



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA EL INCREMENTO
DEL CAPITAL INTELECTUAL DE UNA
CADENA DE TIENDAS
DEPARTAMENTALES”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

ELVIRA ALEJANDRA RIVAS TREJO

**ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMÍREZ
ORNELAS**

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO. 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

MIS AGRADECIMIENTOS A:

Dios, Jesús; por la vida, por colocarme en el sitio correcto en el momento adecuado, por las experiencias vividas que me permitieron crecer.

La Universidad Nacional: por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas. Por el orgullo de ser universitaria; gracias.

A mis padres: por su apoyo incondicional en mis estudios, gracias por creer en mí.

La F.E.S.C.: por enseñarme en sus aulas la profesión del administrador y abrir mis perspectivas más allá de lo establecido.

Al profesor, Lic. Francisco Ramírez Ornelas, por su pasión contagiosa hacia la administración. Gracias.

A mi hermano Hugo, por su valiosa ayuda en este proyecto.

DEDICO ESTE TRABAJO A:

Mis Padres:

Infinitas gracias por su apoyo incondicional, por darme la libertad de actuar y decidir, los amo.

A Oscar, mi esposo:

Gracias por tu apoyo incondicional, por enseñarme a volar sin límites, por tu ejemplo de superación y crecimiento personal, te amo "pollo".

A mi hija Carmina:

Por ser mi motor para la superación, por tu sonrisa, por compartirme día a día. Te amo mamita.

A mis hermanos Irene y Hugo:

Por su apoyo en este camino, muchas gracias.

A la maestra Guadalupe Palos, por sus valiosas e inolvidables enseñanzas.

ÍNDICE

Páginas

Método de Investigación utilizado	i
a) Identificación del problema	i
b) Planteamiento de la hipótesis	i
c) Establecimiento de objetivos	i
d) Diseño de la investigación	ii
Determinación de la muestra	ii
Variables	iii
Variables independientes	iii
Variables dependientes	iii
Variables de control	iii
e) Aprobación o no aprobación de la hipótesis	iii
 INTRODUCCIÓN	 1
 1. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	 3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. La administración de recursos humanos en la antigüedad	3
1.1.2. La administración de recursos humanos precolombina	4
1.1.3. La administración de recursos humanos colonial	4
1.1.4. La administración de recursos humanos en el siglo XVIII	5
1.1.5. La administración de recursos humanos en el siglo XIX	5
1.1.6. La administración de recursos humanos en la guerra	5
1.1.7. La administración de recursos humanos en el siglo XX	6
1.1.8. La administración científica	7
1.1.9. La teoría moderna de la administración operacional	8
1.1.10. La teoría "X" y la teoría "Y" de Mc Gregor	9
1.2. Estructura del área de recursos humanos	11
1.2.1. Un modelo de sistemas	11
1.2.2. Políticas de recursos humanos	14
1.3. Funciones del área de recursos humanos	17
1.4. Proceso de integración de recursos humanos	20
1.4.1. Reclutamiento	20
1.4.1.1. Entorno del reclutamiento	21
1.4.1.2. Fuentes del reclutamiento	23
1.4.2. Selección de personal	28
1.4.2.1. Elección de las técnicas de selección	29
1.4.3. Contratación de personal	35
1.4.3.1. Contratos individuales	37
1.4.3.2. Contratos colectivos	37
1.4.3.3. Contrato ley	38
1.4.4. Inducción	39
1.4.5. Capacitación	42
1.4.5.1. Programa de apoyo a la capacitación, "PAC"	42
1.4.6. Desarrollo	43

2. CAPACITACIÓN	46
2.1. Determinación de los objetivos de Capacitación y su importancia	46
2.1.1. La Dirección de recursos humanos	47
2.1.2. El administrador de la Capacitación. Psicología para Capacitadores	56
2.2. Las técnicas de Capacitación	62
2.2.1. Instrucción directa sobre el puesto	63
2.2.2. Rotación de puestos	64
2.2.3. Relación experto-aprendiz	64
2.2.4. Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares	64
2.2.5. Simulación de condiciones reales	65
2.2.6. Actuación o sociodrama	66
2.2.7. Estudio de casos	66
2.2.8. Lectura, estudios individuales, instrucción programada	67
2.2.9. Capacitación en laboratorio (sensibilización)	67
2.3. Determinación de las necesidades de Capacitación	69
2.3.1. Etapas en la DNC	70
2.4. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo	73
2.5. Aspecto legal	76
2.5.1. Antecedentes	76
2.5.2. El proceso de la capacitación en el marco legal	77
2.5.2.1. Planeación	79
2.5.2.2. Organización	80
2.5.2.3. Operación	85
2.5.2.4. Evaluación	86
3. ENFOQUE MODERNO DE LA CAPACITACIÓN, “EL CAMBIO”	87
3.1. Situación actual. Globalización	87
3.1.1. El neoliberalismo y la globalización	90
3.2. Desarrollo de la Capacitación en tiempos de cambio	94
3.3. Capital intelectual	98
3.4. Importancia y ventajas del Capital Intelectual en tiempos de Cambio	102
4. COMPETENCIA LABORAL	109
4.1. Concepto	109
4.2. Antecedentes	111
4.3. EL CONOCER	114
4.4. Certificación y Beneficios	127
4.4.1. Características de la certificación	128
4.4.2. El certificador	128
4.4.3. Los candidatos a la certificación	130
4.4.4. El proceso de certificación	130
4.4.5. El proceso de evaluación	131
4.4.6. Calidad y transparencia de la evaluación	132
4.4.7. Principales beneficios	132
5. DISEÑO DEL MODELO DE CAPACITACIÓN	135
5.1. Antecedentes	135
5.2. Diseño	137

5.3. Esquema de modelo	139
5.4. Diseño funcional	143
5.4.1. Etapa 1. Definición de temas por área	143
5.4.2. Etapa 2. Formación de instructores internos	154
5.4.3. Etapa 3. Integración de materiales y apoyos didácticos	155
5.4.4. Operación del modelo	156
5.4.4.1. Fase A. Utilización de conocimientos	156
5.4.4.2. Fase B. Aplicación del modelo para movimientos internos del personal	157
5.5. Ventajas de la aplicación del diseño de Capacitación	161
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	166
Leyes	167
Revistas	167
Referencias virtuales	167
ANEXOS	168

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO

a) Identificación del problema

La falta de un programa de capacitación para el incremento del capital intelectual en una cadena de tiendas departamentales provoca que no cuente con un crecimiento constante y sostenido.

b) Planteamiento de la hipótesis

Con el desarrollo de un programa de capacitación para incrementar el capital intelectual de la organización, se conseguirá que incremente el capital intelectual de cada individuo que conforma dicha organización y por consiguiente, el crecimiento constante y sostenido de la organización.

c) Establecimiento de los objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un programa de Capacitación para incrementar y optimizar el capital intelectual en apoyo a los objetivos laborales, obteniendo un crecimiento constante y sostenido de la organización.

Objetivos específicos:

- Proporcionar a los empleados mejores y nuevos conocimientos para el desarrollo personal y de la organización.
- Dar a la empresa personal altamente capacitado para mejora de la misma a un costo mínimo.
- Brindar a los clientes una atención personalizada promoviendo y

- Aplicando la calidad en el servicio, ofreciendo a su vez, los productos propios de la organización como productos de calidad.

d) Diseño de la investigación

Para la presente investigación y confirmación de dicha hipótesis, es necesario determinar la estrategia de la investigación tomando en cuenta las características del problema.

Roberto Hernández Sampieri, señala que la investigación se clasifica en investigación experimental e investigación no experimental, a su vez, la primera puede dividirse en preexperimentos, experimentos “puros” (verdaderos) y cuasiexperimentos. Cada tipo de investigación no es mejor que otra, las dos tienen un valor propio, relevante y necesario, cada una posee sus características y la elección depende del tipo de estudio a realizar, de la hipótesis formulada y de los objetivos que hayamos trazado.

Así pues, en esta investigación utilizaremos el cuasiexperimento, ya que *los sujetos no son asignados al azar a los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento)*¹, en esta investigación los elementos (empleados de la cadena de tiendas departamentales) participan en este modelo.

Determinación del tamaño de la muestra

La muestra es, en esencia un subgrupo de población, es decir, se define como un grupo que será sujeto a estudios de acuerdo a las características ya establecidas. El mismo autor nos refiere que existen dos tipos de muestras: las no probabilísticas y las probabilísticas. *En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la*

¹ Baptista Lucio, Pilar/ Fernández Collado, Carlos/ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Edit. McGraw Hill, 2000, p. 169.

*probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o del que hace la muestra.*² Mientras que para las muestras probabilísticas refiere que *en estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.*³

El método de aplicación a esta investigación será el no probabilístico, ya que la elección de los elementos depende del investigador.

Variables

A su vez, debemos definir que son las variables *una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.*⁴ Existen tres tipos de variables: variables dependientes, variables independientes y variables de control. El autor define a la variable independiente como *la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables; es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)*⁵.

En cuanto a la variable de control se refiere a *saber qué está ocurriendo realmente con la relación entre las variables independientes y las dependientes.*⁶

Variables independientes

Definimos así esta variable como la implementación de un programa de diseño de un programa de capacitación para el incremento del capital intelectual de una cadena de tiendas departamentales.

Variables dependientes

En esta investigación será el incremento del Capital Intelectual y el crecimiento de la organización así como la uniformidad en el mismo.

² Ibidem, p. 207.

³ Idem

⁴ Baptista Lucio, Pilar/ Fernández Collado, Carlos/ Hernández Sampieri, Roberto. Ob cit. México, Edit. McGraw Hill, 2000, p. 75.

⁵ Ibidem, pp. 107-108.

⁶ Ibidem, p. 117.

Variables de control

Los efectos de las anteriores variables se verán reflejados en lo siguiente:

- ⇒ Productividad
- ⇒ Niveles de rotación de personal
- ⇒ Innovación y aplicación de la tecnología
- ⇒ Posicionamiento en le mercado
- ⇒ Filosofía y sistemas de trabajo

e) Aprobación o no aprobación de la hipótesis

Examinado este estudio, demuestra que la hipótesis es aprobada. Esto se debe a que el diseño y la estructuración de los programas contenidos en el modelo de capacitación, permiten una planeación estratégica del incremento del capital intelectual y por consecuencia, provoca el crecimiento sistematizado y sostenido de la cadena de tiendas departamentales.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una nueva cultura empresarial, en la que los cambios constantemente suceden y exigen flexibilidad y capacidad de adaptación. Es un hecho que cambiar no es fácil, pues todo cambio requiere de esfuerzo, además de corregir conducta y actitudes. Dar el primer paso no es fácil, pero si lo hacemos y estamos atentos a los beneficios que nos aporte el cambio, estaremos convirtiéndonos en personas con capacidad de adaptación.

Es en este punto, donde debemos enfocarnos a la capacitación en la empresa, ya que se requiere que todos los miembros de la organización se involucren en el proceso para responder al competitivo mundo laboral. El objetivo clave de la capacitación, es facilitar los medios para que los trabajadores se sientan motivados al aprendizaje, no sólo laboral sino también cognoscitivo y emocional. El área Capacitación, deberá sumar las voluntades para concretar un plan de acción en la que los trabajadores participen, sean autocríticos y promuevan el cambio para consolidar una empresa de clase internacional y “sin miedo a lo nuevo”.

Este trabajo pretende establecer un Diseño de un Programa Integral de Capacitación para desarrollar las capacidades del personal, generando ideas y teorías aplicables a la empresa y con beneficio en la economía del país.

De manera inicial, se analizará la metodología de la investigación, estableciendo hipótesis para la solución al problema, sin alejarnos del objetivo inicial.

La administración de los Recursos Humanos se hablará en el primer capítulo, mencionado los aspectos básicos y determinantes de la misma que involucran al individuo en la organización y propiamente, su vinculación con la Capacitación.

El tema de capacitación se tratará en el capítulo dos, considerando sus objetivos, técnicas y el papel que juega en las organizaciones en la actualidad y el marco legal de la misma.

El capítulo tres se refiere a las modalidades económicas, ya que éstas marcan el ritmo y la velocidad de los cambios. Se conocerá en que consiste el Capital Intelectual y la importancia que tiene el mismo para su aprovechamiento.

Hablaremos de la competencia laboral en el capítulo cuatro, respecto al área de Capacitación.

En el capítulo cinco, veremos la práctica de la hipótesis, relacionado con los capítulos anteriores para obtener un diseño de un programa integral de capacitación para el desarrollo del capital intelectual, además del respectivo análisis de beneficios.

Las conclusiones se efectuarán para la aprobación o no aprobación de la hipótesis original.

CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales, así pues, ha existido desde que surgió el esfuerzo en grupo. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de administración de recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

No es posible señalar el momento en que se dió inicio a las técnicas de administración personal, por una razón sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

1.1.1 La Administración de Recursos Humanos en la antigüedad

Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras: Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; el ejército macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. César, por su parte, consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto, en los primeros monasterios cristianos del Asia Menor, se establecieron “reglas” sumamente análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales. Los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente.

1.1.2 La Administración de Recursos Humanos precolombina

Aún antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

Para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros; el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y, naturalmente, proporcionarles calzado adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

1.1.3 La Administración de Recursos Humanos colonial

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los oficiales. Solo mediante una estricta serie de medidas de los navíos podían cubrir las inmensas distancias que separaban a España de las “Indias”.

Aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con

frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad. En general, en el campo de la administración de recursos humanos como en tantos otros, América Latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

1.1.4 La Administración de Recursos Humanos en el siglo XVIII

La Revolución Industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción.

1.1.5 La Administración de Recursos Humanos en el siglo XIX

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron a finales del siglo XIX ante esta situación y crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar (área que se difundió mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras), contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos. Los “departamentos de bienestar” señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

1.1.6 La Administración de Recursos Humanos en la guerra

La Primera Guerra Mundial constituyó un desastre, pero de modo paradójico contribuyó al desarrollo de modernos departamentos de personal en los países en conflicto. Durante el siglo XIX, muchos países recurrían al primitivo sistema de la “leva” para proveerse de soldados; es

decir, las autoridades cerraban las calles del sector central en alguna población muy concurrida y procedían a enlistar a todos los hombres capaces de portar armas. Al margen del inmenso malestar social que esto generaba, las tropas reclutadas de esta manera tenían mínima efectividad en el frente de batalla.

Para darle racionalidad y efectividad al sistema, los departamentos de reclutamiento tuvieron que recurrir a cálculos demográficos de la población capaz de portar armas y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos, así como las primeras mediciones efectivas de aptitud para determinadas tareas bélicas. La superioridad de las fuerzas reclutadas de acuerdo con los nuevos métodos quedó establecida muy pronto en los campos de batalla. Un grupo relativamente reducido de combatientes bien capacitados demostró ser mucho más eficiente en todos los sentidos¹.

1.1.7 La Administración de Recursos Humanos en siglo XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1818) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades de personal se hizo aún más relevante por el resultado de los estudios llevados a cabo en Estados Unidos en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric durante ese periodo. Estos estudios demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones, ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances posteriores.

¹ Werther B. William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998, p. 38.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad y, en muchos casos, surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones. Las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal. El crecimiento en gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos proactivos. El término “relaciones industriales” se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

1.1.8 La Administración Científica

A Frederick W. Taylor se le conoce como el “padre de la administración científica”. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer los problemas y actitudes de los trabajadores y descubrir las posibilidades para elevar la calidad en la administración.

En su libro *The Principles of Scientific Management*, publicó los principios fundamentales que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.

5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.²

1.1.9 La teoría moderna de la Administración operacional

Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió de la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas, identificó 14 principios, de los cuales, nos detendremos en unos de ellos:

1. Autoridad y responsabilidad. Señaló que deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador.
2. Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
3. Cadena escalar. Fayol concebía a ésta como una “cadena de superiores” desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
4. Espíritu de cuerpo. Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.

La Administración de Recursos Humanos está influida por las suposiciones existentes en la organización respecto de la naturaleza humana. Una teoría de la administración puede establecer, por ejemplo, que el poder (autoridad) debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado. El empleo de estos principios y

² Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. México, Edit. Mc Graw Hill, 2001, p. 135.

presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones.

1.1.10 La teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor

Douglas McGregor se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría “X”) y la moderna (a la que llamó teoría “Y”). En el siguiente recuadro se sintetizan los principales supuestos de las teorías “X” y “Y”, y se establecen de manera complementaria, algunas comparaciones notorias entre las dos teorías.

Teoría “X”	Teoría “Y”
1. Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello le sea posible	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
2. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deben ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse. Si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
3. El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
4. El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4. Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
5. El hombre común tiene relativamente poca ambición.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.

6. Las personas se preocupan sobretodo por su seguridad.

6. El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse mayor uso.

1.2 Estructura del área de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva, en esta confluyen varias disciplinas. Incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, etc. Los temas que se estudian regularmente en la Administración de Recursos Humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, plan de carreras, diseños de cargos y de organización, ausentismo y salarios, auditoría y un sinnúmero de temas extremadamente diversificados.

La Administración de Recursos Humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

La estructura de la Administración de Recursos Humanos no sólo depende de la filosofía administrativa predominante, sino de diversos factores que influyen en esta. La concepción del personal es determinante para el desempeño y crecimiento del mismo.

1.2.1 Un modelo de sistemas

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. Como lo cita Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”, los subsistemas son los siguientes:

- ❑ **Subsistema de alimentación de recursos humanos**, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- ❑ **Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
- ❑ **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- ❑ **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- ❑ **Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes gráficas) y auditoría de recursos humanos.³

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en alguno de ellos tenga repercusión sobre los otros, la cual a su vez retroalimentará a los mismos. Claro que influye de acuerdo al tipo de organización y de los factores ambientales, humanos, tecnológicos, etc.

De acuerdo a la organización puede variar el orden en el que se presenten, no existe un orden obligatoriamente establecido, ya que la secuencia varía de acuerdo a la situación en que se encuentra la organización.

La siguiente figura muestra la interdependencia de los subsistemas con la Administración de Recursos Humanos:

³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998, p. 115.

Subsistemas de ARH	Puntos abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Además, la administración de recursos humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal, ya que *el principal desafío es ayudar a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia* de una manera ética y socialmente responsable. Las cambiantes necesidades y demandas del personal, la competencia internacional y nacional, la necesidad de mantener niveles de ética profesional, son unos de los muchos retos que se presentan. El éxito en la tarea de asesorar a otras áreas de la organización respecto a cómo enfrentar estos retos depende de un esfuerzo prolongado para mantenerse informado sobre las necesidades que deben enfrentar tanto los profesionales de recursos humanos como los trabajadores operativos.

Dentro de la administración de recursos humanos se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Hay que recolectar datos sobre cada puesto, así como las necesidades de recursos humanos a futuro. A partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos

que supervisan y como lograr que sean más productivos y eficaces. La estimación de las necesidades en esta área a futuro permiten que el departamento opere de manera proactiva en el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal así como en la promoción del personal actual. Los resultados de estas actividades se encaminan a lograr una fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar al personal se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño, éstas proporcionan a los trabajadores retroalimentación sobre su trabajo y pueden ayudar a la identificación de los puntos débiles de la organización.

1.2.2 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales. Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía, Chiavenato refiere que se deben considerar los siguientes aspectos⁴:

1. Políticas de alimentación de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales,

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998, pp. 118-120.

experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existan en la organización.

- c) Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos:

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a estas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- c) Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.
- e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de Recursos Humanos

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Como hemos visto, las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, etc. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los miembros y un tratamiento uniforme en todas las situaciones.

1.3 Las funciones de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. *Administración de recursos humanos significa* conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de administración de recursos humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

William, B. Werther cita cuatro objetivos de la administración de recursos humanos⁵:

Objetivos sociales. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad –por ejemplo, cuando se permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza- no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en forma inevitable.

Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.

Objetivos personales. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus

⁵ Werther B., William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998, pp. 12-14.

integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.4 Proceso de integración de Recursos Humanos

1.4.1 Reclutamiento

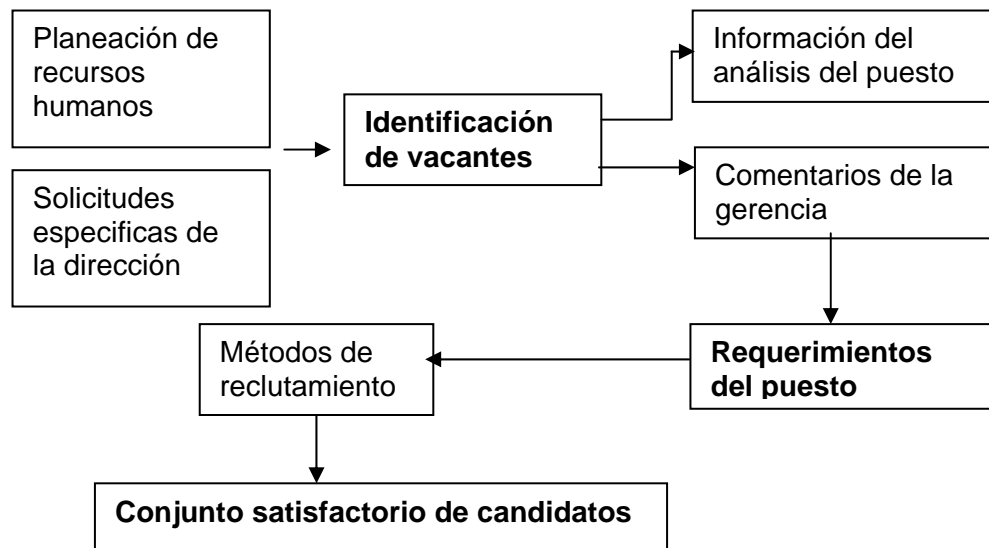
De acuerdo al concepto de reclutamiento, William B. Werther lo conceptualiza como: “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cuál saldrán posteriormente los nuevos empleados”⁶.

Idalberto Chiavenato lo conceptualiza como: “conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”⁷. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste –a partir de datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización- en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, que se ejemplifican en el siguiente esquema. Se deben identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

⁶ *Ibidem*, p. 133.

⁷ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, Edit. McGraw Hill, 1998, p.158.



El departamento de recursos humanos desempeña la función de reclutamiento en la mayoría de los casos. Un dato importante a considerar, es que, debido a los altos índices de desempleo se tiende a considerar que el abrir una vacante es sencillo, pero el administrador de personal encontrará considerables desafíos y deberá tomar en cuenta los posibles desafíos que esto traiga consigo.

Debemos considerar que se añade un reto más al reclutamiento: el aspecto, ya que las compañías que operan en nuestro país buscarán trabajadores en el exterior, obviamente, esto constituye un reto profesional para los profesionales en el área.

1.4.1.1 Entorno del reclutamiento

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo son un elemento vital para este campo de trabajo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes. Esto se relaciona con las condiciones económicas, para las cuales, el reclutador puede acudir a tres índices

básicos: los indicadores económicos, las actividades de reclutamiento que están llevando otras compañías y las ventas actuales de la compañía.

Indicadores económicos

Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación, es buen indicador de las tendencias macroeconómicas de los países de América Latina. En México, algunos indicadores serán los informes del Banco de México, los informes presidenciales y los comunicados de la Secretaría de Hacienda.

Actividades de reclutamiento de otras compañías

Permiten conocer las estrategias básicas de las organizaciones competidoras. Puede mediarse con relativa precisión a través de los avisos publicados en el periódico y en otros medios de difusión.

Las ventas actuales de la compañía y sus metas

Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Dentro de las organizaciones existen *políticas de promoción interna* las cuales estipulan que los empleados actuales tienen la preferencia para determinados puestos. Una de sus ventajas es que se favorece el clima organizacional y el empleo para el personal, entre sus desventajas se encuentra la de no incorporan personas con nuevas ideas que enriquezcan la organización.

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos, el reclutador se debe hacer la siguiente pregunta: ¿qué es lo que requiere el puesto? Con frecuencia se solicitará al candidato más

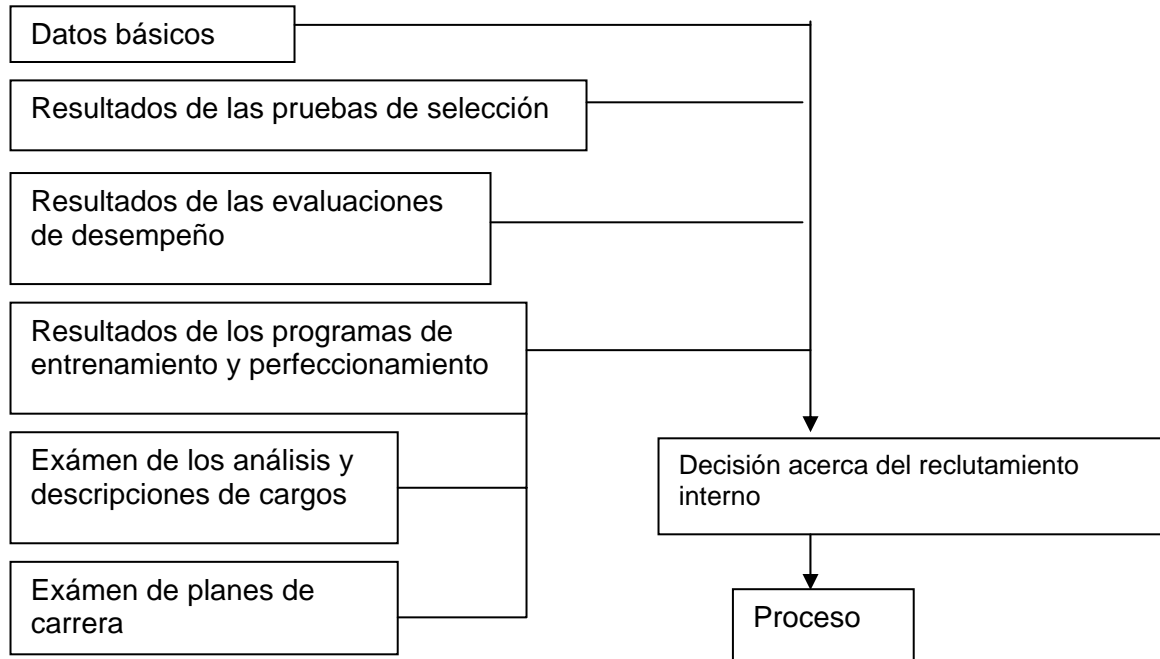
calificado y con mayor experiencia, esta política (aparentemente sólida) presenta varios problemas, uno de ellos es el encontrar al mejor en el mercado laboral, si las compensaciones se encuentran al nivel del mercado laboral y no mayor a el. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencias solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad es el nivel bajo de satisfacción que una persona altamente calificada encuentre en un puesto que presente mínimos desafíos a su capacidad profesional.

