



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA
PARA EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS
ORGANIZACIONES Y EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

GABRIEL GARCIA SALAZAR

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCÁNTARA SALINAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2018.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis

“IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES Y EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA”.

Que presenta el pasante: GABRIEL GARCÍA SALAZAR

Con número de cuenta: 09858186-9 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de febrero de 2017.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.C. Francisco Alcántara Salinas	
VOCAL	M.S.H.O. J. Félix Pérez Rivera	
SECRETARIO	M.A. Jaime Navarro Mejía	
1er. SUPLENTE	L.A. Alfredo Carrillo Vergara	
2do. SUPLENTE	M.D.A. Martín Montiel Badillo	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

DEDICATORIAS:

Con todo mi cariño, amor y respeto para las personas que siempre creyeron en mí, y me apoyaron aun en mis peores momentos, por motivarme y darme la mano cuando más lo necesite, a ustedes donde quiera que estén por siempre mi amor y agradecimiento.

Mamá y Papá

A mis amados hijos, que gracias a ellos he sentido esa gran responsabilidad y amor por concluir mis metas, en las que mi único deseo es que ellos, a pesar de mis errores, se sientan orgullos de mí, que entiendan que nunca es tarde para lograr lo que uno se propone y les sirva como un ejemplo de amor.

Avishai y Sahid

A todas esas personas que me motivaron con su ejemplo y en algún momento me dedicaron su paciencia, sus regaños y su apoyo, de verdad muchas gracias.

OBJETIVO.

El principal objetivo de esta tesis es determinar la importancia que la capacitación tiene dentro de una empresa y el efecto que genera en la competitividad de la misma para su crecimiento, desarrollo y obtención de una ventaja competitiva, así como la importancia que tiene para el área de Recursos Humanos de una organización la elaboración de programas y estrategias de capacitación para los trabajadores como una herramienta eficaz para hacerla más eficiente y competitiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente los avances científicos y tecnológicos indiscutiblemente han propiciado desarrollos y avances importantes en todas las áreas, y esto es una manifestación del pensamiento humano creativo y a su vez consolida el concepto del hombre como el origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. El factor humano es el cimiento y motor de toda empresa, es y continuará siendo el activo más valioso de la organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Por lo tanto la ciencia de la Administración del Personal, según Frederick Taylor 1996, hace una selección de forma científica; luego instruye, enseña y forma al trabajador dando mayor énfasis e importancia a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto individual, como grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre así como de la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). En este sentido, la capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida de una organización, constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998) "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital no sólo reflejado en las cuentas de resultados, sino también en el potencial de sus miembros.

Hoy en día las empresas mantienen una lucha constante por consolidarse como la mejor, esta competencia se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

Con todo lo anterior cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas y sistemas de capacitación y desarrollo que promuevan a través del tiempo y espacio un mejoramiento integral y un crecimiento personal que incrementen los índices de desarrollo, productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

ÍNDICE

Introducción

Capítulo 1

Antecedentes históricos de la capacitación

1.1 Antecedentes

1.2 Definición de formación, capacitación, adiestramiento y desarrollo

1.3 Importancia, necesidades y beneficios de la capacitación

1.4 Fundamentos legales de la capacitación en México.

Capítulo 2

Necesidades y desarrollo de los recursos humanos en la organización

2.1 Importancia de los Recursos Humanos

2.2 Importancia y objetivos de la Motivación del personal

2.3 Planificación de los recursos humanos

2.4 Reclutamiento y selección de personal

Capítulo 3

La planeación estratégica y la capacitación

3.1 Definición y búsqueda del sentido de la capacitación

3.2 Determinación de las necesidades de capacitación

3.3 Planeación de la Capacitación.

3.4 Desarrollo de planes y programas de capacitación

3.5 Estructura de un modelo o proceso de capacitación

3.6 Ejecución del Programa de capacitación

3.7 Control, evaluación y seguimiento de los programas de capacitación

Capítulo 4

La capacitación como herramienta para el desarrollo y obtención de una ventaja competitiva

4.1 Ventaja competitiva

4.2 Estrategias para conseguir la ventaja competitiva

4.3 La ventaja competitiva a través de la gestión de los Recursos Humanos

4.4 La capacitación como herramienta de la ventaja competitiva

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía y cibergrafía

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es una recopilación bibliográfica y cibergráfica para determinar la importancia que tiene para las organizaciones el promover programas de capacitación y desarrollo que originen el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales y que les permitan la permanencia y supervivencia para obtener una mayor competitividad. Para ello es importante que a los individuos se les impartan nuevos conocimientos para desempeñar nuevas tareas y funciones, dentro de su puesto de trabajo. Estos nuevos conocimientos les servirán de base para una mayor comprensión de los deberes y responsabilidades en su desempeño, a la vez que les facilitaran las relaciones con los demás miembros que componen la organización.

Muy comúnmente dentro de los programas de capacitación que las empresas contratan para sus trabajadores se aprecia una marcada tendencia a convertir el proceso de enseñanza y aprendizaje en un acto meramente informativo donde sólo el instructor, por ser el especialista, se convierte en el actor más importante del escenario y su función de éste es básicamente la de llenar de información al personal durante este proceso y en muchos casos sin proporcionarle las estrategias de aprendizaje necesarias. A este se suma el hecho de que las organizaciones no evalúan estos programas cuando son adquiridos, para determinar si en realidad responden de manera objetiva a las necesidades y perfiles requeridos por ese personal.

Lo anterior conlleva a que el desarrollo del capital humano en las empresas, implica la ejecución de estrategias de capacitación continua que incidan en el desarrollo y desempeño laboral y para que esto sea posible, las organizaciones deben establecer un programa de acuerdo con las necesidades de la misma para evitar un mayor costo organizacional.

En el primer capítulo tratare sobre los antecedentes y bases teóricas, la definición, tipos y clasificación de la capacitación, su importancia, del porque es necesaria, sus beneficios y fundamentos legales.

En el segundo capítulo hare referencia a la importancia de los Recursos Humanos dentro de una organización, de la importancia y objetivos de la motivación del factor humano, la planificación de los recursos humanos, así como de la relevancia de una adecuada selección de personal.

En el tercer capítulo se hace el análisis de la necesidad de la búsqueda y sentido de la capacitación para determinar las necesidades y establecer los objetivos y metas para el desarrollo de los planes y programas de capacitación, su estructura y su ejecución y la importancia de su control, evaluación y seguimiento.

En el cuarto capítulo hare un análisis de la capacitación como herramienta para el desarrollo de la organización y la obtención de una ventaja competitiva, las estrategias para obtenerla y la importancia de la gestión de los Recursos Humanos en este proceso.

Por último presentare las conclusiones y recomendaciones producto del análisis realizado sobre la importancia de la capacitación como herramienta indispensable para las organizaciones, así como la Bibliografía y Cibergrafia utilizada.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

1.1 ANTECEDENTES.

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaron en el *Collegia* (*Institución romana con un importante papel en el derecho romano; tenía el carácter de una asociación privada y estaba regido por su propio estatuto donde se establecían sus órganos y su finalidad, así como los criterios de admisión de los asociados*) con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años. Al maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva; el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Alteró el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, y en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazó al proceso doméstico, asimiló a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el

dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después del periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella.

La capacitación llegó a Estados Unidos durante el siglo XVIII, en donde desempeñó un papel menos importante que en Europa, sobre todo porque entre los inmigrantes a este país venían un gran número de trabajadores expertos.

En México el desarrollo de la Industria dio lugar a la creación de grandes fábricas o regiones en donde se concentra la actividad económica.

La división del trabajo en la propia fábrica propicia que los trabajadores estén en contacto continuo, pues la producción es el resultado del trabajo de una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que participan solo en parte, y al hacerlo ponen en evidencia la necesidad del trabajo especializado de cada uno en el proceso productivo moderno. Esta necesidad de especialización resalta la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal en los diversos niveles de la organización con el fin de aumentar su efectividad.

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las empresas medianas y grandes dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas, aunque consientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar ningún subsistema de capacitación, así que optaron por recurrir a enviar a cursos de capacitación a personal preseleccionado de manera no programada.

Posteriormente, aparecieron los lineamientos normativos. En México, tenemos una de las legislaciones más avanzadas del mundo, dichas leyes están consignadas en nuestra Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo.

La ley que rige la obligación de la capacitación, fue promulgada en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. Para supervisar el cumplimiento

de esta obligación patronal se creó, en el mismo año, el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores, dependiente de la Dirección General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. La supervisión consiste en recabar información de los programas de capacitación que realizan las empresas, así como de sus resultados.

1.2 DEFINICION DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Formación:

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina, es decir es el nivel de conocimientos que una persona adquiere y posee sobre determinada materia y que le permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Capacitación:

Existen diversos puntos de vista sobre lo que significa el concepto de capacitación, a continuación se muestran algunas definiciones de diversos autores:

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001, p.249).

“Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (Arias, 1973, p. 320)

“Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (Rodríguez, 1001, p.2)

“Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”
(Siliceo, 1982, p.20)

Cada autor maneja de distinta manera el concepto de capacitación pero en términos generales este concepto siempre va encaminado a un solo objetivo que es el desarrollar las habilidades personales e intelectuales con las que cuenta cada individuo en una organización para poder llevar a cabo las actividades requeridas en su trabajo diario.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente y va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que se integre al proceso productivo y para que éste se desempeñe eficientemente en sus funciones actuales y futuros cargos, para producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su mejor desempeño. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo y adaptarlo a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a ambos términos, así como a otros asociados a los mismos lo cual al definirlos implica dificultades.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social plantea la cuestión bajo la siguiente forma:

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:

Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Las diferencias entre adiestramiento y capacitación se dan en dos partes. Por una parte se refiere a la característica del desarrollo en cuanto a las habilidades y destrezas; por la otra, a la capacitación de un puesto de trabajo cualquiera; dentro de las diferencias se encuentran tres términos los cuales se definen de la siguiente manera:

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

Habilidades: Son las aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero.

Destreza: Es la facilidad y precisión en la ejecución de actos.

La UCECA se refiere al propósito de la capacitación y adiestramiento a “preparar para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”, e “incrementar la eficiencia en su trabajo”. J. Ricardo Hernández Pulido dice que: Capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar.

Se hablara de adiestramiento cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador se encuentra laborando en una empresa en un puesto determinado, lo cual le permite realizar de una manera más eficaz su trabajo.

Con lo anterior se puede concluir que se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan, y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o de

adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Desarrollo:

El desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

1.3 IMPORTANCIA, NECESIDAD Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos. A menudo, esta visión a corto plazo ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como deberían. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación; es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles.

“Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización”(Mondey y Noe, 1997, p. 4).

De alguna forma, se podría decir que: *“El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces”* (Werther y Davis, 1998, p. 8)

A través de una buena administración de los recursos humanos se genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo

para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

En la actualidad podría haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan cómo atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos.

Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediabilmente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización. Un error muy frecuente en la administración es que por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean. *“Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos”* (Gubman, 1998, p. 7).

