



308902  
25  
24.  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA  
DEBIDO A LA OPORTUNA DETECCION DE NECESIDADES Y AL  
ADECUADO ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y  
DESARROLLO DE PERSONAL**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO**

## **TESIS**

**MARIA CRISTINA SALAZAR GOMEZ-HARO**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**

**MEXICO, D. F.**

**MAYO, 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

A Dios, por su amor infinito y sus grandes bendiciones, por estar siempre en todo momento conmigo, por ser mi luz y mi gran compañero ... por haberme dejado vivir ¡Gracias Señor!

A María, mi madre amorosa y ejemplo de toda mujer, por su gran amor y protección en todo momento.

A papá, por haberme enseñado a amar a Dios, por su gran ejemplo de rectitud y honradez, por su entrega y amor incondicional, por todo su apoyo y por aguantarme, por darme siempre lo mejor y sobre todo por que sin él nada de esto hubiera sido posible.

A mamá, por enseñarme a amar a Dios y a la Virgen, por su amor incondicional y su gran paciencia, por ser un gran ejemplo de entrega a su familia, por todo su apoyo y sus ganas de llevamos siempre bien, por aguantar todas mis tonterías y comprenderme cada día y por que este momento no hubiera sido posible sin ella.

A Mony, por su alegría y cariño, por su apoyo y sus sabios consejos ... por ser más que mi hermana.

A Aris, por estar conmigo siempre, por sus regaños y su sentido del humor y por ser un gran hermano.

A Miguel, mi alegría, mi apoyo, mi gran amigo, mi motivo, mi vida entera ... mi todo, por impulsarme siempre a seguir adelante, por su entrega, su apoyo incondicional, su comprensión y su gran amor.

¡Gracias por ser mi enano aparte!

A Mami Lupe con todo mi amor, por su gran ejemplo de fortaleza, por todo su cariño y apoyo incondicional, por ser una abuelita tan especial y grandiosa, pero sobre todo por haberme dado una bendición tan grande como es mi madre.

A mi Lolo adorado, con gran admiración y con todo mi amor, por su gran ejemplo de como un hombre puede llegar a ser el mejor en todo lo que hace. Se que estás aquí y te lo agradezco.

A Maminita, con el mejor de mis recuerdos y con todo mi amor, por haber sido una abuelita tan linda y cariñosa. Gracias por haberme dado a un gran hombre como es mi padre, digno de toda admiración y orgullo.

A mi abuelito Lincoln, que aunque no tuve la dicha de conocerlo se que fue un gran hombre, con todo mi amor, admiración y respeto.

A Maye, por ser mi mejor amiga, por su apoyo y cariño incondicionales, por todo lo que hemos pasado juntas y por ser más que una gran amiga para mí.

A Dina, Luisi y Mony, por tantos años de amistad y por ser tan especiales. Estoy segura de que nuestra amistad durará siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Lic. Gustavo Palafox de Anda: gracias por su tiempo y por todo su apoyo, por estar siempre dispuesto a ayudarme y a compartir sus conocimientos.

Con cariño y respeto.

Cristina

**"EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DEBIDO A LA  
OPORTUNA DETECCIÓN DE NECESIDADES Y AL ADECUADO  
ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPÍTULO I : ANTECEDENTES Y BASES DE LA CAPACITACIÓN**

I.1. Algunos antecedentes	1
I.2. La función educativa hoy y su trascendencia	2
I.3. La educación actual en las empresas mexicanas, base del crecimiento y realización	4
I.4. Filosofía y enfoques de la capacitación	8
I.5. Impacto de la administración en la capacitación	11
I.5.1. Teoría Clásica	11
I.5.2. Teoría Humanista	13
I.5.3. Teoría Estructuralista	15
I.5.4. Teoría Neoclásica	16
I.5.5. Teoría Conductista	17
I.5.6. Enfoque Sistémico	18
I.5.7. Administración de la Calidad Total	18

**CAPÍTULO II : PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**

II.1. Enfoque Sistémico	21
II.2. Enfoque Estructural	24
II.3. Marco Legal	24

II.3.1. Antecedentes y textos del Marco Legal en México en materia de capacitación y adiestramiento	25
II.3.2. La capacitación: oportunidad, obligación o derecho	26
II.3.3. Artículo 123 Constitucional	28
II.3.4. Ley Federal del Trabajo	28
II.4. Proceso Administrativo de la capacitación	52
II.4.1. Planeación	53
II.4.2. Organización	55
II.4.3. Ejecución	57
II.4.4. Evaluación	59
II.5. Proceso Instruccional	61
II.5.1. Selección de instructores	61
II.5.2. Diseño de cursos	62
II.5.3. Conducción del aprendizaje	62
II.5.4. Seguimiento y evaluación	63

### **CAPÍTULO III : NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

III.1. Concepto y generalidades de necesidades de capacitación	65
III.2. Planteamiento del estudio de determinación de necesidades de capacitación	68
III.2.1. Ámbito de estudio	68
III.2.2. Nivel de estudio	69
III.2.3. Área por investigar	70
III.3. Enfoques de la investigación y la importancia de determinar necesidades de capacitación	71
III.3.1. Enfoque con base en el puesto	71
III.3.2. Enfoque con base al desempeño	73
III.3.3. Enfoque con base a problemas	74

III.4. Tipos de necesidades de capacitación.	76
III.5. Procedimientos para determinar necesidades de capacitación	78
III.5.1. Procedimientos para determinar las necesidades de capacitación manifiestas	78
III.5.2. Procedimientos para determinar las necesidades de capacitación encubiertas	80
III.6. Métodos para determinar las necesidades de capacitación	81
III.6.1. Método Participativo	81
III.6.2. Método Prescriptivo	82
III.6.3. Método Combinado	82
III.7. Técnicas de investigación de necesidades de capacitación	83
III.7.1. Entrevista	84
III.7.2. Observación	86
III.7.3. Cuestionario	88
III.7.4. Encuesta	89
III.7.5. Lista de verificación	90
III.7.6. Técnica de tarjetas	91
III.7.7. Período de actuación	92
III.7.8. Inventario de habilidades	93
III.7.9. Pruebas de desempeño	93
III.7.10. Reuniones de grupo tipo corillo	94
III.7.11. Comités	96
III.7.12. Lluvia de ideas	97
III.7.13. Simulación	98
III.7.14. Evaluación de méritos	99
III.7.15. Planeación de carrera	99



III.7.16. Asesoría en participación	100
III.8. Contenido de un informe de detección de necesidades	101

#### **CAPÍTULO IV : ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

IV.1. Conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo	103
IV.2. Tipos de capacitación	105
IV.2.1. Capacitación para el trabajo	105
IV.2.2. Capacitación en el trabajo	105
IV.2.3. Desarrollo	106
IV.3. Definición de método y técnica	106
IV.4. Métodos de adiestramiento y capacitación	108
IV.5. Técnicas de adiestramiento y capacitación	109
IV.6. La capacitación y la empresa: su obsolescencia e ignorancia y su visión a futuro	113
IV.7. Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas	115
IV.8. Propósitos y responsabilidades de la capacitación	117

#### **CAPÍTULO V: EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

V.1. Servicios internos	120
V.2. Contratación de servicios externos	121
V.2.1. Instructores externos	121
V.2.2. Instituciones capacitadoras	122
V.2.3. Formalización de la contratación de servicios	123
V.2.4. Servicio de hoteles	123
V.2.5. Alquiler de equipo	124

V.2.6. Contratación de servicios de impresión	124
V.3. Coordinación de eventos	124
V.3.1. Registro de participantes	124
V.3.2. Formulación de invitaciones	125
V.3.3. Difusión y seguimiento	125
V.3.4. Apoyos de instrucción	125
V.3.5. Lista de verificación	126
V.3.6. Inauguración y clausura	126
V.3.7. Periodos de descanso	126
V.3.8. Cambios imprevistos	126
V.3.9. Recalendarización	127
V.3.10. Conclusión de eventos	127
V.3.11. Supervisión de actividades	127
V.3.12. Reporte de actividades	128
V.4. Control administrativo	128
V.5. Control presupuestal	128

## **CAPÍTULO VI : LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA**

VI.1. Concepto de productividad	130
VI.2. Importancia de la capacitación de personal en relación con la productividad	131
VI.3. Desarrollo ejecutivo	132
VI.4. Productividad: de lo abstracto a lo concreto	133
VI.5. La responsabilidad del directivo mexicano en los programas de productividad a nivel empresarial	136
VI.6. Bono de productividad	137

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca tratar de crear un poco más de conciencia en el lector y principalmente en los lectores que tengan alguna relación con el área de recursos humanos de alguna empresa, al respecto de la gran importancia que tiene para el éxito de cualquier organización el correcto desarrollo de un programa de capacitación para el personal que labora en ella.

La gran importancia que reviste la capacitación en una empresa cualquiera radica en lograr que en las personas que laboran dentro de ella se forme un sentimiento de "valor agregado" proporcionado por la organización, con el único motivo de tener cada vez personal mejor preparado e instruido para afrontar con mayor eficacia y eficiencia los retos que se presentan en el diario laborar dentro de la misma y en los futuros retos profesionales que tenga cada empleado.

Este "valor agregado" que tratamos de sembrar en nuestro personal es importante resaltar que debe fungir como una pieza importante dentro del rompecabezas del éxito organizacional, ya que cuando tenemos gente preparada y a la vez comprometida con la organización, lograremos el cumplimiento de muchas metas en cualquier área, porque la disposición y la moral de las personas serán muy elevadas y orientadas al logro de la misión de la empresa.

Considerando siempre al "factor humano" con la gran complejidad que reviste el manejarlo y controlarlo es importante destacar que este estudio pretende resaltar el que las personas son el recurso más importante con que cuenta la organización, motivo por el cual nunca se

debe escatimar en cuanto a planes necesarios de desarrollo de personal y capacitación se refiere, ya que siempre estará encaminado a tener una empresa de primera línea que sea capaz de mantenerse entre los primeros lugares del mercado, producto de aprovechar la excelente oportunidad que es el invertir en la gente que trabaja dentro de ella, siempre pensando que "las personas que laboran dentro de la empresa, son el alma y el cuerpo de la empresa"

En el primer capítulo del presente estudio se abordan los antecedentes y las bases de la capacitación, tratando con este tema de presentar un panorama general de la historia de la educación del personal y su trascendencia en las organizaciones mexicanas.

El proceso de la capacitación es el tema central del segundo capítulo, donde se aprecian los diferentes enfoques de la misma, así como el marco legal que rodea a este tema; el proceso administrativo e instruccional se discuten en la última parte de esta sección.

El tercer capítulo presenta las necesidades de capacitación en cuanto al planteamiento e importancia de determinarlas y clasificarlas, la forma y los procedimientos para lograrlo de acuerdo a los diferentes tipos existentes.

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son los temas tratados en el cuarto capítulo, así como los tipos que existen, los métodos y las técnicas que se utilizan comúnmente para su correcta aplicación, finalmente concluimos con los principios, propósitos y responsabilidades de la capacitación en las empresas.

En la quinta parte se describen la forma y los elementos de la ejecución de los programas de capacitación, destacando los servicios internos, la contratación de servicios externos, la coordinación de eventos, el control administrativo y el presupuestal.

En el capítulo sexto el tema desarrollado es la productividad en la empresa, resaltando la importancia de la capacitación de personal en relación con esta, así como la responsabilidad del directivo mexicano en la productividad organizacional.

En el séptimo capítulo desarrollé un caso práctico en donde el objetivo fue el aplicar el proceso de capacitación en su totalidad con las características que anteriormente he mencionado y que fueron en su conjunto motivo de este trabajo.

## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y BASES DE LA CAPACITACIÓN

### I.1. ANTECEDENTES

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, mencionaré algunas notas históricas que sirven como antecedentes de lo que hoy se llama capacitación y adiestramiento.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como lo es el hombre y el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y entrenamiento era ya claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde los años 2000 AC, y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de lo que actualmente es la educación. Con el nacimiento de la era industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecieron numerables centros o escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo la capacitación y adiestramiento han tenido un gran desarrollo, se debe que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En los años 40's se empezó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano en México (hace 18 o 19 años) el momento en que las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y entrenamiento.

## 1.2. LA FUNCIÓN EDUCATIVA HOY Y SU TRASCENDENCIA

### MOMENTO ACTUAL

El tema de la Capacitación cobra mayor interés, debido a que la cantidad de personal con educación media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionales, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es definitivamente desalentador.

Si bien es cierto que en México, la función educativa ha tenido gran acogida en diversos sectores de las empresa - ya sea pública o privada- también es justo el decir que la misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollo como lo debería tener pues son pocas las empresas que realmente han establecido programas permanentes de educación para sus empleados. En nuestro país existe una demanda excesiva de personal calificado, que las diferentes instituciones de enseñanza educativa no están en posibilidad de ofrecer. por lo que es necesario que las organizaciones públicas y las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, ofreciendo de esta manera, el tipo de enseñanza necesario para que el trabajo se realice con la mayor eficacia y productividad al mismo tiempo que éste sea más significativo para el trabajador.

Dice el Lic.Alfonso Siliceo "Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b)No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar los altos niveles de motivación, productividad, integración compromiso y solidaridad en el personal de una organización." (1)

---

<sup>1</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág. 19. México.



## TRASCENDENCIA EN LA EDUCACIÓN

Cabe señalar el sentido trascendente de toda función educativa, llámese entrenamiento, adiestramiento, capacitación, educación o desarrollo; basándome en la doctrina de Jaques Maritain que dice "Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades." (2)

Todo esto constituye el segundo de los fines esenciales de la educación, pues el fin primario concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social.

En lo que se refiere al fin secundario de que estoy hablando, nunca se debe de olvidar que la misma libertad personal está en el centro de la vida social, y que una sociedad humana es "un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos de una ley común para el bien común." (3)

"Establecer oposición entre la educación para la comunidad, no solo es vano y superficial; en verdad, la educación para la comunidad implica y requiere antes que nada la educación para la persona." (4)

---

<sup>2</sup>Maritain, Jaques. La educación en este momento crucial. Pág 62. Buenos Aires, Arg.

<sup>3</sup>Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág.20. México.

<sup>4</sup>Maritain, Jaques. La educación en este momento crucial. Pág 64. Buenos Aires, Arg.

El hombre, es un ser espiritual y corporal cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse en su dimensión personal y también como grupo social, para lo cual requiere de la educación para conocerse a sí mismo, y conocer también a la sociedad, a la técnica, etc. El objetivo principal de la educación es el hombre y su propia perfección y desarrollo, ayudar a la persona proporcionándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que de esa manera actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

### **I.3. LA EDUCACIÓN ACTUAL EN LAS EMPRESAS MEXICANAS, BASE DEL CRECIMIENTO Y LA REALIZACIÓN.**

Desafortunadamente la educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada pues al servir fines que no son los anteriormente señalados, pierde su calidad humana y se torna en un servilismo deshonesto e injusto, es decir, mas que orientar y promover la perfección del ser humano se ha llegado a pretender su manipulación para lograr diferentes fines e intereses.

Es importante destacar que cualquier propósito de capacitar o educar al personal de una empresa por muy exitosa que ésta sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y su trascendencia, al mismo tiempo que un aspecto fundamental es la personalidad del instructor, el cual debe de ser un líder, es decir, una persona que sepa guiar al grupo, que sepa crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal y que señale el camino que deba seguirse.

### **BASE CAMBIANTE DEL CONOCIMIENTO**

La educación se ha venido transformando desde que se creó la escuela moderna debido al desarrollo de la imprenta. Una economía en la que el "conocimiento" ha llegado a ser el primer

recurso productor de riquezas y el verdadero capital, presenta a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa

Los métodos de aprendizaje y de enseñanza están cambiando de modo espectacular, en parte por las innovaciones de la tecnología y también como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender. Al mismo tiempo muchas disciplinas académicas tradicionales están llegando a ser obsoletas por lo cual se debe estar preparado para enfrentarse a cambios en lo que se aprende y se enseña y por su puesto en lo que se entiende por conocimiento.

Los nuevos medios de comunicación proporcionan al joven, empleado u obrero probablemente tanta o más información que la institución educativa, pero solo a través de la institución, es decir, a través del aprendizaje organizado, con objetivos y sistemático, esta información llega a convertirse en conocimiento y a ser de esta manera una herramienta.

“La sociedad del conocimiento requiere además que todos sus miembros aprendan a aprender. Es propio de la verdadera naturaleza del conocimiento cambiar con rapidez.” (5)

Ni el mejor sistema educativo, con el mayor número de cursos podría preparar a los estudiantes para todas las opciones, todo lo que puede hacer es prepararlos para aprender pues la sociedad del conocimiento, la sociedad empresarial es una sociedad de continuo aprendizaje. Los profesionistas si no actualizan sus conocimientos después de algún tiempo se encuentran obsoletos.

