capital humano motivado y, por ende, productivo, puede implementar sus propios planes de capacitación dentro de dicha organización.

Dicha implementación deberá hacerse siguiendo las fases sugeridas para que el plan resulte exitoso: i) evaluación de necesidades; ii) diseño del plan; iii) implementación del mismo; y iv) evaluación.

Ahora bien, antes de llevar a cabo las fases antes mencionadas y estudiadas, primero que nada se debe tener, nutrir y difundir una cultura organizacional con relación a la capacitación del capital humano. Con este principio fundamental podremos esperar que la elaboración del plan de capacitación correspondiente será exitoso.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

1. A. Aquino Jorge, Roberto Vola, Marcelo Arecco, Gustavo Aquino. RECURSOS HUMANOS. 2ª edic., Edit. Macchi, Buenos Aires Argentina. 1996.
2. Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Victor. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO.- Edit. Trillas, 5ª edición 1999, México, D.F.
3. Arias Galicia L. Fernan. CAPACITACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN.- Editorial, Instituto...
4. Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 12ª edic., Edit. International Thompson Editor, México, 2001.
5. Cummings, L.L y Schwab, Donald P. RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN, Traducción: Carlos Villegas García, 1ª edic., Edit. Trillas, México, 1985.
6. Chiavenato, Idalberto.- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Traducción: Luis O. Rodríguez A costa, 3ª edic., Edit. McGraw-Hill, México, 1989.
7. Dibble, Suzanne. CONSERVE A SUS EMPLEADOS VALIOSOS. ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR EL RECURSO MÁS IMPORTANTE DE SU ORGANIZACIÓN. Traducción: Elia Olvera Martínez. 1ª edic., Edit. Oxford University, México, 2001.
8. Esponda, Alfredo. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: COMO CUMPLIR Y APROVECHAR LA LEY. Edit. Grupo Editorial Expansión, México, 1979.
9. Furnham Adrian, Traducción Gustavo Alcastre Ortega, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES., Edit. Oxford, 1ª edición, 2000
10. Gibson L, James; Donnelly H. James Jr.; Ivancevich M. John. LAS ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS. 7ª edic., Edit. Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, Argentina, 1994.
11. Grados Espinoza, Jaime A. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Trillas, México, 1999.

12. Guía de Dirección de Personal. De lo mejor de Inc. Edit. Ventura Ediciones, S. A. De C.V., México, D.F. 1992.
13. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 3ª edic., Edit. McGraw-Hill, México, D.F., 2003
14. Luthans Fred. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Fifth edition, McGraw-Hill, 1989.
15. McGehee, William y Thayer, Paul W. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL. 2ª edic., Edit. Limusa, México, 1993.
16. Mendiola Z., Ma. De Lourdes. Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, México, CENAPRO, 1980,
17. Mendoza Núñez, Alejandro. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. 3ª edic., Edit. Trillas, México, 1990.
18. Mendoza Nuñez, Alejandro.- CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD. 2ª edic., Edit. Trillas, México, 1998.
19. Mendoza Nuñez, Alejandro.-LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES: MÉTODOS Y TÉCNICAS, Edit. Trillas, México, 1985.
20. Mercado Ramírez, Ernesto. CAPACITACIÓN A EMPLEADOS. Edit. Limusa, México, 1991.
21. Reza Trosino, Jesús Carlos. EL CAPACITADOR HÁBIL. 1ª edic., Edit. Panorama, México, D.F. 1999.
22. P. Robbins, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Traducción: Alberto Santiago Fernández Molina. 8ª edic., Edit. Prentice Hall, México, 1999.
23. Siliceo Aguilar, Alfonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. 3ª edic., Edit. Limusa, México, 1995.
24. UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, Serie técnica, núm 1, México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979, pág. 50.
25. Vélez Rivas, José Ignacio. MOTIVOS Y MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA. Edit. Díaz de Santos. España, 1996.
26. Vroom Victor Harold y L. Deci Edward, MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN. Edit. Trillas, 1ª edición 1979, México D.F.



## **REVISTA CONSULTADA**

Revista Expansión. No. 20 Marzo-Abril de 2004

## **FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA WEB CONSULTADAS**

1. [www.oit.org](http://www.oit.org)

Organización Internacional del Trabajo

2. [www.amecap.com.mx](http://www.amecap.com.mx)

Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C.

3. [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

4. [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

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

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

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Alejandro Venicio Capitto Velasco** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Francisco Ballina Ríos	Presidente
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
M.A. Alejandro Lerma Kirchner	Secretario
M.P. Patricia Iburgüengoitia y Rentería	Suplente
M. A. Rogelio Ismael Solís Pineda	Suplente

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

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 20 de agosto del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**