Es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento, y lo más importante, es como hacerlo, se podría decir que esto descansa en tres conceptos claves, la alineación, el compromiso y la medición. La alineación significa asignar a la gente en la posición correcta, es decir, el personal deberá estar alineado conforme a la estrategia del negocio, dicho de otra forma, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren en tal o cual estrategia y en base a eso asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades mediante la capacitación y adiestramiento.

El compromiso significa promover que el personal se comprometa con sus propósitos básicos y dirección correcta y finalmente evaluar el desempeño. Lo que se puede deducir de lo anterior es que *“si realmente el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, es decir, que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, entonces es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia, es más fácil y recomendable conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes”* (Pfeffer, 1996, p. 30 y 56).

Uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

Una función del día con día de toda organización, deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De ésta manera se podrán lograr objetivos particulares como: incrementar el liderazgo tanto individuales como de grupos, que permita el compromiso del personal con su organización; crear programas de comunicación efectiva y sistemas de reconocimientos y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales.

Estas actividades resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos y una de las actividades principales de esta función es la capacitación y desarrollo del personal que integra las organizaciones. La importancia de esta actividad estriba principalmente en que la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren las organizaciones requieren de contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios.

Es por esto que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2001, p. 505).

Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que aún los candidatos internos no posean las habilidades o que también tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse.

También, siempre será necesario mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto. En este esquema entran en juego la orientación y la capacitación para poder aumentar la productividad.

La capacitación es un elemento muy importante y juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal que las integra, de tal forma que:

“Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales” (Werther Jr. Y Davis, 1998, p. 208).

Werther Jr, y Davis también mencionan que las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan. Asimismo, otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación

- Ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes
- Eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales
- Mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo
- Guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización
- Mejora las relaciones entre jefes y subordinados
- Ayuda a sistematizar el trabajo
- Fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas
- Propicia el desarrollo y las promociones

- Es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad
- Contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Permite el establecimiento y logro de metas individuales.

Según Rodríguez Valencia (1988), la importancia de la capacitación radica en que esta:

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

Toda la gestión de las empresas depende de sus colaboradores quienes son los encargados de diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar un trabajo, controlar un resultado o realizar una actividad o tarea. En otras palabras, el 100% de los ingresos y el 100% de los costos y gastos de una empresa dependen de las personas: el Capital Humano.

Una gestión empresarial moderna reconoce la importancia del Capital Humano en las organizaciones, así como la responsabilidad de desarrollar su principal fuente de riqueza: el Capital Intelectual a través de la constante Capacitación y Desarrollo del personal, cambiando el paradigma de que la “Capacitación es un Gasto” por el de “Capacitación es una Inversión”.

Cuando en la empresa se invierte en Capacitación, es decir se plantean procesos y programas de Capacitación alineados con los

objetivos de su negocio, asegura el retorno de su inversión. Tal vez la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerarla como una inversión que hace la empresa en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

Desde mi punto de vista la capacitación es y será siempre una de las principales herramientas de suma importancia para cualquier empresa, porque para poder desarrollarse y consolidarse dentro del mercado y ser más eficiente y competitiva es necesaria la elaboración de programas y estrategias de capacitación y desarrollo de los trabajadores para que tengan siempre las capacidades suficientes para realizar todas las funciones y actividades que la empresa requiere para operar y realizar todas sus operaciones.

Se debe ver a la capacitación no como una obligación, sino, como una necesidad continua de prepararse para crecer, mejorar y ser cada vez más competitivos y que los trabajadores se desarrollen junto a la empresa.

Actualmente en México la competencia es cada vez mayor y siempre se deben de buscar y usar las herramientas necesarias para seguir compitiendo y creciendo. Día a día factores como la tecnología, la política, la cultura, las leyes e inclusive aspectos naturales cambian y se desarrollan continuamente lo que obliga a modificar y adecuar los procedimientos tanto internos como externos para poder subsistir.

1.4 FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN EN MEXICO.

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados, por ejemplo se señala que:

- La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos (Constitución), Art. 2 Apartado B Fracción II)

- La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución, Art.18)

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en él se establece que:

“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 dicha obligación”.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Dos aspectos importantes se encuentran plasmados en dichos artículos:

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera 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.

Artículo 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 la nueva tecnología en 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.

Consecuentemente todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación, en aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido igual rige la ley mencionada.

En esta Ley se establece que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, la capacitación se debe proporcionar a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella dentro de sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, la empresa puede proporcionar la capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados.

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. 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. La capacitación tendrá como objetivo:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- c) Prevenir riesgos de trabajo
- d) Incrementar la productividad
- e) Mejorar las aptitudes del trabajador.

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar y reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones

generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Son obligaciones de quienes asisten a los cursos: Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento; así como presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

La Ley Federal del Trabajo también señala que en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En los contratos colectivos de cada empresa deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Además, la Ley indica que podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Cada empresa dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo deberá 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. Las empresas en las que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos: Referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

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 o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado de acuerdo a lo que la misma Ley señala .

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho, de acuerdo con la ley 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.

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

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 ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

CAPITULO 2

NECESIDADES Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

La Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización, se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y es en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas para competir con éxito.

Se puede considerar a la organización como un conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas, las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender, lo cual es relativamente fácil; de desaprender, lo cual es difícil; y de aprender a aprender lo cual es decisivo.

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, a los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, a los cambios en la

demografía y a la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Considerando lo anterior las políticas y prácticas que maneje el área de Recursos Humanos deben de estar dirigidas a crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de muchas reacciones y adecuaciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas y muchas de estas reacciones implican a los recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos está sintiendo la presión para enfrentar los siguientes desafíos:

La globalización

El Fondo Monetario Internacional (FMI) la define como “la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”. Es decir la tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. (Citado por Ramiro Mateus y William Brassett, “La globalización: sus efectos y bondades”)



A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos

relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Y es en estos aspectos donde los recursos humanos deben diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras.

Incorporación de nueva tecnología

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. En la vida diaria se puede ver que muchos empleados y trabajadores de distintas áreas utilizan computadoras para realizar su trabajo. La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren más habilidad y destreza, es decir un cambio de "mano de obra no calificada" a "mano de obra calificada"

La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa, por lo que deben de elaborar una correcta definición de puestos, capacitación, rediseño de puestos y sistemas de recompensas.

Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el *statu quo* (estado del momento actual) ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad y para esto Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible.

Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa, donde el capital intelectual se actualiza constantemente, lo que será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante.

Las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los

empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad.

Las cuestiones de la Administración del Persona también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo debe interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

Hacer centro en las capacidades

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito:

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.
- Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

2.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El hombre desde que nace realiza o genera acciones para su sobrevivencia, dirige su conducta hacia distintos fines que le permiten satisfacción. En un principio las necesidades se denominan básicas y

se relacionan al alimento y al afecto, factores que deben estar si o si presentes para la vida de un bebe.

La palabra motivación tiene su raíz etimológica en "moveré" que significa mover, es decir lo que hace que una persona se mueva, lo que orienta su conducta, su búsqueda de satisfacción. Es lo que da la fuerza y dirección del comportamiento. Existen diferentes definiciones que describen a la motivación dadas por diferentes autores:

La motivación representa *“aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección, y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”* (Kreitner Kinicki, 1997, p. 152). Motivación se define como *“los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”* (Robbins, 2005, p. 392)

Se puede concluir que la motivación es una forma de estimular el comportamiento de las personas dentro y fuera de una organización, logrando que se sientan comprometidos con la empresa para que a su vez trabajen en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

IMPORTANCIA:

La motivación es una gran herramienta para conseguir ventajas competitivas dentro del mercado actual tan competido y en el que todos buscan diferentes maneras de posicionarse como el mejor.

Es interesante observar como hay personal dentro de una empresa que tiene esa motivación para salir adelante, para seguir escalando dentro de esta, para lograr todos los objetivos que se persiguen y hasta para desarrollar ideas que ayuden a la empresa a sobresalir de la competencia.

Por tal motivo, las empresas deben apoyarse de la motivación para que junto a ésta se logren obtener múltiples beneficios, tanto para la empresa como para su personal. Es de suma importancia que se realicen constantemente programas motivacionales a las personas que conforman una empresa, sin importar la jerarquía, para lograr

estimularlos y que así desarrollen diferentes tipos de actitudes positivas para engrandecer a la organización.

El punto de partida es que la motivación es un rasgo personal, es decir, que algunas personas la tienen y otras no, en realidad algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen de carácter de motivación. La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Es por eso que las empresas deben de prestar especial atención en este aspecto y aplicar sistemas de incentivos y motivadores efectivos que les permita acrecentar la autoestima en sus colaboradores, mejorar la productividad, aumentar utilidades en las organizaciones, etc., porque hoy en día las organizaciones requieren de individuos con actitudes propias y positivas que les permitan desarrollar sus actividades adecuadamente.

Se deben de tomar medidas que sean necesarias para crear un ambiente de trabajo que estimule y motive a los integrantes de la organización entre si y consigo mismos. Si cada uno de los integrantes se siente auténticamente motivado, será un factor multiplicador de motivación y el clima laboral que tendremos será adecuado para que nuestras expectativas de excelencia se hagan realidad.

Para lograr esta tarea es importante contar tanto con motivadores tangibles como los que no lo son, ya que estos son parte fundamental del desarrollo del empleado, la permanencia del mismo dentro de la empresa, así como también un mejor desempeño.

Un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que no se sienta motivado trabajara sin aportar mayores beneficios para su sector e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento del mismo.

Los premios y los reconocimientos que reciben los empleados por parte de la empresa conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, demuestran el carácter reciproco de la relación de

intercambio existente entre el individuo y la empresa. Los primeros ofrecen su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción y los segundos, dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la empresa los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Cuando estos sienten justa esta retribución, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos y esto constituye también a la satisfacción del patrón. Así puede decirse que la empresa trabaja con éxito.

Y este éxito se ve reflejado en el momento de la competencia diaria. Por tal razón es de gran importancia que las empresas no solo se limiten a querer obtener utilidades sin poner atención a su recurso humano, ya que los empleados son parte de la empresa y antes que todo son personas que buscan satisfacer sus necesidades y obtener beneficios del trabajo. Es necesario que el patrón conozca lo que mueve la acción humana o en este caso la de los trabajadores.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado con el tiempo. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad, etc. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en estas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación del recurso humano de una empresa consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en que se puede hacer por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto a los intereses de la organización como a los suyos propios.

Uno de los principales objetivos de los departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, en el curso de su labor enfrentan numerosos

desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha comenzado a darse un déficit de recursos cualificados, y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

Se debe de tomar en cuenta que actualmente las principales razones de permanencia o abandono de las empresas se centran en razones de tipo emocional. Los trabajadores al sentirse decaídos o agotados por lo abrumador de su trabajo empiezan a bajar sus niveles de rendimiento, afectando seriamente la producción de la organización.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen efecto.