También, se debe tener en cuenta el presupuesto asignado para el reclutamiento, la imagen que el reclutador ofrecerá de la compañía y de los incentivos que marquen una ventaja sobre de otras compañías.

1.4.1.2 Fuentes del reclutamiento

Dentro de las fuentes de reclutamiento se consideran dos: las internas y las externas. Se denomina *reclutamiento interno* cuando implica candidatos reales o potenciales que existen en la empresa.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse alguna vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos. El reclutamiento interno exige una coordinación e integración con las demás dependencias de la empresa, como se ejemplifica en la siguiente figura:



El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e información relacionados con otros:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de la evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas d entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.
- e) Planes de carrera o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está a punto de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene sustituto).

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico** para la empresa, pues evita gastos de avisos en periódicos o empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido** evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de seguridad** puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes, el margen de error se reduce.
- Es una fuente de motivación para los empleados** pues vislumbran la posibilidad de desarrollo y crecimiento.

Las desventajas del reclutamiento interno son:

- Exige que los nuevos empleados tenga el potencial para crecer, así como la motivación suficiente.
- Cuando se administra de manera incorrecta se corre el riesgo de ascender a una persona que en principio, muestra competencia en determinado puesto y se llega a estancar, siendo difícil para la organización restituirlo al puesto de origen.

El *reclutamiento externo* consiste en atraer candidatos externos, algunas de las técnicas se describen a continuación:

- Archivos de candidatos que entregan de manera personal: mediante el archivo de la organización de los mismos, genera a su vez, un menor costo.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: mediante recomendación de los mismos, el candidato está respaldado.

- ❑ Carteles o avisos en la puerta de la empresa: este sistema depende de una serie de factores como la localización de la empresa, proximidad del lugar donde haya movimiento de gente, visualización fácil de los carteles, facilidad de acceso, etc.
- ❑ Universidades, directorios académicos: orientados a divulgar las oportunidades de las empresas.
- ❑ Empresas de reclutamiento: estas empresas pueden dedicarse a la pequeña, mediana y gran empresa, a niveles alto, mediano o bajo. Este reclutamiento es de los más costosos aunque se compensa por el tiempo y el rendimiento.
- ❑ Periódicos, revistas: el anuncio en el periódico se considera dentro de los más eficaces para atraer candidatos.
- ❑ Internet: es la herramienta de vigencia actual, ya que resulta un medio efectivo para el reclutamiento por su practicidad, vigencia y su utilización en el mercado actual.

Es importante tomar en cuenta el factor tiempo y costo, ya que mientras más urgente sea reclutar un candidato, más alto será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- ❑ **Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.** El ingreso de nuevos elementos a la organización trae consigo una importación de nuevas ideas así como diferentes enfoques acerca de los problemas que se presenten en la organización. Con el reclutamiento externo la organización se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo.
- ❑ **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización,** es decir, cuando se recibe personal que se identifica o sea similar a las políticas de la empresa.
- ❑ **Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos,** esto no significa que las empresas dejen de hacer este tipo de inversiones, sino que usufructa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, muchas empresas prefieren

reclutar externamente y pagar altos salarios para evitar gastos de entrenamiento y obtener resultados a corto plazo.

Las desventajas del reclutamiento externo son:

- ❑ Tarda más que el reclutamiento interno. por el periodo empleado en la utilización de las técnicas adecuadas con los candidatos, con recepción y preparación inicial con destino a la selección, exámenes médicos y a la documentación, con la liberación del candidato con respecto del otro empleo y cuanto más elevado es el nivel del cargo, más largo es el periodo. Tomando en cuenta lo anterior para evitar que el reclutamiento sea presionado por los factores de tiempo y necesidad de la prestación de servicios.
- ❑ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- ❑ En principio es menos seguro, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. Las empresas dan por lo general un periodo de prueba para tener una garantía relativa frente a la inseguridad del proceso.
- ❑ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar a personal, ya que percibe barreras que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- ❑ Por lo general afecta la política de sueldos y salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o externo, se deben complementar el uno con el otro. Frente a las ventajas y desventajas que presenta el reclutamiento interno y externo, muchas empresas han elegido el *reclutamiento mixto*.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) **Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno**, en caso de que el primero no presente resultados deseables, la empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación, es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal calificado. Al no encontrarlo en candidatos externos, promueve a su propio personal.
- b) **Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo**, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o competencia de las oportunidades existentes, si no halla candidatos del nivel esperado, recurre al reclutamiento externo.
- c) **Reclutamiento interno y reclutamiento externo concomitantemente**, en caso la empresa está más preocupada por llenar la vacante, ya sea por reclutamiento interno o externo. Por lo general, una buena política de personal, da preferencia a los recursos internos, con esto asegura la empresa la no descapitalización de sus recursos, al mismo tiempo que crea condiciones de competencia profesional.

1.4.2 Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes contenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase añade complejidad a la decisión de contratar ya que dicha actividad corre el riesgo de ser juzgada por candidatos y ejecutivos por igual. Una selección errónea puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. No es exagerado afirmar que la selección adecuada de personal es esencial en la organización para el éxito de la misma.

La selección de recursos humanos puede definirse como “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado” según Chiavenato.⁸

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

⁸ Ibidem. p. 185.

- a) *La información que brinda el análisis de puesto*, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- b) *Los planes de recursos humanos a corto y a largo plazo*, que permiten conocer las vacante futuras con cierta precisión y permiten a si mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) *Los candidatos*, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueden escoger.⁹

Estos elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay que considerar de igual manera la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal.

1.4.2.1. Elección de las técnicas de la selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección mas adecuadas. Para efectos didácticos, presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos¹⁰:

1. Entrevistas de selección

La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros:

- a) **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

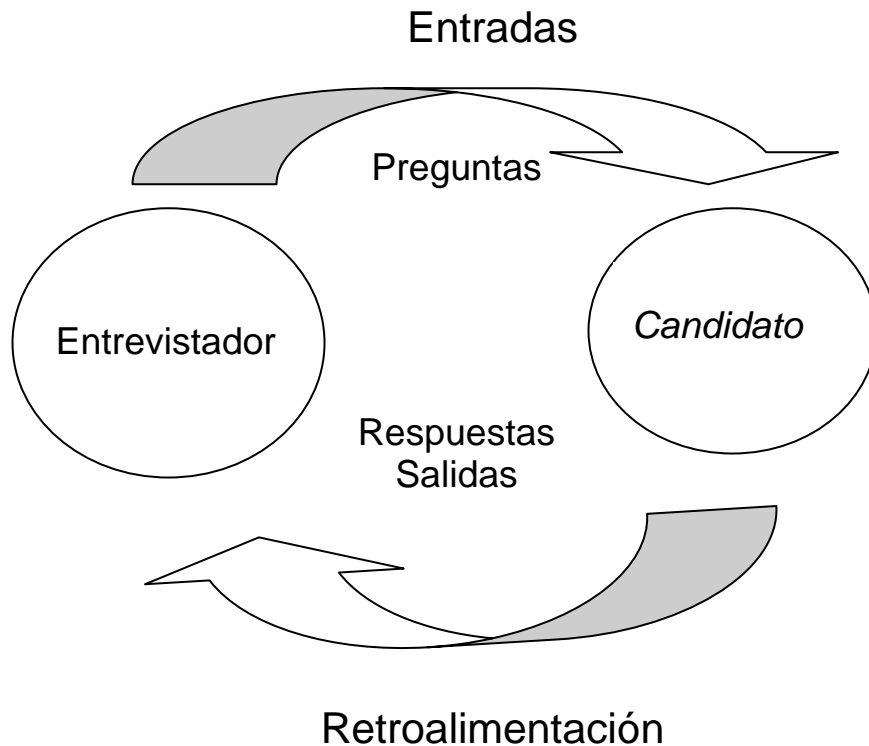
⁹ Wherter B, William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998, p. 156.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Ob. cit. México, Edit. McGraw Hill, 1998, p. 193.

- c) **El canal:** hay al menos dos canales: las palabras y los gestos.
- d) **El instrumento para descifrar:** lo receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente, esto ocurre con cualquier persona, ya que cada quien interpreta lo que escucha de acuerdo con sus propias experiencias.
- e) **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje.

Entrevistar es el método más utilizado en la selección. La entrevista puede perfeccionarse haciendo un seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

1. **Preparación de la entrevista:** las entrevistas deben ser preparadas o planeadas lo suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista, el método para alcanzar el objetivo de la entrevista y la mayor cantidad de información acerca del candidato.
2. **Ambiente:** establecer un buen ambiente no es un paso aislado, el lugar *físico* debe ser confortable, limpia, aislada y sin muchos ruidos y el *psicológico* (es decir, el clima) debe ser ameno y cordial.
3. **Desarrollo de la entrevista:** en esta etapa se obtiene la información que el candidato y el entrevistador desean como se visualiza en la siguiente figura:



El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones del comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevos estímulos y así sucesivamente. Dentro de la entrevista podemos distinguir dos aspectos significativos: *contenido de la entrevista* que se refiere a la información que el candidato suministra de si mismo como la formación escolar, experiencia profesional, situación familiar, etc., y el *comportamiento del candidato* que se refiere a las reacciones que el candidato tenga ante determinada situación.

- 4. Terminación de la entrevista:** el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que tendrá que hacer en el futuro.

5. **Evaluación del candidato:** a partir de que el candidato se marcha, el entrevistador debe darse a la tarea de evaluar al candidato, al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato.

2. Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos durante el estudio o la práctica, estas son:

- a) Orales, escritas, o de ejecución, ya sea de un trabajo, prueba de mecanografía, fabricación, etc.
- b) Generales, que tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.

3. Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características de comportamiento humano.

4. Pruebas de personalidad

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad como el equilibrio emocional, intereses, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

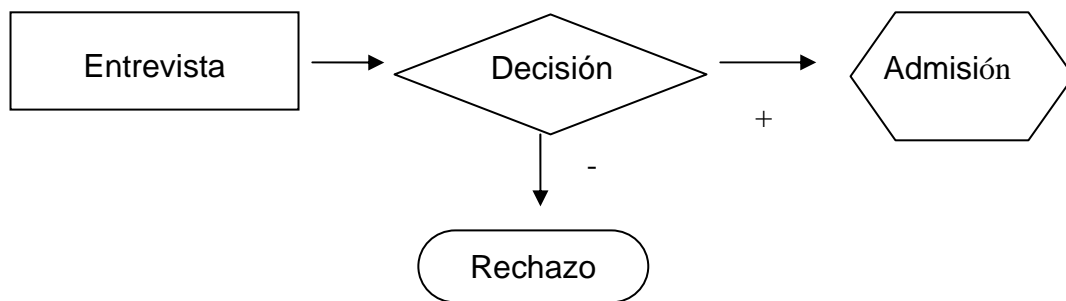
5. Técnicas de simulación

En esta técnica se aplica la "dramatización" cuyo objetivo es reconstruir encima de un contexto dramático el momento presente, el aquí y el ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. El psicodrama se basa en la teoría general de

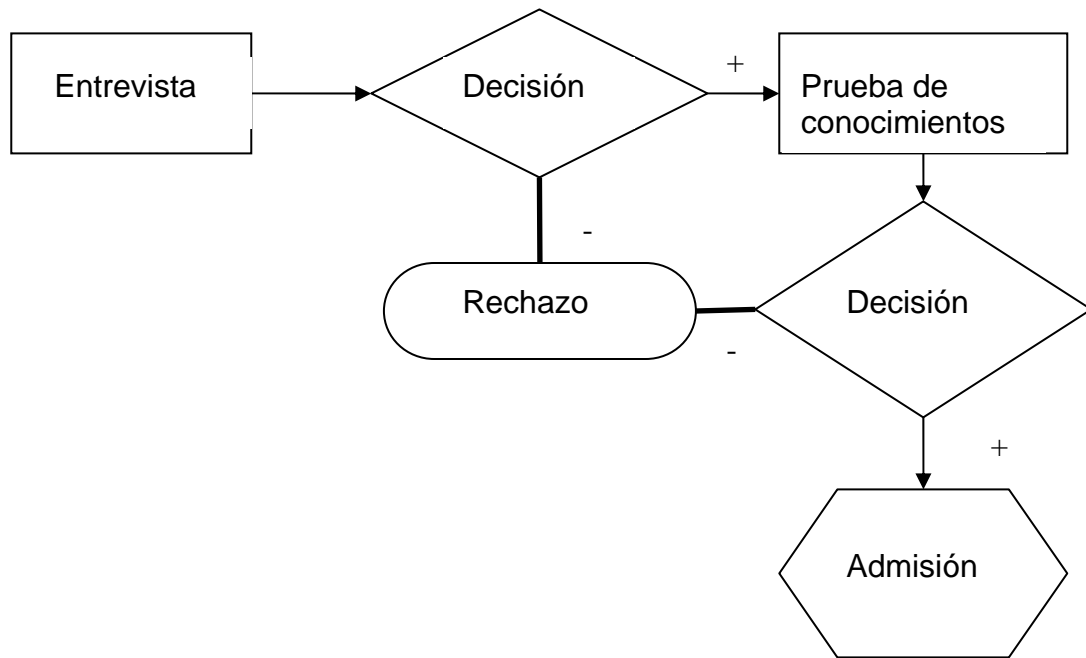
los papeles. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o intenta establecer nuevos vínculos. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente y permite que se diagnostique el esquema de comportamientos.

El siguiente paso es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general, se emplea más de una técnica. Las principales son:

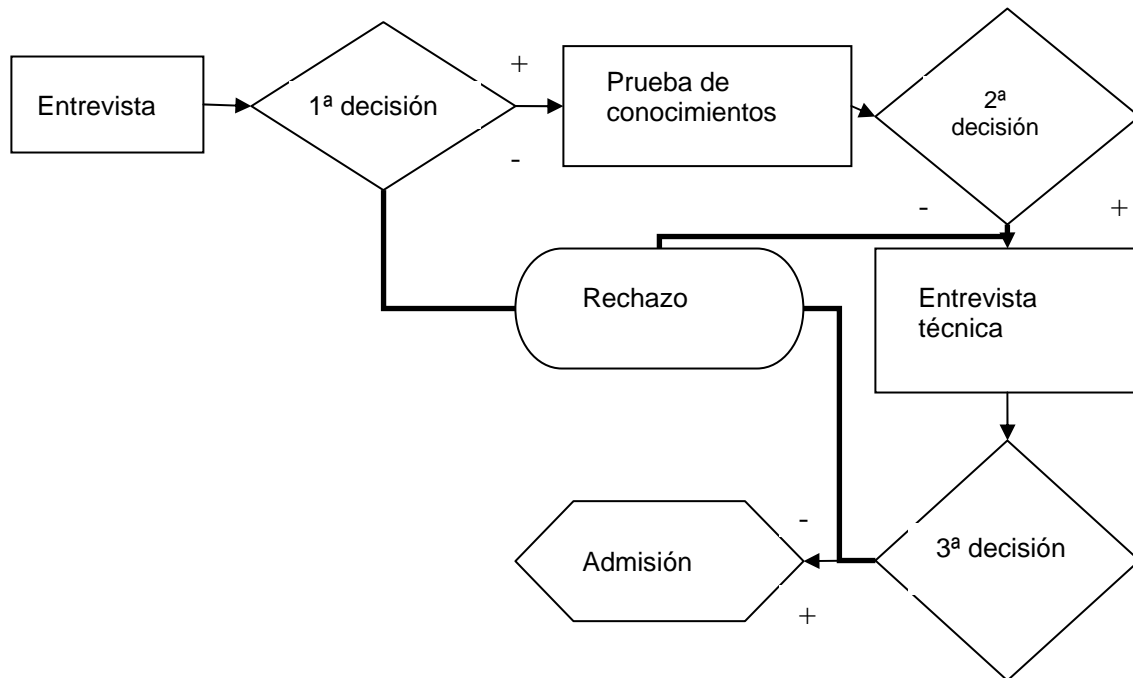
- a) **Selección en una sola etapa.** Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.



- b) **Selección secuencial en dos etapas.** Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.



d) **Selección secuencial en tres etapas.** Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial, en cualquiera de los pasos anteriores, siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de la obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes individuales o equipo adicional para aplicarlas.



1.4.3. Contratación de personal

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos determinados ni cumple los desafíos descritos. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Dentro de la contratación se firma un *contrato*. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con las demás. Cada persona

representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para una efectiva experiencia interpersonal.

Todo contrato presenta dos aspectos:

1. **El contrato formal y escrito** con relación al cargo que va a ser ocupado, al contenido del trabajo, al horario, al salario, etc.
2. **El contrato psicológico** que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo, es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes.

Es importante, tanto para la organización como para el individuo, que las partes exploren los dos aspectos del contrato y no sólo el formal.

El concepto de contrato surgió en la psicología de grupo. Según algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para la creación y el intercambio de valores entre las personas.

Podemos mencionar que en La Ley Federal del Trabajo fundamenta la obligación de los patrones de otorgar capacitación a sus empleados y por ende, a éstos últimos se les atribuye como un derecho. Sin embargo, el sustento formal de estos ejercicios se asienta en los diferentes contratos colectivos que se celebran ya sean individuales, colectivos o ley.

1.4.3.1. Contratos individuales

La LFT en su artículo 20 conceptualiza al contrato individual, en cualquiera que sea su forma o denominación, como “aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”. De esta forma, las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicable; dentro de las cuales, según el artículo 25 fracción VIII, se debe hacer la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado, ya sea de acuerdo a los planes y programas establecidos o los que establezca la misma empresa con base en la misma LFT.

1.4.3.2. Contratos colectivos

El artículo 386 de la LFT conceptualiza a estos contratos como “el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”. De esta forma, el patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando los solicite, un contrato colectivo.

Este contrato de trabajo “deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje”.

Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores, también deben asentarse por escrito según el artículo 391 en sus fracciones VII, VIII y IX, las cuales rezan:

“Artículo 391. El contrato colectivo contendrá:

- VII Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIIIDisposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley;”

1.4.3.3. Contrato ley

Según la LFT en su artículo 404, “Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional”.

De igual manera, el contrato ley deberá contener según el artículo 412 en su fracción V, “las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate”.

El convenio deberá ser aprobado por la mayoría de los trabajadores de los sindicatos que solicitaron la celebración del contrato (entendiéndose como los solicitantes a por lo menos las dos terceras partes de éstos, de una rama de la industria o en las zonas que indica el artículo 404) y por la mayoría de los trabajadores que tengan a su servicio la misma mayoría de los trabajadores.

“Aprobado el convenio, el Presidente de la República o el Gobernador del Estado o Territorio, lo publicarán en el Diario Oficial de la Federación o en el periodo oficial de la Entidad Federativa, declarándolo contrato ley en la rama de la industria considerada, para todas las empresas o establecimientos que existan o se establezcan en el futuro en la Entidad o Entidades Federativas, en la zona o zonas que abarque o en todo el territorio nacional”.

1.4.4. Inducción

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; en el pasado, este era un paso ignorado; la persona era contratada y se le decía que se presentara al trabajo en un tiempo específico; muy poca o ninguna ayuda se le suministraba, para encontrar la manera apropiada de asignarle el departamento específico, donde se le dieran unas instrucciones relativamente breves, por parte del supervisor. Gradualmente, durante un período de tiempo, los empleados conseguían saber algo acerca de los otros miembros de la unidad, encontrándose por lo general en los pasillos o en el comedor; así a reconocer la importancia del tiempo y los registros del mismo, durante este período, el empleado experimentaba tal ansiedad que podía retirarse. Más de la mitad de los retiros ocurren durante los primeros seis meses en el trabajo. Se cree que gran parte de ellos se deben a las dificultades en la introducción y orientación del trabajador en su puesto y en la compañía.

La inducción constituye una parte significativa de lo que Bakke denomina “proceso de fusión”, que es “un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la organización. Un grado de integración y conveniencia debe ser efectuada”¹¹.

La primera fase de la inducción la hace el departamento de personal, en él suelen darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa.

¹¹ W. Bakke, E. The fusion peocess. New haven conn: Yale University Labor and Management Center. E.U.A., 1995, p. 5.

3. Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.
4. Beneficios de los que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
5. De ser posible, conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los llevan con el Gerente General.

Después de una introducción general, la inducción se continúa a través del supervisor. Aquí comienza el proceso de fusión del empleado, no solamente con la compañía sino también con la personalidad específica de los trabajadores que serán sus compañeros, ya que él será o no aceptado por el grupo. Dicho lo anterior, podemos detallarlo como sigue:

1. Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
2. El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
3. Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la “descripción del puesto”. En nuestra experiencia, lo mejor es entregársela para que la lea cuidadosamente, pero hacer después que la comente con su jefe, preguntándole lo que no entendió y completando sus datos.
4. Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.
5. Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

La inducción alrededor de este asunto da como resultado una fusión satisfactoria. Si a la persona se le abandona a su suerte, el período de adaptación es considerablemente largo con una posible consecuencia de pérdida de productividad, o eliminada la persona mediante la renuncia, con las consecuencias que son de esperar, respecto a la rotación y sus costos.

Así mismo, tenemos las “ayudas técnicas”, que constituyen una herramienta para una buena introducción. Los llamados folletos de bienvenida o del empleado. En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción en el Departamento de Personal. Sólo cabe hacer notar:

- a) Que este folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.
- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y si no las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Es evidente que la inducción está íntimamente conectada con la capacitación.

La inducción del trabajador constituye una técnica que no requiere gran costo, ni personal muy técnico y, sin embargo, rinde gran utilidad; así lo demuestran, no sólo consideraciones teóricas, sino estadísticas muy bien realizadas en países como Estados Unidos.

1.4.5. Capacitación

En la capacitación se desarrollan todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Los expertos en capacitación nos han dicho que los mejores enfoques de aprendizaje organizacional para lograr altos índices de productividad son, entre otros, la capacitación con base en el puesto de trabajo, con fundamento en el diagnóstico de necesidades, con dirección en competencias laborales, etc. Algunos hablan de modos de facilitar el aprendizaje; así, hay quienes defienden a capa y espada la hipnopedia, otros la programación neurolingüística, unos más el aprendizaje emocional, el aprendizaje acelerado o el outdoor training. Los más tradicionalistas se quedan con el enfoque cognoscitivo de la educación para adultos, al aducir que la capacitación es solamente para el puesto de trabajo y para incrementar la productividad. Todos los estilos son válidos y efectivos.

El Maestro Reza Trosino opina lo siguiente: “creemos que un buen modelo de aprendizaje en las organizaciones, más allá de las competencias laborales o de las tareas del puesto de trabajo, es la capacitación con base en los valores. Los valores, además de la misión, son la razón de ser de cualquier proyecto, llámese empresa, organización o actividad grupal o individual. Éstos son mutables en el tiempo y siempre buscarán el bienestar de la sociedad.”¹²

1.4.5.1 Programa de Apoyo a la Capacitación, “PAC”

El Diario Oficial de la Federación del 15 de Abril de 2003, publicó el acuerdo mediante el cual se establecen las reglas de operación e indicadores de evaluación y gestión del Programa de Apoyo a la Capacitación.

¹² Revista Laboral. Capacitación o educación de adultos: Nuevos enfoques. México, Edit Gasca Sicco, 2002, pp. 72-73.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social busca por medio de la PAC que los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y en los nuevos procesos productivos.

Como objetivos específicos, las reglas del PAC mencionan los siguientes:

- Fortalecer y ampliar las capacidades competitivas del personal en las empresas referidas.
- Incrementar los niveles de capacitación.
- Establecer esquemas de capacitación de acuerdo con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Fomentar la oferta pública y privada de capacitación, en el marco de las necesidades de la economía, de los trabajadores y de las empresas.

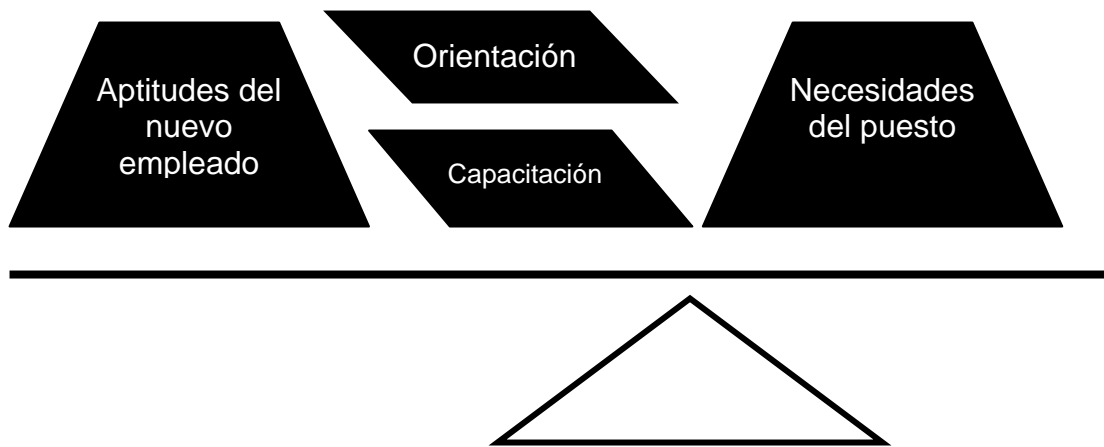
El PAC está proyectado a un plazo de nueve años, dividido en tres fases de tres años cada una. En otros aspectos, el PAC otorga recursos económicos para desarrollar programas de capacitación, de acuerdo con la demanda del sector productivo, de manera conjunta con el gobierno federal, los gobiernos de las entidades federativas, el sector productivo y los órganos de representación empresarial y de trabajadores.