## **LA EDUCACIÓN ACTUAL EN LAS EMPRESAS MEXICANAS**

Desafortunadamente la función educativa en las empresas mexicanas carece de la seriedad y constancia que debiera tener, todavía se considera como pérdida de tiempo y dinero o como un lujo, inclusive a veces se realiza como un simple fenómeno de imitación sin compromiso ni

---

<sup>5</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág.21. México

seriedad y se lleva a cabo como un cumplimiento a las leyes, es decir no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener ya que "...el objetivo de la educación: es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurado ante la sociedad." (6)

El mundo está atravesando por una serie de situaciones y circunstancias a través de las cuales, el comportamiento de los seres humanos se modifica y los obliga a enfrentarse permanentemente a situaciones de adaptación, ajuste, transformación y desarrollo, por lo cual la empresa mexicana está obligada a encontrar e implementar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en éste entorno tan dinámico. Uno de los medios que indudablemente es de los más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura del trabajo y la productividad dentro de cualquier organización es promover el conocimiento.

La innovación y el cambio, exigen de la empresa una conciencia cada vez más seria del perfil que debe tener como generadora de nuevas y diferentes formas de ver el mundo y de hacer las cosas y es aquí cuando el recurso humano se confirma como factor clave en el que hacer productivo diario y como único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación del entorno, ya que la modernización de nuestro país exige fundamentalmente técnicos especializados, trabajadores calificados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para realizar con eficacia y habilidad sus labores al mismo tiempo que influyen decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país.

Para lograr esto se requiere de incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal de la empresa que lleven al mejoramiento de su nivel de vida y al mismo

---

<sup>6</sup> Maritain, Jaques. La educación en este momento crucial. Pág 68. Buenos Aires, Arg.

tiempo a la superación de la organización; solo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y cambiar las actitudes a que obliga la modernización.

"La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa." (7)

Hay que establecer una cultura de productividad total, a partir de la cual el personal se comprometa a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral. En este aspecto la capacitación tiene un carácter cualitativo.

En México desafortunadamente se ha abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación, gran cantidad de empresas solo representan números, horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc. y no han sabido ni querido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de: cambio real de conocimientos, nuevas actitudes del personal, niveles de apertura al aprendizaje, mejoramiento en los niveles de calidad de vida, incremento en la productividad y mayor integración a la empresa u organización.

Para que la capacitación asegure proporcionar una respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo. Esto implica aprender de lo cotidiano; conocer a fondo lo que se hace para poder hacerlo mejor.

---

<sup>7</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág.27. México

El esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga personal a su cargo, ya que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores.

#### **1.4. FILOSOFÍA Y ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación como cualquier actividad humana está guiada por un conjunto de valores, creencias y principios que conforman un esquema de referencia para saber en donde se está, que se hace y que se quiere y sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que está influido por ideas, creencias y valores propios de la empresa y del medio ambiente al cual pertenece.

La capacitación se dirige al mejoramiento de los recursos humanos valiéndose de medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, desarrollo de las habilidades y cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es únicamente la percepción económica lo que busca al realizar un determinado trabajo sino que es importante también el desarrollarse integralmente para poder aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todas las actividades de su vida, es decir, la capacitación en este sentido, se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente laboral, social y familiar en el que se desenvuelve.

En base a ésto el Lic. Roberto Pinto elaboró un cuadro referente a la concepción de la persona humana.

El hombre está hecho para evitar el trabajo y consumir solamente lo que la naturaleza le ofrece en su beneficio personal	vs.	El hombre está hecho para trabajar, transformar la materia y crear un mundo mejor para su bienestar
El hombre está hecho para satisfacer sus necesidades personales	vs.	El hombre está hecho no solamente para satisfacer sus necesidades personales, sino también las necesidades de sus semejantes
El hombre es un ser natural, histórico, evolutivo y producto del azar. Un día nace y al otro muere irremediamente	vs.	El hombre es un ser trascendente y digno, porque es una criatura divina
El hombre es un ser totalmente determinado y no cambia esencialmente: su conducta es innata	vs.	El hombre es un ser que puede cambiar su conducta por medio de una capacitación, una adecuada formación y el medio ambiente (8)

Una de las preocupaciones de la Filosofía en su enfoque universal se orienta al análisis de los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar.

Para la capacitación, de igual manera, la Filosofía se orienta a las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una "filosofía organizacional", que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

<sup>8</sup> Pinto Roberto. Proceso de Capacitación. Pág. 13. México

Esta filosofía organizacional se manifiesta a través de: el comportamiento de los miembros de la organización, el campo normativo de la misma (políticas, normas, procedimientos) y los recursos materiales con los que cuenta y debe adaptarse a las necesidades y demandas de la situación política, ideológica y social del momento por el que atraviesa México.

Todo esto conforma la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a todas las demás, de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues ésta será al fin de cuentas la principal responsable de que la identidad de la empresa resulte como se tenía prevista.

El Lic. Roberto Pinto ilustra la relación que existe entre el enfoque universal de la Filosofía y el enfoque organizacional:

<b>Premisas</b>	<b>Enfoque universal</b>	<b>Enfoque organizacional</b>
¿A quién se orienta?	Al hombre	A los trabajadores y empleados
¿Cuál es su ámbito?	La sociedad	La empresa
¿Con qué se identifica?	Con el ser	Con las necesidades e intereses de los trabajadores
¿Dónde se da?	En el pensamiento	En el pensamiento
¿Qué transmite?	Ideas, doctrinas, valores, principios y fundamentos	Formas de pensar, de actuar, y de hacer en el trabajo
¿Qué modifica?	Conductas generales	Conductas específicas, organizacionales y personales
¿Qué pretende?	La realización del hombre	Realización y satisfactores individuales acordes a los objetivos de la organización (9)

<sup>9</sup> Ibid. Pág 14



La Filosofía organizacional no ha sido siempre la misma, ha cambiado históricamente, en tanto que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan continuamente con el entorno que las influye.

## **1.5 IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN**

La administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos, las cuales han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes áreas o niveles de la organización asignándole un propósito distinto. Estas teorías muestran la forma en que ha tenido que evolucionar la función de capacitación para cumplir con sus objetivos y contribuir al desarrollo de las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias económicas, políticas y sociales en las que se ha desarrollado.

### **1.5.1. TEORÍA CLÁSICA**

Las primeras teorías científicas de la administración se empiezan a gestar como consecuencia de la Revolución Industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones. A principios de este siglo la situación prevaleció e incluso se agudizó y las empresas se siguieron enfrentando a problemas graves como insatisfacción de los trabajadores, bajo rendimiento de la maquinaria y competencia excesiva pero con tendencia poco definida.

Henry Fayol representante de la Teoría Clásica de la Administración, con el propósito de dar soluciones a esta problemática desarrolló planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos con los que cuentan las empresas, siendo el principal los recursos humanos.

### **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Esta escuela fue originada por Frederik W. Taylor y se centra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones.

Esta escuela considera que la organización es una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones y tiene como características: La autoridad lineal, las líneas directas de comunicación, la descentralización de las decisiones y el énfasis en la especialización de los recursos humanos. Así, la selección de los recursos humanos y la organización del trabajo se basaron en el estudio de tiempos y movimientos, a fin de hacer más eficiente a la organización y de esta forma el entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador.

Mediante la simplificación de las tareas que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendían la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros que tenían más experiencia.

### **ESCUELA ANATOMISTA FISILOGISTA**

Esta escuela fue fundada por Henry Fayol y su principal preocupación fue aumentar la eficiencia de las empresas, mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones, por eso se denomina anatomista fisiologista.

En esta escuela la organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía. Como principales características tiene: Autoridad lineal o única, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y estructura piramidal.

Esta escuela ve al hombre como una parte de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. Al igual que la escuela de la Administración científica de Taylor, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.

En resumen, la Teoría Clásica de la Administración tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización.

### **1.5.2. TEORÍA HUMANISTA**

Un nuevo enfoque de la teoría de la administración fue dado por la Primera Guerra Mundial y la depresión económica de 1929 y surge como reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica destacando como los elementos clave de la eficiencia al hombre y al medio ambiente. Esta teoría humanista de la administración se fue formando con las aportaciones de las escuelas de transición en la administración, las cuales defendían algunos principios de la teoría clásica pero al mismo tiempo rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que forman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas, que como una oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de las tareas y del proceso productivo a las relaciones humanas.

A continuación mencionaré algunas de las escuelas de transición más importantes.

### **ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO**

Fue desarrollada por L. Urwick y J. G. Galbraith en el año de 1920, quien con base en el análisis de la psicología de las operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un

educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de las organizaciones forman parte de algún grupo que requiere de un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros.

En base a estos principios el entrenamiento estuvo enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, contando con la colaboración de todos los miembros.

### **ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

Su principal representante es Mary Parker Follet; en esta escuela se considera que las empresas son ante todo organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, de ahí que la administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa. En esta idea, el entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los directores, gerentes y supervisores para que se convirtieran en líderes de los grupos y buscaran la motivación de los trabajadores para que contribuyeran de la mejor forma al cumplimiento de sus tareas.

### **ESCUELA DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL**

Uno de los primeros en considerar a la organización como un sistema de actividades sociales coordinadas fue Chester Bernard. Por esto la organización implicaba la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de cooperar con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común, ya que para esta escuela, los hombres son seres que tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social. Los directores, gerentes y supervisores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los trabajadores la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.

## **ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Nace en Estados Unidos en el año de 1930, a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y sus colaboradores. Enfatiza la organización humana, en tanto considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas para que satisfaga íntegramente sus necesidades y expectativas; así a partir de la comprensión de la naturaleza de estas relaciones es como el director, gerente o supervisor obtendrá los mejores resultados de sus subordinados.

La teoría humanista, en resumen, busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

### **1.5.3. TEORÍA ESTRUCTURALISTA**

Ésta se gesta durante la Segunda Guerra Mundial retomando las aportaciones de Max Weber, quien estudió la organización desde el punto de vista funcionalista, preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización. Para Weber la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la organización con base a la planeación y en la delimitación de las responsabilidades y de la autoridad.

Esta teoría considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes.

En esta teoría hay dos escuelas importantes.

### **ESCUELA BUROCRÁTICA DE ADMINISTRACIÓN**

Su representante es Levy Strauss. Para esta escuela la organización es un sistema social en donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos

Cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida sin que intervengan sus emociones en su desempeño.

De esta forma, el entrenamiento se dirige a los directivos para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

### **ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Su principal exponente fue Radcliffe-Brown. Para esta escuela la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización pero incompatibles con otros. En este tipo de organización, el hombre debe de poseer una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración y capacidad para dejar de lado las recompensas sin perder su deseo de realización, ya que tiene que participar simultáneamente en varias organizaciones. Por ello se le denomina "hombre organizacional".

En esta escuela el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

#### **1.5.4. TEORÍA NEOCLÁSICA**

Surge después de la segunda guerra mundial, su representante es Druker y se presenta como una reacción de oposición a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración que descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización.

Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben de ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño (APO).

El entrenamiento de los recursos humanos, de acuerdo a esta teoría, tiene como propósito el incremento de resultados de la organización y se dirige básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de forma que sean más eficientes.

#### **1.5.5. TEORÍA CONDUCTISTA**

En la década de los cincuentas surge un nuevo concepto de administración que se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Al respecto surgieron dos escuelas:

##### **ESCUELA CONDUCTISTA**

Para esta escuela, la organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa en ella de una manera racional y consciente, por lo tanto, el hombre es capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un "hombre administrativo" que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo.

No todos los trabajos pueden ser desarrollados de forma individual, la mayor parte de ellos requiere de el esfuerzo organizado. De aquí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

##### **ESCUELA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Surge en 1962. El Desarrollo Organizacional aplica la dinámica de grupos a los procesos de cambio de la organización planeados y que se caracterizan por ser conscientes, racionales y por dirigirse a alcanzar metas ya establecidas.

Para esta escuela la organización es un sistema complejo y humano, con una estructura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo

El Desarrollo Organizacional considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

En tanto que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es un medio a través del cual se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

#### **1.5.6. ENFOQUE SISTÉMICO**

Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los Recursos Humanos forman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Aquí el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, se dirige a las áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones que impiden lograr los objetivos propuestos.

#### **1.5.7. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

El parteaguas en la historia de la calidad se presentó después de la segunda guerra mundial en Japón, cuando la industria de este país estaba totalmente destruida y había que reconstruirla



desde el principio, fue entonces cuando el pueblo japonés se dio a la tarea de conseguir porcentajes extraordinarios de mejoras para la calidad, desde entonces esto se ha convertido en una norma mundial.

Uno de los conceptos más atractivos para la teoría de la administración es el de "calidad". En el mundo empresarial se ha iniciado la revolución de la calidad total y ha llegado a ser un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando; aunque esta preocupación es muy antigua hoy en día todo negocio desea tener productos y servicios de calidad, es decir que sean superiores al promedio de los existentes en el mercado, cada vez de mejor calidad y a precios cada vez más competitivos.

La administración de la calidad total se presenta en una organización cuando toda su cultura se enfoca hacia la calidad y a la satisfacción de los clientes, además de que significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en vez de cometer errores y tener que corregirlos, lo cual, a su vez implica elevados costos.

La administración de la calidad total ( ACT ) es el "Compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La ACT entraña la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicios de gran calidad." (11)

En cuanto a la capacitación, ésta abarca mucho más que solo enseñar a los empleados a usar los instrumentos y técnicas para el mejoramiento y control de la calidad, pues también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y adquieran las habilidades necesarias para realizar su trabajo y aprendan a hacerlo en equipo, para lo cual es importante

---

<sup>11</sup> Stoner, Freeman, Gilbert Jr. Administración. pág. 230. México

que no exista el factor "miedo" que impida a los empleados hacer preguntas, manifestar ideas o reportar problemas, ya que se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad en la forma debida en el centro de trabajo.

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

### **II.1. ENFOQUE SISTÉMICO**

En algunas organizaciones se ha dado gran importancia a los aspectos materiales, dejándose a un lado los recursos humanos, sin importar que es el elemento humano quien le da vida y dinamismo a la empresa.

La empresa en sí, es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. "la teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad." (10)

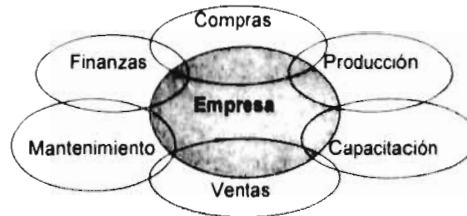
Se puede comprender mejor este enfoque definiéndolo como el conjunto de fuerzas, factores y elementos que se encuentran íntimamente relacionados. Es importante conocer a los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. El responsable de capacitación debe conocer la misión de la empresa, los objetivos, la tecnología de la misma y los subsistemas que la constituyen, para obtener así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

A continuación presento a manera de ejemplo un modelo de lo que es un sistema; cabe señalar que las características de cada organismo son diferentes y los modelos varían.

---

<sup>10</sup> Pinto V Roberto Proceso de Capacitación. Pág. 35 México

## Entorno



Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta alguna deficiencia o cambio en uno, ésta repercute en el resto del sistema. Por ejemplo, si en la producción no están logrando las metas fijadas (problema de producción), una causa podría ser la baja calidad de la materia prima que se adquirió (problema de compras) o tal vez alguna deficiencia en el desempeño de los trabajadores de alguna área (problema de capacitación). Si no se llega a solucionar el problema repercutirá en ventas (problema de ventas).

La empresa como sistema recibe influencias del entorno, las cuales conforman un suprasistema que afecta el buen funcionamiento de la organización, por ejemplo leyes, reformas, situación política, económica, etc.; de la misma manera en la empresa subsisten factores que influyen en el medio ambiente, por ejemplo desechos tóxicos de cierta sustancia que una fábrica arroja en el proceso de producción y que afectan al medio ambiente.

Cada sistema recibe insumos para que éstos puedan ser transformados mediante un proceso y obtener así un producto.