OBJETIVOS:

La psicología ha utilizado el concepto de motivación con 5 propósitos básicos: (Decatanzaro, 2001)

- Dar cuenta de la variedad de la conducta. Frente a un medio ambiente constante, un organismo no reacciona siempre de la misma manera. La motivación puede explicar la variedad de una conducta cuando no se han producido cambios en la capacidad, en la práctica, en la experiencia o en las oportunidades de refuerzo ambiental.
- Relacionar la biología con los procesos biológicos. El concepto de motivación nos recuerda que somos un organismo biológico con mecanismos internos complejos y automáticos que regulan el funcionamiento de nuestro cuerpo y nos permite sobrevivir. Los estados de privación hacen saltar estos mecanismos que nos motivan hacia la acción para restaurar el equilibrio hemostático del cuerpo.
- Inferir estados internos de situaciones externas. La psicología confecciona inferencias sobre la necesidad del proceso motivacional apoyándose en la presencia constante de ciertos hechos empíricos:
 - a) Un mismo estímulo produce varias respuestas.
 - b) La conducta del individuo no corresponde a la naturaleza del estímulo.
 - c) Estímulos diferentes generan una misma conducta.
 - d) Los organismos no requieren estímulos para actuar.
- Buscar responsables de las acciones. El concepto de responsabilidad es fundamental en diferentes ámbitos. La responsabilidad personal implica motivación interna y capacidad para controlar las propias acciones, tomar decisiones y no depender tanto de las fuerzas externas. Existen diferencias importantes entre los individuos sobre cómo perciben la responsabilidad y controlan el comportamiento o son controlados

desde fuera. Al individuo se le considera menos responsable de sus acciones cuando:

- a) No prevé las consecuencias negativas de las mismas.
 - b) Las fuerzas externas son excesivamente poderosas.
 - c) La conducta está bajo los efectos de la droga, alcohol, las emociones intensas y de otras influencias internas.
 - d) El concepto de responsabilidad personal pierde valor so no existe una motivación consciente dirigida al logro de la meta.
- Explicar la perseverancia a pesar de la adversidad. Finalmente el constructor motivacional nos ayuda a entender por qué los organismos persisten con tesón en la conducta a pesar de las variaciones del estímulo o de la situación ambiental. El individuo que quiere intensamente alcanzar una meta, persiste hasta el final. La motivación ayuda a perseverar en la actividad a pesar del esfuerzo necesario, incluso conociendo que la meta ultima o principal no va a ser alcanzada.

Se ha planteado que las personas sienten y tienen necesidades que buscan satisfacer, la base de estas necesidades dan cuenta del proceso motivacional. Pero saber esto no nos brinda todos los elementos para entender el tema de la motivación.

Es importante considerar el proceso por el cual la persona llega a estar motivada para actuar. Estos procesos están relacionados a las metas que actúan como incentivo y reforzador de la conducta, para lograr la satisfacción de necesidades o la consecución de expectativas. Las metas (incentivos o recompensas) en el trabajo pueden ser extrínsecas o intrínsecas.

La motivación extrínseca está relacionada a como la persona se ve motivada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia tarea que debe desempeñar, y el control depende de otras personas o situaciones externas a la propia persona, por ejemplo: En un ambiente de trabajo: las felicitaciones, mejoras en el espacio físico del trabajo, las recompensas monetarias, días de franco, es decir los diferentes medios que una organización considera para incentivar el

desempeño de sus empleados. La motivación extrínseca puede ser económica o no, y se pueden otorgar individual o grupalmente.

La motivación intrínseca se relaciona a los aspectos característicos de la actividad, es decir el trabajo o tarea que la persona desempeña, motivadores por sí mismos. Representan recompensas que se asocian a la propia tarea, sin mediación ni control de otras personas, por ejemplo: Sería considerar en el trabajo la posibilidad de expresión de los valores, la identificación de la persona con la tarea que cumple, sentimiento de afiliación y cooperación, etc. La motivación intrínseca se refiere a la responsabilidad, a las posibilidades de autonomía, el logro, el crecimiento persona

En la historia de las organizaciones es crucial como factor de producción que la persona se sienta satisfecha con la tarea que desempeña. Los motivos que encuentra en el desarrollo de la misma son imprescindibles de conocer. Lo que permite sentirse pertenecido a una organización y tener ganas de estar en su trabajo, puede desencadenar en su compañero deseos de huir del mismo, evadirse y muchas veces enfermarse.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN:

Las distintas teorías que hay sobre motivación se distinguen por partir de dos preguntas distintas:

A) Unas se preguntan sobre el contenido de las motivaciones:
¿Qué motiva a las personas?

B) Las otras tienen en cuenta el proceso, dirigen su atención a las variables que permiten explicar el inicio, dirección y persistencia del comportamiento.

¿Cuáles son las necesidades que explican el comportamiento?

Entre las teorías que quieren responder a que nos motiva, Maslow planteó una pirámide de necesidades distribuidas de acuerdo a una jerarquía. La base responde a lo primario y a medida que se va satisfaciendo esa necesidad se pasa a buscar la satisfacción del otro estrato. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad)

- 1) **Necesidades fisiológicas:** comida, bebida, protección y satisfacción sexual. Sirven para mantener el equilibrio dentro de nuestro organismo.

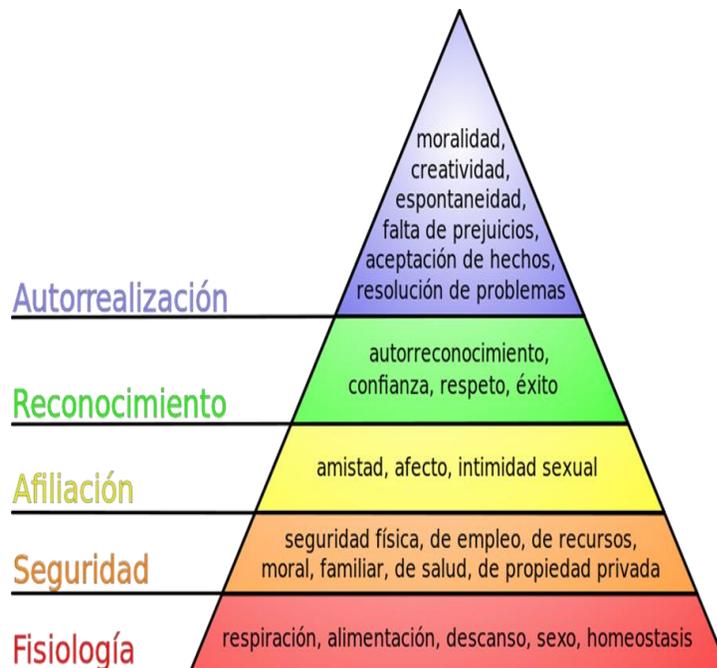
- 2) **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección de daños físicos y emocionales, y de las necesidades físicas. Permiten liberarse de temores y ansiedades.

- 3) **Necesidades sociales:** de afecto, amor, pertenencia, aceptación y amistad. Son proporcionadas por la familia, amigos, todas las personas que nos quieren.

- 4) **Necesidades de estima:** Internas, respeto por sí mismo, autonomía, logro; y desde los otros, posición, reconocimiento y atención. Es decir incluyen el respeto de los demás hacia nosotros y el respeto por nosotros mismos.

- 5) **Necesidades de autorrealización:** crecimiento, realización del potencial, autosatisfacción. Se refieren a la posibilidad de cada persona de hacer lo que es capaz y estar satisfecha consigo mismo.

Se establece que las personas son motivadas a satisfacer las necesidades que son más importantes para ellas.



Por su parte Douglas McGregor en su teoría postulo dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado Teoría X, y el otro positivo, la Teoría Y. (D. McGregor, 1960)

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, concluyo que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- a) A los empleados no les gusta el trabajo, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- b) Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- c) Los empleados evitaban las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que se pueda.
- d) Los empleados colocan su seguridad antes que la de los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamo Teoría Y:

- a) Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- b) Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- c) La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- d) La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad de los puestos administrativos.

McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la Teoría Y son más validas que la Teoría X. por lo tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Dentro de las teorías contemporáneas que representan la explicación moderna de la motivación del personal la Teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue: (McClelland, 1961)

- a) Necesidades de logro: El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- b) Necesidades de poder: Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
- c) Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

McClelland, describe que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer las cosas. La necesidad de poder

es el deseo de tener impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

La tercera necesidad delimitada por McClelland es la de afiliación, que es la que menos atención ha recibido de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

Otra teoría es la de fijación de metas de Edwin Locke quien propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante (Locke, 1968).

Las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuanto esfuerzo hay que invertir. Se puede decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además, la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella. La propia especificidad de la meta funge como estímulo interno.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer, es decir, la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación es igualmente poderosa. Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la que el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.

Además de la retroalimentación, se ha descubierto que otros cuatro factores influyen en la relación entre las metas y desempeño: compromiso con las metas, buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que el individuo está comprometido con la meta; es decir, que está determinado a no reducirla ni abandonarla. La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una

tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, más confianza se siente en culminar la tarea.

2.3 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.

Ahora bien, la tendencia actual en las organizaciones ha evolucionado de tal manera que permite atribuir cualidades intelectuales a los colaboradores que hacen vida en los espacios laborales, términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Gestión de Gente" y Capital Intelectual". Los especialistas en los estudios del trabajo desde la perspectiva de la Administración de Personas y de las Relaciones Laborales son los Relacionistas Industriales, profesión que surge en la revolución industrial. Los mismos están en capacidad de atender y gerenciar la relación Hombre-Trabajo, con ayuda de amplios conocimientos en psicología, sociología, legislación laboral, estadísticas y hasta higiene y seguridad laboral desde visiones investigativas y de gestión.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito

organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Podemos considerar la planificación de personal como “una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras”. (Werther y Davis, 1990: 46)

La planificación de personal tiene los siguientes fines: Utilizar lo mejor posible los recursos, Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios, Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

El sistema a utilizar para planificar el desarrollo del personal, considerándolo individualmente para insertarlo en los planes generales de la empresa comprende en primera instancia; del estudio de la estructura de la misma como punto de partida, del estudio y trazado del organigrama a mediano y largo plazo, de la valoración o estimación de quienes forman la plantilla, es decir, de un inventario del potencial humano, de la política de sustitutos o reemplazos, de una planificación salarial, de una planificación de la formación y de una selección y estudio de los puestos de trabajo.



Selección de personal.

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa, la selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar al personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

Política salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

- Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Compensación

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Dependiendo del tipo de compañía y de sus políticas, las compensaciones pueden ser de diversos tipos, tales como:

Bonos

- Porcentajes de ganancias por las ventas
- Descuentos en productos
- Beneficios no monetarios

Es por demás conveniente que los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta y que las compensaciones no sean sólo de tipo monetario. A la mayoría de las personas no les gusta

sentirse sólo un número más en la nómina, y se ha comprobado el beneficio que implica el hecho de que la gente se sienta respaldada por la empresa para la que trabaja, que exista un sentido de pertenencia en el que el trabajador está motivado y se vuelve más responsable y comprometido, lo que invariablemente genera mayor productividad y éxito para la compañía, dando como resultado un beneficio mutuo.