Es finalmente en el capítulo 2, donde ampliaremos la información respecto al tema de la capacitación.

1.4.6. Desarrollo

El desarrollo, ayuda al individuo en el manejo de las responsabilidades futuras en el desempeño de su actual puesto. El desarrollo de personal se enfoca más en el crecimiento tanto emocional como intelectual del individuo en si.

Es posible que los candidatos no posean todas las habilidades, mismas que serán precisas desarrollarlas así como, corregir los posibles hábitos negativos que tengan. Para ello deberá existir un equilibrio entre aptitud y las necesidades del puesto. Como lo indica la figura, la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para el puesto.



Dentro del desarrollo de recursos humanos, encontramos el desarrollo a largo plazo el cual va adquiriendo una creciente importancia. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos

desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

El desarrollo del personal constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En el capítulo dos, ahondaremos en este punto.

CAPÍTULO 2. CAPACITACIÓN

2.1 Determinación de los objetivos de Capacitación y su importancia

Como lo mencionamos en el capítulo primero, en la capacitación se desarrollan todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Para determinar los objetivos de la capacitación es importante identificar y evaluar las necesidades de capacitación. *La evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del medio ambiente para enfrentarlos a largo plazo.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá, deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos de la capacitación pueden entenderse de la siguiente manera:

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo que al pie dice:

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología 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.”

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido.

2.1.1. La Dirección de Recursos Humanos

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los empleados –*recursos humanos*- tienen una importancia sumamente considerable. Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la calidad; de asignar recursos financieros, etc. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de estos y de las organizaciones”¹³

¹³ Milkovich T, George y Boudreau W, John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. México, Edit McGraw Hill, 1999, p. 2.

El objetivo primordial para la dirección de recursos humanos es enlazar sus programas de personal con las directrices de empresa de una organización a fin de asegurar que todos los programas de recursos humanos sean congruentes con las necesidades de la organización.

De igual manera, la dirección de recursos humanos debe estar en contacto con los empleados a fin de ser el intermediario entre la dirección general y comunicarle lo que piensan y sienten los empleados, facilitando así la comunicación.

La dirección de recursos humanos deberá asegurarse de que se trate en forma justa a los empleados ya que una sensación de desigualdad entre ellos, provocara ausentismo, baja motivación, falta de compromiso e incluso sabotaje.

En todos los casos, este departamento es el encargado de desarrollar las condiciones necesarias para que el personal labore bajo un clima organizacional agradable y además tenga motivos suficientes para ponerse la camiseta. Estas condiciones son muy variables, desde propiciar una adecuada compensación económica por el esfuerzo de cada una de las personas, hasta el desarrollo de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Dichas necesidades las podemos vincular directamente con la pirámide de necesidades de Maslow, que las jerarquizar de acuerdo al orden de importancia:

1. La primera causa o motivo por la que el hombre actúa, son las exigencias psicológicas a las que llamó necesidades básicas; es decir, relacionadas con la conservación de la vida como comer, dormir, sexo, etc.
2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
3. En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca las necesidades sociales o de estima.

4. En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí; es decir, aceptarse a sí mismo; a esta la denominó necesidad de autoestima.
5. Por último, el hombre requiere trascender en su vida; es decir, tiene necesidad de autorrealización.

Maslow clasificó esta pirámide en dos: necesidades básicas y necesidades secundarias. Las dos primeras (fisiológicas y seguridad) caen dentro del renglón de necesidades básicas y a partir de la tercera necesidad (amor y sociales, autoestima y autorrealización) se clasifican como necesidades secundarias.

Dichas necesidades pueden apreciarse de una manera interesante. Desde el punto de vista de capacitación la autora Alison Hardingham le da un especial punto de vista en su libro “Psicología para capacitadores”, conceptualizando cada necesidad de la siguiente forma:

Necesidad de seguridad: capacitarte para mantener al día tus habilidades y aumentar tu peso al valor del mercado.

Necesidad social: capacitarte para jugar un papel definitivo en el desarrollo administrativo de tu organización.

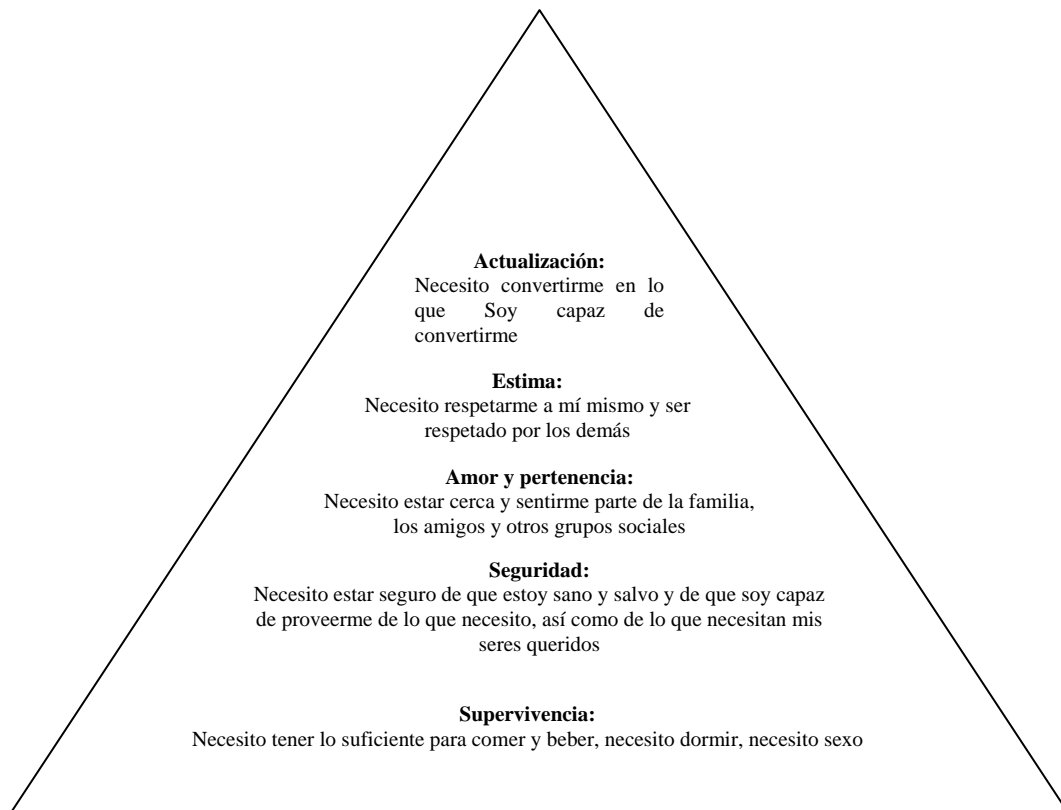
Necesidad de estima: capacitarte para que recibas el crédito por tus ideas.

Necesidad de autorrealización: capacitarte para que tengas más influencia sobre las cosas que te importan.¹⁴

A continuación, ilustraremos de manera gráfica la conceptualización de la autora¹⁵:

¹⁴ Hardingham, Alison. Psicología para capacitadores. México, Edit. Panorama, 2000, p. 65.

¹⁵ Idem. p. 64.



Cabe señalar que de aquí en adelante se usará el término Dirección de Recursos Humanos para encerrar todos los demás términos.

Como se puede observar la Dirección de Recursos Humanos esta enfocada en brindar algunos de los principales elementos para que las personas consigan satisfacer sus necesidades dentro de la pirámide arriba citada. Teniendo en cuenta las necesidades básicas, se elaboran planes, como por ejemplo: de sueldos, paquetes de compensación, planes de incentivos, etc. En cuanto a las necesidades secundarias y enfocándose más específicamente al renglón de la autorrealización, se formulan planes y programas de capacitación, así como de desarrollo; de igual manera, la integración juega un papel importante, principalmente si se involucra a la familia.

La administración de recursos humanos es mucho más que el simple proceso de contratación de personal, también implica el desarrollo del empleado para obtener un beneficio mutuo: hacia la empresa y hacia el mismo empleado.

Jesús Carlos Reza en su libro “Cómo Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones” presenta un modelo de Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de sistemas, dicho modelo es el siguiente:

A) “Subsistema de ingreso del personal.

En este queda ubicados los programas de: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Reclutamiento, esfuerzos que hace la organización por atraerse al personal mejor calificado y con mayores posibilidades de integración, lo hace por medio de: sindicato, bolsa de trabajo de la misma empresa, bolsa de trabajo públicas o privadas, instituciones educativas (UNAM, UAM, IPN, etc.), anuncios en diarios y revistas, inventario de recursos humanos, recomendaciones, boletines y circulares internas, entre otras fuentes tanto internas como externas.

Selección, es elegir entre diferentes candidatos, a aquellos que reúnan los perfiles idóneos de los puestos vacantes de la empresa, para ello se realizan, entre otras, las siguientes acciones: llenado de presolicitud y solicitud de empleo, entrevistas de preselección y selección, aplicación de exámenes psicotécnicos, de conocimientos, de personalidad, de estudios médicos y socioeconómicos, etc.

Contratación, en donde se formaliza por medio de un documento, la relación de trabajo que puede ser por tiempo determinado, por obra, por servicios profesionales o de base.

Inducción o introducción, con el afán de familiarizar al trabajador con la empresa, su área de trabajo, sus compañeros, las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones que contrae, y obviamente, con el puesto de trabajo que desempeñará. Esto se logra a través de manuales y pláticas o cursos de inducción, manuales del puesto, información general sobre la empresa, procesos productivos, principales productos que se elaboran, normas de calidad y valores organizacionales, etc.

B) Subsistema de permanencia o servicio.

En donde se llevan a cabo los programas de: capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, entre otros.

Capacitación, se desarrollan todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humanos son: cursos, eventos, conferencias, lecturas, instrucción programada, software educativo y otras formas de educación a distancia.

Desarrollo, son todas las actividades que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente. Algunas formas de materialización de este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, las evaluaciones del desempeño y la calificación de méritos.

Sueldos y salarios, es proporcionar al personal la remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidad y esfuerzo. Incluye los procesos de análisis y valuación de puestos, descripción del puesto, profesiogramas, etc.

Relaciones laborales, Busca mantener el equilibrio y la armonía, dentro de un clima sano de trabajo. Sus actividades se encauzan hacia la motivación, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.

Servicios y prestaciones, son valores agregados al salario y bienestar del trabajador, con el propósito de provocar su interés hacia la organización y mejorar su nivel de vida, las principales acciones que se observan en este proyecto son: aguinaldos, primas y periodos de vacaciones superiores a los establecidos por las leyes, incluye además eventos socioculturales, deportivos y medidas de higiene y seguridad.

C) *Subsistema de egreso o terminación de la relación de trabajo.*

Donde se controla la salida del personal por medio del despido, la renuncia, jubilación, licencias, incapacidades, abandono y muerte, principalmente.

D) *Macroenvolvente del sistema.*

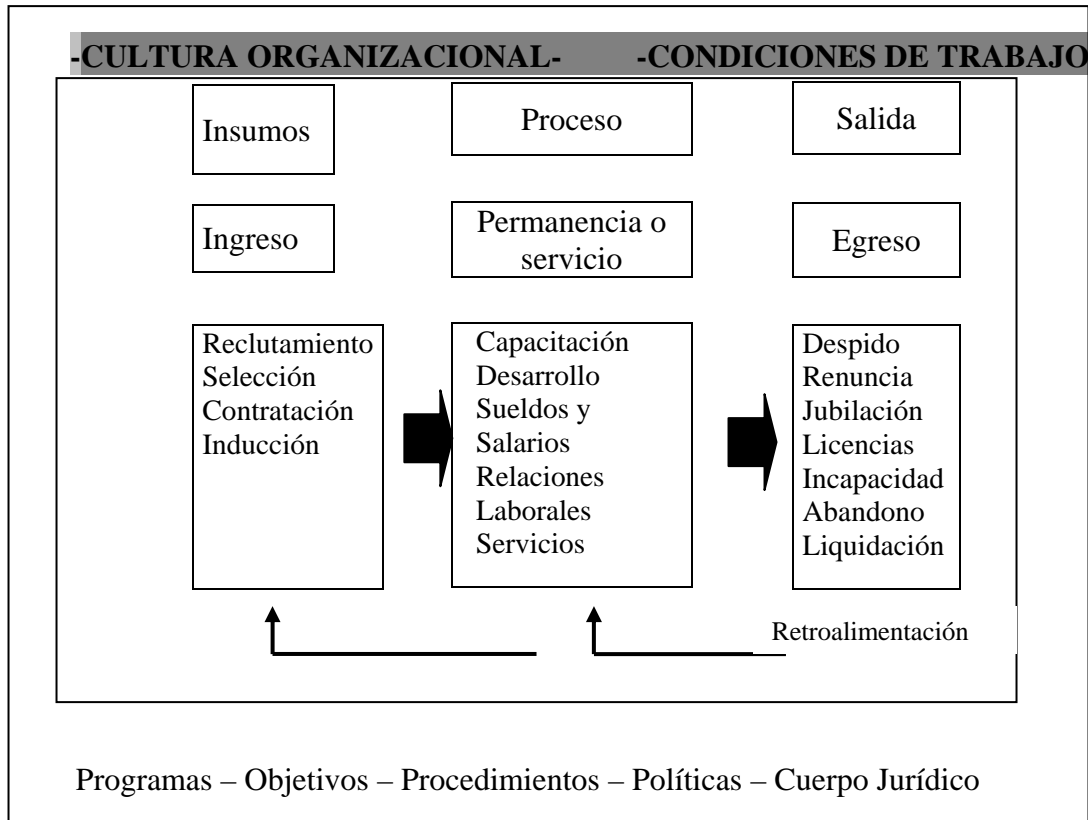
Que está dada por la misión, objetivos, políticas y procedimientos institucionales, cultura organizacional, mecanismos jurídicos, etc. y que influyen directamente en el comportamiento de los distintos programas que se diseñan, operan y evalúan”¹⁶

Como se apuntó desde un principio, este enfoque aplicado a recursos humanos sigue el proceso sistémico; es decir, la parte de ingreso corresponde a las entradas o insumos, la parte de permanencia se relaciona con el proceso y el egreso con la salida del personal de la empresa.

Esto, expresado en forma gráfica queda como sigue:

¹⁶ Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. México, Edit. Panorama, 1995. pp. 30-35.

Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos



De igual manera, Jesús Reza hace una relación entre este sistema y un modelo de proceso administrativo, quedando estructurado de la siguiente manera:

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	PASOS DEL PROCESO SISTEMICO			
	Insumos	Proceso	Salidas	Retro
Planeación	Objetivos Políticas	Procedimientos	Inventario de recursos humanos	Actualización del inventario
Organización	Necesidades de la empresa	Departamentación	Delegación de autoridad	Eficiencia y eficacia
Dirección	Estilos de liderazgo	Motivación y comunicación	Personal motivado	Productividad
Control	Reportes Informes Datos Estándares	Auditoría de personal	Información confiable	Toma de decisiones con alto índice de certeza

Y aunque todos y cada uno de los elementos mencionado deben cumplir con el proceso administrativo, para efectos de este capítulo, estudiaremos la Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos debe considerar los siguientes factores para alcanzar con plenitud sus objetivos:

- a) Determinación de factores medio ambientales, es decir, definición del entorno o macroenvolvente de la Organización, en donde deberán tenerse presentes: las características de la actividad económica o rama en la cual esta inserta la empresa, las acciones del gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales y sobre todo las características y penetración en el mercado de los competidores.
- b) Identificación de la misión y objetivos institucionales.
- c) Conocimiento preciso de la estructura y funciones de la organización
- d) Conocimiento preciso de los programas y proyectos, prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- e) Establecimiento de políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- f) Precisión de los requisitos del personal, que contenga entre otros aspectos:
 - f.1) Información extrainstitucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar de los empleados.
 - f.2) Información intrainstitucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salidas del personal.

- g) Diagnósticos y pronósticos de personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

En pocas palabras, se requiere conocer:

1. Información de los planes y objetivos institucionales.
2. Conocimiento de los recursos humanos presentes.
3. Información del medio ambiente, tanto interno como externo de los recursos humanos y de la organización.

2.1.2. El administrador de la capacitación. Psicología para capacitadores

Es competencia del área de capacitación y desarrollo, contribuir en la planeación de recursos humanos, de ahí, que en algunas empresas este departamento adquiera el nombre de “Planeación y desarrollo de Recursos Humanos”. Sin embargo, esta misma diversidad con que se nombra a este departamento crea la necesidad de agruparlos en uno solo, al cual se le denominará, para efectos de la presente investigación, Administrador de la Capacitación.

El administrador de la capacitación es el encargado de la creación y seguimiento de los planes y programas tanto de la capacitación como de desarrollo, entre otras funciones. Estos planes y programas deben ajustarse a los objetivos que persiga la Dirección de Recursos Humanos contribuyendo de manera significativa a las estrategias de la Dirección General.

De acuerdo con Jesús Reza Trosino, los principales objetivos que deberá perseguir el administrador de la capacitación son:

- “Coordinar y concertar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación hace la empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos, hacia la satisfacción de necesidades específicas.

- Desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la empresa.
- Incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social”.

Extraído de la misma obra de Jesús Reza, pero que él a su vez toma de ALIDE:

- “Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en término de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Lograr cambios conductuales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Coadyuvar al alcance de la Misión y Objetivos de la empresa”.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el Artículo 153-F de la Ley federal del Trabajo que al texto indica:

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.¹⁷

¹⁷ Ley Federal del Trabajo, México, Edit. Delma, 2003, p. 35.

Lo anterior, aunque son diferentes, no difieren uno del otro, por el contrario, se complementan y finalmente giran en torno a los objetivos que marca la Ley Federal del Trabajo.

Reza Trosino propone un sistema de capacitación para el cumplimiento de los objetivos involucrando los temas que conciernen a este tema, por supuesto, esto no significa que sea la única manera administrar la capacitación, el enfoque de sistemas es uno de los más genéricos y flexibles, ya que permite hacer cambios y adecuaciones dependiendo del tipo de empresa y de las estrategias de la misma.

Reza Trosino cita lo siguiente: “Independientemente de la estructura orgánica, funcional y/o conceptual es importante mencionar que los actores involucrados en el sistema, que simultáneamente son partícipes y beneficiarios, juegan un papel preponderante en la dinámica del mismo, ya que en la medida de sus distintos campos de competencia, tienen un papel ampliamente participativo en el constante diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar, siendo su principal labor la siguiente:

- a) **Actores con decisión superior:** dirección, subdirección, etc. que les corresponde orientar la política de capacitación y autorizar los planes y programas, cuidando fundamentalmente los intereses de la colectividad de la empresa.
- b) **Personal** (sindicalizado y no sindicalizado): como beneficiarios de los productos del Sistema.
- c) **Capacitación** (administración): como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema.
- d) **Instructores o agentes capacitadores:** tanto internos como externos, como facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

e) **Externos:** como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.”¹⁸

Para Reza Trosino, el enfoque del sistema, parte de la idea de no tener un área de capacitación muy complicada, costosa y rígida; sino de utilizar más racionalmente los recursos con los que cuenta normalmente la empresa para esta función.

Continuando con el sistema de Reza Trosino, este proceso cuenta con cuatro etapas, que se suceden una a la otra, éstas son:

¹⁸ Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México, Edit. Panorama, p. 46.

ELEMENTOS DEL SISTEMA	SUBSISTEMA	FUNCIONES
<i>Entradas o Insumos</i>	1. Planeación y Evaluación	Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Así mismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se llevan a cabo.
<i>Mecanismos de Conversión o Proceso</i>	2. Diseño y Producción de Materiales	Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.
<i>Salidas o Productos</i>	3. Promoción y Ejecución	Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo, las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. También, y de modo relevante, mantiene un estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto.
<i>Retroalimentación</i>	4. Administración y control	Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

La participación de cada uno de los subsistemas, obedece a la naturaleza de cada proyecto que se lleva a cabo. En todo proyecto participan todos los subsistemas, cada uno de acuerdo con su función específica y en la proporción que el mismo le demande.

De esta manera, el papel del Administrador de la capacitación contribuye al cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

Psicología para capacitadores

De acuerdo con algunas de las definiciones de psicología, una que es utilizada muy a menudo es “la ciencia de la mente humana”, sin embargo, la forma como funciona la mente humana es todavía un misterio. De modo que ¿cómo podemos utilizar una ciencia que se encuentra en desarrollo para una disciplina práctica como es la capacitación?

La respuesta es “con mucho cuidado”. Aplicar la psicología a la capacitación es algo similar al aprovechamiento que hace un estudiante de preparatoria de sus conocimientos de latín para iniciar una relación con una persona italiana; mucho mejor que nada pero necesariamente básico, tentativo, experimental y abierto a constantes modificaciones y nuevo aprendizaje.

De modo que, ¿Por qué querrían los capacitadores saber algo sobre psicología? Sinteticemos las razones:

- Para comprender el modo como la psicología ya ha influido en las prácticas de capacitación, a fin de que, los capacitadores podamos ejercer mayor control y desarrollar mayor creatividad
- Para obtener nuevos enfoques e ideas que podamos usar a fin de mejorar nuestra eficiencia como capacitadores
- Para desarrollar un “marco de referencia psicológico sobre el funcionamiento de la mente”: centrado en las personas, curioso y exploratorio, siempre dispuesto al aprendizaje.

2.2. Las técnicas de capacitación

Las técnicas de capacitación podríamos conceptualizarlas como los métodos y procedimientos que permiten dirigir el proceso de enseñanza - aprendizaje, hacia un fin determinado.

Para los empleados, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse ya sea para puestos de jefatura o incluso gerenciales si detectamos que hay empleados con el potencial para ocupar dichos puestos.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con el. El siguiente cuadro presenta una lista de las técnicas más comúnmente utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El

capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

	PARTICIPA- CIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANS- FERENCIA	RETROALI- MENTACIÓN
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Ocasional	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	

2.2.1. Instrucción directa sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los métodos que se muestran en el cuadro anterior.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En

seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

2.2.2. Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

2.2.3. Relación experto-aprendiz

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un “maestro” y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados como plomeros, carpinteros, etc.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

2.2.4. Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias

permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucha para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

2.2.5. Simulación de condiciones reales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

2.2.6. Actuación o sociodrama

La técnica de la *actuación* o *sociodrama* obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en lo que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

2.2.7. Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

2.2.8. Lectura, estudios individuales, instrucción programada

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales. Estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, empero, tiende a ser baja.

2.2.9. Capacitación en laboratorio (sensibilización)

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se

utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

2.3. Determinación de las necesidades de capacitación

Dentro del departamento de capacitación y desarrollo, uno de los puntos importantes es la detección de necesidades de capacitación (DNC). A partir de esta, el departamento crea los planes de capacitación y desarrollo para un cierto periodo de acción.

La DNC se puede realizar de diferentes maneras, éstas pueden variar por distintas razones ya sea por el número de empleados hasta por el sistema de administración que maneje la compañía. Todas deberán de tener un punto en común: contribuir a los objetivos y estrategias de la organización.

Para Reza Trosino “el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo”.¹⁹

El diagnóstico deberá realizarse en la primera etapa del proceso de capacitación tal y como se cita a continuación:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo
2. Diseño y formulación de programas
3. Operación de programas
4. Evaluación.

En pocas palabras se puede decir que la DNC “es un diagnóstico mediante el cual se obtiene información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal en la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas”²⁰.

¹⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos. Ob. cit. México, Edit. Panorama, 1995, p. 64.

²⁰ Reza Trosino, Jesús Carlos. Ob. cit. México, Edit. Panorama, 1995, p. 66.

De lo anterior se desprenden algunos objetivos:²¹

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacidades del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos y/o eventos detectados.
- Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo así como las personas que sean factibles de obtener una Constancia de Habilidades Laborales.
- Estructurar un inventario de habilidades del personal de la empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso y/o evento a impartir.
- Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuales de desarrollo.

2.3.1. Etapas en la DNC

Anteriormente se mencionó que este proceso puede variar de organización en organización dependiendo de algunas variables que ya se explicaron, sin embargo, la obtención de datos puede tener las siguientes etapas que de manera genérica señala Reza Trosino²²:

1. **Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir.**

En esta etapa, se precisarán los indicadores que se espera conocer y se establecerán

²¹ Idem

²² Reza Trosino, Jesús Carlos. Ob. cit. México, Edit. Panorama, 1995, p. 70.

los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información. Ya sea que exista una política de DNC que marque la pauta a seguir en cada diagnóstico o que el área de capacitación y desarrollo indique los lineamientos a seguir. Dichos lineamientos deben indicar que tipo de diagnóstico se espera obtener, de tal manera que existen diagnósticos de la empresa, de un área o del trabajador; otra clasificación se da por necesidades urgentes, a corto y a largo plazo; también se pueden tener necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes, entre otras.

2. **Diseño de instrumentos de captura de datos.** Se formularán los cuestionarios, la guía de entrevista y otras herramientas útiles para este fin. cabe señalar que estos instrumentos en ocasiones son confundidos con la DNC en sí; sin embargo, sólo son instrumentos y deben diseñarse de acuerdo a los lineamientos que se marcaron en la etapa número uno.
3. **Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico** Se recopilarán documentos tales como: Directorios de personal, estructura orgánica de la empresa, manuales de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, profesiogramas, descripciones de puestos, estándares de producción, características de los productos que la empresa genera y vende, entre otros auxiliares valiosos. La determinación de qué apoyos se necesitarán dependerá del tipo de información que se vaya a recopilar.
4. **Levantamiento de la información.** Se hará la investigación de campo y se formularán y aplicarán las herramientas de control administrativo.
5. **Análisis e interpretación de resultados.** Habrá que preparar la metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los análisis de puestos y profesiogramas, los procedimientos operativos, etc. que se hayan determinado en el punto número tres.