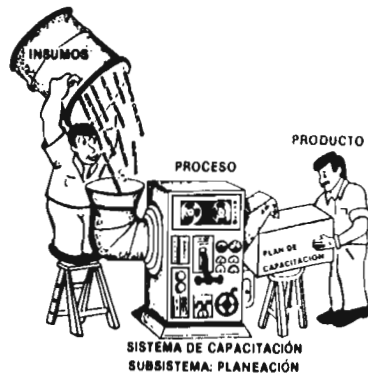
### Enfoque Sistémico

Insumos → Procesos → Productos

En el caso de un sistema de capacitación, los insumos pueden ser los instructores, coordinadores, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, accidentes, rotación, normatividad legal, etc.; algunos procesos serían por ejemplo la DNC, diseño de guías de instrucción, selección y entrenamiento de instructores internos, contratación de instructores externos, coordinación de eventos, políticas de capacitación, evaluación, etc.; como ejemplos de productos pueden ser la reducción o eliminación de la problemática detectada, reducción de tiempos muertos, mejoramiento de la calidad, reducción de accidentes, disminución o eliminación de desperdicios y retrabajos, desarrollo personal, cumplimiento legal, crecimiento organizacional, etc.

Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

A manera de ejemplo a continuación presento un dibujo representativo de un sistema de capacitación detallando el subsistema de planeación.



## **II.2. ENFOQUE ESTRUCTURAL**

Una organización no solamente recibe información del medio externo sino también de sí misma. De esta forma existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal que dirige dichas acciones, junto con el proceso administrativo y el instruccional que se integra para dar objetividad al enfoque estructural.

## **II.3. MARCO LEGAL**

Uno de los aspectos que las empresas cuidan más es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

Muchas empresas hasta la fecha ven a la capacitación como una carga legal con la que tienen que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta absurdo si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, punto en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

A cerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley puedo decir que esta exigencia beneficia a todas las empresas si lo vemos desde el punto de vista que en la circulación de mercancías las empresas se convierten a su vez en consumidoras de determinados productos, bienes o servicios, que representan insumos para su producción y es entonces cuando se justifica la existencia de

mecanismos que cuiden la capacitación del personal de sus proveedores, pues en cierto grado esto les garantiza la calidad del producto o servicio que se adquiere para su producción, lo cual favorece la productividad de su capital.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento.

### **II.3.1. ANTECEDENTES Y TEXTOS DEL MARCO LEGAL EN MÉXICO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

La idea de hacer una reglamentación de Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente José López Portillo en su primer Informe de Gobierno, posteriormente envió una iniciativa de ley en la cual elevaba a la capacitación a un rango de garantía social. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente el 28 de abril de 1978 por el Diario Oficial de la Federación en el que se publican las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamentan la norma constitucional, relacionada con la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año.

El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

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

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias

El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

### **II.3.2. LA CAPACITACIÓN: OPORTUNIDAD, OBLIGACIÓN O DERECHO**

Es claro que las normas jurídicas han establecido obligaciones a los empresarios, encaminadas a proporcionar capacitación a todo su personal; también es claro que el incumplimiento de esta obligación se traduce en una sanción, que en ningún caso libera la obligación. Siendo así, el trabajador ha obtenido la oportunidad de solicitar que se le proporcione capacitación adecuada y el derecho de exigir que la disposición se cumpla.

Cuando se habla de derechos, obligaciones y sanciones es momento de pensar en enfocar un problema como una oportunidad, en el sentido de que algo que se tiene al alcance de la mano se puede utilizar para tomar una decisión que puede determinar el éxito de la empresa.

Vivimos un momento social, en el cual se presenta la oportunidad de ser mejores y lograr que los que nos rodean alcancen un mayor nivel sociocultural, es una oportunidad de decidir lo que deseamos como futuro de nuestro país.



A los empresarios se les presenta la oportunidad de lograr por medio de la capacitación que su personal se integre a la empresa y se incremente así su productividad.

Al mencionar capacitación, se debe pensar en términos de oportunidad, oportunidad que el empresario proporciona al trabajador para capacitarse y un derecho del trabajador de utilizar esta oportunidad.

El empresario ha tenido siempre la obligación moral de proporcionar al trabajador una oportunidad al capacitarse, es cierto también que no se ha hecho, sin embargo conviene analizar, no el pasado, sino el presente.

Los empresarios se encuentran en una etapa en que la oportunidad que tienen es ser los agentes del cambio. Enfrentan un reto, por una parte, un derecho y una obligación, por la otra, la libertad digna y consciente de cumplir con un compromiso social.

Existe la oportunidad de que el empresario utilice su libertad en una decisión: capacitar o no capacitar; y el trabajador se encuentra en una situación en la cual debe elegir entre utilizar o no el derecho a recibir la oportunidad de capacitarse, su decisión que es libre, es la oportunidad de vivir mejor y de lograr una superación personal.

La capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que genera la realidad social.

La decisión podrá ser: capacitarse o no capacitarse.

El derecho y la obligación jurídica nace y se extingue.

El derecho y la obligación moral vive en la sociedad.

La oportunidad que se da y que se toma trasciende en el ser humano.

### **II.3.3. ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL**

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Artículo 123 en su contenido otorga a los trabajadores los derechos a los que son merecedores por su trabajo, como son días de descanso, salarios, etc. además de las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar, al mismo tiempo que regula las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y los derechos de huelga, despidos, etc.; de la misma manera asegura a los trabajadores y a sus familias lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales

Para nuestro interés tiene gran importancia el artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

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

A continuación presento los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento.

### **II.3.4. LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

#### **TÍTULO PRIMERO**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **NATURALEZA DE LAS DISPOSICIONES GENERALES**

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

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Es de gran importancia y por lo mismo realmente interesante que nuestra Ley Federal de Trabajo vea a la capacitación como fenómeno educativo y de interés social, pues la enseñanza y capacitación del mexicano deben trascender a los intereses de la empresa y beneficiar a la persona y a la sociedad en general, sin perder de vista el beneficio directo que la capacitación tiene para la empresa que la imparte.

**TÍTULO SEGUNDO**  
**RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO**  
**CAPÍTULO I**  
**DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 25.** El escrito en que consten las relaciones de trabajo deberá contener:

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

**TÍTULO CUARTO**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES**  
**CAPÍTULO I**  
**OBLIGACIONES DE LOS PATRONES**

**Artículo 132.** "Son obligaciones de los patrones:

**Fracción XV.** Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título"

**CAPITULO III BIS**  
**DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.**  
**DERECHOS DE LOS TRABAJADORES A QUE SE LES PROPORCIONE**  
**CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

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

Es importante hacer notar que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, la cual le debe permitir superarse elevando el nivel de vida (socio-cultural y socio-económico) y la productividad, mediante una mayor integración al centro de trabajo, lo cual representará un mejor aprovechamiento de las habilidades del trabajador, todo esto mediante una comisión tripartita entre el estado, la empresa y el patrón.

## **FORMAS EN QUE PUEDEN CUMPLIR LOS PATRONES LA OBLIGACIÓN DE CAPACITACIÓN**

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

Normalmente la capacitación efectuada dentro de la empresa, será la más costeable, debiéndose manejar la capacitación fuera de la empresa solo en casos de requerir una gran especialización, pues el costo está a cargo de la empresa.

## **AUTORIZACIÓN A LAS ESCUELAS Y A CAPACITADORES PARA IMPARTIR CAPACITACIÓN**

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

De acuerdo a las normas que actualmente se aplican en UCECA, es obligatorio que las personas (instructores) particulares, obtengan autorización previa, llenando los formularios al respecto.

## **COMO SE LLEVARÁN A CABO LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANTE VARIOS ESTABLECIMIENTOS**

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

Existe libertad de formulación de métodos y programas de capacitación, es recomendable que cada empresa elabore su propio programa de acuerdo a su propia necesidad de capacitación.

La inversión necesaria en tiempo y esfuerzo, puede representar un beneficio al lograr un aumento de productividad.

## **HORARIO PARA LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-E.** "La capacitación o adiestramiento a la que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios; patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una sola actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

Se plantean dos alternativas: Primera; programar los cursos de capacitación en la jornada que se está trabajando, planeando para ello las alternativas de producción.

Segunda; si lo estipula el contrato colectivo de trabajo o es una actividad diferente a la de la ocupación que desempeña o se negocia con los trabajadores, los cursos podrán realizarse

fuera de la jornada de trabajo, considerando la posibilidad, de que exista un alto grado de ausentismo, perdiéndose de tal forma los beneficios que se persiguen.

### **OBJETO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

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

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

La preparación del trabajador a ocupar una vacante, es solo una de las opciones de la capacitación. No debe pensarse que la capacitación conlleve un incremento de puestos escalafonarios altos. El empresario deberá asentar con toda claridad que el objetivo de la capacitación implica que es una preparación al trabajador para mejorar e incrementar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

### **LA CAPACITACIÓN EN EL CASO DE TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO**

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

La capacitación de un trabajador de nuevo ingreso , estará dirigida a lograr su inducción a la empresa, su integración al grupo y su entrenamiento en las labores previas del puesto que ocupará y es una garantía que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera de capacitación.

### **OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES A QUIENES SE IMPARTIRÁ CAPACITACIÓN**

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

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

Se marca una obligación , que deben tener los trabajadores al capacitarse, en la que se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante el tiempo de la capacitación.

### **CONSTITUCIÓN DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-I.** "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los



trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas”.

**Señala el garantizar que la capacitación o el adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sean los adecuados y satisfagan realmente las necesidades, para lo cual se especifica que deberán establecerse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las que se revisará que se lleven a cabo dichos intereses.**

#### **COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

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

**Señala que es conveniente que se formen Comisiones, y las autoridades deberán vigilar que se cumpla con la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores, lo cual es de gran importancia porque significa que el estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no solamente proporcionarla para cumplir con requisitos y obligaciones.**

#### **COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN Y SUS FACULTADES**

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

órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

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

Establece la forma en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento y verificar que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer, para lo cual se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las diferentes actividades, así como las características que debe reunir un programa y su participación, al mismo tiempo que proponen sistemas de capacitación.

## **COMO SE DESIGNARÁN LOS MIEMBROS DE LOS COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN**

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

## **INCLUSIÓN DE LAS CLÁUSULAS RELATIVAS A LA OBLIGACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS**

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

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

Define la obligación de que en los contratos colectivos de trabajo se incluyan los artículos necesarios referentes a la capacitación de los trabajadores.

## **PRESENTACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANTE LAS AUTORIDADES LABORALES**

**Artículo 153-N.** "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórrogas del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y

adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

### **PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS SIN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

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

Establece el tiempo en el que las empresas en que no exista Contrato Colectivo de Trabajo deben informar a la actividad laboral de su programa de capacitación y de la integración de la comisión mixta.

### **REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE PERSONAS O INSTITUCIONES CAPACITADORAS**

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

- I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en la que impartirán sus conocimientos;
- II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos

tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

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

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

Se han establecido una serie de medidas y requisitos para efectuar el registro siendo necesario, la presentación de los siguientes documentos:

**Empresas:**

Registro Federal de Causantes; copia certificada del acta constitutiva; poder notarial para efectuar trámites; título de propiedad o contrato de inmueble; registro de S.E.P.; croquis de las instalaciones, relación de maquinaria, equipo y material didáctico; relación de cursos que se imparten,; no. de registro y autorización de instructores, y pago de los derechos correspondientes.

**Personas:**

Copia del acta de nacimiento o FM-2, cédula profesional, Registro Federal de Contribuyentes, último certificado de estudios, títulos y certificados de estudios de especialización, constancia de cursos impartidos y pago de los derechos correspondientes.

Esta serie de trámites para otorgar el registro, frenará en una gran medida el que personas e instituciones sin escrúpulos traten de sorprender a las empresas, pues es una garantía para el trabajador y para el patrón.

## **REQUISITOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

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

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

Es importante considerar que los planes de capacitación deben ser integrales: a todos los puestos y niveles existentes en la empresa y como un registro básico es el de mencionar el nombre y número de registro de la entidad instructora.

## **APROBACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-R.** "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o

dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

La atribución que UCECA toma, para aprobar o modificar los programas, podrá tener repercusión en el funcionamiento de las empresas. En forma normal se considera que todos los programas recibirán la aprobación de las autoridades.

### **SANCIONES POR EL INCUMPLIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-S.** "Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley., sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata”.

La sanción será de 15 a 315 veces el salario mínimo, por primera ocasión. El doble en caso de no subsanar la irregularidad en el plazo fijado y la amenaza de que la UCECA designe una institución que se haga cargo de impartir la capacitación (efectuando el cobro de los honorarios por vía fiscal).

### **CONSTANCIAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES**

**Artículo 153-T.** "Los trabajadores que han sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la

entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional, o, a falla de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquellas y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

#### **COMO SE PROCEDE CUANDO UN TRABAJADOR SE NIEGA A RECIBIR CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-U.** "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad, o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

#### **QUE ES LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.



Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

Existiendo el antecedente de estudios, en UCECA, podrán reducirse los problemas en caso de cubrir vacantes en puestos superiores.

#### **EXÁMENES POR PARTE DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN**

**Artículo 153-W.** "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trate el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

Es necesario el registro ante la S.E.P. a efecto de que las constancias tengan validez oficial.

#### **EJERCICIO DEL DERECHO DE TRABAJADORES Y PATRONES CON RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN**

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

**TÍTULO ONCE**  
**AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES**  
**CAPÍTULO UNO**  
**DISPOSICIONES GENERALES**  
**ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO EN**  
**EL CASO QUE SE SEÑALA**

**Artículo 526.** "Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este Título."

**CAPÍTULO II**  
**COMPETENCIA CONSTITUCIONAL DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO**  
**AUTORIDADES QUE INTERVENDRÁN EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS**  
**DE TRABAJO REFERENTES A CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

**Artículo 527-A.** "En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de éstas últimas."

**COMPETENCIA DE LAS AUTORIDADES DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS EN  
LOS CASOS QUE SE SEÑALAN**

**Artículo 529.** "En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas le soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;
- III. Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo;
- IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;
- V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;
- VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales; y.
- VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarias en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud."

**CAPÍTULO IV  
DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO  
OBJETIVOS DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y  
ADIESTRAMIENTO**

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

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

**AUTORIDAD A CARGO DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO,  
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

**Artículo 538.** "El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior."

**ACTIVIDADES QUE CORRESPONDEN A LA SECRETARÍA DEL TRABAJO  
RESPECTO AL ARTÍCULO 537**

**Artículo 539.** "De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

b) Estudiar y, en su caso sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de bases relativas a la integración y funcionamientos de dichos Comités.

c) Estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y , en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capitulo III Bis del Titulo Cuarto.

h) Establecer coordinación con la Secretaria de Educación pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en esta materia."

#### **FUNCIONES DE LOS CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

**Artículo 539-B.** "Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto, las invitaciones que requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en los que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos.”

## **TÍTULO DIECISÉIS**

### **RESPONSABILIDADES Y SANCIONES**

#### **COMO SE SANCIONARÁN LAS VIOLACIONES A LAS NORMAS DE TRABAJO COMETIDAS POR PATRONES O TRABAJADORES**

**Artículo 992.** “Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las acciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base del cálculo la cuota diaria del salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo que se cometa la violación”

## **MULTAS APLICABLES EN LOS CASOS QUE SE SEÑALAN**

**Artículo 994.** "Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente:

IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello."

Con esto nos podemos dar cuenta de algunos aspectos relevantes de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento a los trabajadores, los cuales son:

- 1) Todos los trabajadores por ley tienen el derecho de exigir capacitación adiestramiento.
  
- 2) El objetivo de la capacitación y adiestramiento será la actualización y el perfeccionamiento de habilidades y conocimientos del trabajador en su actividad laboral, previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
  
- 3) Debe de existir un convenio entre el jefe y los trabajadores en el cual se determine si la capacitación se impartirá en la empresa o fuera de ella; cuando el trabajador desee capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa deberá realizarse fuera de la empresa.
  
- 4) La capacitación o adiestramiento deberá ser impartida durante las horas de la jornada laboral, aunque existe la posibilidad de que pueda ser fuera de ella, siempre y cuando exista un común acuerdo entre jefe y trabajador.



5) Los trabajadores a los que se les imparta capacitación y adiestramiento deben asistir con puntualidad y presentar sus respectivos exámenes para evaluar sus conocimientos y aptitudes adquiridos.

6) Los resultados de los programas implantados dependerán de funcionamiento de las comisiones mixtas. Comisión mixta: agrupación formada por dos o más personas, igual número de representantes del patrón que de los trabajadores con intereses diferentes que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido.

7) En los contratos colectivos de trabajo debe incluirse la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y personal de nuevo ingreso.

8) Todos los programas de y planes de capacitación y adiestramiento se deben de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación.

9) En lugar de la UCECA que dejó de funcionar, se fundó la Dirección General de Capacitación y Productividad

#### **II.4. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN**

El Lic. Roberto Pinto da una definición de lo que para él es administrar "es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo." (11)

---

<sup>11</sup> Ibid. pág 46

Para poder lograr los objetivos de la organización, la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para lo cual es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Son cuatro las funciones de administración que el proceso administrativo de la capacitación comprende:

- a) Planeación**
- b) Organización**
- c) Ejecución**
- d) Evaluación**

A continuación explicaré cada una de estas funciones y las etapas de las cuales se conforman.