CAPITULO 3

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CAPACITACIÓN.

3.1 DEFINICIÓN Y BUSQUEDA DEL SENTIDO DE LA CAPACITACIÓN.

Se deberá contar con la Visión y la Misión del departamento y/o sistema de capacitación, donde se pueda percibir con claridad por qué y para que existe éste. Así mismo se deberán definir o seleccionar un conjunto de Valores cuya pretensión sea la de regir o normar al sistema o la función de capacitación, es decir, que existan principios reguladores de la misma para evitar que ésta se desvíe.

De esta forma se contará con una especie de dirección y sentido de la capacitación, porque en conjunto, estos tres elementos, la visión, la misión y los valores darían origen a lo que debería ser un sistema integral de capacitación, es decir, la Filosofía de cómo se quiere que sea la capacitación institucional en la empresa.

3.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de las personas, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo, etc. con la finalidad de prepararse ante las

exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades de la organización, para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación del personal de dichas áreas.

IMPORTANCIA

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando la capacitación localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

CONCEPTO

Las necesidades de capacitación se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

OBJETIVOS

Planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente. Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.

- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.

CÓMO HACER DETECCIÓN DE NECESIDADES

Detectar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son: (*Planeación estratégica de Capacitación, Roberto Pinto. Pág. 73-74.*)

1. Análisis organizacional

Que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

2. Análisis de tareas

Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

3. Análisis de la persona

Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona se deben de hacer dos preguntas: ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información se obtiene a través de una encuesta.

INSTRUMENTOS

Los principales medios que van a ser utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación del Desempeño

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de las personas que laboran en las unidades de la organización, por lo cual se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, y por lo tanto se establecerá el reforzamiento en sus conocimientos.

Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de las personas, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente.

Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

Cuestionario al personal

Se realizará una serie de preguntas al personal de la unidad, para conocer las necesidades de capacitación acerca de los conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación para así determinar con precisión diferentes tipos de necesidades.

Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.

Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer.

Solicitud de supervisores y jefes

El jefe o supervisor del área conoce en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los jefes y supervisores deben solicitar capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y jefes

Se realizarán entrevistas directas con supervisores y jefes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación del personal, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de las personas en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.

Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

Análisis de cargos

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, por lo cual se preparará programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas del personal, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para el cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos van a ser incluidos en el programa de capacitación y las personas que carezcan de ellos deben asistir a los módulos correspondientes del programa de capacitación.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.

ÁMBITO: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.

SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Identificación de recursos

Los Recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

- **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento.

Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

- **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea y de staff.
- **Institucionales:** todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
- **Materiales:** infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

3.3 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El plan de capacitación es el documento guía para acordar con los ejecutivos las acciones a seguir con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, y de esta manera orientar el proceso de capacitación en la empresa. Al formular el plan de capacitación se debe tener presente los siguientes aspectos:

Claridad: Que la redacción tenga un estilo comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.

Precisión: Resaltar los puntos realmente importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente deben tomar la decisión de asignar recursos a la capacitación.

Profundidad: Que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.

Oportunidad: Que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.

Participativo: Que involucre al personal de diferentes áreas para su elaboración y gestión.

Productivo: Que contenga algunos ejercicios de medición del costo-beneficio y de seguimiento a los programas.

IMPORTANCIA

El plan de capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, los programas como parte sustancial del plan, son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación del personal y considera:

- Datos generales de la organización.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- El tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención.
- Eventos a realizar.

Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes son:

- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor responsable de los eventos previstos.
- Contenido temático del evento.

Planeación estratégica de Capacitación, Roberto Pinto. Pág. 113-114

CONCEPTO

Planear es decidir con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro. La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento.

OBJETIVOS

- Definir los objetivos, políticas, metas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación.

- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- Definir quiénes deben ser capacitados.
- Precisar que necesitan aprender las personas (conocimientos, habilidades o destrezas).
- Definir a quien seleccionar como instructor.
- Elaborar el presupuesto de inversión.
- Establecer las normas metodológicas.
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

COMO REALIZAR LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1. Elaboración del plan de capacitación

a) Planificación detallada de la capacitación

- Descripción de la capacitación
- Fecha
- Lugar
- Número de participantes
- Instructores

b) Programa de las capacitaciones

- Se deberá tener elaborado al menos una semana antes del desarrollo de la capacitación.
- Grupo destinatario de la capacitación
- Objetivos a alcanzar
- Temas a desarrollar
- Tiempo requerido
- Métodos y materiales de enseñanza que se utilizará
- Prácticas a realizar

2. Determinar los recursos necesarios

- Recursos materiales
- Recursos humanos o Instructores

3. Elaboración del presupuesto para las actividades de capacitación

- Honorarios a instructores externos
- Material, equipo e instalaciones
- Atención a participantes (viáticos, alimentación, transporte, etc.)

4. Propuesta de capacitación

- Justificación
- Objetivos del plan de capacitación
- Descripción de los planes de capacitación (incluyendo fecha, horario, sitios, participantes)
- Presupuesto

INSTRUMENTOS

La planeación de la capacitación determina qué se va hacer, para lo cual se vale de cuatro actividades:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación:

Permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes, permite establecer en qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo, quiénes requieren ser capacitados, con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema, qué importancia tiene el aprendizaje para el desempeño de un puesto.

2. Establecimiento de objetivos:

Son la razón propia de la capacitación, conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, deben fijarse para solucionar o reducir los problemas, carencias o necesidades detectadas, conduce al diseño del plan de capacitación. Por ello habrá que estructurar:

- Los objetivos generales del plan.
- Los objetivos particulares de los programas.
- Los objetivos terminales para cada evento.

- Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

3. Elaboración de planes y programas:

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado, es decir son el plan maestro de capacitación.

La elaboración de programas de capacitación y los objetivos establecidos a través de la información obtenida con el diagnóstico de necesidades da significado y contenido al plan. Las necesidades detectadas orientan los contenidos o temas en que se va a capacitar, los cuales, a su vez, se ordenan y traducen en cursos. Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden ser diseñados para su aplicación de acuerdo con los puestos, las áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

Capacitación y desarrollo de Personal, Alfonso Siliceo. Pág. 121-1123

4. Presupuestos:

Este es un elemento básico para que los planes lleguen a buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

3.4 DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Un buen programa de capacitación debe satisfacer las motivaciones del personal y articular el paso del talento individual al organizacional, de manera que se esfuercen los compromisos de los profesionales de poder contribuir con su esfuerzo a la calidad y competitividad de la misma.

Para organizar el programa de capacitación, es importante conocer:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Una vez que se conocen las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo se procederá a la siguiente fase del proceso, que es la elaboración de uno o varios programas de capacitación planeados específicamente para cubrir dichas necesidades.

Para que los programas de capacitación funcionen en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.

Para que la capacitación produzca el cambio deseado en los estados internos y el comportamiento del personal, es necesario conocer las leyes del aprendizaje, así como las características socio psicológicas a través de las cuales actúan estas leyes y los principios en los que se debe de basar la capacitación.

El aprendizaje humano se genera siguiendo las leyes que rigen este proceso, para F. Rodríguez, Barreiro (1991) las leyes de aprendizaje son las siguientes:

1. **La ejercitación.** Los individuos recuerdan con mayor claridad y durante más tiempo aquello que han repetido y ejercitado.
2. **El afecto.** La persona relaciona el éxito o el fracaso en la ejecución de una tarea o el grado de gratificación o frustración que produce.

3. **La primacía.** El individuo recuerda claramente la primera experiencia que las sucesivas, aunque se produzcan en igualdad de condiciones, porque esta crea una impresión más fuerte e imborrable.
4. **La intensidad.** La persona aprende más de las vivencias asociadas con un impacto emocional porque estas producen un grado de excitabilidad más favorable para el aprendizaje que las experiencias rutinarias y monótonas.
5. **La utilidad.** La persona memoriza más rápido y fácil el conocimiento adquirido a medida que lo utiliza, y al hacerlo disminuye la probabilidad de que lo olvide.

El personal sometido a un conjunto de influencias sociales que se reflejan en su conducta, presenta algunas características socio psicológicas que se deben de tener en cuenta al impartirle la capacitación.

1. **La motivación.** Esta es la fuerza que induce a las personas a actuar, y la que orienta y regula su conducta, influye en su voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar sus potencialidades.
2. **La experiencia.** Conforman un conjunto de estereotipos y patrones de conducta ante las diversas situaciones que se le presentan al personal, y constituye un centro de información para interpretar, valorar y responder a los problemas que tenga que enfrentar.
3. **El estatus.** Es la posición jerárquica que ocupa un individuo en relación con los otros, está asociado con el grado de autoridad e influencia que se ejerce sobre los demás, así como la responsabilidad que tiene ante determinados objetivos, personas o situaciones.

Un enfoque que considera estas características garantiza que el proceso de capacitación incremente el juicio crítico de los participantes, mejore el conocimiento de sí mismos y de sus posibilidades como dirigentes, y desarrolle sus habilidades en el área de la comunicación.

MODIFICACION DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Con los programas de capacitación se puede impartir el conocimiento necesario al personal, pero si no se cuenta con la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales, no se producirán cambios en el comportamiento.

En primer lugar, el trabajador debe de estar dispuesto a recibir la capacitación y tener la capacidad para cambiar su comportamiento. En segundo lugar, para conseguir que el comportamiento del trabajador cambie mediante la capacitación es necesario que este posea un cierto grado de apertura de criterio.

Según M. Rokeach (1960) un criterio abierto es la capacidad que poseen ciertos individuos de recibir, dirigir y aceptar ideas nuevas de fuentes externas.

Dos factores que tienen gran influencia sobre la eficacia de un programa de capacitación son los experienciales y ambientales.

Los factores experienciales, que se originan en instituciones como la familia, la escuela, etc., inciden de manera importante en la formación de los sistemas de valores. Otra fuente de factores experienciales es la organización formal, la que, por medio de la estructura organizacional, origina valores como la autoridad, la responsabilidad, la división del trabajo.

Los factores ambientales, surgen del entorno del trabajador y crean necesidades de capacitación que hay que satisfacer para que los grupos de trabajo funcionen adecuadamente.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El éxito de un programa de capacitación, depende de que se haya planeado y preparado adecuadamente, la preparación cuidadosa ayudara a:

- Lograr el máximo beneficio para los participantes.
- Darle al programa importancia y valides.

- Aumentar la seguridad en sí mismos a los instructores encargados de impartir el programa.

OBJETIVOS

El primer paso para elaborar un programa de capacitación consiste en determinar los objetivos del programa.

Los objetivos son las metas que deben de alcanzarse. Una vez determinados los objetivos del programa hay que tenerlos siempre presentes durante todo el proceso de planeación y ejecución de las sesiones.

Los objetivos deben de expresarse, por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes, de manera que los participantes, comprendan lo que se espera de ellos. Al exponer los objetivos por escrito se deben de utilizar palabras como resolver, identificar, listar y comparar, que dan la idea de conductas cuantificables u observables.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

Con base en los objetivos determinados:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá de aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas con las que se evaluará el aprendizaje.