6. **Preparación de resultados.** El proceso de investigación se materializa en los siguientes soportes:

6.1.**Informe global del diagnóstico.** Destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados y los principales eventos diagnosticados.

6.2.**Informes por área.** Destacando la información relevante y los cursos o eventos que compensarán las necesidades del personal.

Tanto los formatos de recopilación, como la forma de presentación dependerán mucho de la dimensión que se desee estudiar en la DNC, de tal forma que no existe un formato universal, algunos serán más completos que otros, pero sería absurdo decir que un formato es perfecto y no ser sujeto a modificaciones, sobre todo si se vive en un ambiente tan cambiante como el de hoy en día, tal vez estos formatos sirven en esta ocasión pero probablemente en la siguiente etapa ya no.

Un aspecto importante a considerar es la regularidad con que se hace la DNC, hay empresas que la realizan para todo un año, habrá otras que la hagan semestralmente y muy probablemente existan compañías que la realicen cada 2 años o más. El tiempo depende sobre todo de la capacidad que tenga la empresa para satisfacer esas necesidades, habrá ocasiones en que por cuestiones económicas no se cubran las necesidades en el momento adecuado, o porque el número de personas a capacitar y/o desarrollar sea muy grande, de tal forma que un semestre o un año sea insuficiente, todo depende de las situaciones de cada organismo. De ahí la relevancia del estudio de los resultados de la DNC, habrá que determinar el grado de prioridad de los cursos y/o eventos, de tal manera que se atiendan con oportunidad las necesidades resultantes.

Como se podrá observar, la DNC juega un papel importantísimo en el proceso de capacitación y desarrollo, ya que significa la base para el inicio del proceso, atendiendo necesidades reales y en el tiempo adecuado.

2.4. Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

¿Cuál es la diferencia entre Capacitación y Desarrollo? La capacitación se emplea para indicar una capacitación vocacional de una aplicación inmediata o relativamente estrecha, por ejemplo, como utilizar algún sistema de cómputo, manipular maquinaria, leer y tomar taquigrafía, etc. El desarrollo de personal indica una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual. Ejemplos de éstos son los seminarios en diversas áreas, como son: teoría de la organización, administración de operaciones, negocios y su medio ambiente, y los aspectos humanos de administración. Así, los términos de capacitación y desarrollo no son mutuamente excluyentes, pero sí sugieren una diferencia en énfasis o a nivel de abstracción.

De manera más general, el propósito de la capacitación es dar las habilidades y los conocimientos básicos que se requieren para llevar a cabo tareas especializadas en la empresa, mientras que los programas de desarrollo de empleados y ejecutivos son los tipos de programas patrocinados por la organización que se destinan a instruir a empleados de supervisión y/o que no están por encima y más allá de los requerimientos técnicos inmediatos del puesto. Cursos en relaciones humanas, toma de decisiones y el papel del ejecutivo son ejemplos de cursos que se pueden incluir en esta categoría. Para French, “el propósito de la capacitación es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales”.

Jesús Reza Trosino, antes de explicar la diferencia entre estos elementos clasifica y conceptualiza las áreas de aprendizaje, ya que considera que éste influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano de la siguiente manera:

a) Cognoscitiva

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

b) Afectiva

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estéticas.

c) Psicomotriz

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

Es importante señalar que, aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico; esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres. Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos.

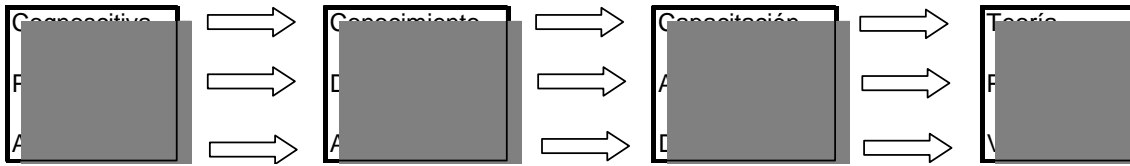
Con esta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De igual manera, se incluye el concepto de adiestramiento, el cual es “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz”.

Mientras que el desarrollo es “acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la

empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total. Es también el progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva”.

Si lo graficamos, se obtiene lo siguiente:



Como podemos observar, Reza Trosino incluye un tercer concepto que es el de adiestramiento; sin embargo, también puede advertirse, que el área cognoscitiva (teoría) y el área psicomotriz (práctica) siempre van de la mano, la teoría no sirve sin la práctica y viceversa, de ahí que en muchas ocasiones se utilice solo el concepto de capacitación, dando por hecho que se incluye el adiestramiento, caso concreto el de French que solo habla de capacitación y desarrollo.

De esta manera se puede observar que ambos autores coinciden en los conceptos de capacitación y desarrollo, teniendo como ejemplos específicos lo siguiente:

CAPACITACION	DESARROLLO
Educación a distancia	Planes de vida y carrera
Lecturas	Evaluaciones del desempeño
Cursos, conferencias	Becas de estudios académicos
Instrucción programada, etc	Seminarios, etc

2.5. Aspecto legal

2.5.1 Antecedentes

Un aspecto legal de la capacitación tiene su fundamento en la Ley Federal del Trabajo y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de vigilar que las empresas cumplan con este deber. Pero, también tiene una historia, de tal manera que la constitución política de 1917 marca un momento de gran importancia y trascendencia en la evolución laboral, al señalar el artículo 123, entre otros derechos:

- La fijación de jornada máxima de ocho horas.
- La indemnización por despido injustificado.
- El derecho de asociación y de huelga por parte de los trabajadores.
- El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social.

En este mismo año, la Ley de Secretarías de Estado incluye la materia laboral como uno de los ramos de la Administración Pública al instituir dentro de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo el servicio inspectivo del trabajo a cargo de un departamento específico.

La naturaleza misma de nuestro régimen federal ocasionó problemas respecto a la interpretación de las disposiciones constitucionales en los casos que trascendían el ámbito geográfico de las Entidades Federativas cuyas leyes laborales no resolvían dichas cuestiones. Ante esta situación, en 1927, se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, con la finalidad de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos de trabajo surgidos en las zonas federales, en las industrias cuyo establecimiento o explotación fuese motivo de contrato o concesión federal, en los casos en que por convenio de la mayoría de representantes de una industria y los trabajadores del ramo se hubiese aceptado expresamente la jurisdicción federal. El ordenamiento de la creación de dicho tribunal determinó que estaría integrado por igual número de representantes de los obreros y de los patrones, y uno nombrado por la Secretaría de la Industria, Comercio y Trabajo; asimismo, estableció su

asiento en la capital de la República y la existencia de las misma Juntas Regionales de Conciliación que fuesen necesarias.

El 31 de diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la Secretaría d Trabajo y Previsión Social (STPS), cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

A la iniciativa del Ejecutivo Federal, en el mes de Enero de 1978 el Poder Legislativo reformó las fracciones XII, XIII, XXXI del Apartado A del artículo 123 Constitucional. A través de dichas reformas se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento, y la seguridad e higiene en el trabajo.

En abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada por el H. Congreso de la Unión. Cabe destacar la modificación del artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la STPS denominado Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 4 de marzo de 1983, como resultado de los cambios sustantivos en unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades sectoriales, se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad, integrada por la Dirección de Capacitación de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

2.5.2. El proceso de la capacitación en el marco legal

La STPS consciente de los situación cambiante de hoy en día, no solo nacional sino también internacional, en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, etc. considera que estos son factores que demandan adaptaciones e innovaciones en las formas de organización y en los procesos productivos de los centros de trabajo. De ahí que el gobierno federal bajo el

contexto del Plan Nacional de Desarrollo y en particular de los Programas para el Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales y el de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impulsa un importante esfuerzo de desregulación y simplificación administrativa en todas las áreas de su competencia.

La STPS tiene una Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo (Dirección General de Capacitación) cuyo objetivo es:

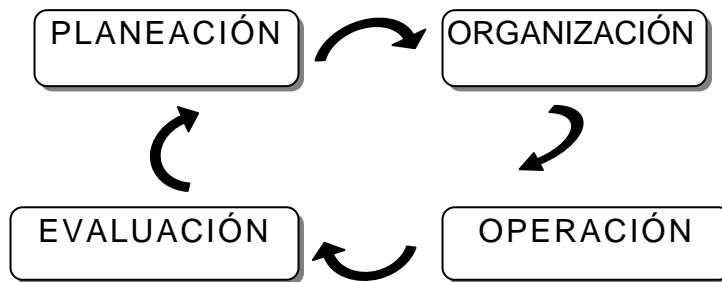
- Crear las condiciones necesarias para que los trabajadores y empresarios puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y los nuevos procesos productivos.
- Fomentar las actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y bienestar de los trabajadores y con esto incrementar su productividad y consecuentemente la competitividad de las empresas.

El Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) es un mecanismo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creado para proporcionar apoyos para capacitación de los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas. El PAC contribuye, de esta forma, a promover la cultura laboral que entiende el trabajo como el punto en donde la persona descubre la naturaleza y la transforma para su beneficio. Lo anterior como condición fundamental para incrementar su productividad.

El actual entorno de crecimiento económico requiere de empresas productivas con organizaciones competitivas que puedan adaptarse a la dinámica de los mercados y al ritmo del cambio tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación de los trabajadores. "Este es un programa de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. En consecuencia, quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente".

De igual manera la STPS concibe a la capacitación como “el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño”.

PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN STPS



De esta manera, se pueden estudiar los aspectos legales desde el punto de vista de los cuatro puntos expuestos en la figura anterior.

2.5.2.1. Planeación

Como ya se estudió en temas anteriores, en el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales a través de la DNC. Aquí se precisan los objetivos generales del plan.

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitador, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas, al cual se le denomina Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

- Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

- La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.
- Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el Secretario General del Sindicato designará a los representantes de los trabajadores.
- Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.
- Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

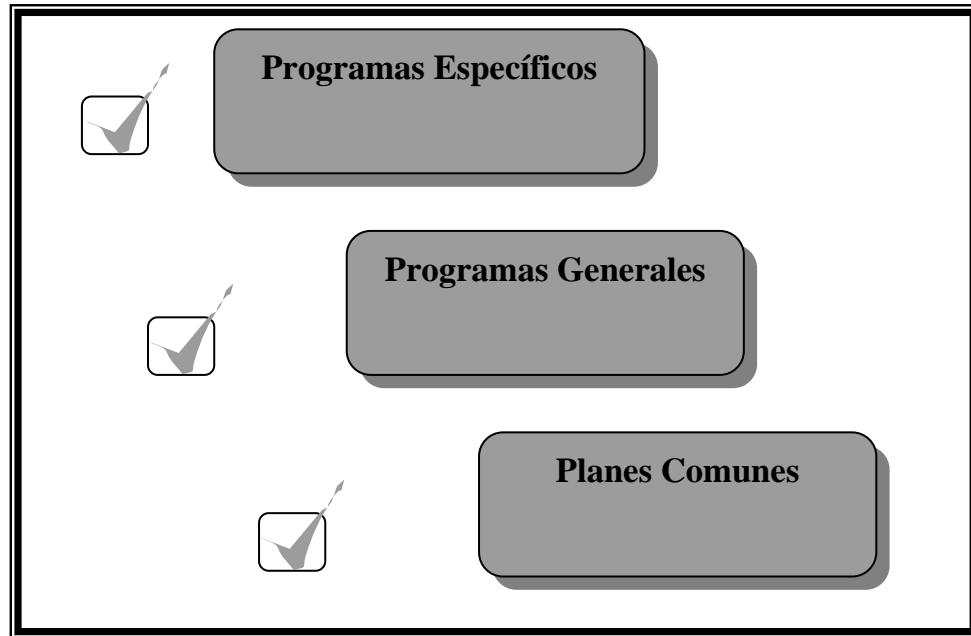
Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente. Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos. En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original y copia la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos (no es necesario presentar la documentación ante la secretaría). La STPS podrá solicitar información adicional sobre la constitución, bases generales de funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses, para esto se pueden emitir minutas de cada una de las reuniones de la comisión mixta.

2.5.2.2. Organización

En esta etapa se desarrollan los programas que constituyen el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución. De igual manera, se describen los objetivos de aprendizaje, el contenido temático, las actividades de instrucción, los recursos didácticos y las formas de

evaluación. La STPS indica que las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:



Programas específicos: Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por el personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

Programas generales: Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidas a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación. El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

Planes comunes: Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en

puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

Combinación de programas generales y específicos: La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales.

Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

Una vez que se han determinado los cursos y/o eventos de capacitación, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza-aprendizaje necesarias.

El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

- A) ***Que el propio personal*** de la empresa, habilitado como instructor, imparta la capacitación. Se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.
- B) ***Contratación de servicios externos de capacitación.*** Para este propósito, existen dos tipos de agentes capacitadores externos:

Instructores externos independientes: Personas físicas que por si mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación. El registro que otorga la STPS es voluntario. Deberán presentar el formato DC-5.

Instituciones o escuelas de capacitación: Personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación ante la Dirección General de Capacitación o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda. Es requisito para este

grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la STPS.

C) **Utilización de agentes auxiliares de capacitación.** Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto del aprovechamiento del mismo o la compra venta de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la STPS.

D) **Capacitación en el extranjero o por técnicos extranjeros.** Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación. Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente:

- El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar.
- Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.
- En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas. Esta actividad depende de la priorización realizada al final del diagnóstico de necesidades.

- En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraen a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS.
- Deberán ser de aplicación inmediata.

Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

- Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un plan y programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.
- En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un plan y programas mediante acuerdo de los involucrados.
- Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

Una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización, permiten requisitar la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS, de manera directa, por correo certificado o servicios de mensajería, a efecto de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de capacitación. Cabe anotar que en el caso de planes y programas comunes, la forma deberá ser requisitada y presentada por cada empresa (conforme lo establecido en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2004).

La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de los trabajadores, se mantendrá en

registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento.

2.5.2.3. Operación

En esta etapa se ponen en marcha los planes de capacitación, de tal modo que esta es la parte sustantiva del proceso ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas. Para este fin, se utiliza la forma DC-3, misma que se otorga al trabajador conforme a los siguientes criterios:

- La expide la entidad instructora o el patrón, en el caso de instructores internos, al término de cada curso o evento aprobado.
- La entrega el representante legal de la empresa.
- La autentifica la comisión mixta a través de un representante acreditado.

La constancia no debe enviarse a la autoridad laboral, sin embargo, la empresa deberá de conservar copia de las constancias otorgadas a los trabajadores capacitados al menos durante un año. En adición a lo anterior, la empresa llevará un control con la información de los trabajadores capacitados a través de la lista de constancias de habilidades laborales que haya expedido.

Por tal propósito se utiliza la forma DC-4 debidamente requisitado acorde a lo establecido en los criterios administrativos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2004, la cual será presentada a la autoridad laboral por el patrón o el representante legal de la empresa de manera directa en la Dirección General de Capacitación o en la Delegación Federal del Trabajo correspondiente, por correo, servicios de mensajería o

a través de medios magnéticos. Para este último caso, se deberán requisitar los datos generales, que contenga la información requerida respetando las características del formato en un disquete de 3.5 pulgadas.

2.5.2.4. Evaluación

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar tanto técnica como profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos. Esto implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo. Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación y hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva.

De manera general, se puede decir que al cumplir estas etapas, la STPS considera que la empresa ha cumplido con un ciclo de capacitación; sin embargo, esto no quiere decir que sea el único, las empresas deberán de cumplir con sus planes y programas de capacitación. De igual manera, al término de dichos planes, se deben registrar los nuevos.

CAPÍTULO 3. ENFOQUE MODERNO DE LA CAPACITACIÓN, “EL CAMBIO”

3.1 Situación actual. Globalización

Para hablar sobre la globalización, habrá que saber y conocer cuáles son los antecedentes que respaldan a este modelo. A continuación se hace un breve resumen de los modos de producción que han existido a través del tiempo y su importancia para dar paso a los nuevos modelos que llegan a nuestros días.

A través de los tiempos, el hombre ha tenido distintas maneras de trabajar, de alguna manera u otra siempre ha existido una organización entre la fuerza de trabajo y los medios de producción, lo que trae consigo un modo de producción.

La comunidad primitiva es la primera forma de organización entre los hombres, con el objeto de satisfacer sus necesidades. Esta comunidad no persigue ningún fin lucrativo, ya que todo lo que se obtenía se destinaba para el consumo de la misma. Debido a la naturaleza de este modo, no surgen clases sociales y las fuerzas productivas no tienen un gran desarrollo.

Eso trae consigo que las fuerzas productivas empezaran a desarrollarse hasta dar origen a la división del trabajo, que se basa principalmente en el trabajo familiar e individual. Surge entonces la propiedad privada y el intercambio de productos dando origen a las clases sociales.

Las guerras, benefician el surgimiento de otro modo de producción: *el esclavista*. Una vez desintegrada la comunidad primitiva, no solo existía la propiedad privada de los medios de producción sino también la propiedad de los esclavos; es decir, la explotación del hombre por el hombre. Aún así, existieron civilizaciones como la romana, que alcanzaron grandes logros (organización política, leyes, religión, arquitectura y escultura, literatura, filosofía, matemáticas, entre otras) y que a la fecha siguen siendo importantes.

Los levantamientos de los esclavos (como la rebelión de Espartaco) derivados de la sobreexplotación y la sobrepoblación de los mismos, trae consigo que el esclavista los “libere” otorgándoles un pedazo de tierra para que la trabajaran a cambio de una renta en trabajo y en especie, lo que significaba los primeros pasos del feudalismo. Sin embargo, tuvieron que sucederse algunos acontecimientos más (decadencia del imperio romano, choques con los crecientes pueblos bárbaros, la aparición de la iglesia católica) para que apareciera este nuevo modo de producción.

Se considera al feudalismo como el régimen característico de la Edad Media Europea. Su importancia radica en que éste constituye la base de lo que será el modo de producción prevaleciente en la mayor parte del mundo actual: el capitalismo.

El feudalismo fue un modo de producción dominado por la tierra y por la economía natural, aquí ni el trabajo ni los productos del trabajo constituían mercancías. Las clases principales de esta formación feudal fueron: los clérigos y los nobles, poseedores de los medios de producción, que controlaban el Estado, la religión y el orden social; las capas medias estaban constituidas por los comerciantes, artesanos y pequeños propietarios; y finalmente se encontraban los campesinos siervos quienes eran los productores inmediatos y estaban adheridos a los medios de producción –la tierra- los cuales podían trabajar pero, sin ser suyos a cambio de una renta en especie y trabajo.

El paulatino crecimiento de las fuerzas productivas, la apertura de los mercados y la creciente mercantilización de la economía, desataron grandes contradicciones entre las ciudades y el campo, lo que trajo consigo numerosas luchas entre la nobleza y las ciudades que terminarían más tarde en independencias políticas de las ciudades.

Parecería que estas luchas por la independencia beneficiarían a todos; sin embargo, los que encabezaron dichas luchas fueron los más beneficiados.

Los comerciantes burgueses en descontento con los altos impuestos que se les cobraba por ingresar a los distintos feudos, aunado con las exigentes limitantes, decidieron rebelarse.

Con las cruzadas, se establecen poderosos vínculos comerciales entre Oriente y Europa. Los bancos, la contabilidad, las rutas comerciales y las ferias, constituyen una estructura comercial que está en contra de la estructura feudal, la cual se derrumba decisivamente con la caída de Constantinopla.

El Capitalismo surge con la acumulación de riquezas en unas cuantas manos y ha venido a ser un sistema complejo y dinámico en el cual, la acumulación de capitales en el ámbito de la propiedad privada es utilizado en la producción y distribución de bienes con el firme propósito de obtener un lucro. La primera fase del Capitalismo está caracterizada por la competencia entre los capitalistas, la acumulación de capital en pocas manos y la creación de corporaciones; a esta etapa se le denomina “premonopolista o de libre competencia”. La segunda etapa denominada “imperialista o monopolista”, se caracteriza por tener una alta concentración de producción y capital, la exportación de capitales, la creciente oligarquía financiera y la formación de asociaciones internacionales.

Bajo este esquema surgen dos doctrinas económicas clásicas muy importantes: el mercantilismo y el liberalismo.

La primera, suponía que la riqueza de las naciones se basaba en la cantidad de metales preciosos que cada una tuviera. Para ello el estado apoyaba a las empresas para evitar en la medida posible las importaciones y favoreciendo las exportaciones, arrojando una balanza comercial favorable.

El mercantilismo tuvo dos corrientes: los metalistas y los antimetalistas. Por un lado, los metalistas argumentaban que el atesoramiento de los metales preciosos constituía la fortaleza del país, sin dar importancia a la activación de la vida económica. Sin embargo, los antimetalistas, aunque se orientaba a la necesidad de obtener metales preciosos, se oponían al atesoramiento, los no metalistas se avocaban a la circulación ya que percibieron que en relación existente entre el circulante y la actividad económica determinada por los metales, éstos surgían como un fruto de las actividades y deberían de servir al mismo tiempo para su desarrollo.

El papel del Estado poco a poco empezó a desprestigiarse –aumento de impuestos, fijación arbitraria de precios, entre otras irregularidades-, a tal grado que muchas compañías comerciales empezaron a caer en relaciones contradictorias con este órgano, lo cual arrojó que se pusiera en duda la doctrina del mercantilismo. En contraparte, el estudio de las Ciencias Naturales parecía indicar que el orden natural debería de reinar en la actividad económica sin la intervención del Estado. Esto constituía las raíces del libre cambio y el principio del liberalismo económico.

En 1976, Adam Smith publicó su libro “*Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*”. Con ello, la ética capitalista recibió un gran apoyo teórico que aún influye en el pensamiento del sistema.

Smith argumenta que:

- Las libertades económicas benefician a toda la sociedad, bajo la premisa de cada individuo maximizará su propio interés.
- La monoinvisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social
- Cualquier interferencia gubernamental tiende a romper el balance natural.

Por otro lado, ponderó el concepto de “libre empresa”. La tendencia basada en el principio liberal de “dejar hacer” encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

3.1.1. El Neoliberalismo y la Globalización

Las relaciones internacionales tienen la característica particular de operar cambios vertiginosos en el mundo, año tras año se transforma el entorno internacional dando paso a nuevos fenómenos y procesos a veces difíciles de explicar o predecir.

Al final del siglo XX, el mundo se ve invadido por nuevas formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro de los recursos naturales, el avance de la pobreza, etc. Sin embargo, constantemente se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo y que les plantea nuevos retos.

La Globalización es un proceso económico, político y social que si bien es cierto no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero éste, en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino más bien como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

El término engloba un proceso creciente de internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la Empresa Transnacional que a su vez produjo –como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción- nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

Los orígenes del fenómeno se remontan a las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en el cual los países industrializados de Norteamérica, Europa y Asia alcanzan tasas de crecimiento del PIB tres veces superiores que en los 130 años precedentes, lo que a su vez provoca una expansión a nivel mundial de las transacciones comerciales de estos países.

Con el fin de regular las crecientes relaciones comerciales, los países en cuestión generaron una estrategia económica y política de liberar todas las barreras al libre comercio, implantada por la Estrategia de Sustitución de Importaciones. Producto de ello son las negociaciones del GATT, la creación del FMI y el BM, las áreas de libre comercio subregionales, etc.

Este proceso se vio acelerado por las diferentes crisis en que se vio inmerso el entorno internacional en los años 1971 (crisis del dólar), 1973 y 1979 (crisis del petróleo) y en 1982 (crisis de la deuda) un reflejo de ello es la caída de los, porcentajes de los flujos de inversión directa procedente de los países ricos hacia los países en desarrollo. Del total registrado en las dos décadas anteriores, éstos descendieron a una tercera parte en la década de 1970 y al 25% en el periodo comprendido entre 1980 y 1984; sin embargo, otro elemento que ayudó al avance vertiginoso del mismo fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: la contrarrevolución neoclásica o neoliberalismo. Este no es más que un programa económico ideado originalmente en la Escuela de Chicago, siendo Chile el primer país de América Latina que implementó este programa a nivel macroeconómico.

Con el transcurso del tiempo, el programa neoliberal acuñó sus propios postulados y se convirtió en un modelo económico, político y social; cuyo basamento teórico lo componen tres grandes premisas:

1. La producción y el crecimiento de los bienes y servicios producidos van acompañados de un proceso de destrucción de las fuentes de producción de toda la riqueza.
2. Concibe al mercado como al centro de la actividad económica y acepta la existencia de las fuerzas autorregulatorias hacia la armonía del interés de todos.
3. Los desequilibrios económicos son causas de la intervención en el mercado; por tanto, debe eliminarse la posición suprema del Estado respecto a este y hacerlo un garante de la acción irrestricta de las fuerzas de la oferta y demanda.

No obstante –y debido al modelo de sustitución de importaciones vigente en América Latina hasta principios de 1980- sus opiniones utilizaron el argumento del grave deterioro social del modelo en Chile, por lo que sus teóricos re-bautizaron el término con otro: Globalización.

En conclusión, la globalización es un fenómeno complejo de carácter internacional. Su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capital (financiero, comercial e industrial), que se desarrolla de forma multipolar. Es precisamente esa penetración, que conlleva hacia una competencia internacional de acceso a mercados, la que permitió el desarrollo y expansión ilimitada de las empresas transnacionales por todo el mundo, mismas que a la vez cuentan con el respaldo incondicional de sus respectivos Estados Nacionales.