#### **II.4.1. PLANEACIÓN**

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y dónde se va a hacer; implica prever y seleccionar los cursos de acción que se van a seguir en un futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la etapa que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues lleva a determinar "qué se va a hacer" valiéndose de cuatro fases:

**1) Determinación de necesidades de capacitación.-**

Este procedimiento parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que se debe de hacer.

La detección de necesidades debe de conducir a establecer:

- a) En que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué
- c) En que cantidad y con que nivel de profundidad se requiere el aprendizaje.
- d) Cuándo y con qué prioridad se necesita.

**2) Definición de objetivos.-**

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso ya que señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase anterior (DNC)

Los objetivos deben de ser la base de la capacitación y deben seguirse sin perderlos de vista.

### **3) Elaboración de planes y programas.-**

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC; las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar y éstos se ordenan y se traducen en cursos, los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por áreas de trabajo, niveles organizacionales o puestos.

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

### **4) Presupuestos.-**

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas/hombre, unidades de producto, horas/máquina o cualquiera que permita su expresión numérica.

## **II.4.2. ORGANIZACIÓN**

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional. Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y

procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación.

La etapa de organización en el proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir o eliminar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, que deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos. La etapa de la organización responde al "cómo se va a hacer" y al "con qué se va a hacer" y tiene cuatro elementos:

#### **1) Estructuras.-**

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

El departamento de capacitación es igual que otro departamento de la organización, un área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

#### **2) Procedimientos.-**

El departamento de capacitación debe funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización del cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si no están perfectamente delimitados.

La capacitación es acción, comunicación e interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también que éstos no ahoguen la eficacia, la prontitud y el sentido de oportunidad que caracteriza a un

buen sistema de entrenamiento.

### **3) Integración de personas.-**

El administrar sistemas de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas ya que la capacitación es una función técnica y humana que requiere de diagnóstico, diseño, estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad de la empresa será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y los programas definidos en la fase de planeación.

La asignación de personas o puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar las descripciones de puestos e identificar sus requerimientos.

### **4) Integración de recursos materiales.-**

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para su ejecución. Administrar un programa de entrenamiento requiere de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se de el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados. Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan.

## **II.4.3. EJECUCIÓN**

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado en la realización de los eventos así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para

supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado. La ejecución está integrada por cuatro fases:

### **1) Contratación de servicios.-**

Aunque la mayoría de las veces la capacitación se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción; también se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, y en general de apoyos instruccionales, teniendo en cuenta que se debe optimizar el presupuesto asignado para tal efecto, ya que siempre es escaso.

### **2) Desarrollo de programas.-**

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados aquí se requiere transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y que el capacitador trabaje con los instructores para que éstos se introduzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan realizar las adecuaciones a los manuales instruccionales.

### **3) Coordinación de eventos.-**

Esta fase abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

La coordinación de eventos es una tarea muy desgastante y a veces ingrata, pues muchas empresas valoran la calidad del entrenamiento en función de la eficiencia con la que se

realiza un seminario y en razón a la evaluación del impacto que este produce en los participantes.

#### **4) Control administrativo y presupuestal.-**

El control se da en todo el proceso de capacitación pero se manifiesta principalmente en la fase de la ejecución porque es aquí donde se pone en marcha toda la dinámica del proceso. El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a capacitación, listas de asistencia, evaluaciones del impacto o reacción, así como formatos para el registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.

### **II.4.4. EVALUACIÓN**

La evaluación es la forma de medir y corregir todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema del proceso instruccional, el seguimiento y los resultados. Esta etapa consta de cuatro fases:

#### **1) Macroevaluación .-**

Esta evaluación es también llamada evaluación del sistema de capacitación y se refiere a la evaluación total es decir, el planteamiento estructural, metodológico y sistémico además del proceso legal, administrativo e instruccional.



## **2) Microevaluación .-**

Esta evaluación es también llamada evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje y debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción o de impacto, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.

La evaluación de reacción permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, responde a la preguntas ¿cuánto gustó el evento a los participantes?, ¿qué cosas del evento no gustaron a los participantes?. Sin embargo , cabe señalar que el hecho de que los participantes salgan satisfechos de un curso no significa que hayan aprendido, por ello esta evaluación ha de ser complementada con la evaluación de resultados de aprendizaje.

## **3) Seguimiento.-**

Este paso tiene fines de corrección y ajuste de los programas impartidos, para lo cual utiliza instrumentos como entrevistas y otros más que muestran los avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención a las necesidades detectadas.

El seguimiento se hace en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

## **4) Ajustes al sistema.-**

Esta fase se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la

dinámica de la organización. Los ajustes que se realicen deben de ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema.

## **II.5. PROCESO INSTRUCCIONAL**

Se identifica con el proceso de enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de las personas que son participantes, ya que son los directamente involucrados.

Este proceso permite establecer la relación instructor-participantes correspondiéndole al instructor la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los participantes.

Este proceso se divide en cuatro etapas:

### **II.5.1. SELECCIÓN DE INSTRUCTORES**

Muchas veces se busca a quienes son los mejores técnicos en la empresa o a quienes les sobra tiempo para impartir los cursos determinados en la fase de detección de necesidades y contenidos en los planes y programas y se les envía a capacitar sin antes haberlos entrenado como instructores. Para seleccionar y tener un equipo fuerte de instructores internos en la empresa se recomiendan a personas que:

a) Quieran.- es decir, que auténticamente deseen compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias y que deseen dar más que el qué de los conocimientos, el cómo y quieran ver reflejado en otros las conductas que él o ella sembraron.

b) **Sepan qué** - Nadie da lo que no sabe, una persona que es instructor debe de dominar la materia de lo que va a enseñar, aunque no necesariamente debe ser quien más conozca de la materia que imparte, un instructor debe de haber experimentado personalmente lo que trata de enseñar.

c) **Sepa cómo**.- Que tenga conocimientos sobre como aprenden los adultos, el porqué se resisten al cambio y como involucrarlos y que estén motivados para que aprendan. Que sepa estructurar los cursos que va a impartir y comunicar sus ideas con orden y efectividad, entre otras cosas.

d) **Tenga una personalidad adecuada**.- Es decir, que tenga liderazgo para conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, capacidad para influir en los demás, que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con otros lo mejor de sus experiencias.

### **II.5.2. DISEÑO DE CURSOS**

Esta fase está centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los cursos y de la elaboración de material didáctico y apoyos de instrucción; esta tarea generalmente se relega a segundo término y realmente es un punto clave sin el cual difícilmente se consolida un sistema de capacitación.

### **II.5.3. CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE**

En el entrenamiento de un instructor el punto de la conducción del aprendizaje es en el que se pone especial énfasis. El entrenamiento de instructores internos de una empresa es en base al tipo de cursos y la población que se va a capacitar.

Existen cinco puntos principales sobre los cuales se puede planear el entrenamiento de un instructor:

a) Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje como cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores.

b) Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza aprendizaje que requieran los cursos que vaya a impartir.

c) Que adquiera tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.

d) Que desarrolle habilidades para conducir a un grupo, que conozca las características de las personas y su forma de comportamiento en un proceso de instrucción y que sepa como enfrentar situaciones imprevistas.

e) Que practique como enfrentarse a un auditorio, como transmitir con claridad sus ideas y como manejar el lenguaje verbal y no verbal en la comunicación ante su grupo.

#### **II.5.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores según el resultado que se obtenga de su evaluación del desempeño y del logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías de los cursos impartidos.

Son pocas las empresas que toman en cuenta esta fase del proceso instruccional y que se preocupan por establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el

desempeño de los instructores internos entrenados en las empresas y es por eso que los equipos de instructores se desintegran cuando las empresas creen que ya tienen un equipo fuerte de instructores.

## CAPÍTULO III. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### III.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte. Aunque esta definición nos da una clara idea de lo que es necesidad existen algunos otros conceptos que profundizan más sobre este punto.

Según la UCECA, "... al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja." (12)

Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C. señalan: "... lo que es una necesidad de adiestramiento y capacitación, la que definiremos como la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona." (13)

Analizando estas definiciones se darían por hecho tácitamente dos cosas: que lo único que puede justificar un desempeño por abajo de lo esperado en un trabajador, es la falta de

<sup>12</sup> UCECA. guía técnica para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. Pág.11. México.

<sup>13</sup> Nava Corchado Víctor. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. Pág.3. México.

capacitación, lo cual resulta totalmente erróneo y además se puede deducir que el desempeño inadecuado también es sinónimo de necesidad de capacitación y esto también es falso.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan necesidades de capacitación se está refiriendo específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimiento, habilidades o actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Por lo tanto, la determinación de necesidades de capacitación es el procedimiento que permite identificar las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que los trabajadores desarrollen eficientemente las actividades de su puesto de trabajo.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las diferencias entre el deber ser y el ser, es decir, entre la situación esperada y la situación real, la forma correcta de hacer el trabajo y en la que se realiza, lo cual permite saber que personas necesitan capacitación, los aspectos específicos en que la necesitan, al mismo tiempo que establece profundidad y prioridades.

Cuando se elabora la detección de necesidades de capacitación, es muy importante que se tenga presente que cuando las causas de los problemas en una organización son por deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores la capacitación es la solución a los problemas, en cambio, si éstos son originados por una mala administración o un problema económico la capacitación no va a solucionarlos y tendrá que haber cambios en la organización de la empresa.

Para que un programa de capacitación sea realmente efectivo no solamente depende de la calidad de los cursos sino de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

La determinación de necesidades de capacitación es una investigación orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, la determinación de sus problemas y la propuesta de soluciones.

Un buen estudio de DNC proporciona diferentes beneficios como.

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que aspecto
- Identificar las características de esas personas
- Conocer los temas en los que se necesita capacitar
- Establecer las directrices de los planes y programas
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos
- Identificar instructores potenciales
- Optimizar los recursos técnicos, financieros y materiales
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización

La detección de necesidades de capacitación busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación por lo que debe considerarse como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño



de los trabajadores y no como una investigación sin importancia de lo que le hace falta a un trabajador para realizar bien sus funciones.

La detección de necesidades también permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación de personal pero que afectan resultados, éstos pueden ser: deficiencias en la estructura organizacional como limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, por mencionar algunos.

### **III.2. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Este planteamiento consiste en determinar los límites del estudio de detección de necesidades de capacitación para que el capacitador tenga una idea clara de la problemática a la que se va a enfrentar, es decir, lleva a establecer el ámbito de la investigación en cuanto a si es organizacional, ocupacional o individual; a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes; y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio como son dirección, supervisión u operación, generando de esta forma la planeación respecto a las fuentes de información, y a la selección de métodos y técnicas más adecuados a los fines y propósitos de la investigación.

#### **III.2.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

Establecer el ámbito de la investigación o delimitar el problema ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque, métodos y técnicas más adecuados según los puestos, áreas o niveles que va a investigar.

Se puede hablar de tres ámbitos: el ocupacional que es en base al puesto, es decir, secretarías, vendedores, etc.; el individual, que es cuando los indicadores apuntan hacia las

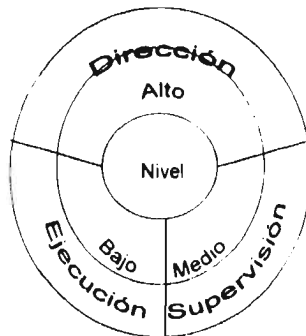
personas que ocupan el puesto; y el ámbito organizacional cuando los problemas son entre áreas funcionales.



### III.2.2. NIVEL DE ESTUDIO

El siguiente paso después de haber establecido el ámbito de la investigación es determinar el nivel o niveles que comprenderá el estudio, es decir, si el estudio de detección de necesidades se centrará en el nivel operativo, de supervisión o directivo o abarcará todos, ya que también el nivel determina los métodos más adecuados para obtener la información necesaria.

Los puestos se clasifican en tres niveles según la naturaleza de las funciones que realizan: alto, medio y bajo.



### III.2.3. ÁREA POR INVESTIGAR

El estudio de detección de necesidades se dirige a tres áreas, que son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las cuales se ubican respectivamente, los conocimientos, las actitudes y las habilidades que permiten a la persona realizar actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

El campo de la conducta humana es muy amplio, por lo cual en el estudio de detección de necesidades se deben considerar específicamente los conocimientos y habilidades que se necesitan para realizar actividades de tipo productivo como son:

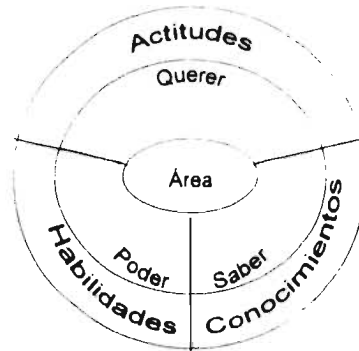
-Los conocimientos y las habilidades técnicas especializadas.- me refiero a los conocimientos específicos del puesto, los conocimientos y técnicas para realizar tareas concretas y la aplicación de conocimientos y métodos.

-Las habilidades administrativas.- como son la comprensión y el logro de objetivos, la organización del trabajo y la capacidad para armonizar y utilizar los recursos a través de la planeación y el control de resultados.

-Las habilidades de relaciones humanas.- en relación a la capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva, habilidad para trabajar en equipo y el ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

-Las habilidades conceptuales.- estas son la facilidad para comprender la complejidad de un trabajo y el análisis y soluciones de problemas.

-Las habilidades para el logro de resultados.- como las características de personalidad, el estilo de actuación, empuje, persistencia, responsabilidad e independencia y el logro de resultados.



### III.3. ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

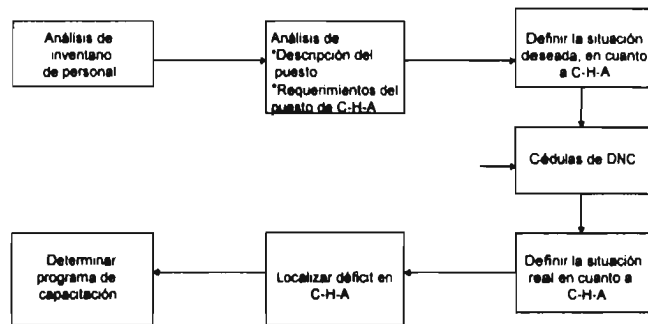
Ya que se determinó el ámbito, el nivel y el área de investigación, es importante y necesario razonar sobre el enfoque que tendrá la detección de necesidades, lo cual dependerá del grado de cultura organizacional de la empresa, del grado de desarrollo en sistemas de capacitación, del apoyo de los directivos, de los recursos y tecnología con los que cuenta el área de capacitación y de la profundidad con la que se decida levantar la información.

Existen tres enfoques muy definidos para su análisis, los cuales son: el enfoque con base en el puesto, el enfoque con base en el desempeño y el enfoque con base en problemas.

#### III.3.1. ENFOQUE CON BASE EN EL PUESTO

En este enfoque lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples que van de acuerdo a procesos y se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. Corresponde al nivel operativo de una organización en el cual un mismo puesto puede ser ocupado por varias personas, por lo que la investigación debe orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñarlo, para que posteriormente se compare a cada persona que ocupa el puesto contra los requerimientos, y de esta forma se establezcan las necesidades.

El procedimiento que se usa en este enfoque se debe iniciar con un inventario de personal, es decir, con los datos generales de cada trabajador, posteriormente se analiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos, y con el auxilio de los supervisores o jefes de área o departamento se pueden llenar las cédulas de DNC por puesto y la de DNC por puesto-persona. A continuación presentaré el proceso de capacitación con un enfoque de DNC con base en el puesto representado en un diagrama.



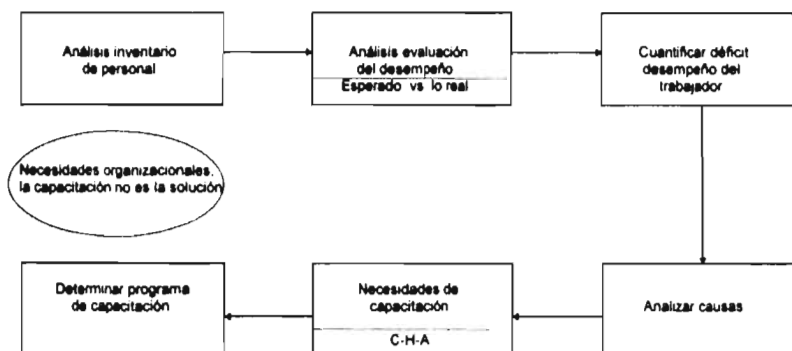
El enfoque de una investigación con base al puesto nos orienta a determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador tiene contra lo que debe tener y con base a esto definir el programa de capacitación respectivo, ya que en este caso la DNC responde al déficit en cuanto a lo que un trabajador posee contra lo que una descripción de puesto diseñado para este efecto indica que debe poseer. Pero en la práctica nos encontramos trabajadores que no poseen los conocimientos, habilidades y actitudes que indica una descripción de puestos y que se desempeñan satisfactoriamente y también trabajadores que reuniendo estos requisitos dejan mucho que desear en su desempeño.