El programa se debe diseñar en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quien se va a capacitar y aplicando los principios de aprendizaje para adultos. Durante el diseño del programa:

- Se definen los temas o materiales de estudio.

- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica:
 - Lógicamente
 - Por grado de dificultad
 - Por fases del proceso de trabajo.

Se seleccionan las técnicas de enseñanza y duración de las unidades con base en los siguientes criterios:

- De la experiencia
- De experimentación

SELECCIÓN DE MEDIOS Y MATERIAL

Una vez que los objetivos generales y específicos del programa, así como el orden de las sesiones, se han definido perfectamente, se debe establecer:

- Quienes deben de asistir al programa. Lo ideal es formar un grupo constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y educación, experiencia y antecedentes similares, o bien por personas relacionadas e interesadas en el tema a tratar.
- Las instalaciones que se van a necesitar. Se debe seleccionar un local de tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.
- Los materiales que se van a necesitar. Antes de cada sesión se deben de preparar las gráficas, material para distribución, material para demostración, material para anotar datos y registros, películas, dispositivos visuales y audiovisuales.

SELECCIÓN DE METODOS Y TECNICAS DE ENSEÑANZA

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación se tienen los siguientes:

- Rotación de puestos

- Conferencias
- Capacitación en el trabajo
- Método de estudio de casos
- Representación de papeles
- Mesa redonda
- Cursos por correspondencia
- Juegos de negocios

Rotación de puestos.

Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores, de un puesto a otro, por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y de que amplíen sus conocimientos y experiencias.

Es útil para el logro de objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotrices. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc., tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

Conferencias

Este es un método muy común para la enseñanza, no da lugar a interrupciones, preguntas ni discusiones, y no permite desviarse del tema, permite exponer mucha información en poco tiempo y alcanzar el objetivo deseado. La conferencia se puede usar para presentar un tema nuevo o un resumen final en cada sesión.

Al utilizar este método el capacitador debe empezar motivando a los participantes exponiendo la introducción de manera que constituyan un desafío. Debe utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia con frases breves y concretas.

La desventaja es que los individuos forman un grupo pasivo en el que no hay intercambio de ideas, no hay participación ni práctica, ni tampoco oportunidades para evaluar la reacción del grupo.

Capacitación en el trabajo

Probablemente el método más común de capacitación es la capacitación en el trabajo. El empleado es colocado en la situación real del trabajo y un empleado experimentado o supervisor le muestra su puesto y los trucos del oficio. Primero se brinda a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto, las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Aunque el programa da la apariencia de ser sencillo y barato, si no se maneja bien los costos pueden elevarse debido a maquinaria dañada, clientes insatisfechos, formas mal llenadas y trabajadores mal instruidos. Para evitar estos problemas hay que elegir y capacitar con cuidado a los instructores. El aprendiz debe encomendarse a un instructor con el que comparta antecedentes y personalidad.

Método de estudio de casos

Una técnica muy difundida en el que se da una descripción por escrito de una situación real de toma de decisiones en la organización o una situación que haya ocurrido en otra empresa. Se pide a los gerentes que estudien el caso para identificar los problemas, que los analicen para determinar su importancia, que propongan soluciones, que escojan la mejor solución y que la implementen. El aprendizaje es mejor si hay una interacción entre gerentes y el instructor. El instructor debe de tener cuidado de no dominar el dialogo, no permitir que unos pocos dominen el dialogo, no dirigir la discusión hacia la solución que él prefiere.

Representación de papeles.

Es una combinación del método de estudio de casos y un programa de desarrollo de actitudes. A cada persona se le asigna un papel en una situación determinada y se le pide que represente dicho papel y reaccione a la representación de los demás participantes. Se pide al individuo que finja ser una persona determinada en la situación

y que reaccione a los estímulos tal como haría esa persona. Se da a los participantes la información general sobre la situación y los otros actores.

Mesa redonda

Es un método de discusión informal e intercambio de ideas y de información en el que participan tanto los miembros del grupo como el instructor.

Se basa sobre todo en la participación del grupo, pero el que dirige a este hacia el objetivo predeterminado es el instructor. Si se dirige bien puede dar buen resultado. Estimula el pensamiento y las ideas, y relaciona a todos los miembros del grupo. Se puede desarrollar sobre una base informal que conduzca al aprendizaje y la retención. Es aceptable en grupos hasta de 25 personas, ya que si el grupo es muy numeroso las personas tímidas o reservadas pueden sentirse cohibidas y no intervenir. Al utilizar este método es necesario estar pendiente de todo el grupo en todo momento para resolver de inmediato las dudas que pudieran surgir.

Cursos por correspondencia.

Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que, a través de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.

Juegos de negocios.

Describen las características operativas de una compañía, industria o empresa. Estas descripciones adoptan la forma de ecuaciones que se manipulan después de tomar las decisiones. Los juegos de negocios subrayan la adquisición de habilidades para solucionar problemas. Es un juego de negocios computarizado, se pide a equipos de jugadores que tomen una serie de decisiones operativas. Cuando cada jugador del equipo toma su decisión, se calculan las relaciones entre las decisiones de acuerdo con el modelo. Los jugadores reconsideran sus decisiones en el contexto de lo que decidieron otros miembros y se toma una decisión final. Luego se

compara con la decisión de los demás equipos. El resultado de las utilidades, participación en el mercado, etc., de cada equipo se compara y se determina el ganador, es decir, el equipo con el mejor desempeño.

3.5 ESTRUCTURA DE UN MODELO O PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras.

De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se deberá pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con Werther Jr. y Davis, 1998, p. 211), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son:

- 1) Detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico.
- 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación.
- 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma.

- 4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes)
- 5) La evaluación, que puede ser Antes, durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Por su parte Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2006, p. 511, proponen un modelo de sistema, el cual denominan "Sistema AG" de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación.

Chiavenato (2007, p. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
 - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
 - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
 - 2.4. Selección de recursos didácticos
 - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

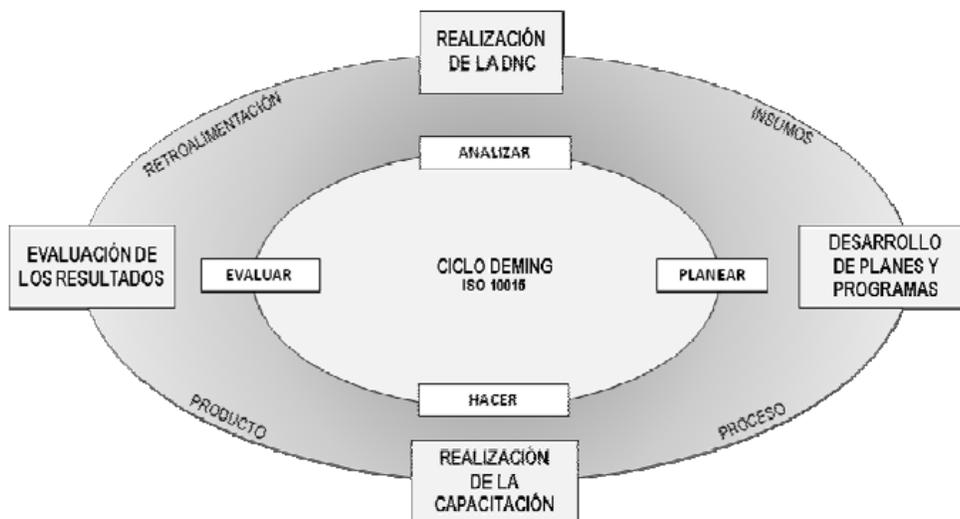
También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas

ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Shewart, mejor conocido como ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; la norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar.

Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato (año, p. 389) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas. Ver figura no 1.

Se analizaron tres modelos y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico a este respecto, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos.

Figura no. 1, etapas de un proceso de capacitación



3.6 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La fase que sigue a la especificación del programa consiste en aplicar el programa de capacitación, lo que se puede hacer por medio de diversos métodos.

H. Wilson (2000) menciona que a nivel operativo los cinco métodos que se pueden utilizar son los siguientes:

1. El supervisor hace todo
2. El supervisor delega autoridad en un asistente.
3. El supervisor orienta.
4. El supervisor asesora.
5. El supervisor no participa.

A) DESARROLLO DE PROGRAMAS.

Los directores de capacitación pueden elegir entre desarrollar programas internos o utilizar programas externos profesionales.

Desarrollo de programas internos. Las empresas consideran conveniente desarrollar programas internos cuando:

- Hay volumen importante de actividades.
- Los objetivos de capacitación permiten a los ejecutivos desarrollar programas intensivos y extensivos.
- Las técnicas especiales requieren sean especialistas de la propia empresa quienes las expongan.
- No existen despachos externos que puedan brindar asesoría.
- La capacitación puede ser más económica si se desarrolla un programa interno.

Empleo de programas externos profesionales. Con frecuencia es necesario emplear instructores y consultores externos de capacitación para diseñar, establecer y operar programas internos. Diversas empresas de consultoría ofrecen programas de capacitación y desarrollo de las cuales muchas empresas envían a su personal para ser capacitado. Otras organizaciones desarrollan sus programas

de acuerdo a sus necesidades pero comisionan a agencias externas para que los apliquen.

B) ÉXITO EN LA EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

La aplicación de un programa de capacitación comienza estableciendo los objetivos de aprendizaje y determinando el contenido del programa; después se eligen los métodos y técnicas de capacitación a emplear, y finalmente se procede a capacitar al trabajador. El éxito de la capacitación dependerá de que se cumplan los siguientes lineamientos:

1. Adecuar el programa a las necesidades de la organización.
2. Presentar material de capacitación de buena calidad.
3. Conseguir la cooperación de los jefes y los directivos de la empresa.
4. Contar con instructores preparados y de buena calidad.
5. Seleccionar adecuadamente a los trabajadores que se capacitarán, pues la calidad de los aprendices influye sustancialmente en los resultados del programa de capacitación.

C) MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Existen un gran número de métodos y técnicas de capacitación, pero estos cambian constantemente en respuesta a las necesidades y los objetivos que se buscan cumplir al capacitar al personal.

Los métodos y técnicas de capacitación de personal se pueden dividir en dos categorías:

- Programas fuera del puesto.
- Programas dentro del puesto.

D) PROGRAMAS FUERA DEL PUESTO.

Muchas organizaciones van más allá al capacitar a su personal en técnicas de trabajos específicos y aplicar el contenido de los programas pero fuera del puesto.

Por conveniencia, estos programas se dividen en 3 tipos:

- Presentación de la información.
- Procesamiento de la información.
- Simulación.

Cuando los objetivos de la capacitación se enfocan a un cambio de conocimientos, en ocasiones son preferibles las técnicas de presentación de la información porque son formas relativamente efectivas de organizar y presentar el material. Las técnicas de procesamiento de información tienen el fin de facilitar la exploración del material e incrementar el interés de los participantes.

Cambiar las actitudes es una labor más difícil. Según Campbell y Cols (1970) la teoría de aprendizaje sugiere tres formas de hacerlo.