La limitación de mercados y la necesidad de mejorar procesos de producción, distribución y consumo hacen necesaria una transformación de la manera en que se desarrolla la producción, incluyendo componentes de tecnología y deslocalización geográfica con el objeto principal de reducir los costos.

El grave deterioro en las condiciones sociales causado por el Neoliberalismo conllevó a la demonización del mismo por parte de los neoestructuralistas y marxistas, razón por la que los teóricos idearon el término globalización para disfrazar los postulados internacionales de la corriente, imponiéndose en América Latina y el Caribe a través de reformas económicas profundas centradas en el intercambio comercial internacional como punto de partida para lograr un crecimiento económico.

3.2. Desarrollo de la capacitación en tiempos de cambio

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo están provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y capacitación, como en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y evaluación de sus resultados.

En este sentido, la globalización y el avance tecnológico no sólo significan cambios en las ocupaciones, en la producción y en el comercio, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad y formación de recursos humanos a las nuevas condiciones de la economía y a la sociedad.

Entre los elementos que explican este proceso de cambio están:

1) *La transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda.*

La tecnología de la producción es ahora más flexible, por lo que las empresas están cambiando progresivamente el modelo de producción masiva, que contaba con una base técnica fija y respondía a la lógica de producir grandes volúmenes de mercancías, bajo el supuesto de cualquier cantidad de productos podía ser colocada en el mercado. En este esquema, el mercado se presenta como un concepto homogéneo y estático.

En sustitución de este modelo de organización que muchos denominan taylorista, las empresas están adoptando sistemas de producción flexibles para responder con rapidez, oportunidad y variedad de productos a las distintas necesidades y exigencias de los consumidores, con lo que buscan reemplazar la idea tradicional de que el cliente es el que debía ajustarse a la producción de las empresas. En este sentido, una de las características más importantes de la economía actual es que las empresas incorporan y orientan cada vez más su producción a las necesidades cambiantes del mercado.

2) *El desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles y centradas en redes y equipos de alto desempeño.*

A un tipo de producción en serie corresponde una estructura jerárquica rígida y altamente especializada en puestos de trabajo fijos, en torno a los cuales gira la estructura organizacional, que es el elemento más importante del esquema organizativo de las empresas que basan su producción en una base técnica fija.

En contraste, frente a un modelo de producción flexible, versátil y orientado a dar respuestas a las distintas demandas del mercado, las empresas requieren adoptar un sistema de organización abierto que les permita adaptarse con rapidez a las transformaciones del medio que les rodea.

De esta manera, la producción basada en la especialización y en puestos de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva.

Lo anterior da origen a “estructuras ocupacionales polivalentes”, integradas por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. Este cambio no solo influye en el comportamiento del mercado de trabajo, sino también en la orientación del sistema educativo y las formas en que estos hábitos se vinculan.

3) *Transformación progresiva de los contenidos de trabajo.*

Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo fijos, implica que los individuos deban seguir determinadas secuencias de producción y estrictos manuales de procedimientos, lo que se traduce en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio, en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, los trabajadores deben demostrar y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia al proceso de producción, así como su capacidad para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que afectan la calidad y productividad de la empresa.

Esta transformación implica la necesidad de revalorar el trabajo humano, pues el nuevo modelo de producción ya no se basa únicamente en actividades repetitivas y monótonas, sino en el aporte intelectual de los individuos, que les demandan capacidad de innovación, de adaptación y de aprendizaje continuo.

De hecho, se ha demostrado que las empresas que están en proceso de innovación y sobre todo transformando sus productos, son las que se mantienen y se adaptan más rápidamente a las condiciones del mercado, constituyéndose en comunidades que generan aprendizaje, lo conservan y lo traducen en valor agregado, por lo que son las que tendrán mayores posibilidades de sobrevivir en mundo tan competitivo como el de hoy.

De esta manera, la transformación global gira en torno a los cambios siguientes: de una economía de oferta, a una economía de demanda; de una producción basada en la escala, a una de tipo flexible y diversificada; y, de grandes corporaciones centralizadas, a empresas “esbeltas” con autonomía y velocidad para responder a los cambios en la demanda, así como con capacidad para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas e investigación y comercialización de productos, entre otras prácticas, y también más vinculadas a encadenamientos productivos y a los grandes centros de producción en el mundo.

En el esquema de producción tradicional, la capacitación y desarrollo tiene un papel secundario y de escasa importancia, lo que aunado a la excesiva división del trabajo, han provocado un proceso de “descalificación” de la fuerza laboral.

Para desempeñar tareas especializadas, repetitivas y rutinarias, un individuo requiere cada vez menos capacitación; en cambio, frente a una actividad que exige aporte intelectual, innovación y adaptación, la capacitación continua del trabajador se transforma en un elemento indispensable de la nueva organización productiva, por lo que adquiere una importancia mayor de la que tenía en el modelo tradicional.

PROCESOS PRODUCTIVOS	
PROCESOS TRADICIONALES	PROCESOS MODERNOS
Producción en serie	Producción diferenciada
Especialización	Polivalencia
Puestos de trabajo definidos	Redes de trabajo
Actividades repetitivas	Innovación y creatividad
CAPACITACIÓN SECUNDARIA	CAPACITACIÓN FUNDAMENTAL

De esta manera, el enfoque del área de capacitación y desarrollo debe ser totalmente flexible, tanto para los responsables de la misma como para las demás áreas de la empresa, lejos de constituir un gasto, viene a convertirse en una inversión a largo plazo. Si se desea que la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios del mundo globalizado sea inmediata, la misma organización debe aportar los elementos para que su personal se encuentre listo ante cualquier nueva situación. No sólo elementos monetarios, sino también humanos (personas con potencial) que sean capaces de ajustarse a los cambios, y mejor aún, ser los promotores de los nuevos cambios que generen ventajas competitivas.

3.3. Capital Intelectual

En los últimos años ha aumentado el interés por los activos intangibles, al menos en la empresa privada; su identificación, medición y gestión es un tema de actualidad. Se considera importante reconocer y valorar estos activos invisibles porque agregan información a los tradicionales indicadores financieros que se utilizan tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar a los posibles usuarios externos su potencialidad.

A pesar de su indudable actualidad, muchas de las ideas clave del capital intelectual son tan antiguas como el registro de patentes y marcas; otras han evolucionado con el tiempo: a inicios de los noventa Hendriksen y Van Breda señalaban que los procedimientos de valoración desarrollados por la contabilidad para los activos materiales no podían aplicarse a los intangibles, y tenían razón; diez años después la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos dió a conocer para su auscultación el Boletín C-8, Activos Intangibles²³, donde describe un marco conceptual que establece lineamientos y criterios específicos para el tratamiento de estos activos. Se espera que tales acciones entren en vigor para los estados financieros de los periodos iniciados desde el pasado primero de Enero de 2002

Los pioneros en el desarrollo moderno del capital intelectual fueron Brooking (1996), Sveiby (1997), Edvisson y Malone (1997) y Stewart (1998). También son numerosos los trabajos empíricos sobre activos intangibles, entre otros es importante señalar el que realizó Skandia, empresa sueca líder en el mercado de seguros, quién publicó en 1994 el informe *Visualizando el capital intelectual*, que contiene esquemas de medición en los que se registra regularmente el gasto en desarrollo de la competitividad por empleado, el índice de empleados satisfechos, el gasto en mercadotecnia por cliente, la proporción del gasto en horas de entrenamiento y en desarrollo, el gasto en entrenamiento por empleado, la proporción de empleados menores de 40 años y la proporción de los recursos en investigación y en desarrollo como parte de los recursos totales, entre otros.

²³ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de Principios de Contabilidad. México, Boletín C-8, Activos Intangibles.

En 1996 Skandia estandarizó un modelo de capital intelectual, denominado *Procesos Creadores de Valor*, centrando su atención en el crecimiento del capital organizacional. En cinco años esta empresa cumplió con las seis fases de su modelo de capital intelectual: misionera, medición, liderazgo, informática, capitalización y futurización. Asimismo, abrió el primer centro del futuro en el archipiélago sueco, el cual estaba destinado a multiplicar tanto la inteligencia colectiva de sus especialistas como la de expertos externos, desarrollando y compartiendo conocimientos, creando nuevas aplicaciones y competencias con sistemas de comunicación para difundirlos en toda la organización.

El capital intelectual fue definido en el Euroforum 1998 como: “el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.”

Según Stewart, “el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva”²⁴, en pocas palabras, es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, que se puede aprovechar para crear riqueza.

Thomas A. Stewart hace una importante división dentro de Capital Intelectual la cual podríamos resumir de la siguiente manera:

CAPITAL INTELECTUAL		
Capital Humano	Capital Estructural	Capital Cliente
Educación, experiencia	La organización: dirección, estructura legal, sistemas manuales, I + D software	Marcas, relaciones con clientes y proveedores

²⁴ Stewart A, Thomas. La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual. México, Edit. Granica, 1998, p. 41.

Capital Humano

Este no es propiedad de la empresa y se refiere a la educación, experiencia, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la organización. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores y estos, al marcharse, se los llevan consigo. También denominado *activos intangibles*.

Capital Estructural

Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I + D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.)

Capital Cliente

Se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, etc.).

El objeto de llevar a cabo esta separación, se basa principalmente en el hecho de que el único lugar en donde se puede dar cabida al desarrollo del Capital Intelectual es en la organización, la cual se verá beneficiada por la interrelación de estos tres elementos.

Según Brooking, el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- a) “Activos de mercado, que son el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.
- b) Activos de propiedad intelectual, los cuales se refieren al *know-how*, secretos de fabricación, derechos de autor, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios.

- c) Activos centrados en el individuo o calificaciones de sus conocimientos, habilidades y actitudes y
- d) Activos de infraestructura que incluyen tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización”.²⁵

²⁵ Brooking, Annie. Capital intelectual. México, Edit Paidos, 1996, p. 250.

3.4. Importancia y ventajas del Capital Intelectual en tiempos de cambio

Las nuevas tendencias económicas exigen competitividad, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La velocidad a la que son generados los cambios nos obligan no sólo a adaptarnos a ellos, sino mejor aún, en ser partícipes activos de los mismos. Ante todo esto, ¿qué relación existe entre el Capital Intelectual en tiempos de cambio? El Capital Intelectual es la nueva forma de hacer negocios y es aquí donde encontramos el punto central, la intersección entre Globalización y Capital Intelectual lo que dará como resultado ventajas competitivas, que a continuación veremos.

Por ejemplo, una máquina nueva ayuda a realizar las mismas actividades mejor que antes, produce una ventaja cuantitativa; un activo intelectual conduce a la innovación, a nuevos productos y/o servicios presuntamente de mayor valor que aquellos a los que reemplaza.

Cabe señalar que no por el hecho de contar con el Capital Humano adecuado esto signifique que se tenga un gran Capital Intelectual y que la organización se dirija al éxito. El papel del área de Capacitación y Desarrollo juega un papel clave, de éste depende que dicho capital sea aprovechado eficientemente, veamos un ejemplo que cita Stewart.

“Se trata de una fábrica de General Electric en Bayamón, un suburbio industrial de San Juan de Puerto Rico. La planta emplea 125 trabajadores por hora, apenas 8 “asesores” a sueldo y un administrador. Eso es todo: tres estratos, ningún supervisor, nada de secretarías, la mitad de los administradores que emplea una fábrica tradicional. El trabajo intelectual – planificación, supervisión, determinación de horarios y gestión- forman parte de las responsabilidades de los trabajadores por horas.

Bayamón es algo más que una organización “llana” con una mano de obra con poder de decisión. Es una máquina de aprendizaje perpetuo consagrada a transformar trabajadores manuales en trabajadores intelectuales. Los empleados cambian de puesto cada seis meses y rotan por las cuatro divisiones principales de la planta. Una vez completado el circuito, cada

uno conoce su trabajo, sabe como depende de quienes lo preceden y como afectan a quienes lo siguen en la cadena. El premio por el aprendizaje es un plan de remuneraciones a tres puntas que paga la destreza, el conocimiento y el rendimiento. Durante su primera rotación, el trabajador obtiene un aumento de veinticinco centavos la hora cada vez que cambia de puesto; posteriormente casi puede duplicar su sueldo al “pedir una especialidad”, es decir, aprender una materia como mantenimiento de máquinas o control de calidad; los cursos se dictan en un pequeño college local. También se obtienen aumentos al aprobar cursos de inglés, administración de empresas y otras materias. A esto se suman bonificaciones –225 dólares por trimestre o más- por asistencia perfecta y cumplimiento de las metas de rendimiento. El criterio para los ascensos y despidos no es la antigüedad sino el conocimiento”.²⁶

La capacitación y el desarrollo de personal es de vital importancia en las organizaciones, si esto es trascendental, entonces ¿porqué no se da mayor apoyo a estos departamentos dentro de las organizaciones y por ende al desarrollo del Capital Intelectual? Una de las razones por la que la gente relega el Capital Intelectual es que no ve la ganancia, la renta de su inversión. Sin embargo, cuando la bolsa evalúa una empresa a tres, cuatro o diez veces el valor contable de sus bienes, está expresando una verdad sencilla pero profunda: los bienes tangibles de una empresa intelectual aportan mucho menos del valor de su producto o servicio terminado que los intangibles: el talento de sus trabajadores, la eficacia de sus sistemas de administración, el carácter de sus relaciones con los clientes, todo lo que en conjunto constituye su Capital Intelectual. Si no fuera así, ¿por qué Gates y Allen se tomaron la molestia de constituirse en sociedad, como hicieron en 1981? Y hecho eso, ¿porqué hicieron una oferta pública de acciones en 1986 si Microsoft es una empresa que no necesitaba reunir capital? a razón principal fue concentrar propiedad intelectual, ante el crecimiento de otras empresas creadas en la era de la información.

Cuando ofrecen sus acciones, no lo hacen para reunir capital que les permita construir plantas o acelerar la producción. Lo hacen para monetizar el valor de sus programas de propiedad participada de los empleados.

²⁶ Stewart A, Thomas. Ob. cit. Ed. Granica, 1998, p. 105.

Como se puede apreciar, el reunir Capital Humano pareciera cosa de otro mundo. Capacitación y Desarrollo debe formarse en la respuesta a este dilema, debe convertirse en el agente generador de Capital Intelectual, veamos un caso: según un informe publicado en 1995 por el National Center on the Educational Quality of the Workforce²⁷ acerca de la relación entre educación y productividad realizado a 3,100 empresas norteamericanas basado en factores tales como en edad del equipo, rama de actividad y tamaño del establecimiento, reveló que un aumento del 10% en la capacitación de la mano de obra conducía a un aumento del 8.6% de la productividad local. En comparación, un aumento del 10% del valor de los equipos mejoraba la productividad en un 3.4%. Dicho de otra manera, el valor marginal de la inversión en capital humano es unas tres veces mayor que el de la inversión maquinaria.

Capacitación y Desarrollo se encuentra en una disyuntiva: ser el generador de Capital Intelectual y al mismo tiempo saber administrarlo.

El primer paso es agrupar Capital Humano y concentrarlo, ya que este se disipa fácilmente. Cabe aclarar que una cosa es decir que la inteligencia es el recurso más importante de una organización y otra muy distinta es convertir ese concepto en planes y estrategias que mejoren el rendimiento. La inteligencia se convierte en un bien cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual boyante; es decir, cuando se le da una forma coherente (una lista de envíos, una base de datos, la orden del día de una reunión, la descripción de un proceso), cuando se le aprende de manera tal que se le pueda describir, difundir y explotar; y cuando se le pueda emplear para hacer algo que no se podría realizar ni siquiera dispersando, como monedas en una alcantarilla. El Capital Intelectual es un conocimiento útil envasado.

Pero, ¿qué criterio se debe utilizar para encontrar el Capital Humano deseado? Antes que nada, tenemos que recordar que la Dirección de Recursos Humanos en su conjunto debe de dictar sus objetivos y metas acorde a la estrategia de la organización; de este modo, el punto de vista predominante debe ser el de la organización, no el del individuo; la empresa

²⁷ Universidad de Pennsylvania. The Other Shoe: Education's Contribution to the Productivity of Establishments. E.U.A., 1995.

debe tratar de adquirir todo el Capital Humano que pueda aprovechar. Si su finalidad principal es la innovación, sea bajo la forma de productos y/o servicios nuevos o el mejoramiento de los procesos de producción, el Capital Humano se forma y emplea cuando una proporción mayor del tiempo y el talento de las personas que trabajan en una firma está dedicada a actividades cuyo producto es una innovación. El Capital Humano crece de dos maneras: cuando la organización usa más conocimientos que posee su gente y cuando ésta adquiere más conocimientos útiles para la organización.

Para hacer válida la primera opción de crecimiento, las empresas que quieran aprovechar mejor los conocimientos de su gente deben crear oportunidades para que el conocimiento privado se vuelva público y el tácito, explícito. Esto se puede lograr a través de espacios dedicados exclusivamente a la innovación, de tal suerte que la mejor idea siempre sobresalga, proceda de donde proceda, ya sea un nuevo producto, mejoramiento de procesos, disminución de tiempos, etc. Foros abiertos o comunidades de aprendizaje donde los integrantes sean libres de aprender de otros y de expresar sus ideas sobre mejoras del negocio, y porqué no, retribuirles por el éxito de la misma.

La segunda opción de crecimiento de Capital Humano se relaciona estrechamente con el hecho que ya se mencionó acerca de que este se disipa fácilmente, por lo que es necesario agruparlo y concentrarlo. Los líderes deben concentrar y acumular el talento donde se le necesite, sea mediante la capacitación o la contratación. Como siempre sucede con el Capital Intelectual, el vínculo con la estrategia es esencial. Esto significa que la inteligencia, como todos los bienes de la organización, debe cultivarse en el proceso de la acción. De nada sirve contratar gente diplomada si no se sabe que se va a hacer con ella. El Capital Humano necesita a sus hermanos estructurales y clientes para hacerse valer.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones afronta el desafío de descubrir y potenciar las destrezas que realmente constituyen bienes de Capital Intelectual, porque no todas las destrezas poseen el mismo valor. Según Stewart,²⁸ cualquier tarea, proceso o negocio depende de tres tipos:

²⁸Stewart A, Thomas. *Ob. cit.* México, Edit. Granica, 1998, p. 153.

1. *Destrezas comerciales*: aptitudes que no son propias de una rama en particular, se obtienen fácilmente y cuyo valor es más o menos el mismo para cualquier cantidad de empresas. A esta categoría corresponden la mecanografía veloz y la amabilidad para responder el teléfono, además de otras de índole técnica como el mantenimiento del aire acondicionado y la gestión de beneficios de los empleados.
2. *Destrezas potenciadas*: conocimientos que sin ser propios de una empresa en particular, son más valiosos para ella que para otras. La mayoría de las grandes empresas necesitan programadores, pero IBM y Electronic Data Systems (EDS) potencian esa aptitud al venderle a muchos clientes, mientras que los programadores de cualquier banco (Bancomer, Banamex, etc.) o General Motors añaden valor solamente a sus empleadores. Las destrezas potenciadas suelen ser propias de una rama de actividad, pero no de una empresa.
3. *Destrezas exclusivas*: las aptitudes en torno de las cuales una organización realiza su negocio. Este conocimiento a medida que se profundiza, se convierte en un puntal de las ventas. Dupont es el especialista en producción de Lycra, Disneyland en Diversión.

Algunas de estas destrezas quedan codificadas en patentes, derechos de autor y otras formas de propiedad intelectual, pero provienen en mayor medida de la concentración de conocimientos y experiencia que responde a la pregunta: ¿Qué tenemos nosotros que ellos no tienen?

Analicemos el siguiente cuadro de Stewart:²⁹

²⁹Stewart A, Thomas. *Ob. cit.* México, Edit. Granica, 1998, p. 161.

<i>Difícil de reemplazar,</i> Bajo valor añadido	<i>Difícil de reemplazar,</i> Alto valor añadido
<i>Fácil de reemplazar,</i> Bajo valor añadido	<i>Fácil de reemplazar,</i> Alto valor añadido

“El trabajo no calificado y semicalificado no corresponde al cuadrante inferior izquierdo: la organización puede necesitar esta clase de empleados, inclusive en cantidad, pero su éxito no depende de ellos como individuos: un trabajo es tan eficaz como otro; un aviso atrae a decenas de postulantes que satisfacen los requisitos, el tiempo de capacitación es breve. Encima de éstos, en el cuadrante superior izquierdo, están las personas que han aprendido tareas complejas pero no toman decisiones: obreros calificados, secretarias con experiencia o personas que cumplen tareas tales como control de calidad, auditoria o comunicaciones internas. Pueden ser difíciles de reemplazar, sus tareas son importantes; pero no es la clase de trabajo que interesa a los clientes. Por ejemplo, una agencia de publicidad podría perder clientes si su departamento de facturación cometiera muchos errores, pero son sus servicios creativos los que ganan. Los trabajadores del cuadrante inferior derecho realizan tareas que los clientes valoran, pero como individuos son fungibles. Aquí caben muchas personas que poseen destrezas potenciadas: por ejemplo, un libro necesita una gran cubierta, pero abundan los diseñadores excelentes. Por último, el cuadrante superior derecho corresponde a los astros: personas que realizan tareas imprescindibles en la organización y ellas mismas son prácticamente irremplazables como individuos. Algunas están posadas en las ramas más altas del árbol empresario; la mayoría no lo está. Son investigadores químicos, representantes de ventas, jefes de proyectos, estrellas de cine.”

El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean los productos y servicios por los cuales acuden a ella en lugar de la competencia. Los otros tres cuadrantes constituyen el costo laboral. Cuanto más alto sea el porcentaje de trabajo de alto valor añadido realizados por personas difíciles de reemplazar dentro de una organización, más puede cobrar por sus servicios y menor es su vulnerabilidad a la competencia, porque para los rivales será más difícil igualar

esas destrezas que para aquella reemplazarlos. Por eso la organización inteligente gastará e invertirá lo mínimo indispensable en trabajos que los clientes no valoran y cuyas destrezas son fáciles de reemplazar; en lo posible, tratará de automatizarlos; por ejemplo, la retención de empleados importa poco en locales de comida rápida.”

Tal parece que la innovación constituye el factor clave y el único ser en la tierra capaz de generarla es el ser humano, a través del uso de su intelecto. En la era de la información es definitivo: el conocimiento y la información adquieren una realidad propia que se puede separar del movimiento físico de bienes y servicios. De esta divergencia se derivan dos conclusiones principales:

- La primera es que así como se administran los bienes físicos y financieros, se puede hacer lo mismo con el conocimiento y los bienes que lo crean y lo distribuyen. En verdad, a los bienes intelectuales y físico financieros se les puede administrar juntos, por separado o en relación los unos con los otros.

- La segunda conclusión es: si el conocimiento es la mayor fuente de riqueza, los individuos, las empresas y las naciones deben invertir en los bienes que lo producen y lo procesan. En una competencia lo que cuenta es llevar la delantera. Lo mismo sucede en el nuevo mundo globalizado donde existen grandes y veloces cambios a los cuales es conveniente adaptarse, pero es tarea de triunfadores promoverlos.

CAPITULO 4. COMPETENCIA LABORAL

4.1 Concepto

Hoy en día se torna más difícil encontrar personal que cumpla con las aptitudes que las empresas demandan. Los egresados universitarios enfrenten grandes problemas para satisfacer las necesidades del sector productivo debido al gran trecho existente entre la universidad y la industria. Por un lado las universidades establecen sus planes de estudio de acuerdo a su criterio; y por otro, las crecientes necesidades organizacionales solo provocan que la breche entre éstas sea cada vez más preocupante.

Pero estas diferencias no sólo se dan entre universidades y organizaciones, el problema se extiende entre universidades y entre organizaciones. Por ejemplo, cuando un expleado de la empresa A, entra a la empresa B, resulta que todo lo que él aprendió en su antiguo empleo, ahora en su nueva ocupación ya no es válido, siendo que pertenecen a de la misma rama de actividad. Y no se diga entre universidades, mientras que un alumno de la universidad C curso el nivel 3, resulta que ese alumno en la universidad D, tiene que empezar con el nivel 2.

Pero, ¿cómo saber qué es lo que cada persona debe saber en su rama de actividad y sea válido en cualquier lugar? El reto es demostrar que se es competente laboralmente, y esto puede ser resuelto con la certificación de un tercero.

El certificado de competencias laborales es un reconocimiento realizado por una tercera parte, y asegura que un individuo es competente en una función productiva con base en una norma que ha sido elaborada por los sectores productivos.

Según Boyatzis, la competencia laboral “es una característica subyacente a la persona que resulta en un desempeño efectivo o superior en el trabajo”.³⁰

En pocas palabras, una competencia laboral es una serie de aptitudes, ya sean físicas o intelectuales, que posee una persona y que son válidas dentro de su rama de actividad, avaladas por un tercero como calificadas.

³⁰ Boyatzis, Richard. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. E.U.A., 1982, p. 165.

4.2 Antecedentes

Dicho término fue probablemente acuñado por David C. McClelland a principios de los setentas y publicado en “Testing for Competences Rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, 1973. El programa de competencias laborales es un proyecto que a nivel mundial tiene alrededor de 16 años de existir. En países como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Francia, han estado implantando esta nueva filosofía de la vida laboral.

En México no dejaba de ser una filosofía de trabajo y muy pocas empresas utilizaban ese modelo o trabajaban en alguno parecido; sin embargo, la globalización como nuevo orden económico viene a estimular el uso del programa de competencias laborales.

En países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, entre otros; estos cambios ya se vienen dando desde hace más de veinte años. La experiencia de estos países muestra que, el aumento de la productividad y competitividad tanto de las empresas como de la economía en su conjunto dependen en gran parte de los esfuerzos que realicen y las estrategias y recursos que se apliquen para llevar el nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral.

En México, a partir de 1993 se intensificaron los esfuerzos para modernizar la formación y la capacitación: se efectuaron consultas a los sectores productivos y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, y se conocieron y analizaron experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de formación con el enfoque de competencia laboral, similares al que se pretende implantar en el país.