### III.3.2. ENFOQUE CON BASE AL DESEMPEÑO

Es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y que sus límites de acción sean precisos y congruentes con las políticas y normas de la organización ya que la actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos por diferentes causas; también es necesaria una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que impida el logro de los objetivos propuestos para su trabajo.

En este enfoque se utiliza un procedimiento que también parte del análisis del inventario de personal, luego se realiza un análisis del desempeño real del trabajador que se compara con el desempeño esperado. Todo esto para poder detectar las deficiencias en el desempeño del trabajo y poder realizar un análisis, del cual surgen las necesidades de capacitación existentes, a las cuales deben orientar el programa de capacitación.

Enseguida les presento un diagrama del procedimiento de capacitación con un enfoque de DNC con base en el desempeño.

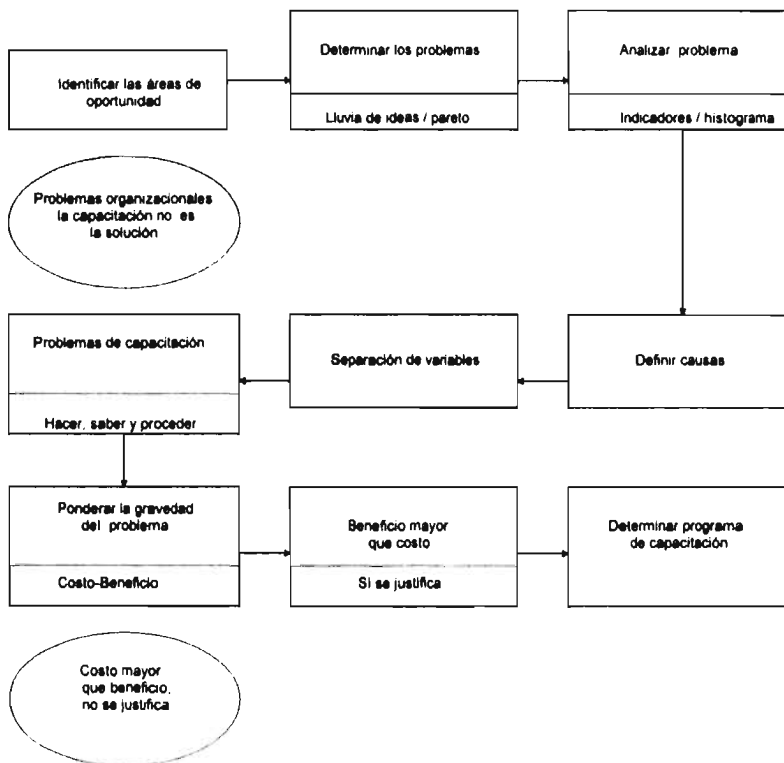


El enfoque con base al desempeño permite poner énfasis en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer contra lo que logra, alcanza o hace.

### III.3.3. ENFOQUE CON BASE A PROBLEMAS

Éste enfoque orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, así como en el ambiente de trabajo y en general en el cumplimiento de estándares y indicadores mínimos de productividad.

El procedimiento que se realiza en este enfoque requiere de ser más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y determinar si estas son susceptibles de corregirse a través de capacitación o no. A continuación les presento un diagrama del procedimiento de capacitación con un enfoque de DNC con base en problemas.



## **IMPORTANCIA DE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Es importante determinar las necesidades de capacitación ya que :

- a) Proporcionan la información necesaria para elaborar y seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- b) Eliminan la tendencia a capacitar por capacitar, es decir, solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- c) Proporcionan la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
- d) Aseguran en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
- e) Genera los datos esenciales para permitir después de un tiempo realizar comparaciones a través del seguimiento de la capacitación impartida.

La determinación de necesidades es el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación, es una investigación cuidadosa que permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores aún cuando tengan serias necesidades, ya que en la determinación de necesidades de capacitación se observa la siguiente combinación de variables tales como:

- 1.- No sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto, es decir, es un trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa.



2.- No sabe y no desea aprender es decir, es un trabajador que rechaza la capacitación o está desmotivado.

Ante hechos como éstos, lo más recomendable sería tomar alguna otra medida en vez de capacitar, ya que los resultados que se obtendrían serían infructuosos. La única forma de diferenciar lo anterior y obtener información para elaborar cursos a la medida consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

#### **III.4. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

En 1971 se describe una clasificación de tipos de necesidades de capacitación, la cual se divide en necesidades manifiestas y necesidades encubiertas.

a) Las necesidades manifiestas son aquellas que son evidentes por su propia naturaleza, no requieren de investigación para ser detectadas o localizadas, son las surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; reciben este nombre dado que son bastante evidentes. Por otra parte el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación representan necesidades manifiestas y la capacitación requerida para tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva ya que se deberá impartir antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o se establezcan sus cambios.

b) Las necesidades encubiertas son aquellas que no pueden ser detectadas a simple vista, ya que se requiere de una investigación sistemática y exhaustiva para tal fin; se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de

desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. en este caso el personal continuará en su puesto y las acciones de capacitación que se presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Su determinación es más difícil que las manifiestas.

Tom H. Boydell introdujo también en el año de 1971 la segunda clasificación, la cual está formada por necesidades organizacionales, departamentales, ocupacionales e individuales.

a) Las necesidades organizacionales se dan cuando está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la modificación de políticas o la introducción de nuevos procedimientos son ejemplo de este tipo de necesidades.

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

c) Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, secretaria, supervisor de producción, etc.

d) Las necesidades de tipo personal son las que obviamente se ubican respecto de cada trabajador.

La última clasificación fue dada por Donaldson y Scannell en 1979 y está formada por macronecesidades y micronecesidades.

a) Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento hay una presumible macronecesidad de capacitación.

b) Las micronecesidades de capacitación se dan solo para una persona o para una población muy pequeña de empleados.

### **III.5. PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

" Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor". (14)

#### **III.5.1. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MANIFIESTAS**

La determinación de necesidades de capacitación manifiestas se puede realizar de la siguiente forma:

- a) Analizando la plantilla de personal.
- b) Cuando existen cambios en la maquinaria o equipo, o los procedimientos de trabajo son modificados o sustituidos.

a) En el análisis de la plantilla de personal, se pueden considerar dos causas que determinan las necesidades de capacitación manifiestas, que son:

- Trabajadores de nuevo ingreso.
- Trabajadores que ocuparán otro puesto al ser transferidos o promovidos.

Los datos por considerar serán:

- Trabajadores existentes y requeridos.
- Trabajadores por jubilarse.
- Trabajadores promovidos.
  
- Trabajadores asignados a puestos similares.

---

<sup>14</sup> Madorsky, María Alejandra. Manual para determinar necesidades de capacitación, pág. 47. México

- Implemento de personal por ampliación.

El siguiente paso a considerar consiste en jerarquizar el orden en que se va a capacitar al personal, para lo cual se deben tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- Número de trabajadores por puesto.
- Qué personal requiere capacitación inmediata.
- Para que puestos existen programas de capacitación.
- Qué puestos en orden de importancia son esenciales para el funcionamiento de la empresa.

Para los trabajadores de nuevo ingreso se anotan las razones pertinentes para cada caso, como por ejemplo:

- Si todos desconocen las actividades que van a realizar y existen los programas de capacitación correspondientes.
- Si tienen experiencia previa y hay programas establecidos para el puesto o no.
- Si tienen una amplia experiencia y se capacitarán para el programa de actualización, etc.

De manera similar se procede con los trabajadores promovidos o transferidos, considerando las siguientes premisas.

- Qué actividades diferentes van a realizar.
- Qué clase de equipo o instalación deberán manejar.
- Qué nuevas habilidades o técnicas deben dominar, etc.

Para lo cual se requiere de la descripción de cada puesto, para investigar en cuales actividades necesita ser capacitado.

La etapa final consiste en anotar cuales son las características de los participantes, entre las cuales se deben considerar principalmente:

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Edad
- Escolaridad.
- Experiencia.
- Características personales requeridas para el puesto.

b) Otras formas de necesidades manifiestas se presentan cuando existen cambios en el equipo o en los procedimientos de trabajo.

En ambos casos se deben considerar los siguientes puntos para determinar las necesidades de capacitación:

- Las diferencias entre un equipo y otro o un procedimiento y otro.
- Los conocimientos, técnicas y habilidades que demandan del personal los nuevos equipos o procedimientos.
- Qué personal será afectado por el cambio.
- El tiempo de instalación del equipo o procedimiento y el dominio de su manejo para los trabajadores.

### **III.5.2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ENCUBIERTAS**

Para su determinación, los pasos a seguir son:

- 1.- **Buscar evidencias generales.**- éstas son de síntomas de que hay problemas en la organización. Las áreas donde se presentan más a menudo son: en la realización de servicios, la organización, conducta grupal y actitud de los empleados.
- 2.- **Localizar áreas críticas.** - es decir, las causas de los problemas. Una vez localizadas las áreas críticas, se procede a localizar las causas que los generan.

3.- Buscar soluciones para cada problema.- Las alternativas de solución más adecuadas , a este respecto, es necesario observar si el problema es relativo a capacitación, es decir, si el personal requiere adquirir conocimientos, habilidades y actitudes.

4.- Aplicar técnicas para precisar evidencia específica.- consiste en realizar la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere capacitar, tal como se hizo en el caso de las necesidades manifiestas. En el punto III.7. de este trabajo mencionaré las diferentes técnicas de investigación.

### **III.6. MÉTODOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las condiciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa difieren los criterios para seleccionar algún método.

#### **III.6.1. MÉTODO PARTICIPATIVO**

Este método involucra de forma directa a los jefes y a los subordinados en el análisis de las necesidades específicas, mientras la persona responsable de la capacitación en la empresa se desarrolla como coordinador o facilitador del proceso. Este método también es reconocido como "sistema cadena para DNC" y trata al respecto de trabajar con el jefe de algún departamento o área de la empresa y su inmediato nivel de colaboradores para analizar y determinar sus necesidades; después éstos últimos realizarán el mismo procedimiento lo que lo convierte en un diagnóstico en cascada, que va desde los niveles más altos de la gerencia y dirección hasta los niveles de supervisión y operación.

El diagnóstico de necesidades resulta del acuerdo obtenido entre el jefe y sus subordinados apoyándose en análisis como las descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño, reportes indicadores de productividad, etc.

Para llevar a cabo el método participativo se necesita :

- Sensibilizar al personal de jefaturas a participar en la DNC.
- Explicar la importancia de la DNC.
- Presentar objetivos y metodología de trabajo.
- Dirigir las mesas de trabajo en los que están agrupados los jefes y sus subordinados según las áreas de los departamentos que represente.
- Aplicar la información con datos estadísticos sobre un problema determinado.
- Concertar e interpretar los resultados obtenidos.
- Llenar adecuadamente y firmar las cédulas de DNC por puesto y por puesto-persona.

Entre más personal directivo y operativo intervenga en el estudio de DNC se adquiere mayor compromiso y se garantiza la factibilidad de cualquier plan de capacitación implementado.

### **III.6.2. MÉTODO PRESCRIPTIVO**

Este método requiere instrumentos como cuestionarios y entrevistas para ser aplicados de forma directa a personas capaces de dar sus apreciaciones y puntos de vista sobre problemas que presenta la organización.

Para evaluar la situación actual en la que se encuentra una empresa, para tener la posibilidad de detectar necesidades de tipo organizacional y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas detectados, el capacitador utiliza también indicadores como la revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo.

### **III.6.3. MÉTODO COMBINADO**

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto participativos como prescriptivos. Dependiendo del

enfoque de la investigación (al desempeño, al puesto o a los problemas) y del ámbito, área y nivel de estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos que se van a emplear. En la detección de necesidades (DNC) se deben emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento, ya que ésta es un proceso dinámico flexible, cambiante y permanente, como lo es la capacitación.

### **III.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La utilización de técnicas de investigación sirve para recopilar la información básica que permite conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa.

Para elegir la técnica más adecuada se debe tomar en cuenta que en capacitación la satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, por lo que la selección de técnicas se debe realizar en base a los objetivos previamente determinados que siempre están orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

Otros aspectos importantes que se deben considerar para la selección de una técnica son:

- a) **Ámbito del estudio.** - Es decir, si se cuenta con una cobertura organizacional, ocupacional o individual (función, puesto o persona).
- b) **Nivel de estudio.** - Esto se refiere al nivel organizacional al cual se dirige la DNC, es decir, si su orientación es a la alta gerencia, niveles medios de jefatura o mandos medios, o niveles bajos de operación (dirección, supervisión o ejecución).
- c) **Área del estudio.** - Esto se refiere al área o dominio de aprendizaje donde en principio se han detectado los problemas o las necesidades, o sea, en el saber, en el poder o en el querer (conocimientos, habilidades y actitudes).



d) **Métodos de investigación.**- Esto se refiere al tipo de método que se va a utilizar (participativo, prescriptivo o combinado). El enfoque de estudio nos determina el método que se debe utilizar, ya que éste define la técnica y dicha técnica determina el instrumento a emplear.

A continuación describiré las técnicas más usuales en el diagnóstico de necesidades de capacitación señalando las ventajas y desventajas que tiene cada una.

### **III.7.1. ENTREVISTA**

Consiste en recabar información a través del diálogo directo dirigido por el investigador que en este caso es el entrevistador y el trabajador sujeto a la detección de necesidades de capacitación, que es el entrevistado.

Por esta técnica se puede recabar información valiosa sobre diferentes aspectos de la organización que estén dirigidos a determinar los problemas de la misma y a las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o en los individuos. La entrevista se puede llevar a cabo en los diferentes niveles de la organización, tanto con los gerentes, jefes y supervisores como con los trabajadores.

Existen tres tipos de entrevista según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador:

a) **Abierta.**- en este tipo de entrevista las preguntas son generales y de hecho solo se plantean algunos aspectos acerca de los cuales el entrevistado puede dar información tan variada y extensa como desee, de forma que éste habla la mayor parte de la sesión y en ella el entrevistador debe captar todo lo que le diga y se limita a plantear otros aspectos que amplíen la entrevista con preguntas que puedan servir para precisar más los conceptos señalados o para captar más información sobre aspectos nuevos que el entrevistado va revelando.

Se debe de plantear un gui3n o una gua sobre la que se dirija la entrevista y contemple los aspectos sobre los cuales se requiere informaci3n.

b) Dirigida.- este tipo de entrevista se caracteriza por que est3 constituida de preguntas que requieren de respuestas concretas y que se elaboran previamente; es com3n que el entrevistador vaya registrando las respuestas por escrito junto a cada una de las cuestiones que se preguntan, estas preguntas pueden ser tan especficas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador a trav3s de un cuestionario.

El cuestionario es la gua fundamental de la entrevista dirigida y puede incluir preguntas de dos tipos:

1.- Preguntas abiertas.- est3s permiten la respuesta libre de la persona a la que se est3 entrevistando, pero dentro de ciertos lmites de amplitud, de forma que su extensi3n es relativamente reducida en relaci3n con una respuesta manejada en una entrevista de tipo abierta.

2.- Preguntas cerradas.- van seguidas de la especificaci3n de alternativas de respuestas para que elija el entrevistado o pueden implicar jerarquizar u ordenar determinados conceptos o valores seg3n el criterio y conocimientos de la persona sometida a la entrevista.

c) Semidirigida.- est3 utiliza preguntas abiertas que tienen mayor amplitud que las que se utilizan en una entrevista dirigida, pero no tan amplias como en una entrevista abierta, adem3s de que se pueden incluir preguntas cerradas.

Las necesidades especficas de recabar informaci3n son las que marcan el rumbo a seguir para determinar el tipo de entrevista.

**Ventajas:**

- Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes, además de infundir confianza.
- Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista si se juzga conveniente al descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameriten ser cubiertos por la investigación.
- Se tiene la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista con lo cual se mejoran las entrevistas subsecuentes.