La primera es mediante la comunicación de la nueva información. Esto es lo que hacen las técnicas de presentación, pero de una manera no muy efectiva.

La segunda implica el uso de la aprobación y de las influencias del grupo. Con frecuencia estas se pueden combinar con los métodos de procesamiento de la información.

La última, y quizá la más poderosa, es mediante el cambio de actitud para comprometer al personal que se está capacitando pero tiene un comportamiento discrepante. Una técnica que con frecuencia se utiliza para esto es la representación de papeles.

E) PROGRAMAS EN EL PUESTO.

Con frecuencia las organizaciones actúan en forma más directa cambiando el comportamiento en el propio puesto, es decir, mientras los empleados permanecen en sus puestos o realizan actividades especiales.

Los métodos y técnicas en el puesto pueden utilizarse para desarrollar una gama de comportamientos en el puesto. Estas técnicas tienden a ser confiables porque implican relativamente pocos costos directos.

Los métodos y las técnicas en el puesto presentan pocos problemas de transferencia de capacitación. No obstante, el aprendizaje en el puesto puede ser ineficaz por dos razones:

1. Por la falta de control en el contenido del programa, el cual esta determinado por la situación.
2. Porque se le asigna al supervisor-entrenador la responsabilidad de capacitar al trabajador, y este normalmente tiene muchas otras responsabilidades.

3.7 CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

La última fase del proceso de capacitación es la evaluación de la calidad del programa por parte de la unidad de capacitación. El propósito de esto es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los contenidos educativos del programa que se aplicó.

Uno de los problemas más graves relacionados con cualquier programa de capacitación, es el que se refiere a la evaluación de su eficiencia. La evaluación debe considerar dos aspectos básicos:

1. La determinación del grado en que cada programa de capacitación o desarrollo cumplió sus objetivos de instrucción.
2. La determinación de hasta qué grado se satisfacen las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

Además de estos dos aspectos es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas fueron más efectivas que otras que se podrían utilizar.

A) CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El propósito de la unidad de capacitación al controlar el programa es obtener las herramientas necesarias para conocer como funciona por medio de las opiniones de los empleados capacitados respecto al instructor, la administración y el curso en el que participaron.

Reacción del participante. El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo es preguntando a los participantes si aprendieron algo. Esta información por lo general se recaba en forma de cuestionario.

Pruebas antes y después. Un método efectivo para controlar es aplicar pruebas antes y después del curso de capacitación.

En resumen, al igual que cualquier otra función de administración de personal, la capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. Controlar el programa es función y responsabilidad del jefe de la unidad de capacitación. Algunos criterios que se usan para el control de la capacitación son el aumento en la productividad, el total de ventas, la reducción en los costos y en los desperdicios y los cambios en el rendimiento.

B) EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ESPECÍFICO.

Para determinar la eficacia de los programas habrá que someterlos a evaluación. Para evaluar cuantos cambios ocurrieron hay que obtener datos comparables sobre objetivos de instrucción pertinentes tanto antes como después del programa.

Para determinar si es razonable atribuir los cambios al programa, pues aun cuando las medidas de antes y después muestren que han ocurrido cambios importantes, eso no necesariamente indica que el programa de capacitación los haya producido. Para cerciorarse de esto es necesario descartar las otras razones por las que los cambios pueden haberse producido.

El responsable de evaluar si los cambios observados son resultado del programa puede recurrir, siempre que sea posible, al método que consiste en utilizar un grupo de control. En grupo de control es un conjunto de empleados con las mismas características de los que se están entrenando, pero que no participan en el programa de capacitación. Para realizar la evaluación se compara el grupo de trabajadores que recibieron la capacitación con los miembros del grupo de control con base en las mismas medidas de desempeño.

Solo cuando los trabajadores capacitados muestran cambios en el rumbo deseado, y los miembros del grupo de control no lo hacen, puede considerarse que el programa de capacitación tuvo éxito. Desafortunadamente no siempre puede obtenerse grupos de control en las empresas.

C) EVALUACIÓN GENERAL.

Después de evaluar los programas de capacitación es necesario evaluar el esfuerzo general para la capacitación del personal, pues esta constituye la guía para tomar las decisiones relativas a la planeación (programación y presupuesto).

Los aspectos a medir en esta evaluación son la eficacia y la eficiencia. Es decir, el grado en que se están cubriendo las necesidades de capacitación del personal y a que costo.

Eficacia. Para evaluar la eficacia hay que partir de los datos obtenidos mediante la evaluación de los programas individuales. Si algunos programas no cubrieron sus objetivos de instrucción es probable que para evaluarlo se requiera el resultado del empleado no satisfecho, pero también puede darse el caso de que un programa haya cumplido sus objetivos de instrucción y, sin embargo, no haya satisfecho algunas necesidades del personal en el esfuerzo general.

Eficiencia. La eficiencia del programa puede determinarse a corto plazo evaluando si el presupuesto que se tiene asignado para la capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de capacitación del personal. Sin embargo, también puede determinarse a largo plazo evaluando si algunas de estas necesidades podrían satisfacerse o no a un costo inferior.

Para finalizar, es importante destacar que la capacitación es un proceso que puede ser aplicable a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño, ya que la preparación del personal es una necesidad que se presenta constantemente en las organizaciones y que además es vital en aquellas que buscan hacer frente a problemas como alto índice de rotación, desmotivación, baja productividad, apatía, entre otras situaciones. Por ello la capacitación es una herramienta para lograr el éxito, crecimiento y desarrollo en las empresas.

CAPITULO 4

LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO Y OBTENCION DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

4.1 VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en el que los competidores la posean deja de ser ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe de ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez.

Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los costes en los que la empresa incurre para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio. Por rentabilidad se entiende el cociente

entre este beneficio y los medios empleados para su obtención, es decir, las instalaciones, los locales, fábricas, etc.

La rentabilidad mide, en cierto modo, la relación existente entre las ganancias y el tamaño de la empresa. Se debe señalar que se está hablando de un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa, es decir, la ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal.

En todos los países existe una intensa preocupación permanente sobre la competitividad. Las empresas formulan nuevas estrategias y evalúan a fondo sus sistemas productivos y logísticos para poder competir con éxito en la nueva economía globalizada del siglo XXI.

Algunos consideran la ventaja competitiva como un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficits gubernamentales. En todo caso, en casi todos los países hay empresas que disfrutan de un nivel de crecimiento en rápido ascenso a pesar de las condiciones locales. En algunos países hay déficit presupuestario (Japón, Italia y Corea) y existen empresas exitosas; en otros países existen empresas exitosas a pesar de que han visto subir la cotización de su moneda (Alemania y Suiza) o a pesar de haber padecido altas tasas de interés (Italia y Corea). Algunos sostienen que la ventaja competitiva está en función de la mano de obra barata y abundante.

Sin embargo, naciones como Alemania, Suiza, Suecia y Estados Unidos han prosperado no obstante los salarios elevados y los largos periodos en que escasea la mano de obra. Las empresas japonesas han triunfado a nivel internacional en muchas industrias solo después de sustituir a muchos trabajadores recurriendo a la automatización. La capacidad para competir existe en los países desarrollados, a pesar de los salarios altos que ellos pagan.

Según otro punto de vista, la ventaja competitiva depende de la abundancia de recursos naturales. No obstante, en épocas recientes las naciones que mayores éxitos han logrado en el comercio (entre ellas Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea) son países con recursos naturales muy limitados que necesitan importar la mayor parte de sus materias primas. Más aun, en países como Corea, el Reino Unido y

Alemania, las regiones pobres en recursos naturales son las que más están prosperando.

En épocas más recientes, muchos sostienen que en la ventaja competitiva influye sobremanera la política gubernamental. Este punto de vista considera que se cuenta con las llaves del éxito internacional cuando se da preferencia a ciertas industrias en cuanto a desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios. Sin embargo, ese papel decisivo de la política gubernamental en lo relativo a la competitividad no se ve confirmado cuando se estudian los hechos con mayor amplitud.

Una última explicación popular en materia de competitividad empresarial se halla en la diferencia de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa. El sistema administrativo japonés fue especialmente alabado en los 80 y otro tanto ocurrió con el sistema estadounidense en los 50 y 60. El problema inherente a esta explicación, por lo demás, es que cada industria requiere un enfoque administrativo diferente. Lo que se alaba como buen procedimiento administrativo en una industria puede ser desastroso en otra.

Muchos consideran la informática como un factor de competitividad, tanto el software como el hardware influyen y pueden ser una ventaja competitiva, pero no es una ventaja duradera, porque cualquier competidor está en capacidad de igualar a las demás empresas instalando nuevos sistemas de cómputo y redes de información. Cada día hay sistemas informáticos más avanzados, más veloces y a un menor precio de adquisición.

El principal objetivo económico de una empresa consiste en crear riquezas para sus asociados y un nivel de vida elevado y en ascenso para ellos. La capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", concepto amorfo, sino de la productividad con la que la empresa se aprovecha de sus recursos: el capital, la información y el trabajo. La productividad según los economistas es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende, a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan.

La productividad es, a la larga, el principal factor de éxito de una empresa, y el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad del capital determina los beneficios que se obtienen para los propietarios del mismo.

4.2 ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR LA VENTAJA COMPETITIVA

Según Porter (1987) hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

Liderazgo por costos:

Aquí la empresa busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el diseño, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se ve obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede nulificar los beneficios de su posición favorables en los costos.

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un

ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos.

Así, el liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.

Diferenciación:

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en áreas que sean valiosas para los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

La diferenciación es uno de los tipos de ventaja competitiva que una empresa puede poseer. El grado al que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en la estructura del sector industrial. A pesar de la

importancia de la diferenciación, sus fuentes no son bien comprendidas con frecuencia. Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o en las prácticas de la mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. Las empresas también son con frecuencia diferentes pero no son diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Una empresa que pueda lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único. Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por una posición en costos marcadamente inferior.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. En contraste con el liderazgo en costos, sin embargo, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.

Enfoque:

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque se divide en dos vertientes:

Enfoque por costos: Donde la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco.

Enfoque de diferenciación: En el cual, la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

Ambas variantes de la estrategia descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial.

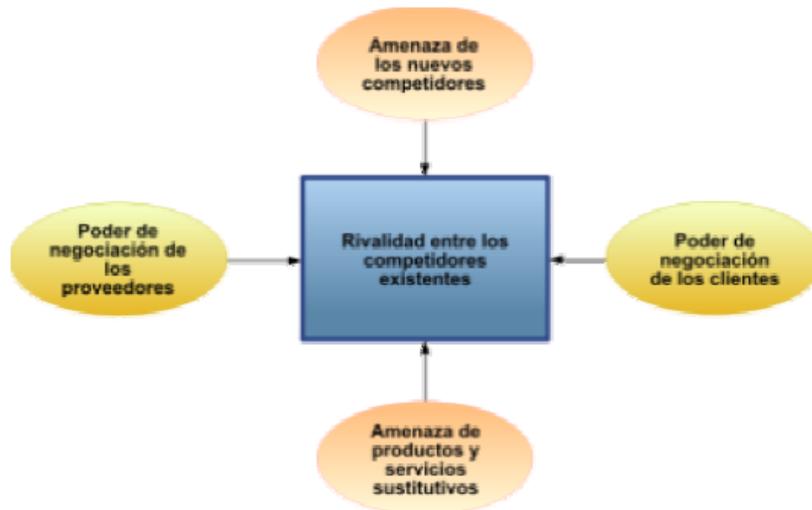
El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose a los segmentos exclusivamente. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un blanco estrecho del balance del sector industrial.

EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo sistémico global que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:



Fuente: Michel Porter. La ventaja Competitiva de las naciones

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las

diferentes subvenciones gubernamentales oficiales que favorecen a las empresas ya existentes en un sector.

- **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como son los permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

2. El poder de proveedores y compradores:

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

3. Productos sustitutos:

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtienen beneficios mayores al sector en cuestión.

4. Lucha por una posición en el mercado:

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

5. Rivalidad entre competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector; cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

EL DIAMANTE DE PORTER

El diamante de Michel Porter es un sistema que hace énfasis en los sectores microeconómicos que dan forma a la competitividad de un país, región, conglomerado o grupo industrial en particular.

Por competitividad nacional, Porter se refiere simplemente a la productividad nacional, porque es esta el principal determinante, a largo plazo, del estándar de vida de un país. Porter marcó un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como la fuerza laboral o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas tienen que crearse.

La competitividad a nivel de un país es un asunto complejo, donde la mayoría de las explicaciones clásicas han sido tanto insuficientes como contradictorias. La competitividad no es solamente un fenómeno macroeconómico derivado de variables tales como las tasas de cambio, las tasas de interés o el déficit del estado. Tampoco depende solamente de si el país tiene mano de obra abundante y barata o si posee abundantes recursos naturales. Ni siquiera una política gubernamental eficiente, incluyendo la promoción a las exportaciones y los subsidios, pueden por si solas lograr que una nación sea competitiva.

Una explicación más bien reciente, sostiene que la competitividad de un país depende de las prácticas gerenciales, incluyendo la administración de las relaciones laborales.

En muchas industrias, sin embargo, la ventaja comparativa ha sido durante largo tiempo una explicación inconclusa sobre el comercio. Esto ha sido particularmente cierto en aquellas industrias que operan con tecnología sofisticada y empleados altamente calificados, y que son precisamente unas de las más importantes para la productividad nacional.

Este vacío en la explicación, es causado principalmente por el cambio tecnológico y la globalización, pero también por ventajas transitorias: ser la fuente más baja de costo para un recurso natural puede cambiar de la noche a la mañana, en la medida en que la nueva tecnología permita la explotación de recursos en lugares que antes se consideraban económicamente incosteables o imposibles.

Porter hizo un sumario de las materias que deberían tenerse en cuenta en la teoría de la competitividad nacional. Esta teoría explicaría por qué las empresas de una nación en particular, desarrollan mejores estrategias que las de otros países, así como también por qué una determinada nación es escogida como sede principal de compañías globales exitosas. A su teoría se le ha denominado “El diamante de Porter”.

Él uso este diamante para determinar que empresas e industrias tenían ventajas competitivas, e hizo énfasis en la importancia en las industrias relacionadas y de soporte y mostrando un interés en los conglomerados. Aunque su tesis original se aplicó a las naciones considerándola como un todo, Porter reconoció que la mayoría de la actividad económica se da a nivel regional. En consecuencia, sus ideas se aplican no solo a regiones sino también a ciudades.

El diamante de Porter sobre la ventaja de una nación consta de 4 determinantes:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes: la posibilidad y el gobierno.



Fuente: Michel Porter. La ventaja Competitiva de las naciones

Condición de los factores.

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: la abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportara aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que esta relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuenta una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

El papel de los factores es diferente y mucho más complejo de lo que frecuentemente se piensa. Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

Condiciones de la demanda.

Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:

- La primera es la segmentación de la estructura de la demanda interna, que significa que los segmentos podrían ser importantes en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el país atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.
- La sofisticación de los compradores domésticos forman la segunda característica de la demanda interna, las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.
- La tercera, la anticipación a las necesidades de los compradores, significa que la demanda interna aporta una señal temprana de las necesidades del comprador que debe tener amplia resonancia, para poder convertirse en ventaja para la nación. Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional en una industria. Grandes mercados domésticos pueden conducir a ventajas competitivas en industrias con economías de escala, al incentivar a las empresas del país a invertir agresivamente. Más aun, la presencia de muchos compradores independientes, en lugar de uno o dos clientes dominantes, crean un mejor ambiente para la innovación. La tasa de crecimiento también es importante, ya

que logra que las empresas adopten más rápidamente nuevas tecnologías y construyan plantas eficientes con la seguridad que van a ser utilizadas. Una demanda interna adecuada permite también anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países. La demanda temprana por los productos y servicios de una nación, crean una ventaja para las empresas locales frente a sus rivales extranjeros. Lo mismo se aplica también a la saturación temprana del mercado, pues crea presiones para reducir precios, introducir nuevos usos, mejorar el desempeño del producto y crear otros incentivos para reemplazar productos viejos con versiones más nuevas.

Las industrias relacionadas y de apoyo.

Estas conforman el tercer determinante de la ventaja nacional. La complementariedad y nexos entre industrias, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras. Internacionalmente industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo. Más importante aún, es que los proveedores con sede en el país pueden ayudarle a las empresas a aplicar nuevas tecnológicas mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo.

La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de fuertes industrias relacionadas, esto es, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras. Ellas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del diamante del país.

La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad.

Este cuarto determinante de la ventaja competitiva de una nación, está conformado por la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país. Ningún sistema gerencial es universalmente

apropiado; las naciones tienden a tener industrias exitosas donde se aplican las mejores prácticas gerenciales y cuando están favorecidas por el entorno nacional.

Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, son algunos de los asuntos más importantes.

Las metas de las empresas, individuos y de una nación entera, son también un asunto donde encontramos profundas diferencias. Los países podrán ser exitosos en industrias donde las metas y las motivaciones estén en armonía con las fuentes de ventaja competitiva. Generalmente a estas industrias se les da el status de prioridad nacional y están en condiciones de hacerse del personal más talentoso y convertirlo en gente fuertemente comprometida con su trabajo.

Las metas empresariales son definidas por la estructura de la propiedad, la naturaleza del gobierno corporativo y varias otras cosas que ante todo están reflejando las características de los mercados de capital del país. Con respecto a los factores que afectan las metas de los individuos, Porter enfatiza en varios incentivos económicos, tales como sistemas de remuneración y tributarios.

La posibilidad.

También los eventos imprevistos han jugado un papel en la industria de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras.

Los eventos repentinos son importantes porque crean discontinuidades que permiten hacer cambios en la posición competitiva. Estos pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los eventos súbitos hacen su efecto alterando parcialmente

condiciones en el diamante. Con frecuencia tienen impactos simétricos sobre diferentes naciones.

El gobierno.

Finalmente, el papel del gobierno en la ventaja competitiva de una nación tiene influencia sobre los cuatro determinantes bien sea positiva o negativamente. El gobierno puede, por ejemplo, afectar la condición de los factores a través de los subsidios o actuar como comprador importante en algunas industrias. La política gubernamental, a su vez, puede ser influenciada por los determinantes. La demanda temprana doméstica para un producto, puede por ejemplo, conducir a que el gobierno establezca también tempranamente estándares con relación a ese producto.

El modelo del Diamante de Porter ha sido criticado por diferentes autores, y en distintas áreas tales como las variables macroeconómicas, la cultura nacional, la localización geográfica, etc. La principal conclusión que se obtiene de todas estas discusiones alrededor del diamante y el impacto de la globalización, es que la estructura básica conceptual de Porter está ligeramente desfasada de la realidad actual. Sin embargo, sigue siendo una base apropiada para estudiar la competitividad nacional aun el siglo XXI.

4.3 LA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto imperiosa para el éxito organizacional. De ahí que, en nuestros días, se ha producido un auge en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de “sociedad del conocimiento” o “era de la información”, que ha conducido a las organizaciones a buscar nuevos modos de gestión en los que factores como el aprendizaje continuo, la

innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Usualmente se habla que una empresa tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de este prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar durante un largo tiempo y no puedan ser imitadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

En este sentido la Dra. Martha Zaldívar (2009) se refiere a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa, de los que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Según la Teoría de Recursos y capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva.

En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos.

En este contexto se entienden como recursos: los recursos financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, en tanto

que las capacidades se generan utilizando como inputs dichos recursos y son un conjunto de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa).

Muchos autores mencionan entre las fuentes de ventajas competitivas la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. No obstante, es cada vez más recurrente la afirmación de que los recursos humanos son una fuente potencial (si no es que la más importante) de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico.

Esta concepción se consolidó realmente en la década de los 90 con el desarrollo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, a pesar de que autores como Porter y Miller defendieron la idea de los recursos humanos como fuentes generadoras de ventajas competitivas desde los años 80.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar (2003) incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “gestión del conocimiento”.

También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico. El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales.

Como bien señala la Dra. Zaldívar es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la

información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas.

Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben de cumplir tres condiciones:

1. Los empleados deben de ser una fuente de valor agregado
2. Los empleados deben de ser únicos de alguna manera
3. Los competidores no deben de ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de los recursos humanos.

Trabajadores que agregan valor:

Al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero. Esto se explica porque los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que éstos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además al lograr que los clientes se sientan felices con la organización los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma.

Trabajadores que son únicos.

Los empleados deben de ser un recurso único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de que la competencia pueda acceder fácilmente a dicha reserva de talento, ésta dejara de proporcionar una ventaja sobre los competidores.

Un enfoque que no pueda copiarse.

Las prácticas de negocio que no son fáciles de copiar por la competencia general ventajas competitivas sostenibles.

Según Pfeffer (1994) la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laborar, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vean a los

empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales.

A partir de lo expuesto hasta ahora se puede afirmar que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, si bien son recursos escasos, generadores de valor, inimitables e insustituibles.

De ahí que la Dirección o Gestión de recursos Humanos desempeña un rol estratégico en las empresas de nuestros días, donde la mayoría de las grandes entidades poseen un departamento de Recursos Humanos que realiza no solo tareas relacionadas con la administración del personal sino también aquellas de carácter estratégico. En este sentido Sastre y Aguilera (2003) proponen que se debe considerar la actividad de dicho departamento como parte de la estrategia empresarial y no como un simple plan funcional.

En este sentido, el análisis de los recursos humanos debería de centrarse en dos ideas fundamentales:

1. El análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas
2. El análisis de las practicas propias de Recursos Humanos más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzca a la creación de competencias distintivas.”

La dirección de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la recopilación de información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados, la cual servirá para atraer y mantener aquellos recursos humanos con ventajas superiores a las de los competidores y de esa forma conservar la ventaja competitiva. Se trata de realizar un inventario de los recursos y capacidades desarrolladas a partir de los recursos humanos de la empresa, con el objetivo de analizar las fortalezas y debilidades de la misma en dicha área.