De los estudios efectuados³¹, se evidenció que la población trabajadora (36.5 millones de personas) posee una base educativa deficiente, ya que el promedio de escolaridad es de 7.4 años (ciclo 1996-1997); 22% no ha concluido sus estudios de primaria; apenas el 7% continúa estudiando y 94% son personas entre 12 y 29 años de edad, lo que refleja un

³¹ Datos publicados por el CONOCER en Diciembre de 1998.

abandono de las aulas por parte de la población mayor de 30 años. A ello, se agrega la escasez de oportunidades para la educación continua de trabajadores, lo que sugiere desde el punto de vista laboral, lo que sabe la gran mayoría de las personas lo han aprendido en los centros de trabajo más que en la escuela, incluyendo a los del sector informal y a las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que el capital intelectual se genera en todos los sectores.

Asimismo, se encontró que cuatro quintas partes de la fuerza de trabajo que tiene el país en el año 2005 ya está en el mercado laboral, en donde además de participar en la actividad económica, recibe capacitación y formación para el trabajo. Esto quiere decir que una alta proporción de la población que participa en el mercado laboral adquiere y desarrolla competencias para el trabajo en las empresas en donde presta sus servicios.

En base a lo anterior, se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación y capacitación, además de revalorar la función educativa de la empresa como eje principal de formación de recursos humanos dentro de un sistema de certificación que permita recuperar y reconocer socialmente la experiencia laboral y el capital intelectual que aporta el individuo.

En este marco, surge el concepto de Competencia Laboral como un medio para definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad; es decir, que abarca el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

La Competencia Laboral permite cubrir una necesidad del mercado laboral puesto que constituye un instrumento de información que agiliza y mejora su funcionamiento, mantiene y desarrolla las posibilidades ocupacionales de los individuos ayudándoles a conservar y portar su Capital Intelectual aún en los periodos de desocupación y revalora las capacidades de los trabajadores; además de asegurar la calidad de su desempeño al estar basado en estándares diseñados y reconocidos por el sector productivo.

Hacia un nuevo concepto de Capacitación y Desarrollo

Enfoque tradicional

- Enfoque de oferta (académico)
- Fragmentación institucional
- Programas rígidos
- Falta de información comparable

Nuevo Sistema

- Programas flexibles (modulares)
- Capacitación a lo largo de toda la vida
- Estándares comparables
- Enfoque de demanda (productivo)
- Integración institucional

Para las empresas, el enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, la contratación y la capacitación de recursos humanos, contribuye al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y competitividad. De igual manera, permite que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

4.3. EL CONOCER

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es un fideicomiso público sin carácter paraestatal cuya misión es “fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral mexicana, promoviendo y coordinando el establecimiento de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)”³²

El CONOCER se constituyó el 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP, avalado por el Ejecutivo Federal e integrado por los sectores públicos, obreros, empresariales y agropecuarios, así como por el Fideicomiso de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Cada sector está integrado de la siguiente forma:

Por el Sector Público:

- Secretario del Trabajo y Previsión Social
- Secretario de Educación Pública
- Secretario de Hacienda y Crédito Público
- Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- Secretario de Turismo

Por el Sector Obrero:

- Presidente del Consejo del Trabajo
- Secretario de Educación, Capacitación y Adiestramiento de la Confederación de Trabajadores de México
- Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

³² Proyección Humana. El sistema de certificación de competencia laboral. México, 1995, p. 32.

- Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana
- Secretario de Asuntos Campesinos del Comité Ejecutivo Nacional de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos

Por el Sector Empresarial:

- Presidente del Consejo Coordinador Empresarial
- Director General del Grupo Vitro, S.A.
- Presidente del Consejo de Administración de Teléfonos de México, S.A. de C.V.
- Presidente del Consejo de Administración del Grupo Posadas
- Presidente del Consejo de Administración del Grupo CONDUMEX, S.A. de C.V.

Por el Sector Agropecuario:

- Secretario General de la Confederación Nacional Campesina

Por el Fideicomiso de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral:

- Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

Los objetivos centrales del CONOCER son los siguientes³³:

- Promover la Generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización.

³³ CONOCER. Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMTYC). México, Actividades Realizadas 1995-1998, p. 12.

- Integrar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.
- Desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independientemente de cómo, cuándo y dónde las hayan adquirido.
- Establecer los lineamientos y mecanismos aplicables a la constitución y operación de Comités de Normalización, Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, que aseguren la calidad, transparencia y equidad de los Sistemas Normalizados y de Certificación y Competencia Laboral.
- Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación información relativa a las Normas Técnicas de Competencia Laboral, con el fin de que éstas sean utilizadas para diseñar contenidos de formación que respondan a las necesidades de la población y del sector público.

Como se pudo observar, el CONOCER es el encargado de integrar el Sistemas Normalizados de Competencia Laboral (SNCL) a través del diseño, organización y operación del mismo. El SNCL tiene los siguientes propósitos:³⁴

- Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando su correspondencia con las necesidades de calificación.
- Conformar un sistema de información sobre las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de

³⁴ CONOCER. *Ob. cit.* México, Actividades Realizadas 1995-1998, p. 19.

capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral, y facilite la toma de decisiones en el mercado de trabajo.

- Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones, y contribuir a la identificación y solución de problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación, así como de autoestima y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.

Para lograr la instrumentación de estos Sistemas Normalizado de Certificación y Competencia Laboral se ha establecido una estrategia que contempla 4 ejes:

1. El primer eje tiene como propósito promover y apoyar la organización y funcionamiento de Comités de Normalización de Competencia Laboral, cuya tarea central es la identificación de funciones susceptibles de normalizar y la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral por función productiva, a fin de proponerlas al CONOCER para que sean reconocidas como Normas de carácter nacional. El CONOCER a su vez las publica en el Diario Oficial de la Federación y aplica una estrategia de difusión que asegure calidad, cobertura y participación de los Comités de Normalización, las empresas e instituciones educativas involucradas.
2. El segundo eje consiste en desarrollar experiencias o casos piloto en instituciones educativas y de capacitación públicas y privadas, que permitan generar experiencia institucional en cuanto al diseño de contenidos educativos basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos y mejorar el equipamiento de capacitación, así como formar y generar una masa crítica de personal docente capaz de ir transformando la oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral. Con ello se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y la capacitación que se ofrece a la población y a la planta productiva.

3. El tercer eje consiste en desarrollar casos piloto en empresas o grupos de empresas, en los que participan representantes de los sectores empresarial y laboral, con el fin de identificar los factores críticos en los que es necesario poner especial atención para asegurar la adopción y desarrollo exitoso de la formación basada en competencia laboral, así como generar experiencias demostrativas que provoquen efectos multiplicadores entre los trabajadores y otras empresas, estimulando así la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral en el mercado.

4. El cuarto eje tiene como finalidad la promoción, constitución y operación de Organismos Certificadores, cuya misión es establecer un sistema de evaluación y certificación de competencia laboral, mediante el cual se reconozcan y certifiquen de manera formal los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de cuándo, cómo y dónde las hayan adquirido. Las características de este sistema son:
 - Que la certificación sea voluntaria, imparcial y de libre acceso.
 - De validez universal y con un mismo formato.
 - Que sea realizada por instituciones especializadas, reconocidas y de tercera parte; es decir, que no mantengan o hayan tenido algún tipo de relación laboral o de capacitación con el aspirante a la certificación.

Para apoyar la instrumentación de esta estrategia, el CONOCER ha emitido y publicado en el Diario Oficial de la Federación un conjunto de 27 Reglas Generales y específicas, en las que se establecen bases y criterios para la integración y funcionamiento de los Sistemas Normalizado de Certificación y Competencia Laboral

Antes de continuar, es conveniente estudiar algunos conceptos clave. Cabe aclarar que éstos son extraídos del Informe de Actividades Realizadas por el CONOCER por el periodo de 1995 a 1998³⁵, para evitar la distorsión de los mismos.

³⁵ CONOCER. Ob. cit. México, Actividades Realizadas 1995-1998, p. 20.

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL: se integra por un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva, y que al ser verificados en las situaciones de trabajo permiten determinar si la persona ha alcanzado el tipo y nivel de competencia, así como la calidad de desempeño esperada por el sector productivo.

En este sentido, una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud.

Asimismo, una Norma refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Para asegurar su relevancia, las Normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores en el seno de los Comités de Normalización de Competencia Laboral constituidos, poniendo mayor énfasis en las funciones más generales de distintas ramas, lenguajes tecnológicos y áreas ocupacionales.

Las propuestas de Normas son sometidas a un amplio proceso de validación, a fin de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a las

Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión social, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son actualizadas periódicamente y de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL: este enfoque clasifica tres tipos de competencia:

Básica: que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación tanto verbal como escrita, entre otras.

Genérica: que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Específica: que identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

NIVEL DE COMPETENCIA: describe el desempeño que una persona debe ser capaz de lograr bajo determinadas condiciones. Un trabajador puede ascender de nivel de competencia en la medida en que incremente la variedad de actividades que es capaz de realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con que las lleve a cabo.

ÁREA DE COMPETENCIA: este concepto se introduce en virtud de que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de actividad económica. En ésta, se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes servicios de especie similar.

UNIDAD DE COMPETENCIA: es una función integrada por un conjunto de Elementos de Competencia, las cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

ELEMENTO DE COMPETENCIA: es la parte constitutiva de una unidad de competencia, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, es decir, el último nivel que describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función productiva.

Con base en el Elemento de Competencia se definen los Criterios de Desempeño, el Campo de Aplicación, los Requerimientos de Evidencia y la Guía de Evaluación:

- a) Los Criterios de Desempeño son planteamientos de evaluación que describen los resultados a obtener.
- b) El Campo de Aplicación está constituido por enunciados que definen las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo.
- c) Los Requerimientos de Evidencia detallan las situaciones y resultados que pueden utilizarse como evidencias por desempeño o de conocimiento y
- d) Las Guías de valuación describen las formas en que se evalúa el desempeño de una determinada función laboral.

EVIDENCIAS PARA DEMOSTRAR LA COMPETENCIA: el elemento de competencia también constituye el elemento de evaluación, la cual expresa que a través de las evidencias por desempeño y de conocimiento que debe demostrar un individuo para confirmar su dominio sobre los conocimientos y habilidades que dan sustento a su competencia. En este sentido, las evidencias complementan a los Criterios de Desempeño.

La Evidencia por Desempeño se refiere a las situaciones requeridas y a los productos que pueden usarse como pruebas de que el individuo cumple con los requerimientos de la Norma Técnica de Competencia Laboral.

En la Evidencia de Conocimiento se detallan tanto los métodos, principios y teorías generales que se juzga necesario conocer para un desempeño competente, como los conocimientos que permiten adaptarse o tomar decisiones respecto a circunstancias variadas, y que tiene que ver con información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad.

Con base en estas precisiones conceptuales, una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra de la siguiente manera:

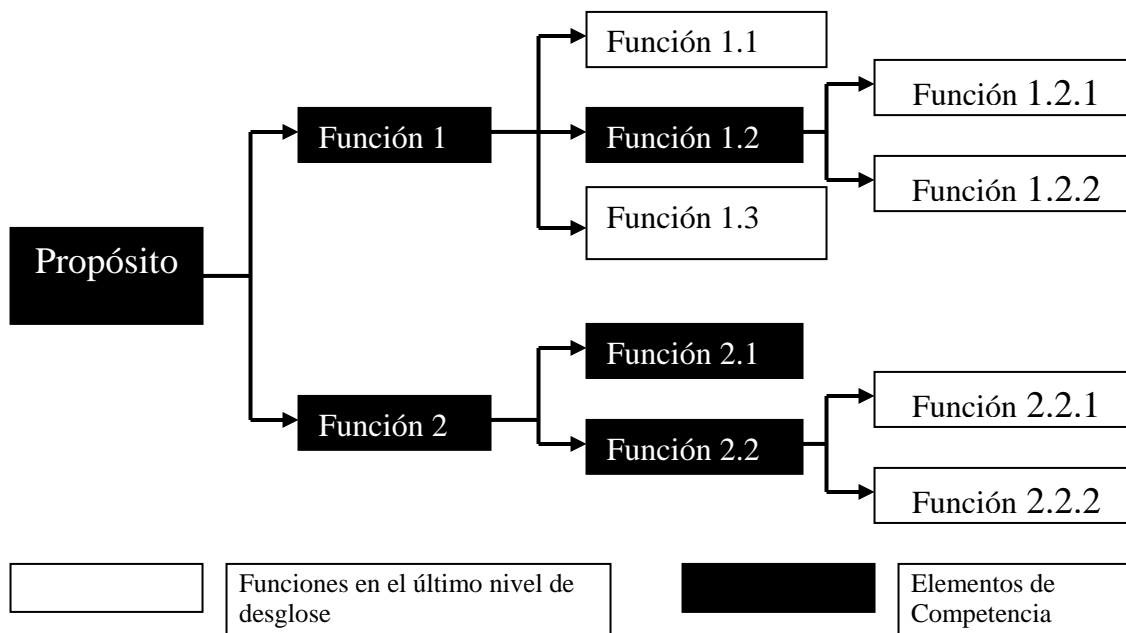
Título de la Unidad				
Título del Elemento: Señala lo que la persona debe ser capaz de hacer				
Criterio de Desempeño Establece los planteamientos de evaluación que describen el o los resultados a obtener por el elemento. Al verificar también el desempeño correcto, se confirma la competencia	Requerimiento de la Evidencia y Guía de Evaluación			
	<u>Evidencia por desempeño</u>			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Evidencia Directa por Desempeño</i></th> <th><i>Evidencia por producto</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere</td> <td>Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Evidencia Directa por Desempeño</i>	<i>Evidencia por producto</i>	Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere
<i>Evidencia Directa por Desempeño</i>	<i>Evidencia por producto</i>			
Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño para la demostración del logro de la Norma mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere	Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren			

<p>Campo de Aplicación</p> <p>Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia</p>	Evidencia de Conocimiento	
	Conocimiento de Base	Conocimiento Circunstancial
	<p>Detalla conocimientos de:</p> <p>a) métodos</p> <p>b) principios</p> <p>c) teorías que se consideren necesarias para su desempeño competente</p>	<p>Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tienen que ver con:</p> <p>a) Información</p> <p>b) Sistemas de producción</p> <p>c) Estructuras de responsabilidades</p>
	Guía de Evaluación	
<p>Generalmente detalla los métodos de evaluación y como se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado)</p>		

TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL: La competencia laboral no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional, por medio del cual se identifican y enuncian tareas por puesto de trabajo, sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva. Este método es el Análisis Funcional, que consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular, para identificar las relaciones que se van generando entre los propósitos, funciones, Unidades y Elementos de Competencia de una función productiva.

El resultado de su aplicación es el Mapa Funcional, en el que se expresan el propósito principal, las funciones clave y las subfunciones, hasta llegar al concepto de Elemento de Competencia ya descrito.

Para fines de normalización, la competencia laboral se deriva del análisis de las funciones productivas a partir del propósito principal



MATRIZ DE CALIFICACIONES: el término de Calificación en el contexto de la competencia laboral, se concibe como un conjunto de Unidades de Competencia básica, genéricas y específicas a un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía, así como para una determinada área de ocupación; es decir, una Calificación se constituye por las interrelaciones que se establecen entre niveles y áreas de competencia, las cuales se integran en una matriz de doble entrada, en donde los renglones expresan los niveles y las columnas las áreas, representando cada una de las celdas una Calificación. La Matriz de Calificaciones está conformada por 5 niveles, 11 grandes áreas y 55 subáreas de competencia laboral.

Cabe señalar que de los avances alcanzados en el desarrollo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, destaca la articulación de distintas competencias para asegurar su transferibilidad en el mercado de trabajo. Este Sistema está integrado en una Matriz Tridimensional, donde el primer plano contiene las ocupaciones del mundo de trabajo; un segundo plano las Calificaciones, que incluyen las áreas y niveles de competencia; y, un tercer plano los comportamientos comunes.

Las “dimensiones” y las “escalas” ocupacionales derivadas del Estudio de Análisis Ocupacional, en los que se están incorporando también actitudes y valores que implican el desempeño de una determinada función laboral.

Las “dimensiones” ocupacionales definidas son las siguientes:

1. Administración de información
2. Coordinación y administración de valores
3. Lectura de materiales para uso de información
4. Atención al cliente
5. Comunicación
6. Uso de tecnología
7. Interacción con compañeros de trabajo
8. Operaciones cuantitativas
9. Manejo, almacenamiento, preservación y manufactura de materiales y productos.

Las “escalas” se indican a continuación:

1. Lectura
2. Escritura
3. Tecnología aplicada
4. Comunicación oral
5. Localización de información
6. Matemáticas

- 7. Entorno organizacional
- 8. Relaciones interpersonales
- 9. Toma de decisiones

OCUPACIONES

Matriz de Calificación

Estudio de Análisis Ocupacional (EAO)

Áreas	Transporte	Construcción	Tecnología	Escala	
				Lectura	Escritura
Nivel	5				
	4				
	3		Calificación		
	2				
	1	Unidades de Competencia Básica Genérica			
Dimensiones				Administración de Información	
				Atención al Cliente	
				Comunicación	
				Uso de Tecnología	
				Operaciones Cuantitativas	

4.4 Certificación y beneficios

De acuerdo a los temas anteriores, se podría decir que la certificación de competencia laboral es un proceso mediante el cual un tercero reconoce formalmente que un individuo es competente para desempeñar una función laboral determinada, sin importar la manera en que se haya adquirido la habilidad y/o conocimientos, basado en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene como principales objetivos:

- Reconocer de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante la capacitación o por experiencia propia.
- Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores mayor capacidad de aceptación a los cambios de mercado laboral, así como desempeñar distintas funciones productivas con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los centros de trabajo y establecidos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Generar oportunidades para la formación y capacitación integral de manera continua de los individuos.
- Permitir la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, así como el desarrollo de su autoestima
- Facilitar la transferencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo o entre diferentes empresas y ramas de actividad económica, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- Apoyar a las empresas para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores.
- Agilizar y disminuir costos de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Proporcionar información a los distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y la transparencia del mercado laboral.

4.4.1. Características de la certificación

De igual manera, cabe destacar algunas características de este sistema.

- **La certificación deberá ser voluntaria**, las instituciones educativas ni laborales podrán imponer la certificación como una exigencia. Cada persona decide el momento en que se desee obtener la certificación de su competencia laboral.
- **La certificación será otorgada de una tercera parte**, en este caso los Organismos Certificadores de Competencia Laboral (de los que se hablará más adelante) son los encargados de realizar dicha tarea.
- **Se utilizará formato único**, esto con el fin de homogeneizar los certificados de competencia laboral que otorguen los diferentes Organismos Certificadores. A su vez, permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral de los individuos que apoye el funcionamiento del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.
- **Operación transparente**, para que el Sistema de Certificación muestre transparencia, los interesados en la certificación tienen acceso al conocimiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y de las formas en que se lleven a cabo los procedimientos de evaluación, verificación y certificación. De igual manera, se realizan trámites simples y los estrictamente necesarios.

4.4.2. El certificador

Como se puede observar, la certificación no la lleva a cabo directamente el CONOCER o alguna institución educativa o de capacitación, para ello existen los Organismos Certificadores de Competencia Laboral, los cuales son promovidos y acreditados por el mismo CONOCER.

Los Organismos Certificadores deben garantizar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y ser ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación; es decir, que una institución educativa o de capacitación no puede aspirar a acreditarse como Organismo Certificador, pero sí a participar como Centro de Evaluación de Competencia Laboral, debidamente acreditado por algún Organismo Certificador.

Para contar con la acreditación del CONOCER, entre otros requisitos, la instancia interesada en constituirse como Organismo Certificador debe demostrar que cuenta con capacidad técnica para que le permita cumplir con los requerimientos de calidad y equidad del Sistema, además de contar con el personal competente e infraestructura física y administrativa para el control y manejo de la verificación y certificación de competencia laboral. Asimismo, para operar se deberán cumplir con las cuotas de acreditación establecidas por el CONOCER.

De igual manera, el CONOCER faculta a estos Organismos Certificadores para acreditar a personas morales como Centros de Evaluación y a personas físicas como Evaluadores Independientes, con el fin de que lleven a cabo el proceso de evaluación, tomando como base los criterios, lineamientos y mecanismos establecidos por el CONOCER, así como por lo que consigna la Norma Técnica de Competencia Laboral que corresponda.

La certificación de competencia laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una cierta función laboral. Esta tarea corresponde a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, los cuales para que obtengan su acreditación, deberán contar con la capacidad técnica para recoger las evidencias mediante la observación directa del desempeño, en el sitio de trabajo real o en instalaciones similares adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones y realizar el cobro de las cuotas de recuperación de los costos de sus servicios.

Con base en los resultados de la evaluación, el Organismo Certificador determinará si procede la expedición de la documentación que reconozca el dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes definidas en la Norma Técnica de Competencia Laboral respectiva.

4.4.3. Los candidatos a la certificación

Los candidatos a certificación pueden ser las personas desempleadas, los trabajadores en activo, los capacitandos y cualquier individuo independiente que siga los procesos de evaluación y certificación establecidos por el CONOCER, ya sea por iniciativa propia o mediante el apoyo de la empresa en que preste sus servicios, la escuela en que se capacita o a través de la canalización y apoyo que proporcionan los Programas CIMO y PROBECAT de la STPS.

4.4.4. El proceso de certificación

Para obtener información y orientación al respecto, las personas que deseen la certificación de su competencia laboral pueden acudir a las áreas de información en las escuelas, empresas y organizaciones empresariales; o bien, directamente a las oficinas del CONOCER o a los Organismos Certificadores acreditados.

Para iniciar su proceso de certificación, los candidatos deben realizar una solicitud ante el Organismo Certificador acreditado en el área de competencia en que desee su certificación. Una vez registrada la solicitud del candidato, el Organismo Certificador lo remitirá al centro de Evaluación correspondiente, donde se le aplicará un proceso de “prediagnóstico”, a fin de conocer el estado actual de su competencia laboral; del resultado de éste, se le canaliza directamente al proceso de evaluación o al de capacitación-evaluación, para obtener los aprendizajes necesarios conforme a lo que establece la Norma Técnica de Competencia Laboral.

4.4.5. El proceso de evaluación

Este proceso consta de las siguientes etapas:

1. Elaboración del “Plan de Evaluación”, el cual detalla la estrategia de evaluación que será comunicada y discutida con el candidato, lo que proporciona transparencia al proceso de evaluación.
2. Integración del “Portafolios de Evidencias”, que consta de una recopilación de evidencias que demuestren la competencia del candidato; y,
3. Emisión del “Juicio de Competencia” que es el resultado de la comparación de evidencias recopiladas en el Portafolios contra los Criterios de Desempeño, Evidencias y Campos de Aplicación especificados en la Norma Técnica de Competencia Laboral, y el resultado solo puede ser “competente” o “todavía no competente”.

De este proceso, el sistema de Certificación de Competencia Laboral, genera la Cédula de Evaluación del candidato, así como sus Portafolios de Evidencias, lo que permitirá proporcionarle una mejor orientación para acrecentar sus conocimientos y acumular su capital intelectual a lo largo de toda su vida productiva, así como facilitar la toma de decisiones respecto a su certificación.

El Certificado de Competencia Laboral es otorgado al candidato por el Organismo Certificador, por cada una de las Unidades de Competencia Laboral que el proceso de valuación demuestre que es capaz de desempeñar, y conforme a la Norma Técnica de Competencia a determinado nivel de complejidad, por lo que el candidato puede certificar su competencia ya sea en toda la Norma o sólo en algunas de sus Unidades, lo que permite conocer exactamente lo que necesita aprender para elevar su competencia, transferirla a otras áreas o actividades y decidir el diseño de su propia trayectoria de formación.

4.4.6. Calidad y transparencia de la evaluación

El CONOCER estableció el proceso de Verificación como un instrumento que garantiza la calidad de la evaluación, que se lleve a cabo de manera imparcial, transparente y objetiva. Asegura que los resultados son válidos y confiables.

La Verificación puede ser:

Interna: realizada en el propio Centro de Evaluación por un experto en la función laboral evaluada, y que además cuenta con el certificado de competencia laboral en la Unidad de “Verificación Interna”, generando un reporte de verificación interna.

Externa: realizada en el Centro de Evaluación por un experto del Organismo Certificador en el área o subárea de competencia laboral de que se trate, y que también cuenta con el certificado de competencia laboral en la Unidad de “Verificación Externa”, generando un reporte de verificación externa.

4.4.7. Principales beneficios

Los beneficios derivados de este programa favorecen a todos los involucrados en el proceso de Certificación. Por un lado, los trabajadores, por otro las empresas y por último, el aparato certificador (desde el CONOCER hasta los Centros de Evaluación).

Por su parte, a los trabajadores:

- Facilita a aquellos que poseen distintos niveles de formación de su acceso al Sistema, independientemente de los programas regulares que desarrollan las instituciones educativas, favoreciendo la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación, así como la planeación de su propia trayectoria de aprendizaje.

- El individuo se reubicará con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas en el mercado de trabajo, cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera.
- La definición y delimitación de los conocimientos y habilidades requeridos para un trabajo multifuncional y flexible en el área de trabajo y en la empresa, permite que los individuos muestran actitudes orientadas a su mejora continua y su desarrollo personal.
- Contar con mejores esquemas de compensación basado en el desarrollo profesional de competencias laborales.
- Les permite adquirir la formación que responda a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje común entre la oferta, tanto de educación como de capacitación, y el sector productivo.