**Desventajas:**

- Es muy tardada y costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas.
- Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal que no tiene cualquier persona y que solo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.
- Proporciona en muchos casos opiniones en vez de información objetiva.

**III.7.2. OBSERVACIÓN**

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas, y en su caso encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de capacitación, es decir el investigador realiza un examen de determinado hecho, situación o comportamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo.

Es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades son complejas.

Existen dos tipos de observación:

a) **Observación sistemática.** - en este tipo de observación se define con precisión el hecho a observar, el lugar y la hora y se elabora una guía de observación en donde se incluyan dimensiones de la conducta a observar como pueden ser: forma de escuchar, manejo de voz, amabilidad, forma en que se hace participar a la gente, claridad en los objetivos, etc.

Para el diseño de estas guías se deben de tener en cuenta los patrones de conducta, pues aunque no son rígidos son los que marcan la pauta deseable en cuanto a conductas esperadas y en cuanto a la calidad de las mismas.

b) **Observación casual.** - Se efectúa esporádicamente pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

**Ventajas:**

- Se registran conductas y hechos reales y no opiniones que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de capacitación.
- Permite detectar fallas en el comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra forma.
- Debido a la ventaja anteriormente mencionada, permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos que han sido bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación, en lo referente a las habilidades.

**Desventajas:**

- La presencia del observador puede influir negativamente en la conducta del sujeto, al sentirse observado.
- Puede introducir una variable importante para que los sujetos dejen de exhibir una conducta natural y los conduzca a practicar conductas correctas que no acostumbran en su trabajo cotidiano.
- Requiere de mucho tiempo.

Exige preparación, criterio y habilidades de parte del investigador para realizar una observación bien desarrollada.

**III.7.3. CUESTIONARIO**

En esta técnica un sujeto o un grupo responden de forma personal a varias preguntas que son planteadas por escrito, las respuestas pueden ser escritas en una o varias líneas o bien marcándolas con algún signo como una cruz o eligiendo una letra.

Existen dos tipos de cuestionarios:

a) Cuestionarios de preguntas abiertas.- éstos están estructurados a base de preguntas que exigen respuestas amplias como cuando se desea conocer una opinión o un juicio. El análisis de las respuestas resulta complicado ya que las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas a la pregunta.

b) Cuestionarios de preguntas cerradas.- están formulados con preguntas que deben ser respondidas de forma breve con una o varias palabras, o que ameritan la selección de una o varias posibilidades. Limitan en todos los casos las respuestas de las personas como en un no o en un sí; en una opción múltiple; en un falso o verdadero o en un bueno, malo o

regular. Las respuestas se prestan a un análisis rápido y por su tipo de planteamiento se restringen las preguntas que se pueden formular.

#### **VENTAJAS:**

- Dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchas personas resulta económico.
- Se pueden diseñar cuestionarios para investigar las necesidades de toda la empresa o de personas que desempeñan el mismo puesto o trabajan en áreas similares, agilizando con ello su aplicación y obtención de resultados.

#### **DESVENTAJA:**

- No puede aplicarse a personas que tienen problemas de lectura y escritura.

### **III.7.4. ENCUESTA**

Tiene como finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información siempre se obtiene a través de un cuestionario para el caso y el investigador recaba en un formato las respuestas que le proporciona la persona. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de personas.

Su aplicación es de forma individual y se puede hacer reuniendo a las personas que van a ser encuestadas contando con la presencia de el investigador o bien enviándoles a cada una el cuestionario correspondiente para que lo contesten sin la presencia del investigador.

En el primer caso el investigador puede aclarar las dudas que les surjan a las personas encuestadas , cosa que en el segundo caso no puede ser y puede llegar a haber una probabilidad mayor de llegar a recabar información equivocada.

En ambos casos es necesario diseñar cuestionarios que contengan preguntas que estén claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación que deben

colocarse mentalmente para contestar las preguntas, de esta forma no será necesaria la presencia del investigador para que la información recabada resulte exitosa.

#### **VENTAJAS:**

- Se puede aplicar a un número indeterminado de personas.
- Disminuye costos.
- Se aplica a un grupo de personas o puede enviarse y contestarse alejadamente del investigador.
- Generalmente se maneja a través de cuestionarios anónimos, lo que hace que el encuestado conteste con mayor confianza y veracidad.

#### **DESVENTAJAS:**

- Al ser anónimo limita al investigador a conocer las reacciones de las personas al leer el contenido del cuestionario.
- Cuando se envía no se tiene la certeza de que sea contestado por la persona indicada.
- Pueden quedar preguntas sin contestar sin que el investigador lo pueda remediar.

### **III.7.5. LISTA DE VERIFICACIÓN**

En esta técnica una o varias personas dan su opinión haciéndolo por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente un número o una marca en el lugar que se les indica.

Existen dos tipos de listas de verificación:

- a) Listas de verificación simples.- solamente se le pide a la persona registrar una marca, por lo general es una "X".

b) Listas de ordenamiento.- en éstas simplemente se requiere que la persona jerarquice cuestiones, se hace anotando números consecutivos.

#### **VENTAJAS:**

- Rapidez y facilidad de aplicación.
- Es sencillo el análisis de los resultados.
- Se puede aplicar en un grupo numeroso de personas.

#### **DESVENTAJAS:**

- Ya que solo se requiere de poner algunas marcas o jerarquizar cuestiones, se puede prestar a contestarlo con ligereza o a deformar intencionalmente la respuesta.
- Aunque se explique bien el propósito de la técnica, no plantea una situación muy motivadora.

### **III.7.6. TÉCNICA DE TARJETAS**

Consiste en que a las personas que son investigadas se les entrega una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas de su puesto o el áreas de conocimiento y separan en las que creen tener necesidad de capacitación anotando al reverso las razones que justifican su punto de vista, si se juzga pertinente se puede pedir a los investigadores que las ordenen en orden de importancia según sus prioridades.

Existen dos clases de tarjetas:

- a) Las referentes a las tareas del puesto.
- b) Las relativas a las áreas de conocimiento comunes o a varios puestos.



**VENTAJAS:**

- Es una técnica que resulta atractiva y novedosa para las personas debido a sus características.
- Su aplicación es sencilla y rápida.
- La elaboración de las tarjetas es sencilla.

**DESVENTAJA:**

- Aunque las instrucciones son sencillas a algunas de las personas se les dificulta sobretodo cuando hay que ordenarlas por prioridades.

**III.7.7. PERÍODO DE ACTUACIÓN**

Se desarrolla cuando el desempeño de una o varias personas es sometido a estudio y observación en situaciones reales de trabajo, se hace durante un período determinado con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

**VENTAJA:**

Permite observar de cerca la actuación del personal en una situación relativamente controlada dentro de un lapso de tiempo específico.

**DESVENTAJAS:**

- Dado que las personas saben que están siendo evaluadas introduce condiciones falsas.
- Implica mucho tiempo.

### **III.7.8. INVENTARIO DE HABILIDADES**

El supervisor o jefe del área da su opinión respecto a las necesidades de capacitación del personal a su cargo, para lo cual se requiere de un inventario de habilidades.

#### **VENTAJAS:**

- Proporciona datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe inmediato.
- La elaboración del material es sencilla.
- No exige habilidades especializadas el manejar esta técnica.

#### **DESVENTAJAS:**

- En la medida en que el jefe desconozca el desempeño y problemas particulares de su personal el valor de la técnica disminuye.
- Los resultados obtenidos se ven afectados por las preferencias y rechazos, sean conscientes o inconscientes de los jefes respecto a su personal.

### **III.7.9. PRUEBAS DE DESEMPEÑO**

Se llevan a cabo cuando una persona o un grupo son sometidos a exámenes, ya sean teóricos o prácticos con la finalidad de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su trabajo o una parte de éste.

Existen tres tipo de pruebas:

- a) Las teóricas o de conocimientos.
- b) Las prácticas u operativas.
- c) Las de actitudes.

**VENTAJAS:**

- Quizá es la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de puestos a nivel operativo.
- La persona se somete a una situación objetiva en la que demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

**DESVENTAJAS:**

- El tiempo que se emplea es considerable.
- La elaboración de pruebas requiere de personal especializado.
- Es difícil el elaborar pruebas que evalúen objetivamente algunos puestos de trabajo.

**III.7.10. REUNIONES DE TIPO CORILLO**

Es una técnica participativa, útil para varios propósitos pues además de recopilar información relacionada con la detección de necesidades de capacitación también sirve para el aprendizaje, para examinar problemas organizacionales y encontrar soluciones.

Los corillos son grupos formados por las personas que más conocen sobre la problemática del trabajo y que discuten para llegar a diversas conclusiones como: cuáles son las causas que originan los problemas de la organización, también determinan prioridades de capacitación, acuerdan las funciones y requerimientos de determinados puestos, determinan los conocimientos, habilidades y actitudes deseables en un puesto de trabajo, entre otras.

**Tipos de reuniones:**

- a) Reuniones de grupo.- se realizan cuando el conjunto de personas estudia y discute algún asunto de acuerdo a una agenda.
  
- b) Corillos.- Son subgrupos formados de 5 a 8 integrantes, cada corillo analiza por separado un asunto para finalmente conjuntar las conclusiones generales en una plenaria. Utilizan cuestionarios y tarjetas de corillos.

**VENTAJAS:**

- Propicia la participación de la gente y su compromiso con los problemas y soluciones que se toman.
- Permite obtener en poco tiempo mucha información.
- Facilita una amplia y constante comunicación de ideas que conduce muy probablemente a encontrar soluciones mejores que las individuales.
- Propicia la integración del personal de la organización.
- Si el ejercicio grupal fue exitoso (como es su propósito) facilita la sensibilización y motivación hacia la capacitación del personal y hacia el área de capacitación.

**DESVENTAJAS:**

- Para dirigir los corillos se necesita un buen nivel de habilidad.
- Cuando se trabaja con mucha gente se complica su aplicación por el tiempo que tarda.
- Es difícil determinar las necesidades individuales de capacitación, en especial cuando se trabaja para determinar las necesidades de los subordinados en general.

### **III.7.11. COMITÉS**

Están formados por un grupo de personas que se reúne periódicamente para tratar algún asunto referente a las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.

#### **Tipos de comités:**

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo se deben integrar Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento conforme a lo que mencioné en el Capítulo II, en el apartado que corresponde al Marco Legal en el Artículo 153-I de este trabajo que presento.

#### **VENTAJAS:**

- Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que llegan a facilitar el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- Establece un clima propicio para tratar las cuestiones planteadas.
- En las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento incluye el enfoque de los trabajadores.

#### **DESVENTAJAS:**

- Las personas miembros del comité generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones.
- La mayoría de los miembros no poseen conocimientos especializados en materia de capacitación ni de detección de necesidades de capacitación. Siempre que se pueda se sugiere auxiliarse de el área de capacitación de la empresa o de un asesor.

### **III.7.12. LLUVIA DE IDEAS**

Un grupo de personas organizadas, encabezadas y coordinadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre el asunto que se está tratando o sobre alguna pregunta específica, con el fin de generar un conjunto de observaciones que en una segunda parte de la sesión se analizan con todo cuidado.

Con esta técnica se promueve la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas y es empleada para expresar opiniones a cerca de los problemas que tiene la organización, las causas que creen que los originan, cuales creen que son los efectos de determinadas decisiones, etc.

#### **VENTAJAS:**

- Proporciona información abundante respecto a problemas y posibilidades de resolver las necesidades.
  - Facilita la libre participación de todas las personas.
  - Es una de las mejores formas de propiciar la creatividad.
  - Reduce la posibilidad de omitir aspectos importantes a considerar.
- Motiva a la gente al mejoramiento de la organización.

#### **DESVENTAJAS:**

- Se requieren habilidades especiales de liderazgo para conducir los grupos, ya que de no poseerlas, el investigador puede crear una situación problemática que esté fuera de su control.
- En muchos casos las informaciones que genera son meras opiniones y deseos más que datos objetivos.

### **III.7.13. SIMULACIÓN**

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

Refiriéndome a la detección de necesidades, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Los tipos de simulación más comunes son:

- a) Estudio de casos.
- b) Juego de negocios.
- c) Dramatización.

#### **VENTAJAS:**

- Permite apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas, lo cual es difícil lograr.
- Facilita que el personal adquiera una conciencia más clara y realista de sus propias necesidades de capacitación.

#### **DESVENTAJAS:**

- Algunas modalidades como el juego de negocios implican bastante tiempo y equipo costoso.
- La elaboración de materiales requiere la participación de especialistas.

#### **III.7.14. EVALUACIÓN DE MÉRITOS**

Consiste en que el supervisor o jefe del área registre en un formato, elaborado para tal efecto su punto de vista sobre el desempeño del personal a su cargo durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y propuestas de motivación.

##### **VENTAJAS:**

- Proporciona una visión general del desempeño del personal.
- Señala aspectos fuertes y debilidades y puede incluir algunos señalamientos sobre sus causas.

##### **DESVENTAJAS:**

- Comúnmente se realiza en lapsos de tiempo muy largos, lo que hace que la información no esté actualizada.
- En el caso en que no sea una práctica evaluar el desempeño del personal, la detección de necesidades de capacitación difícilmente propicia su implantación.

#### **III.7.15 PLANEACIÓN DE CARRERA**

Consiste en que una o varias personas , auxiliados por un especialista de capacitación plantean estrategias específicas de educación, desarrollo y capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto.



**VENTAJAS:**

- Representa un serio compromiso de las personas con metas educativas y de capacitación que ellos mismos definieron.
- Muchas de las metas abarcan necesidades de capacitación actuales y futuras.

**DESVENTAJAS:**

- Tiene poco valor para personas que no desean comprometerse en esfuerzos a largo plazo.
- No siempre señala con claridad las tareas en que se requiere capacitación, dado que se centra en lo prospectivo.

**III.7.16. ASESORÍA EN PARTICIPACIÓN**

Este método consiste en hacer hincapié en un enfoque en que las partes directivas y las no directivas trabajen juntas para planear como se analizará y resolverá un problema en particular.

Muchos de los problemas que competen a los supervisores y gerentes no solo requieren que se reconozcan los sentimientos de los subordinados, sino también que éstos estén conscientes de y se unan a las expectativas de la dirección para ellos ser productivos, responsables y cooperativos.

**VENTAJAS:**

- Esta técnica puede ser aprendida.
- El escuchar activamente reduce el problema de los falsos supuestos.

**DESVENTAJA:**

- La mayor parte de la gente con problemas preferiría actuar activamente en la solución una vez que ve que existe la posibilidad de actuar.

**III.8. CONTENIDO DE UN INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La DNC es una fase de la planeación y a su vez el principal producto que sirve de insumo para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programa de capacitación

Obviamente, si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con variables de la empresa y de los trabajadores, debe de elaborarse un informe.

La información ya obtenida y ordenada, se puede plasmar en un informe que no es algo rígido, ni limitado y que puede contener:

a) Datos de identificación.- nombre de la empresa, fechas de iniciación y conclusión de la detección de necesidades de capacitación, ubicación del área y puestos investigados y nombre del analista.

b) Pasos seguidos en el acopio de información.- Detección de áreas críticas, selección del puesto, obtención de la descripción del puesto, selección de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos, acopio de información y elaboración del informe.

- c) **Técnicas.**- Formas particulares de recabar los datos como pueden ser entrevista, cuestionario, observación, etc.
  
- d) **Actitud de trabajadores y supervisores.** - Forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.
  
- e) **Análisis de la información recabada.**- interpretación de datos e información estadística.
  
- f) **Resultados de la DNC.**- nombres de los trabajadores y sus características, necesidades detectadas por puesto y por persona y su justificación: a quienes capacitar, en que capacitar, cuándo , cuánto y quienes van a capacitar.
  
- g) **Problemas que requieren soluciones diferentes a la capacitación** - otros problemas detectados que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
  
- h) **Observaciones.**

## **CAPÍTULO IV. ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

### **IV.I. CONCEPTOS DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dársele a los términos de capacitación y adiestramiento. Si definir los términos de capacitación y adiestramiento implica dificultades, involucrar otros vocablos complica las cosas, es por esto que la problemática terminológica de la capacitación y el adiestramiento resulta interesante pero a la vez queda fuera de mi alcance, por lo que retomaré la cuestión inicial de definir ambos conceptos.

La capacitación puede ser definida como "Cualquier procedimiento iniciado por una organización para promover el aprendizaje de sus miembros." (15)

El Lic. Alfonso Siliceo define a la capacitación con el siguiente concepto: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (16)

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) define a la capacitación como " La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal." (17)

---

<sup>15</sup> Sherman Jr. Arthur. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 156. México

<sup>16</sup> Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. pág.25- México.

<sup>17</sup> UCECA. Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. Pág. 50. México.