4.4 LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Como se ha visto hoy en día tener ventajas competitivas nos ayudan a sobresalir ante nuestra competencia. Existen diferentes maneras de conseguir una lucha constante con los competidores.

Pocas veces tomamos en cuenta otras herramientas que pueden ser de gran ayuda para lograr obtener una ventaja competitiva como es el enfocarnos hacia nuestro capital humano ya que estos tienen un gran número de características como son la experiencia, el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la lealtad, el compromiso, entre otras más, que hacen que estos sean uno de los recursos más importantes con los que posee la empresa.

Por ello es importante poner atención en estos, ya que una forma para poder obtener ventajas competitivas es contando con personal altamente calificado que tenga diferentes habilidades para desarrollar actividades que ayuden en la innovación constante de la empresa.

Los individuos que integran el factor humano en una empresa son un capital que no puede ser descuidado, por lo tanto se les debe ayudar en su crecimiento profesional y personal. Las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar su factor humano, ya que este constituye un aporte valioso en su crecimiento y desarrollo, por lo tanto se les debe proporcionar todos los medios requeridos para que se obtenga de este recurso resultados que la favorezcan.

La formación de los recursos humanos en una empresa muchas veces es el principal activo, ya que mientras el producto, la tecnología y sistemas son susceptibles a imitar y superar, mientras que la cultura, los valores y la formación de competencia en la gente son sin duda el elemento competitivo más difícil de igualar por la competencia.

Por tal motivo la capacitación es un recurso el cual nos ayuda a poder conseguir diferentes capacidades y actitudes que requerimos en nuestro personal, por medio de la aplicación de distintas técnicas y métodos considero que esta herramienta es de gran potencial para el desarrollo de nuestro personal. Además de que no solo genera

ventajas competitivas para la empresa, si no también, a nuestro personal en su vida diaria y para poder seguir escalando dentro de la empresa.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas, ya que una empresa que cuente con un conjunto de conocimientos y experiencia que le dan ventaja sobre sus competidores, y es aquí donde la capacitación desempeña una función central ya que esta ayuda a reforzar estas capacidades, convirtiéndose así en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias de una empresa, ya que es un medio que permite mejorar la competitividad de estas.

En la actualidad la capacitación es utilizada por un mayor número de empresas, ya que éstas han reconocido que la capacitación les ayuda a enseñar aptitudes más extensas a los empleados que incluye actividades para solucionar problemas, mejorar la comunicación y para formar equipos, además de aprovechar el hecho de que ésta contribuye a mejorar el compromiso del empleado.

Por lo anterior se puede decir que invertir en el personal es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los esfuerzos de cambio que se presentan en las organizaciones, mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., los beneficios son mutuos, pues mientras los colaboradores satisfacen sus propias necesidades ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Actualmente la capacitación es parte integral de un programa amplio de administración de la calidad, que también se enfoca en el desempeño humano, mediante la creación y diseño de programas de capacitación, que sean aptos para promover un trabajo de calidad, además de que les permite generar potencialmente mayor productividad, tomando en consideración estos aspectos los gerentes están obligados a considerar las necesidades de su recurso humano que les permita una adecuada toma de decisiones para elegir el curso de acción que más le convenga a la organización.

Como administrador, debemos contar con una gran visión para poder sacar partido de todos los recursos con los que cuenta una empresa y utilizarlos a nuestro favor para sobresalir en el mercado, que en la actualidad se encuentra ya tan competido, que si no renovamos constantemente, podemos quedar en el olvido de nuestros clientes y ser un blanco fácil para nuestra competencia.

Es importante destacar que la capacitación es un proceso que puede ser aplicable a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño, ya que la preparación del personal es una necesidad que se presenta constantemente en cualquier organización.

La capacitación junto a una buena motivación del personal es una herramienta esencial que es de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de toda organización, para que éstas puedan conseguir todos sus objetivos planteados y sobre todo puedan mantenerse dentro de la competencia en el mercado y no se queden estancadas en el camino de la lucha constante por posicionarse como la mejor. Con la capacitación como herramienta esencial podemos lograr mayores conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y demás características en nuestros trabajadores, y esto hace que nuestro recurso humano sobresalga y se diferencie del personal de nuestra competencia. Todas estas características son difíciles de imitar por nuestros competidores por lo que esto nos genera una ventaja competitiva por sobre todas las demás organizaciones. Para concluir podemos decir que el recurso humano juega un papel muy importante para el éxito empresarial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día las empresas mantienen una lucha constante por consolidarse como la mejor, esta competencia se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

Como se observó en este trabajo, existen diversas maneras de alcanzar una ventaja competitiva, entre ellas las aportadas por Michael Porter, el cual menciona que hay tres tipos de estrategias las cuales

las empresas pueden seguir para lograr una ventaja y son: la primera ser un, líder en costos en donde se busca establecerse como el productor de costo más bajo en su sector. La segunda estrategia es la diferenciación, en donde una empresa se diferencia de sus competidores en alguna área que sea valiosa para los compradores. Y la tercera estrategia es el enfoque en donde la organización se enfoca en un segmento específico y ajusta sus estrategias a las necesidades de dicho segmento.

Estas estrategias han sido seguidas por muchas empresas tanto a nivel nacional como internacional, y han tenido mucho éxito para dichas empresas para posicionarse dentro del mercado, siempre y cuando sean muy bien evaluadas y llevadas a cabo de manera correcta.

Aunque es importante contar con estrategias enfocadas hacia el producto o servicio ofrecido por la empresa, considero que de igual forma se deben buscar diferentes rutas para lograr ventajas competitivas y posicionarse como la mejor empresa dentro del mercado. Y que mejor forma de hacerlo que mediante el recurso humano de la empresa.

El capital humano con el que cada empresa cuenta es un recurso esencial e importante para que las organizaciones caminen día a día y consigan obtener una gran cantidad de éxitos. Desafortunadamente muchos administradores no ven al recurso humano como una oportunidad para poder alcanzar un lugar dentro de la competencia del mercado.

Si como empresa se muestra un interés hacia el personal, y se involucran en el crecimiento y desarrollo de la reorganización, estos se sentirán una parte esencial de la empresa y demostraran un compromiso con esta, para el logro de objetivos tanto organizacionales como personales.

Es por ello que debemos apoyarnos en herramientas que nos ayuden a lograr el desarrollo de nuestro personal de diferentes maneras, como son en actitud, comportamiento, competencia laboral, habilidades, etc. Y dicha herramienta es la capacitación junto a una correcta motivación del personal.

La capacitación es una forma de desarrollar las habilidades con las que cuenta cada persona dentro de nuestra organización y junto a una correcta motivación del personal nos ayuda a estimular su comportamiento y que éstos realicen por convicción propia acciones encaminadas al logro de objetivos personales y organizacionales. Este concepto ha sido estudiado por diferentes personas a lo largo de la historia. Esta actividad es desarrollada en México por algunas empresas en gran medida debido a que es una actividad obligada por las leyes mexicanas a ser practicada cada cierto tiempo en las empresas, muchas veces no es bien aplicada ya que llevarla a cabo implica gastos para las organizaciones, y por consiguiente no se logra obtener el fin deseado.

Por eso, debemos ver la capacitación como una inversión que se realizara y que nos dejara beneficios a largo plazo, siempre y cuando sea aplicada por personas con experiencia en el tema y sin dejar de ver los beneficios que trae tanto para la organización como su personal.

Existen diversas maneras y técnicas de llevar a cabo un programa de capacitación, para ello es importante antes de, hacer un análisis para detectar las necesidades o deficiencias que tiene la organización. Para si continuar con el diseño del programa y llevarlo a la práctica. De igual forma es importante realizar una evaluación después de la aplicación del programa de capacitación para observar los logros obtenidos y hacer una retroalimentación al respecto.

Lamentablemente la capacitación en muchas empresas no es vista como una herramienta para el logro de objetivos y es por ello existe una gran rotación de personal debido al abandono constante de los puestos de trabajo.

Para finalizar, podemos observar que es posible valerse de diferentes herramientas para conseguir una ventaja competitiva, pero es sumamente importante no dejar de lado, a las personas que día a día ayudan al crecimiento y mantenimiento de las empresas. Como administradores de una empresa debemos buscar hacer un buen uso de todos los recursos con los que cuenta la empresa para poder lograr todos los objetivos planteados.

La capacitación es sin duda una excelente oportunidad para crecer como empresa y para conseguir el éxito deseado, ya que por medio del personal podemos alcanzar muchas ventajas que nos hagan diferentes ante nuestros competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando, (2006) “Administración de recursos humanos para el alto desempeño”, 6a ed., Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, Idalberto, (2003) “Administración de Recursos Humanos”, 5a. Ed., Editorial McGraw Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto, (2006) “Introducción a la Teoría general de la Administración”, Editorial McGraw Hill, México.
- Mercado H. Salvador, (2005) “Administración aplicada”, Editorial Limusa, México.
- Bohlander, George W, (2001) “Administración de recursos humanos”, Editorial International Thomson, México.
- DeCenzo, David A, (2001) “Administración de recursos humanos”, Editorial Limusa-Wiley, México.
- Dessler, Gary, (2004) “Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano”, 2a ed., Editorial Pearson Educación, México.
- González, Martín, (2005) “Administración de recursos humanos”, Editorial Continental, México.
- Ivancevich, John M., (2005) “Administración de recursos humanos”, 9a Ed, Editorial McGraw-Hill, México.
- Mondy, R. Wayne, (2005) “Administración de recursos humanos”, 9a ed., Editorial Pearson Educación, México.
- Puchol, Luis, (2003) “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 5a.Ed., Editorial, Díaz de Santos S. A., España.
- Sackmann Bengolea, Alfredo, (2000) “Administración de recursos humanos: remuneraciones”, Editorial Macchi, Argentina.
- Silicio Aguilar, Alfonso, (2003) “Capacitación desarrollo de personal”, 4a. Ed., Editorial Limusa, México.
- Werther, William B., (2008) “Administración de personal y recursos humanos”, 6a ed., Editorial Mc Graw Hill, México.
- Zorrilla Arena Santiago, Torres Xamar Miguel, (2002) “Guía para elaborar tesis”, Editorial McGraw Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). “Administración del Talento Humano”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia.
- Desler Y., (1994) “Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones”, Editorial Mc-Graw-Hill Editores S.A. de C.V., México.
- Gore, E., (1998) “Aprendizaje Empresarial” Editorial Mc Graw Hill, México.

- Taylor, F. (1996) “Desarrollo Organizacional”, Editorial Sallenave.
- Kofman, R. (2001) “Estrategias Organizacionales”, Editorial Tropykos, Venezuela.
- Keith Y., (1998) “Dirección y Gestión de Recursos Humanos” Editorial Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Michel E. Porter “Ventaja competitiva”, Editorial S.L. (Grupo Patria Cultural) ALAY EDICIONES, México D.F., México.
- Mitchell Garry, (1995) “Manual del Capacitador”, Editorial Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V., México D.F., México.