Por parte de las empresas:

- Compartir un lenguaje común entre las empresas y las instituciones de formación y capacitación, fortaleciendo su vinculación.
- El contar con indicadores sobre el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- La transferencia de las competencias laborales de una función productiva a otra, sea de la manera que sea:
 - ✓ Facilita a las empresas contar con recursos humanos calificados que atiendan sus necesidades particulares de calidad y competitividad.
 - ✓ De igual manera, se reducen costos ocasionados por la rotación de personal.
- Apoya el incremento de los niveles de productividad:
 - ✓ Al permitir contar con indicadores sobre la calificación de sus recursos humanos.
 - ✓ Propiciar la reducción de accidentes y riesgos de trabajo.
 - ✓ Favorecer el uso eficiente de los recursos disponibles.
 - ✓ Mejorar el ambiente laboral.

- Genera ventajas competitivas al considerar de manera fundamental la capacidad de aprender, adaptar e innovar por parte de los trabajadores; es decir, la conservación, renovación y desarrollo del capital intelectual.
- Genera bases sólidas para la creación de esquemas de compensación en un contexto de ampliación y enriquecimiento de funciones.

Por parte del aparato certificador:

- Les permite integrar en un solo Sistema los esfuerzos y programas de formación y capacitación de recursos humanos, para atender con oportunidad las necesidades de calificación de trabajadores y empleadores.
- Desarrollar y documentar casos piloto en determinadas empresas y sectores, que generen efectos demostrativos para el conjunto de la economía.
- Establecer un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que dé transparencia al mercado laboral, apoye la toma de decisiones de los individuos y agentes económicos; así mismo, que oriente la política pública para el fomento y estímulo de la formación y capacitación.
- Sentar las bases para la revisión y actualización del marco institucional de la capacitación, conforme a criterios claros y precisos que tiendan a reducir trámites y simplificar procedimientos.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo, que permitan reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de la forma en que ésta fue adquirida.

CAPÍTULO 5. DISEÑO DEL MODELO DE CAPACITACIÓN

5.1 Antecedentes

El entorno mundial, las constantes innovaciones, los avances tecnológicos, entre otras cosas; implica que las organizaciones estén preparadas y actualizadas para los constantes cambios que se susciten. A su vez, estas no pueden ni deben dejarse llevar por modas o modelos administrativos a corto plazo.

Almacenes García empresa 100% mexicana, inicia operaciones en los años cincuentas con diez sucursales, cuyo giro es la compra y venta de ropa y artículos de perfumería. Con 54 años de experiencia, 73 sucursales en la Republica Mexicana (incluyendo el D.F.) y 3500 empleados, se mantiene en el mercado como uno de los principales en su giro, esto debido al capital intelectual que ha desarrollado de manera inconsciente en todo este tiempo. Este patrimonio surgió por el proceso de capacitación y desarrollo de personal, así como la disposición del personal para el intercambio de experiencias.

La capacitación y el desarrollado han ido cambiando a la par de la empresa, adaptándose a los nuevos tiempos y aplicando los mecanismos adecuados tanto para la operación como para la administración.

De esta manera el departamento de recursos humanos en el área de capacitación, juega un papel decisivo para el desarrollo de nuevas tendencias.

Además, los contratos individuales y colectivos indican en sus cláusulas el derecho que los trabajadores tienen de recibir capacitación de acuerdo con lo establecido en la LFT.

En la actualidad, el modelo que se aplica es el basado en la detección de necesidades de capacitación, además de resolver los problemas que se presenten. Este modelo sigue siendo válido, pero es indispensable dar un giro a la capacitación en la empresa: dejar de ser un modelo tradicionalista para convertirse en un modelo vanguardista. Este modelo deberá

provocar las condiciones necesarias para que el personal adquiriera los conocimientos básicos para desempeñar las funciones de su puesto y que le genere al empleado el deseo de superación y crecimiento profesional.

Dicho modelo no debe constituir un gran desembolso económico. A su vez, deberá contribuir a consolidar su liderazgo que Almacenes García ha visto debilitado, debido a fuertes competidores que si bien, no le han logrado arrebatarse su gran mercado.

El modelo debe ser aquel que incremente su capital intelectual y consolide su crecimiento a un costo considerable.

5.2. Diseño

Como vimos en los capítulos anteriores, tanto competencias laborales como capital intelectual son temas de gran importancia y de carácter básico. Ambas son fundamentales para el desarrollo del modelo de capacitación que Almacenes García necesita para satisfacer el cambio.

El desarrollo del modelo debe ser aquel que sea estratégico, que permita sacar el mayor provecho del programa y sobretodo, se obtengan los resultados deseados, se deberá, por lo tanto, plantear de acuerdo a lo estudiado en el capítulo tres, es decir, de manera organizada y sistematizada, esto para lograr el objetivo deseado, ya que de lo contrario, se desperdiciaría tiempo, dinero y esfuerzo.

La modalidad de capital intelectual resulta muy atractiva. Su aplicación debe ser la correcta y la adecuada a la organización, ya que de lo contrario, el efecto será negativo, es decir, se obtendría falta de interés por parte del personal, así como la incredulidad. Esto afectaría a los resultados deseados y por consecuencia, el trabajo realizado sería inútil.

El modelo de competencias laborales, se constituye más como una herramienta del desarrollo del capital intelectual, que como un modelo de capacitación y desarrollo, bajo esta premisa, podemos decir que es modelo bien sistematizado que nos permite (y permite a los interesados) diseñar un plan propio ya que podemos visualizar los eslabones a escalar. Los conocimientos que ofrece dicho modelo son garantía de que el personal contará con los elementos adecuados para desempeñar su puesto. Así, el desarrollo y la construcción de un nuevo modelo de capacitación dará como resultado el dejar el modelo tradicionalista y ser un modelo vanguardista.

A continuación veremos un esquema el cual nos permite hacer la comparación entre un modelo tradicional y un modelo vanguardista:

MODELO TRADICIONALISTA	MODELO VANGUARDISTA
Planes y programas en base a DNC	Planes y programas de acuerdo a las competencias laborales
Resultados a corto plazo	Resultados a corto, mediano y largo plazo
Esfuerzos aislados	Contribuyen al logro de los objetivos estratégicos

Podemos observar que la diferencia radica en las estrategias de la organización. Con el nuevo modelo basado en competencias laborales, las necesidades no sólo se satisfacen a corto plazo, sino que también, se prevén y se planean las posibles soluciones a situaciones que se llegasen a presentar en un futuro, esto significa para la organización un ahorro de recursos: esfuerzo y tiempo.

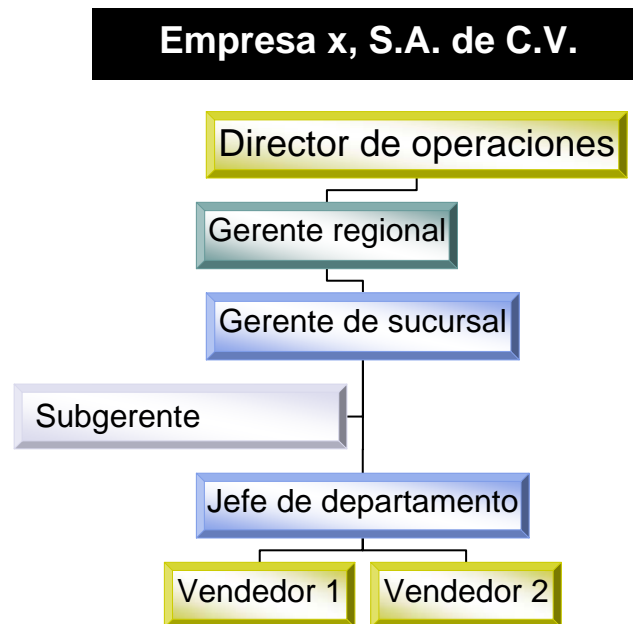
Este modelo cuenta con el atractivo no sólo de que el personal pueda moverse de manera ascendente, sino que también puede hacerlo de manera lateral, ampliando, por supuesto sus conocimientos y habilidades adquiridas. Esta característica hace que el modelo sea atractivo lo suficientemente como para que contenga un alto índice de participación y por supuesto, de resultados. Por tanto, este modelo no solo es un simple modelo de capacitación, sino que estas características son de las principales en el sistema de competencias laborales.

La utilización de computadoras y de un laboratorio propio en Almacenes García, (que antes no se utilizaba) crea interés en la participación del personal, además de la creación de material didáctico y de apoyo audiovisual, se motivara al personal a adquirir nuevos conocimientos de una manera distinta y novedosa.

Este modelo ofrece la capacitación (movimientos laterales) y el desarrollo (movimientos ascendentes). Esta característica lo hace integro, ya que utiliza las dos formas de crecimiento y desarrollo profesional.

5.3. Esquema de modelo

Para poder plantear el modelo, se partirá de la siguiente imagen:



De acuerdo a lo planteado, se tendrían dos casos:

CASO 1: el vendedor 1 deberá ascender hasta el puesto de subgerente de sucursal.

CASO 2: el vendedor 2 deberá absorber las funciones del vendedor 1.

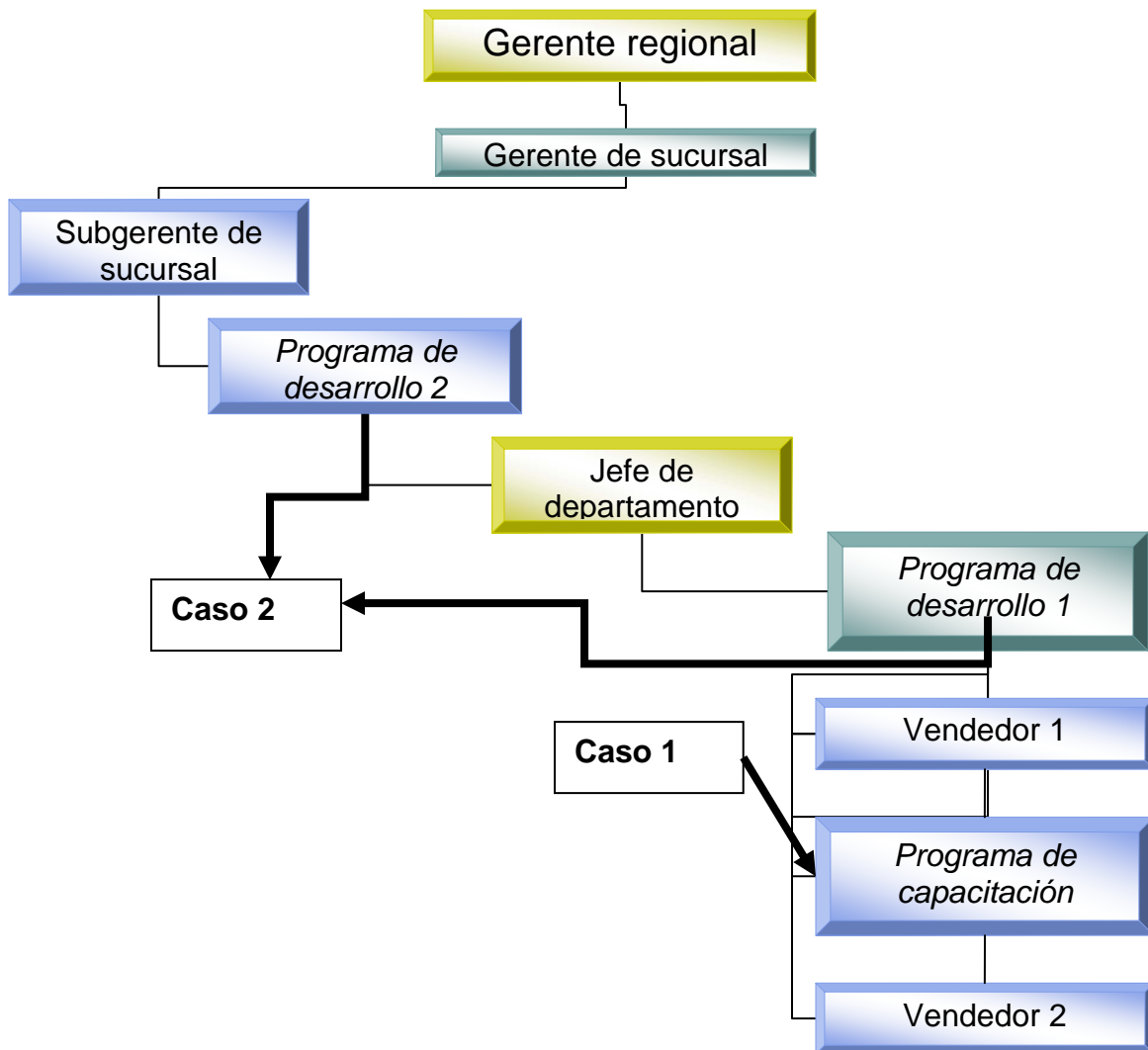
En el primer caso, se dará un movimiento ascendente, por supuesto, primero tendrá que desempeñar el puesto de jefe de departamento.

El segundo caso se trata de un movimiento lateral; es mas sencillo pero no por ello menos importante, ya que implica un plan de capacitación, esto no significa que sea menos importante.

Cada puesto tiene ciertas características y funciones que son básicas para el funcionamiento de la estructura organizacional y que para desempeñarlas se requieren ciertas habilidades y conocimientos que cada vendedor debe sujeto a promoción deberá poseer.

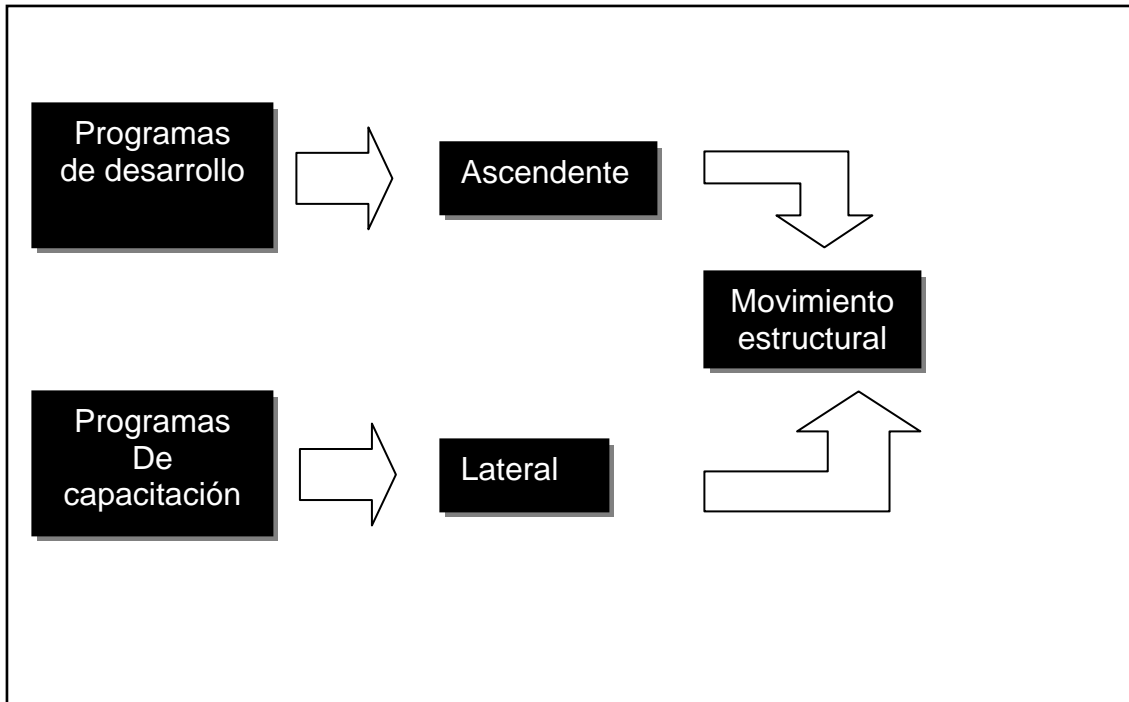
En el primer caso, el vendedor número 1 tendrá que pasar por dos programas: uno de desarrollo para ascender al puesto de jefe de departamento y otro más para ascender al puesto de subgerente de sucursal. El vendedor 2 solo tendrá un plan de capacitación para conocer y absorber las funciones del vendedor 1.

Por consiguiente, se tendría lo siguiente:



Esto solo es un ejemplo del como funcionaria el citado modelo, al cual se podría nombrar Modelo de Capacitación y Desarrollo integral, de manera genérica, tendríamos lo siguiente:

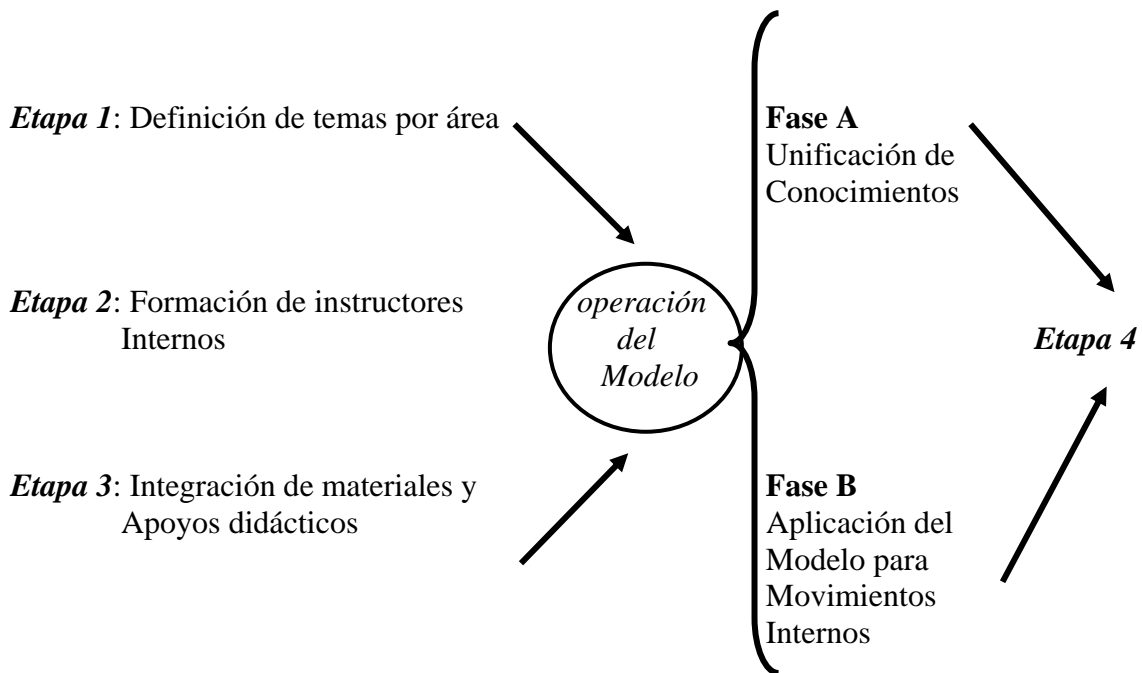
DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL



5.4 Diseño funcional

El punto básico para que el modelo de capacitación y desarrollo basado en competencias laborales funcione de manera correcta, radica en la implantación del mismo. Dicho modelo será dividido en cuatro etapas, las cuales, se estudiarán a fondo.

ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

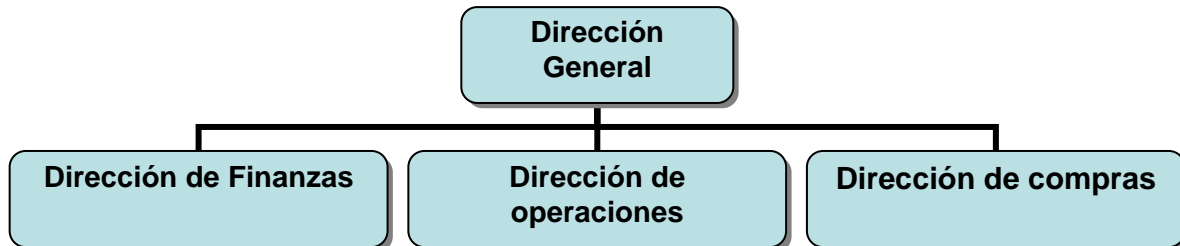


Cada una de estas etapas está bien definida, es decir; no podemos pasar a la etapa 2 sin pasar la etapa 1, y así sucesivamente.

5.4.1. Etapa 1. Definición de temas por área

Almacenes García tiene la siguiente estructura a nivel dirección:

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.



De acuerdo al modelo tradicional, la detección de necesidades de capacitación (DNC), se realizaba mediante la información que los empleados daban de manera directa. Esto ocasionaba (en algunas veces), que se complicara la realización de los planes y programas de capacitación, ya que las necesidades detectadas se dispersaban, lo que traía como consecuencia, que solo se podían cubrir algunas de ellas (como las mas solicitadas, por ejemplo); dejando a la deriva los demás resultados.

Para la formación de planes en el modelo vanguardista, no tomaremos en cuenta la DNC, el procedimiento será como sigue:

El departamento de **capacitación (plantación y desarrollo)** se reunirá con cada uno de los directores de área para que además de expresar las necesidades que ellos pueden apreciar, designen a un equipo de personas a su cargo, que a su consideración y juicio posean los suficientes conocimientos para indicar cuales son los temas universales a cubrir (al cual se le llamará grupo creativo), no solo en su área sino también temas que otras áreas deben conocer del área en cuestión.

Una vez reunido el grupo creativo con el departamento de capacitación, determinaran en primera instancia cuales son los temas a cubrir en su área por puesto de trabajo; en segunda instancia sugerirán los temas a seguir para las otras áreas, los cuales serán analizados

en el momento en que el grupo creativo de cada área se reúna para hacer su respectiva formación de temas.

La definición de los temas se basará principalmente en el estudio de cada una de las correspondientes descripciones de puesto, dirigiéndolos a las estrategias del negocio.

Los temas se agruparán en tres o cuatro grandes áreas de conocimiento, dividida en tres niveles de dominio:

ÁREA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Técnica			
Conocimiento del negocio			
Administrativa			
Factor humano			

De tal manera que al final se obtendrá por cada puesto un formato al cual le llamaremos “perfil de conocimientos” con los datos que se describen a continuación:

- Puesto
- Supervisión (a la que reporta, en caso de que no reporte a supervisión se pondrá la leyenda de “no aplica”)
- Jefatura (a la que reporte, en caso contrario se pondrá la leyenda “no aplica”)
- Gerencia
- Dirección
- Última revisión
- Temas

Para ilustrar mejor el formato, tomaremos un ejemplo considerando el puesto de jefe de departamento:

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

PERFIL DE CONOCIMIENTOS

Puesto:	Jefe de departamento
Supervisión:	Gerencia
Jefatura:	No aplica
Gerencia:	Sucursal
Dirección:	Operaciones
Ultima revisión:	Mayo 30, 2006

TEMAS

ÁREA: TÉCNICA	NIVEL		
	B	I	A
<i>CONOCIMIENTOS/ACTIVIDADES</i>			
Manejo del sistema MMS	x		
Consulta y generacion de reportes		x	
a) rotación de inventarios		x	
b) valuación de inventarios		x	
c) existencias agotadas		x	
d) ventas por sku/departamento			x
e) ordenes de compra			x

ÁREA: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	NIVEL		
	B	I	A
<i>CONOCIMIENTOS/ACTIVIDADES</i>			
Giro de la empresa	x		
Simbología del negocio (venta de productos de calidad a bajo precio)		x	
Mercancía, productos básicos y de temporada, posicionamiento en el mercado		x	
Entorno del mercado		x	
Tecnología de la empresa			
Cultura organizacional			

ÁREA: ADMINISTRATIVA	NIVEL		
	B	I	A
<i>CONOCIMIENTOS/ACTIVIDADES</i>			
Políticas y procedimientos institucionales	x		
Políticas y procedimientos del área		x	
Interpretación de reportes de inventarios		x	
Interpretación de reportes de operaciones		x	
Interpretación de reportes de mermas		x	
Planeación y seguimiento de productos claves			x

ÁREA: FACTOR HUMANO	NIVEL		
	B	I	A
<i>CONOCIMIENTOS/ACTIVIDADES</i>			
Análisis de problemas y toma de decisiones			
Administración del tiempo			
Calidad en el servicio		x	
Trabajo en equipo		x	
Formación del personal de ventas		x	
Mejora continua			

El nivel de conocimientos depende en gran medida del tipo de puesto que se este estudiando. En este caso, el área técnica muestra mayoría de temas en nivel avanzado, mientras que las restantes se encuentran en niveles básicos e intermedios, con algunas excepciones.

El caso de un empleado administrativo es diferente, ya que este, deberá tener un nivel de conocimientos entre intermedio y avanzado en el área de conocimientos del negocio y administrativa. Por supuesto, alguien que se encuentre en la dirección de recursos humanos, deberá tener una mayoría de conocimientos en nivel avanzado en las demás áreas, exceptuando la técnica, que podrá estar entre los niveles medios y básicos.

No todos los empleados tomarán todos los cursos, dependiendo del tipo de puesto se tomarán los cursos, pero habrá algunos temas que sean del dominio general (en distintos niveles) como sería el tema de “misión y valores”, mientras que un vendedor deberá solo de tomar los niveles básicos un gerente y hasta los directores deberán de dominarlos hasta el nivel avanzado.