El adiestramiento también definido por la UCECA es "La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo." (18)

Por su parte Matsumoto Jiraoka expresa: "Se entiende por adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad" (19)

Si nos guiamos exclusivamente por la definición del diccionario, ambos términos significan en realidad lo mismo, ya que por una parte capacitar es hacer más capaz y por otra, adiestrar es hacer más diestro en algo.

Hugo Calderón Córdova se refiere al desarrollo diciendo que " Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación." (20)

Se debe decir que es difícil determinar hasta que punto una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador el desarrollo incluye la capacitación y el adiestramiento.

En resumen se puede concluir que definir el adiestramiento y la capacitación implica dificultades.

La diferencia más extendida actualmente está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador, es decir, se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de

---

<sup>18</sup> Ibid. Pág. 49

<sup>19</sup> Matsumoto Jiraoka. La enseñanza en talleres. Pág56. México

<sup>20</sup> Calderón Córdova Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal.

trabajo. De esta manera, un mismo curso será de capacitación o de adiestramiento, en función de la situación particular de cada empleado.

## **IV.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación para fines prácticos se ha dividido en tres grandes campos: La capacitación para el trabajo, la capacitación en el trabajo y el desarrollo.

### **IV.2.1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO**

Este tipo de capacitación va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por que es de nuevo ingreso o por que ha sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Tiene como objetivo proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.

1) Capacitación de preingreso.- Se hace generalmente con fines de selección. Tiene como objetivo proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios así como desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

2) Inducción.- Es el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, los planes y programas, con el fin de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

3) Capacitación promocional.- Es la capacitación que le da al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

### **IV.2.2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO**

Es la capacitación que está conformada por una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes de los trabajadores en la labor

que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

La capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

Este tipo de capacitación constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diferentes áreas en el mejor desempeño de sus funciones.

#### **IV.2.3. DESARROLLO**

Es el proceso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

#### **IV.3. DEFINICIÓN DE MÉTODO Y TÉCNICA**

Según la UCECA método es "El ordenamiento lógico y secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obrar en relación con un objetivo trazado" (21)

En términos de investigación Howard C. Warren se refiere al método como "Modo sistemático y general de trabajar, especialmente para lograr verdades científicas; manera especial de trabajar en el campo de la ciencia." (22)

El método de educación identifica las formas en las que las personas son organizadas con el fin de llevar una actividad educativa. El método establece una relación entre el aprendiz y la institución a través de la cual se lleva a cabo la tarea educativa.

---

<sup>21</sup> UCECA Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. Pág. 74. México

<sup>22</sup> Warren Howard C. Diccionario de psicología. Pág. 220. México.

En base a lo anterior y términos aplicables a la capacitación puedo decir que los métodos son formas de organización que constituyen un ordenamiento lógico y secuencia de acciones y un modo sistemático de trabajo de los participantes que utilizan instructores o agencias para lograr los objetivos de capacitación y adiestramiento.

A continuación analizaré algunas de las definiciones del término técnica. Empezaré por la definición que la UCECA proporciona, dice que "Las técnicas de instrucción son el conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso enseñanza-aprendizaje. En ocasiones son realizados por el instructor y en otras por los educandos." (23) Esta definición contradice el supuesto de que el método es algo más amplio que la técnica.

Malcom Warren, por su parte, sostiene que " La Clave de la estrategia de una acción de capacitación es la selección del método o los métodos a ser aplicados en el diseño instruccional. Los medios y técnicas, que conforman el método educativo o de capacitación, determinan la estructura, la extensión y las limitaciones del diseño de instrucción." (24)

Estos dos puntos de vista se contradicen, pero hay otra definición que permite profundizar un poco más al respecto de esta cuestión.

Dicen Eloisa Vargas y Manuel Álvarez "Las técnicas didácticas son maneras prefijadas de enseñar, que han sido comprobadas por la experiencia como eficientes para conducir un proceso de aprendizaje. Las técnicas... son caminos de tipo intelectual que orientan al profesor o instructor sobre "como enseñar"; que le indican la ruta a seguir a través de fases o etapas y que propician una rápida obtención de los objetivos educativos propuestos." (25)

---

<sup>23</sup> UCECA. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. Pág. 100. México.

<sup>24</sup> Warren Malcom W. Training for results. Pág. 67.

<sup>25</sup> Vargas Eloisa y Álvarez Manuel. Los medios para la enseñanza. Pág. 8. México.



Se puede concluir que las técnicas quedan comprendidas en los métodos y que forman parte importante de la forma en que se realiza la capacitación. Los términos métodos, técnicas y materiales no han sido enteramente estandarizados y a veces se usan intercambiamente. Un método es una combinación de técnicas y materiales usados en una situación particular de enseñanza y una técnica es solo un procedimiento.

#### **IV.4. MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

El estudio de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia práctica.

En la actualidad se debe entender y aceptar que la enseñanza debe de estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave de el éxito en la función educativa, sin menoscabar la labor del instructor que es muy importante para lograr el éxito.

Es importante aclarar que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados esperados siempre y cuando estén claramente relacionados con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, etc.

Debido a la tendencia actual que es 100% dinámica, es aconsejable que en un programa de capacitación haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, que se alternen diversos métodos en un mismo programa de educación.

Existen diversos criterios para clasificar los métodos de capacitación.

1)Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.-



Capacitación                      Métodos de participación en grupo y cursos por computadora

Formación y Desarrollo                      Métodos destinados al cambio y orientación de actitudes

2) Según la actividad realizada por el sujeto.-

a) Labor individual y autoeducación:

Experiencia, lectura planeada, autocrítica, observación (oyente), instrucción por computadora.

b) Interacción y participación en grupo:

Mesa redonda, seminario, trabajos de grupo, método del caso, foro, congreso, simposio, sensibilización, entre otros.

3) Información de conocimientos.-

Aprender-haciendo, clase formal, conferencia, discurso, proyección de transparencias (método audiovisual), visitas y viajes.

#### **IV.5. TÉCNICAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

Después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados y de fijar los objetivos de capacitación se procede al entrenamiento como tal. La técnica de capacitación que se utilice dependerá de varios aspectos como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa.

A continuación mencionaré algunas de las técnicas de capacitación más populares.

1) La capacitación en el puesto.-

Esta capacitación prevee que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real, es decir, que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Casi todos los empleados, desde el encargado con nivel más bajo hasta el presidente de la compañía reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la compañía. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto, de los más conocidos puedo mencionar:

a) El método de asesoramiento o sustituto.- en éste el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o del supervisor mismo.. en los niveles más bajos, el asesoramiento podría ser que el trabajador adquiriera la experiencia para manejar una máquina observando al supervisor. Esta técnica se utiliza también en los niveles de alta gerencia, con frecuencia la posición de "asistente de " se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la empresa.

b) Rotación de puestos.- En ésta técnica el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados ;es relativamente barata, no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo; los trabajadores en capacitación aprenden al mismo tiempo que producen y facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto, como es que los instructores se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación, además de que los trabajadores que funjan como capacitadores deben estar convencidos de su deseo de enseñar. La elección de los instructores debe basarse en su capacidad y disposición. También es conveniente rotar a las personas en capacitación para poder analizar los puntos ventajosos de varios instructores. Los supervisores también deben entender la importancia de la supervisión estrecha para evitar lesiones durante la capacitación.

#### 2) Capacitación por instrucciones del puesto.-

Muchos empleos se enseñan mejor paso por paso, ya que representan una secuencia lógica. Este aprendizaje incluye el hacer una lista de todos los pasos necesarios para el puesto, cada uno en secuencia apropiada; junto a cada paso se lista también un "punto clave" si es que lo hay. Los pasos muestran *qué* es lo que se debe hacer, mientras que los puntos claves indican *cómo* se tiene que hacer y *por qué*.

#### 3) Pláticas.-

El dar pláticas o conferencias a los empleados es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos numerosos de personas en capacitación. Aunque en algunos casos también se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales en lugar de una conferencia, hay que tomar en cuenta que podrían representar un gasto considerable y no permitirían el intercambio de información en las preguntas que surgen en las pláticas.

#### 4) Técnicas audiovisuales -

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Los audiovisuales son más costosos que las pláticas convencionales pero también es cierto que ofrecen grandes ventajas ya que pueden ser muy útiles cuando hay necesidad de ilustrar algo, por ejemplo la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo; o cuando exista la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante una plática como una cirugía a corazón abierto, o cuando haya que capacitar a toda la organización y sea demasiado costoso trasladarla de un lugar a otro.

La telecapacitación se ha experimentado mucho en la actualidad, mediante ésta, un instructor se encuentra en una locación central y desde ese lugar por medio de conexiones o enlaces de televisión puede capacitar a grupos de empleados que se encuentren en otros lugares.

#### 5) Capacitación vestibular o simulada -

Esta técnica consiste en capacitar a los empleados en equipo especial fuera del trabajo, es decir, en el equipo real o simulado que utilizarán en su empleo, pero en realidad son instruidos fuera del empleo.

La capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona de capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los empleos en donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Esta capacitación puede consistir solamente en colocar en un cuarto separado el equipo que los empleados utilizarán realmente en su trabajo.

#### **IV.6 LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA; SU OBSOLESCENCIA E IGNORANCIA Y SU VISIÓN A FUTURO**

En el avance profesional, técnico, social y moral el hombre tiene dos grandes enemigos, a saber:

1) La ignorancia como la falta parcial o total de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene a la persona alejada en el ámbito social y en el campo del conocimiento donde se desarrolla ésta. Trae consecuencias como la frustración y enajenación.

Actualmente se viven constantes cambios y grandes adelantos por lo cual se necesita aún más de la función educativa para que la persona se mantenga al día y así pueda mantener una sana concepción del mundo que lo rodea, su trabajo y desde luego de sí misma.

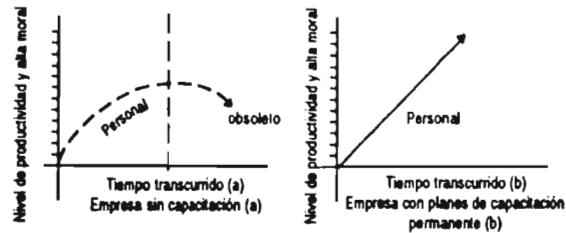
2) La obsolescencia que aunque guarda gran similitud con la ignorancia difiere de ella ya que ésta es "...la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados." (26)

El permanecer en la obsolescencia, es decir, sin estar actualizado es tan dañino como el permanecer en la absoluta ignorancia pues el momento que se vive está caracterizado por constantes cambios substanciales y acelerados avances. Se dice por ejemplo que un profesionista al año o dos años de haberse graduado ya no está totalmente al día, lo cual implica un constante apego en general a cualquier forma educativa, ya sea estudio formal, informal o lectura porque el avance del hombre en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de sus conocimientos.

---

<sup>26</sup> Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág.22. México.

Estas son dos situaciones diferentes que pueden darse en toda empresa:



La primera gráfica señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado de desempeño óptimo de productividad y moral, pero se corre el riesgo de que si éste no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia hará que su productividad y moral decrezcan.

En la segunda gráfica se ve que, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto en lo referido a su preparación técnica para tener una alta productividad como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

Personajes importantes de la administración como Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker han señalado la importancia "futura" de la educación. Con "futura" no quiero decir que el presente y el pasado hayan dejado de tener la misma trascendencia, sino por que las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad, reclaman que de ahora en adelante la educación sea primordial dentro de los objetivos nacionales e internacionales, ya que la clave para resolver la mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos es la educación.

Se necesita un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común.

En resumen, se requiere de la capacitación como un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones.

#### **IV.7. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS**

México necesita que la importante función educativa se torne seria y profesional para poder enfrentar la modernización, el desendeudamiento y el incremento de los índices de productividad.

El Lic. Alfonso Silíceo propone para lograr ésto diez puntos como principios y objetivos de capacitación y desarrollo en México.

- " 1) A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
  
- 2) La creación de un ambiente en que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
  
- 3) Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
  
- 4) Brindar al personal un nuevo concepto de productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.



- 5) Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en "logros productivos".
- 6) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa.
- 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la "calidad" sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- 8) A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, paternizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
- 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria." (27)

---

<sup>27</sup> Ibid pág.51

Estos principios pueden ser punto de partida para resolver problemas cuya solución no puede esperar más si se desea participar en el proceso de modernización.

Se debe crear una cultura, un espíritu de capacitación. Lo que hace que en una organización exista la capacitación es que el directivo o empresario ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben de ser modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como una filosofía de trabajo que esté basada en necesidades reales, no inventadas, para lo cual se requiere de un diagnóstico, también debe tener tecnología avanzada y todos sin excepción deben estar involucrados en la capacitación, la cual debe de ser permanente y continua y para todos.

#### **IV.8. PROPÓSITOS Y RESPONSABILIDADES DE LA CAPACITACIÓN**

El mundo hoy en día vive circunstancias por las cuales nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo; por todo esto la empresa mexicana se ve obligada a encontrar y poner en marcha mecanismos que le garanticen en este entorno dinámico resultados exitosos.

Indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización es la promoción del conocimiento, que al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de llevar a cabo apoyados en la filosofía y sistemas de recursos humanos.

Se puede hablar de ocho propósitos fundamentales que debe tener la capacitación:

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar cambios organizacionales.
- 3) Elevar la calidad del desempeño.
- 4) Resolver problemas.
- 5) Habilitar para una promoción.
- 6) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- 7) Actualizar conocimientos y habilidades.
- 8) Preparación integral para la jubilación

El poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general. La alta dirección debe entender a la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales y como soporte sólido en la realización de sus planes; debe hacer de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la organización, constituyendo una cultura de capacitación en la que todos los miembros de la empresa participen.

Toda inversión realizada por las empresas en el renglón de la educación será reductible de inmediato tanto para la propia organización como para nuestro país.

El reto de cambio y la innovación exige de la organización una conciencia cada vez más seria y comprometida con recurso humano que se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y como único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

Es responsabilidad organizacional tener en cuenta que la modernización de nuestro país exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia su trabajo e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de México. Solo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y las nuevas actitudes que requiere la modernización

Los altos directivos tienen un constante interés y una alta prioridad que es sin duda la búsqueda permanente de medios que hagan más efectivas a sus organizaciones, lo que habrá de encontrar satisfacción a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, es decir, de capacitación. Sin embargo, el esfuerzo educativo es asunto y responsabilidad de todo aquel que tenga personal a su cargo, no solamente de los especialistas en la materia, de ahí que la responsabilidad que contrae un individuo al asumir una posición que implique supervisión es enorme.

Para concluir este punto cabe resumir que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada directivo con su equipo de colaboradores y requiere ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

## **CAPÍTULO V. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

La adecuada coordinación y el efectivo control se complementan en la etapa de ejecución. Existen muchas situaciones que afectan de forma favorable o desfavorable el desarrollo del programa.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere de que lo que se haga se realice como se había planeado, de una minuciosa planeación para la coordinación de los esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de planes y programas.

El punto clave de la ejecución es el desempeño de los instructores, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae sobre ellos pues el logro de los objetivos de aprendizaje dependerá de la eficiencia mostrada frente a los participantes.

Los instructores pueden provenir de la misma empresa o bien se pueden contratar instructores externos. Los instructores que provienen de la misma empresa se seleccionan de acuerdo a los trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto y que por supuesto tengan interés en compartir sus conocimientos y experiencias y además tengan la disponibilidad para entrenarse.

Otra alternativa es contratar a instructores externos o los servicios de alguna institución capacitadora.

### **V.1. SERVICIOS INTERNOS**

Existen servicios con los que generalmente se cuenta en la empresa y que pueden ser aprovechados por el área de capacitación, como son entre otros:

- El servicio de diseño y dibujo.
- Promoción y relaciones públicas.

- Servicios generales de limpieza, mantenimiento y reparaciones.
- Centro de copiado.

Para tener todos estos apoyos es necesario conocer la capacidad instalada de la organización, así como apearse a las normas y procedimientos establecidos para conseguirlos.

## **V.2. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS**

### **V.2.1. INSTRUCTORES EXTERNOS**

Son personas físicas que reúnen los requisitos marcados por la Ley Federal del Trabajo y que tienen autorización para impartir capacitación en un área determinada.

Cuando se van a contratar los servicios de éstos instructores es necesario tomar en cuenta factores como:

1. **Análisis curricular.-** Comprende la revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente ( años de actividad, especialidades que ha impartido, lugares, etc.), experiencia como instructor y otras actividades como cargos que ha desempeñado, investigaciones realizadas, artículos o libros publicados.
2. **Análisis de su propuesta.-** Esta se refiere a la evaluación del programa de capacitación o del curso que va a impartir, desde los objetivos, el contenido temático, el tiempo, la metodología, y los materiales de apoyo.
3. **Análisis del costo de intervención.-** Este incluye la estimación del costo por hora-instrucción o paquete, costos adicionales y descuentos en caso de contratar volumen de horas.