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

PUESTO	Manejo del sistema MMS			Consulta y generación de reportes			Rotación de inv			Valuación de inv			Exist agotadas			Ventas x sku/depto			Órdenes de compra		
	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A
Director General			x			x															
Director Operaciones			x			x			x			x		x		x					x
Director de Finanzas		x			x																
Director de Compras		x			x				x			x			x						
Director de Recursos Humanos	x			x			x			x			x			x					
Gerentes Regionales			x			x			x			x			x		x			x	
Gerentes de Sucursal		x				x		x			x			x				x			x
Subgerentes		x				x		x			x			x				x			x
↓																					
Jefes de departamento	x				x			x			x			x				x			x
↓																					
Vendedores					x									x			x				x

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO

PUESTO	Giro de la empresa			Simbología del negocio			Mcía, prod bas y de temporada			Entorno del mercado			Tecnología de la empresa		➔			Cultura organizacional					
	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A			
Director General						x						x	x											x
Director Operaciones			x			x			x	x			x											x
Director de Finanzas			x			x				x			x											x
Director de Compras			x			x							x											x
Director de Recursos Humanos			x			x			x			x	x											x
Gerentes Regionales			x			x			x			x	x											x
Gerentes de Sucursal			x			x			x			x	x											x
Subgerentes			x			x			x			x	x											x
⋮ ↓																								
Jefes de departamento	x					x			x			x												
⋮ ↓																								
Vendedores	x					x			x															

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PUESTO	Políticas y proc. Inst			Políticas y proc. Del area			Inter. De reportes de inv.			Inter. De reportes de oper.			Inter. De reportes de mermas		▶			Planeación y seguimiento de productos claves		
	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A
Director General			x			x			x			x			x				x		
Director Operaciones			x			x	x					x			x					x	
Director de Finanzas			x			x			x			x			x						
Director de Compras			x			x	x				x				x						x
Director de Recursos Humanos			x			x	x				x			x							
Gerentes Regionales			x			x			x			x			x					x	
Gerentes de Sucursal		x			x				x			x			x					x	
Subgerentes	x				x				x			x			x					x	
⋮ ↓																					
Jefes de departamento	x				x				x			x			x						x
⋮ ↓																					
Vendedores					x				x			x			x					x	

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO

PUESTO	Análisis de prob. Y toma de decisiones			Admón del tiempo			Calidad en el servicio			Trabajo en equipo			Formación del personal de ventas		▶			Mejora continua		
	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A
Director General			X			X			X			X									X
Director Operaciones			X			X			X			X	X								X
Director de Finanzas			X			X	X					X									X
Director de Compras			X			X			X			X		X							X
Director de Recursos Humanos			X			X			X			X			X						X
Gerentes Regionales			X			X			X			X			X						X
Gerentes de Sucursal			X			X			X	X				X						X	
Subgerentes		X			X			X			X			X					X		
↓																					
Jefes de departamento							X			X				X							
↓																					
Vendedores							X			X											

Si deseáramos programar el curso de políticas y procedimientos institucionales, del apartado de conocimientos administrativos, quedaría lo siguiente:

PUESTO	Políticas y proc. Inst		
	B	I	A
Director General			x
Director Operaciones			x
Director de Finanzas			x
Director de Compras			x
Director de Recursos Humanos			x
Gerentes Regionales			x
Gerentes de Sucursal		x	
Subgerentes	x		
⋮			
↓			
Jefes de departamento	x		
⋮			
↓			
Vendedores			

Considerando este ejemplo, tendríamos seis personas en nivel avanzado, una persona en intermedio y uno en nivel básico.

Es importante destacar que no son todos los puestos ni todos los temas. Lo conveniente sería que se desarrollara un concentrado por área, dependiendo la Dirección en cuestión, es decir, la Dirección de Operaciones se avocara al aspecto técnica, mientras que la Dirección de Recursos Humanos se avocara al aspecto del factor humano.

5.4.2. Etapa 2. Formación de instructores internos

Una vez planteados los temas a cubrir, se deberán identificar cuales de estos pueden cubrirse de manera interna y cuales se deberán de cubrir de manera externa. En el caso de los que se tienen que cubrir de manera externa, habrá que buscar a los proveedores de este servicio considerando dos aspectos por demás importantes: el aspecto cualitativo (prestigio y calidad en la instrucción) y el aspecto cuantitativo (monetario).

El caso de los que cubrirían de manera interna, se pensaría que podría ser más fácil, pero no es así, ya que una persona puede tener todos los conocimientos técnicos, administrativos o humanos, pero puede que no tenga la suficiente habilidad para instruir. Adicional a esto, debemos de incorporar un curso que llamaremos “Desarrollo de Habilidades para la Instrucción”, que proveerá de actitudes y aptitudes necesarias para impartir cursos de capacitación, coadyuvando así a la satisfacción de necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa.

Los participantes de este curso serán todos aquellos empleados que por su experiencia y conocimientos ya sean técnicos, administrativos, del negocio o humanos, sean considerados como instructores internos. Los que denominamos grupos creativos también deberán tomar dicho curso, ya que; aunque no participen como instructores, participaran en la creación de materiales y recursos didácticos.

El contenido del curso abarcara desde la plantación de un curso hasta la impartición del mismo, por tanto, tenemos lo siguiente:

1. Misión y objetivo del instructor
2. Introducción al aprendizaje
3. Objetivos del proceso de enseñanza
4. Técnicas de aprendizaje y enseñanza
5. Actitudes y comportamientos del instructor

6. Conducción de grupos
7. Tipos de participantes y como dirigirlos
8. Planeación de un curso
9. Elaboración e integración de manuales

5.4.3. Etapa 3. Integración de materiales y apoyos didácticos

Una vez integrada y capacitada la plantilla de instructores internos, se procederá a la integración de materiales y apoyos didácticos, asignado a pequeños grupos a la elaboración de cada uno de los temas. Los equipos se conformaran por el instructor o instructores y un experto en la materia, que en ocasiones, puede ser el mismo instructor. Dichos se temas se desarrollaran hasta agotarlos, es decir, se desarrollaran hasta el nivel avanzado en conjunto con los materiales didácticos. De esta manera, cada equipo decidirá hasta que nivel considerara básico e intermedio.

Una vez terminados los materiales, se entregaran al área de planeación y desarrollo para armar los paquetes y comenzar con la creación de los apoyos didácticos los cuales pueden variar de acuerdo al tema. Es muy importante el destacar la multimedia, ya que despertara más interés que el uso de acetatos o diapositivas.

Es importante que los integrantes de los equipos hayan asistido al curso de “Desarrollo de Habilidades para la Instrucción², aunque estos no sean instructores, ya que dicho curso les facilitara el desarrollo de materiales didácticos. A su vez, es importante considerar que el material didáctico ha elaborar debe ser hecho de manera uniforme, es decir, la impresión, el tamaño y estilo de letra, márgenes, encabezados y pies de paginas, interlineado, etc., al ser estandarizado dicho material, se le dará un toque de formalidad y lo mas importante de credibilidad.

5.4.4. Operación del modelo

En esta etapa se desarrolla todo lo estudiado, es por ello que su duración es permanente, se puede considerar como el inicio del desarrollo del capital intelectual.

Una vez listos los materiales, los instructores internos, apoyos didácticos y los proveedores externos de capacitación, se procede con la fase A.

5.4.4.1. Fase A. Unificación de conocimientos

El objetivo principal de esta fase es que todos los empleados cuenten con los conocimientos mínimos para desarrollar sus funciones; es decir, que las matrices resultantes se cubran al 100%, para ello se realizaran programas para cumplir con los tópicos de cada matriz:

Área: conocimientos administrativos

Curso	Nivel			Fecha	Participantes			Instructor
	B	I	A		No.	Nombre	Puesto	
Políticas y Procedimientos Institucionales	x			01-May-06	10	Alejandra Barrios	Jefe de departamento	Ulises Gomez
						Patricia López	Gerente de sucursal	
Políticas y Procedimientos Institucionales		x		20-May-06				
Políticas y Procedimientos Institucionales			x	27-May-06				

De esta manera se programaran todos los cursos, calculando así el tiempo exacto para el termino de ellos y contar con la base de la siguiente fase.

Una vez que se cumplan las matrices al 100%, pueden revisarse nuevamente los perfiles de conocimiento de cada puesto, esto con la finalidad de agregar mas tópicos y acrecentar de manera paulatina el Capital Intelectual, por supuesto, esto no queda sujeto a que se termine el plan actual, ya que puede modificarse en casos como aumento de funciones,

cambios por agentes externos como pueden ser: modas, aspectos políticos, sociales, legales, etc.

5.4.4.2. Fase B. Aplicación del modelo para movimientos internos de personal

En todas las empresas se pueden dar dos tipos de movimientos, estos pueden ser ascendentes conocidos también como promociones y los llamados movimientos laterales.

Cuando se realizan estos movimientos, generalmente se desconoce si el empleado posee los conocimientos suficientes para desempeñar las nuevas funciones, como consecuencia lógica de una ausencia de capacitación o desarrollo tenemos que los resultados son deplorables.

El modelo que se está planteando constituye una herramienta para evitar estos desaciertos. Teniendo en cuenta los perfiles de cada puesto, es más fácil identificar las áreas de oportunidad a cubrir, además de saber las fortalezas de estas.

Promociones o desarrollo de personal

Utilizaremos como ejemplo al jefe de departamento, que en la actualidad ocupa ese mismo puesto, es considerarlo para promocionarlo como Subgerente. Tomando en cuenta los perfiles, nos damos cuenta que existen diferencias tanto en los tópicos, como en los niveles de algunos. Dentro del área técnica, encontramos lo siguiente:

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

PUESTO	Manejo del sistema MMS			Consulta y generación de reportes			Rotación de inv			Valuación de inv			Exist agotadas			Ventas x sku/depto			Órdenes de compra		
	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A
Director General			x			x															
Director Operaciones			x			x			x			x			x			x			x
Director de Finanzas		x				x															
Director de Compras		x				x			x			x			x						
Director de Recursos Humanos	x			x			x			x			x			x					
Gerentes Regionales			x			x			x			x			x			x			x
Gerentes de Sucursal		x				x			x			x			x			x			x
Subgerentes		x				x			x			x			x			x			x
⋮																					
↓																					
Jefes de departamento	x					x			x			x			x			x			x
⋮																					
↓																					
Vendedores						x									x			x			x

En algunos casos, el jefe de departamento posee los mismos conocimientos que el subgerente, sin embargo, hay otros en que el subgerente tiene niveles más altos que el jefe de departamento (áreas de oportunidad). En base a lo anterior desarrollaremos un plan de desarrollo:

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**PLAN DE DESARROLLO**

Fecha de elaboración: 20 de Abril de 2006
Nombre del empleado Alejandra Barrios
Puesto actual: Jefe de departamento
Puesto a promoción: Subgerente de sucursal

Temas a cursar	Nivel	Fecha de cumplimiento
Manejo del sistema MMS	Intermedio	Mayo 10 de 2006
Consulta y generación de reportes	Avanzado	Mayo 25 de 2006
Valuación de inventario	Intermedio	Junio 5 de 2006

De esta manera, el empleado que desempeñaba el puesto de jefe de departamento, contara con los conocimientos suficientes para ocupar y desempeñar el puesto de subgerente.

Movimientos laterales y planes de capacitación

Cuando se trata de un movimiento lateral sucede la misma situación, solo que en lugar de tratarse de un plan de desarrollo será un plan de capacitación. Para cubrir el puesto de jefe de departamento se trasladara al empleado que venia desarrollando las funciones de vendedor, para lo cual, tendremos lo siguiente:

ALMACENES GARCÍA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

PLAN DE DESARROLLO

Fecha de elaboración: 20 de Abril de 2006

Nombre del empleado Nancy Gonzalez

Puesto actual: Vendedor

Puesto a promoción: Jefe de departamento

Temas a cursar	Nivel	Fecha de cumplimiento
Manejo del sistema MMS	Básico	Mayo 10 de 2006
Rotación de inventarios	Básico	Mayo 25 de 2006
Rotación de inventarios	Intermedio	Junio 5 de 2006
Valuación de inventario	Básico	Junio 20 de 2006
Existencias agotadas	Intermedio	Julio 2 de 2006
Ventas por sku/depto	Avanzado	Julio 17 de 2006
Ordenes de compra	Avanzado	Julio 26 de 2006

Obviamente, la vendedora Nancy González tiene que tomar más cursos para obtener los conocimientos necesarios y desempeñar de una mejor manera el puesto de jefe de departamento.

5.5. Ventajas de la aplicación del modelo de capacitación

Dentro de este punto enlistaremos las ventajas competitivas de este modelo, que realmente influyen en el desarrollo de la empresa:

Generación de cambio en la empresa

Una vez que el capital intelectual alcance un alto índice, existirá la posibilidad de adaptarse muy rápido y fácilmente a los cambios, además de ser un generador propio de los mismos, obteniendo por ello, liderazgo y vanguardia.

Integración

Al involucrar a los empleados a participar en el proyecto, ya sea como capacitadores internos o como integra antes de los grupos creativos, se fomenta la integración de la empresa, es decir sea crea un sentimiento de identificaron y sentido de pertenencia a la misma; creamos un sentimiento de lealtad, que bien es cierto, se traduce en amor a la camiseta.

Disminución de costos

El contar con personal altamente capacitado tiene como beneficios la disminución de costos, ya que se reducen las mermas, los tiempos muertos, la rotación de personal, etc. Cabe mencionar que contar con dicho personal, se gana el mercado por competencia de precios y servicios al cliente.

Innovación intelectual

Los conocimientos actualizados del personal harán que en la empresa se modifiquen y a su vez se desarrollen nuevas formas de trabajo para mejorar el desempeño de los empleados, a su vez, desafiara a la competencia con los métodos y sistemas de trabajo desarrollados, obligando a las demás a hacer desembolsos para poder permanecer actualizado y a la vanguardia.

Capacitación y/o desarrollo = Inversión a largo plazo

Muchas de las empresas consideran que la capacitación y/o desarrollo es un gasto, pero con este modelo se ha demostrado que constituye una inversión a largo plazo, ya que su costo es bajo e incrementa el Capital Intelectual.

Preparación para Competencias Laborales

Este modelo esta basado en competencias laborales, por lo tanto, es la base, sin embargo; en el momento en el que se crea oportuno ingresar al sistema, solo se tendrán que hacer algunas modificaciones para abordarlo sin mayor problema.

Incremento del capital intelectual

El incremento del capital es evidente, se puede apreciar en las matrices de las áreas de conocimientos, es decir, llevamos un registro y control de los temas que los empleados dominan, permitiendo una revisión de los mismos creando así la posibilidad de incrementarlos y así, aumentar el capital intelectual.

CONCLUSIONES

Hemos visto que la capacitación y desarrollo del personal constituyen una inversión a largo plazo que se traduce en crecimiento. Desafortunadamente todavía se piensa que mas que una inversión es un gasto, perdiendo así la visión a un mejor futuro.

Debemos considerar también que el entorno social enfoca a la capacitación y al desarrollo como una inversión, dejando por un lado el sentido legal en el sentido de coercitividad.

Por supuesto, es importante hacer hincapié que el éxito o el fracaso de los programas de capacitación (cualquiera que sean) dependerán de la planeación, ya que su elaboración y diseño deberán seguir los objetivos de la empresa.

No debemos olvidar que la globalización trae consigo la búsqueda de nuevos modelos económicos, y por tanto, la capacidad de reacción de las empresas ha sido vertiginoso. Como consecuencia, las estructuras de producción han cambiado, buscando las ventajas competitivas. El Capital Intelectual constituye una de ellas. Será tarea del departamento de capacitación forjarlo.

Cabe resaltar que aunque las empresas cuenten con tecnología de punta o fácil acceso a los capitales financieros y tecnológicos, el Capital Intelectual marcara la diferencia entre una y otra ya que el que posea un mejor capital humano, tendrá las mayores ventajas competitivas.

También hemos señalado que, las competencias laborales son innovadoras, pero resultan complicadas al implementarlas, es por esto que algunas empresas prefieren no profundizar. Mencionaremos a continuación dos de las cuales podrían ser las causas:

1. Falta de interés

Esto puede ser derivado de la escasa o nula cultura sobre la capacitación y desarrollo del personal. Hemos de escuchar frases como “eso no funciona”, “no lo necesitamos”, “es perder mucho tiempo”, etc., olvidan por tanto que las competencias laborales son una representación de las tendencias internacionales y por tanto, el que no las aborde queda fuera de jugada trayendo como consecuencias perdida de mercado, perdida de recursos y en un caso mas grave la quiebra de la misma.

2. Falta de condiciones organizacionales

Probablemente algunos de los factores existentes en la empresa no permiten que se tome en cuenta. Es necesario contar con los suficientes recursos monetarios que implican esto: los eventos de capacitación, cursos, seminarios, talleres de actualización, especializaciones, la estructura organizativa, es decir; el personal suficiente para coordinar dicha actividad y los trámites ante el CONOCER. Debe existir en la empresa un clima laboral sano que motive a los empleados a asumir dichas certificaciones por voluntad propia y no por obligación.

Muchas empresas (medianas y pequeñas) han optado por modelos como el aquí planteado.

Dicho modelo resulta ser una solución viable para Almacenes García, puesto que le permitirá afrontar los cambios que demanda el mercado, no constituye por tanto un modelo complejo como el de Competencias Laborales, pero se basa en su estructura.

Cabe señalar que los resultados arrojados no serán medibles, ya que son aspectos cualitativos; los resultados se podrán visualizar en el mediano y en el largo plazo, cuando las innovaciones de resultados superiores a los de la competencia, cuando los sistemas de trabajo sean mas eficientes que los de la competencia, cuando el servicio y los productos sean contundentes, cuando la empresa sea líder y se consolide en el mercado. En ese momento podremos afirmar que la empresa ha crecido y que también lo ha hecho su Capital Intelectual.

CONCLUSIONES

Hemos visto que la capacitación y desarrollo del personal constituyen una inversión a largo plazo que se traduce en crecimiento. Desafortunadamente todavía se piensa que más que una inversión es un gasto, perdiendo así la visión a un mejor futuro.

Debemos considerar también que el entorno social enfoca a la capacitación y al desarrollo como una inversión, dejando por un lado el sentido legal en el sentido de coercitividad.

Por supuesto, es importante hacer hincapié que el éxito o el fracaso de los programas de capacitación (cualquiera que sean) dependerán de la planeación, ya que su elaboración y diseño deberán seguir los objetivos de la empresa.

No debemos olvidar que la globalización trae consigo la búsqueda de nuevos modelos económicos, y por tanto, la capacidad de reacción de las empresas ha sido vertiginoso. Como consecuencia, las estructuras de producción han cambiado, buscando las ventajas competitivas. El Capital Intelectual constituye una de ellas. Será tarea del departamento de capacitación forjarlo.

Cabe resaltar que aunque las empresas cuenten con tecnología de punta o fácil acceso a los capitales financieros y tecnológicos, el Capital Intelectual marcará la diferencia entre una y otra ya que el que posea un mejor capital humano, tendrá las mayores ventajas competitivas.

También hemos señalado que, las competencias laborales son innovadoras, pero resultan complicadas al implementarlas, es por esto que algunas empresas prefieren no profundizar. Mencionaremos a continuación dos de las cuales podrían ser las causas:

1. Falta de interés

Esto puede ser derivado de la escasa o nula cultura sobre la capacitación y desarrollo del personal. Hemos de escuchar frases como “eso no funciona”, “no lo necesitamos”, “es perder mucho tiempo”, etc., olvidan por tanto que las competencias laborales son una representación de las tendencias internacionales y por tanto, el que no las aborde queda fuera de jugada trayendo como consecuencias perdida de mercado, perdida de recursos y en un caso mas grave la quiebra de la misma.

2. Falta de condiciones organizacionales

Probablemente algunos de los factores existentes en la empresa no permiten que se tome en cuenta. Es necesario contar con los suficientes recursos monetarios que implican esto: los eventos de capacitación, cursos, seminarios, talleres de actualización, especializaciones, la estructura organizativa, es decir; el personal suficiente para coordinar dicha actividad y los trámites ante el CONOCER. Debe existir en la empresa un clima laboral sano que motive a los empleados a asumir dichas certificaciones por voluntad propia y no por obligación.

Muchas empresas (medianas y pequeñas) han optado por modelos como el aquí planteado.

Dicho modelo resulta ser una solución viable para Almacenes García, puesto que le permitirá afrontar los cambios que demanda el mercado, no constituye por tanto un modelo complejo como el de Competencias Laborales, pero se basa en su estructura.

Cabe señalar que los resultados arrojados no serán medibles, ya que son aspectos cualitativos; los resultados se podrán visualizar en el mediano y en el largo plazo, cuando las innovaciones de resultados superiores a los de la competencia, cuando los sistemas de trabajo sean mas eficientes que los de la competencia, cuando el servicio y los productos sean contundentes, cuando la empresa sea líder y se consolide en el mercado. En ese momento podremos afirmar que la empresa ha crecido y que también lo ha hecho su Capital Intelectual.

La medición de los resultados de la capacitación y desarrollo de personal, causa siempre discusión, ya que se trata de aspectos cualitativos y no cuantitativos. Lo que podemos afirmar es que lo que produce la capacitación y el desarrollo del personal no se puede medir a ciencia cierta pero existe.

Por supuesto, el proyecto aquí presentado representa la base y el despegue hacia mejores formas de capacitar y desarrollar al personal en Almacenes García, lo que significa que el modelo aquí planteado queda sujeto para futuros estudios que determinen la mejor manera de medir los resultados que el mismo genera.

Por último, podemos decir que la hipótesis que a letra dice: “A través de la implementación de un modelo de capacitación y desarrollo integral se conseguirá que la empresa del giro departamental aumente su capital intelectual obteniendo así un crecimiento sistematizado y sostenido de la organización” fue comprobada, lo antes mencionado lo demuestra.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Edit. Trillas, 1999.
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. Clínica Propedéutica: Desarrollo e implementación de los sistemas de normalización basados en Competencia Laboral. México, 2000.
- Baptista Lucio, Pilar/ Fernández Collado, Carlos/ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Edit. McGraw Hill, 2000.
- Brooking, Annie. Capital Intelectual. México, Edit. Paidos, 1996.
- B. Flipo, Edwin. Principios de Administración de personal. México, Edit. McGraw Hill, 1998.
- CONOCER, Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMETYC). Actividades Realizadas 1995-1998, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1998.
- Hardingham, Alison. Psicología para Capacitadores. México, Edit. Panorama, 2000.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de principios de contabilidad. Boletín C-8, Activos Intangibles.
- Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. México, Edit. McGraw Hill, 2001.
- Machado, Luis Alberto. La Revolución de la Inteligencia. México, Edit. Seix Barral, Barcelona, 1997.
- Milkovich, George y John Boudreau W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. México, Edit. McGraw Hill, 1999.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (Relaciones Humanas) 1ª parte. México, Edit. Limusa, 1996.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México, Edit. Panorama, 1995.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación y también del Capacitador y de cualquier Facilitador de procesos educativos. México, Edit. Panorama, 1995.

Reza Trosino, Jesús Carlos. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. México, Edit. panorama, 2000.

Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Instructor y también del Profesor Moderador y de cualquier Facilitador de procesos educativos. México, Edit. panorama, 1995.

Rodríguez Estrada, Mauricio. Administración de la Capacitación. México, Edit. McGraw Hill, 1993.

Stewart A, Tomas. La Nueva Riqueza de las Organizaciones. El Capital Intelectual. México Edit. Granica, 1998.

Werther B., William y Keith, Davis. Administración de personal y recursos humanos. Edit. McGraw Hill, México, 1998.

W. Bakke, E. The fusion peocess. New haven conn. Yale University Labor and Management Center, U.S.A., 1995.

LEYES

Ley Federal del Trabajo. México, Edit. Delma, 2003.

REVISTAS

Proyección Humana. El sistema de certificación de competencia laboral. México, 1995.

Revista Laboral. Capacitación o educación de adultos: Nuevos enfoques. México, Edit. Gasca Sico, 2002.

REFERENCIAS VIRTUALES

www.conocer.org.mx

www.stps.gob.mx

www.fca.unam

ANEXOS



SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
 INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
 Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Actividad o giro principal			
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato (Marcar con una X)		
	Individual	Colectivo	Ley

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número de establecimientos en que rige */	Número total de integrantes	Fecha de constitución	Año Mes Día
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.			
_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa Lugar y fecha de elaboración de este informe _____			
		Año	Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DC-1 ANVERSO

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.
 Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.
 Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-1 REVERSO

REVERSO DC-1



SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))					
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.		
Calle		No. Ext.	No. Int.	Colonia	
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política			
Entidad federativa		Teléfono (s)	Fax (Opcional)		
Correo electrónico (opcional)	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)				
Actividad o giro principal					
Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)					
Mujeres (Opcionales)					
Tipo de contrato (Marcar con una X)			Fecha de celebración o revisión del		
Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/>	Ley <input type="checkbox"/>	Contrato Colectivo o Contrato Ley	Año	Mes
				Día	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO					
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia			Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente		
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>		Plan y programas específicos de la empresa	<input type="checkbox"/>	
Proporcionar información de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>		Planes y programas comunes de un grupo de empresas	<input type="checkbox"/>	
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación	<input type="checkbox"/>		Sistema general de una rama de actividad económica	<input type="checkbox"/>	
Prevenir riesgos de trabajo	<input type="checkbox"/>				
Incrementar la productividad	<input type="checkbox"/>				
Número de establecimientos en los que rige el plan */		Período de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)			
		Año	Mes	Día	Año Mes Día
Número de etapas del plan		Del		al	
<p align="center">LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</p> <p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>					
<p align="center">_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p align="center">_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p align="center">_____ Año Mes Día</p>					

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-2 ANVERSO

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Organismo Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-2 REVERSO

REVERSO DC-2



SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Aviso de Elaboración de
Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento
SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
 Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA	
Nombre del programa	Contenido temático
<p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p align="center">_____ Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general</p> <p align="center">Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud</p> <p align="center">_____ Año Mes Día</p>	

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.

RELACIÓN DE TRABAJADORES															
Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador														
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p style="text-align: center;">_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Año</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Día</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>									Año	Mes	Día				
Año	Mes	Día													

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá. Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526. Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-4 REVERSO

REVERSO DC-4



**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

Agentes Capacitadores Externos
Autorización y Registro
Modificación de Cursos o Programas y/o Modificación de Plantilla Docente

**SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5**

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)			
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)	Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)		
Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-5 ANVERSO

PLANTILLA DE INSTRUCTORES Llenar solamente en el caso de institución capacitadora																	
Número consecutivo	Nombre del instructor (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Especialidad del instructor														
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del solicitante o representante legal</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud</p> <p>_____</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Año</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Día</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>											Año	Mes	Día				
Año	Mes	Día															

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-5 REVERSO

REVERSO DC-5