4. **Características personales**.- Tales como presentación, seriedad y puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo para entrevistas previas a la realización del curso, interés por conocer la organización de la empresa con el objeto de adecuar su temática a las necesidades del cliente.

Se debe contar con datos completos de los instructores externos para mantener actualizado el directorio de instructores.

### **V.2.2. INSTITUCIONES CAPACITADORAS**

Son también llamadas agentes capacitadores de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo y reuniendo los requisitos correspondientes están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas que lo soliciten.

Algunas recomendaciones para la contratación de éstos agentes capacitadores pueden ser:

1. **Análisis curricular**.- Consiste en conocer las condiciones de su origen y desarrollo, el año de la creación, las personas fundadoras, la razón social, el tipo de sociedad, domicilio y socios actuales.
2. **Calidad del producto y de los servicios**.- Dentro de los servicios que proporciona se deben analizar los objetivos de sus programas de capacitación, los contenidos temáticos, las metodologías empleadas, el tiempo programado y los materiales de apoyo con los que cuenta.
3. **Cuerpo de instructores**.- De éstos se debe revisar el curriculum, la experiencia docente y como instructor de adultos, empresas donde presenta sus servicios, registro de instructor, características personales como presentación, seriedad, puntualidad, etc.

4. **Análisis del costo de servicio.**- Esto es la estimación del costo por hora-instructor, costo por el paquete del servicio como alquiler de proyectores, transportación aérea y terrestre, hospedaje y alimento para instructores, coordinadores y participantes.
5. **Análisis de políticas de pago.**- Porcentajes de pago anticipado, penalizaciones económicas por reprogramación parcial o total y cancelaciones.

Después de recopilar varias propuestas preparadas por agentes capacitadores, se procede a elaborar un análisis comparativo para seleccionar la mejor opción.

### **V.2.3. FORMALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS**

Se le recomienda al capacitador que formalice las relaciones de servicios que se están contratando, con el propósito de especificar las condiciones para dar seriedad y repartir responsabilidades entre el contratante del servicio en la institución capacitadora que lo va a proporcionar.

### **V.2.4. SERVICIO DE HOTELES**

Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, comidas, aulas en hoteles y en otras empresas. Para poder disminuir tiempo y costos se deben tener listas de los hoteles y centros que proporcionen este tipo de servicios las cuales pueden contener el nombre de la empresa, domicilio, teléfono, servicio que presta, formas de pago y personal responsable; también se debe contar con un formato para solicitar reservaciones en los hoteles.



### **V.2.5. ALQUILER DE EQUIPO**

Dentro de este punto se consideran: proyectores y transparencias, rotafolios, videocasetera, etc. Se recomienda tener registro de los proveedores para su ágil localización.

### **V.2.6. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN**

El material impreso es uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta en la planeación de un evento de capacitación para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Algunas áreas de capacitación cuentan con fotocopiadoras para uso exclusivo, pero en su mayoría tienen la necesidad de acudir al apoyo de imprentas con las que tienen que establecer contratos de servicio para la impresión de materiales didácticos, invitaciones, folletos y posters promocionales entre otras cosas.

## **V.3. COORDINACIÓN DE EVENTOS**

Esta se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso, como son:

### **V.3.1. REGISTRO DE PARTICIPANTES**

Para tener un control de los trabajadores que durante un periodo serán susceptibles de recibir capacitación, es conveniente tener una tarjeta individual que contenga información respecto a los cursos de capacitación en los que han participado anteriormente para de esta forma detectar los cursos faltantes de acuerdo al programa de capacitación diseñado para el puesto que desempeña.

Estos registros por lo regular contienen el nombre del empleado, datos sobre su escolaridad, el puesto que actualmente ocupa, y los que ha desempeñado dentro de la empresa, su antigüedad, el departamento o área a la que pertenece, los cursos en los que

ha participado, fecha y duración de los mismos. Si se mantienen actualizados éstos datos se puede planear con oportunidad el número de participantes que asistirán a un curso y detectar los problemas de cupo.

### **V.3.2. FORMULACIÓN DE INVITACIONES**

Posteriormente a la obtención del material impreso del curso que se impartirá, las instalaciones disponibles y el instructor, es necesario poner especial cuidado en informar oportunamente a los futuros participantes con el propósito de despertar su interés respecto al curso en el que van a participar, para lo cual lo más efectivo y acertado es una invitación personal que emita el departamento de capacitación con el visto bueno del jefe del área a la que pertenece el empleado. Esta participación escrita debe contener por lo menos el nombre de la persona a la que se dirige, el nombre del curso al que asistirá, una breve explicación sobre los beneficios que obtendrá el empleado al participar en él, el contenido temático, la duración, las fechas y el horario, el lugar exacto donde se llevará a cabo y el nombre del instructor.

### **V.3.3. DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO**

Las invitaciones se deben entregar por lo menos con ocho días hábiles de anticipación al curso para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo, una vez hecho esto habrá que verificar por lo menos tres días antes del curso la asistencia de los participantes.

### **V.3.4. APOYOS DE INSTRUCCIÓN**

Se debe solicitar al instructor previamente al curso una lista de los apoyos que utilizará y revisar las condiciones en las que se encuentra, contando con tiempo para hacer reparaciones en caso de ser necesario. Antes de iniciar cualquier evento debe verificarse que todos los apoyos de instrucción necesarios solicitados previamente se encuentren en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos.

### **V.3.5. LISTA DE VERIFICACIÓN**

En estas listas se concentran todas las actividades que deben realizarse antes durante y después de un curso para asegurar el éxito del mismo, con el fin de comprobar que efectivamente se hayan llevado a cabo. A esta lista también se le llama control de coordinación de eventos y comprende al detalle el desglose de todas las actividades desde la entrega de invitaciones a los participantes hasta la clausura del evento.

### **V.3.6. INAUGURACIÓN Y CLAUSURA**

Algo que se recomienda es formular el orden de las actividades que comprende la ceremonia de inauguración y a quién corresponde realizar cada una de ellas, cuidando los aspectos necesarios para que se lleve a cabo de la mejor manera.

Tanto en la ceremonia de inauguración como en la de clausura las personas que dirigen el evento deben estar atentas para captar las inquietudes de los participantes y encausarlas al objetivo del evento.

### **V.3.7. PERIODOS DE DESCANSO**

Durante cada sesión de estudio se deben planear periodos de descanso dependiendo del tiempo, del objetivo y de las características del evento, con el fin de evitar la fatiga del grupo y del mismo instructor, apoyando de esta forma la no distracción de los participantes.

Como éstos momentos sirven de estímulo a los participantes, por lo general debe cuidarse que no falte café, galletas y refrescos, ya que los cursos se evalúan en su totalidad y esto incluye la calidad de los servicios que se ofrecen a los participantes.

### **V.3.8. CAMBIOS IMPREVISTOS**

Sucede con frecuencia que durante el desarrollo de la capacitación se den situaciones para las cuales no se está preparado y por consiguiente alteran el desarrollo de las actividades de capacitación, sobre las cuales el capacitador debe poner especial atención y debe hacer

uso de su talento e imaginación para resolverlas exitosamente actuando con rapidez y eficiencia.

Como ejemplo de lo anteriormente comentado puedo mencionar entre otras:

La impuntualidad del instructor cuando el grupo esta impaciente por la espera o bien no se presenta a la sesión.

La carencia de material al no ser entregado a tiempo.

La falta de preparación de las aulas según las especificaciones solicitadas.

Fallas en los aparatos y equipos necesarios para la capacitación.

### **V.3.9. RECALENDARIZACIÓN**

Cuando llegan a existir cambios en la programación de los eventos de capacitación se deben realizar algunos ajustes para avisar oportunamente al instructor y a los participantes los motivos de la suspensión y las fechas en que habrá de realizarse posteriormente el curso, esto con la intención de que no decaiga el interés de los participantes.

### **V.3.10. CONCLUSIÓN DE EVENTOS**

La persona responsable de la capacitación debe estar pendiente de todas las actividades que se realicen en el curso. La conclusión del evento debe de ser una ceremonia especial en la que además de otras actividades es importante que los participantes contesten las hojas de evaluación del curso.

### **V.3.11. SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES**

La supervisión juega un papel muy importante sobretodo en la fase de ejecución de la capacitación, ya que se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización del evento, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos esperados.

#### **V.3.12. REPORTE DE ACTIVIDADES**

Cuando un evento llega a su fin se debe recopilar toda la información que permita tomar decisiones de carácter administrativo y técnico integrándola en un reporte de actividades que contemple puntos como: Evaluaciones del instructor y de los participantes, las situaciones que alteraron los resultados y sus alternativas de solución así como un informe en el que se establezca un resumen del curso con los aspectos sobresalientes positivos y negativos.

Después de este análisis se debe elaborar un informe en el que deben estar contenidas las recomendaciones para mejorar la función de capacitación.

#### **V.4. CONTROL ADMINISTRATIVO**

La información que se debe tener en todo proceso de capacitación se complementa con el establecimiento de controles y registros. El control administrativo implica actividades que ayudan a la elaboración de informes correctos y oportunos evitando pérdida de tiempo y errores como son: El diseño de formatos de control de asistencias de participantes a los cursos de capacitación, el mantenimiento de los controles actualizados del personal que ha participado en cursos, la elaboración y presentación de informes de la realización de los cursos, programación, presupuesto, etc.

#### **V.5. CONTROL PRESUPUESTAL**

El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad sirven a todo administrador para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de un departamento con el mínimo de esfuerzo.

Se refiere al control del gasto relativo a la realización de las actividades de capacitación.

El presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

- **Honorarios de Recursos Humanos.-** Son los pagos a instructores externos o agentes capacitadores y las compensaciones para los instructores internos así como la nómina del departamento de capacitación.
- **Gastos de operación.-** Gastos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material didáctico, viáticos, salones, etc.
- **Inversión.-** Es el dinero destinado a la adquisición de mobiliario y equipo, a la remodelación o construcción de un centro de capacitación y a la tecnología en general.

## **CAPÍTULO VI. LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA**

### **V.I. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD**

El Lic. Alfonso Siliceo cita a Erich Fromm en su libro Liderazgo para la productividad en México, y dice "Erich Fromm a través de su llamada "orientación productiva del hombre" señala con todo acierto y profundidad que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza." (28)

Apunta el Lic. Siliceo "La productividad es un efecto que tiene como causa una actitud, un espíritu, una conducta" (29). Sin actitud productiva no existe productividad real, permanente y auténtica aunque existan todos los recursos financieros, tecnológicos y administrativos.

Existen diversos enfoques respecto al tema del fenómeno productivo.

#### **1) Enfoque Econométrico.-**

La ciencia que más aplicaciones y conceptos ha hecho de la productividad es la económica. Fundamentalmente concibe a la productividad como una relación insumo-producto. De una manera sintética la economía identifica a la productividad con la generación de la riqueza.

#### **2) Enfoque industrial y operativo.-**

Trata de entender al fenómeno productivo a través de la planta productiva, es decir, a partir de la capacidad instalada de operación y de producción y del rendimiento de la tecnología y equipo utilizados.

---

<sup>28</sup> Siliceo Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. Pág. 66 México.

<sup>29</sup> Ibid. Pág. 92

### 3) Enfoque humano-social.-

La productividad antes que nada es un fenómeno humano. Al referirnos a la planta industrial se puede hablar de su capacidad instalada, si se refiere a un equipo de producción se alude a su rendimiento, pero sin duda es el hombre quien genera el fenómeno productivo.

Se ha demostrado que por muchos recursos tecnológicos, financieros e instrumentales que una organización tenga, éstos no son suficientes para el logro de resultados productivos, lo que quiere decir que la única y verdadera causa de la labor productiva es la voluntad del hombre y su decisión interna de hacer "lo mejor". La productividad es afectada por muchos factores como la cantidad y complejidad técnica de los equipos, la calidad y disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, el flujo de trabajo en la empresa y en forma relevante la motivación y actitudes de los trabajadores.

## **VI.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD**

A pesar de que se han hecho algunos esfuerzos no se ha podido responder a las graves deficiencias y necesidades para mejorar los niveles de capacitación en nuestro país, por lo que toda capacitación que se imparte en México debe responder a algunos objetivos primordiales:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
  
- b) Crear sentido de conciencia y compromiso para ser partícipes del fortalecimiento de nuestro país partiendo de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que en su quehacer diario tengan como objetivo el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad.



c) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.

d) Habilitar los diferentes aspectos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

El binomio educación-productividad es clave en el desarrollo del país. Existe una capacitación para "hacer", la cual es la más común pues persigue la transformación de la materia y permite la operación y manejo de herramientas; pero existe también la capacitación para "ser y llegar a ser", la cual es la más importante porque finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad e integra su personalidad dándole libertad para optar por valores y responsabilidades frente a sí mismo, su familia, empresa, comunidad y país.

En la actualidad se busca trabajar con personas altamente educadas e informadas. Si se motiva a las personas que trabajan en la organización se podrá lograr que alcancen niveles más altos de productividad; los directivos y gerentes pueden cambiar positivamente el punto de vista de los trabajadores sobre su rendimiento y actitud y lograr un mejor desempeño en sus empresas si influyen en el medio ambiente laboral en forma constructiva.

La forma de facilitar el aprendizaje de los trabajadores en relación a su conducta con el trabajo, es a través de la capacitación y el desarrollo, la cual deberá considerarse como un sistema progresivo de desarrollo.

### **VI.3. DESARROLLO EJECUTIVO**

El personal directivo de algunas empresas en los últimos años no ha creído en los programas de capacitación y desarrollo ejecutivo, por lo cual, se van perdiendo oportunidades de formar y reforzar a los miembros de la alta dirección, que como

responsables de importantes acciones en un entorno que cambia constantemente necesitan de procesos y eventos educativos atractivos e innovadores que tengan resultados efectivos y motivación en el personal por su contenido y organización en general y que les proporcionen actualización y el crecimiento en lo humano, en lo administrativo y en lo técnico para que con todo esto sigan aportando a su empresa contribuciones relevantes, además de estimular su deseo de continuar participando en ocasiones posteriores.

En este punto quiero destacar que una vez palpando los beneficios en los resultados que se obtienen por estos programas, en estos grupos de participantes se pueden encontrar personas entusiastas que posteriormente sean activos promotores de la capacitación.

#### **VI.4. PRODUCTIVIDAD: DE LO ABSTRACTO A LO CONCRETO**

Los conceptos de productividad que se han utilizado en los últimos años, son en si mismos conceptos generales que están referidos a un deseo o voluntad y son expresiones que se utilizan en la vida de las empresas que aunque dicen todo no dicen nada. Dichos conceptos se aplican de la siguiente manera: "Debemos ser productivos", "Nuestra productividad debe ser excelente". Estos conceptos únicamente señalan intencionalidad y un criterio general de acción pero no especifican las actividades o acciones que se necesitan realizar para el logro de esa productividad que persigue la organización. Por todo esto es que se debe aterrizar, es decir, ir de lo general a lo específico o como había mencionado de lo abstracto a lo concreto para así poder identificar cuales son esas actividades o tareas a través de las cuales se logran esos criterios generales de acción.

Existen actividades identificadas como causas directas e indirectas para la generación de la productividad, las cuales se pueden agrupar en siete áreas específicas como son: la dirección, los recursos humanos, la tecnología, la comunicación, la producción y planta operativa, las finanzas y la comercialización y ventas.

- 1) La Dirección
- a) Diagnóstico organizacional.
  - b) Planeación estratégica.
  - c) Creación y/o mantenimiento de la cultura organizacional.
  - d) Liderazgo efectivo.
  - e) Delegación.
  - f) Control y supervisión.
  - g) Calidad en las decisiones.
- 2) Potencial humano , relaciones industriales y recursos humanos
- a) Vitalidad organizacional y calidad de vida en el trabajo.
  - b) Modelos educativos.
  - c) Procesos humanos en la organización.
  - d) Sueldos, salarios y compensaciones.
  - e) Promoción de la participación y creatividad.
  - f) Evaluación del desempeño.
  - g) Relaciones laborales armónicas.
  - h) Disciplina, orden y respeto.
  - i) Formación de líderes.
- 3) Tecnología
- a) Innovación y cambio.
- 4) Comunicación e Informática
- a) Información suficiente y oportuna.
  - b) Programas de computación para uso generalizado.
  - c) Sistemas de comunicación.

- 5) Producción y planta operativa
  - a) Producción.
  - b) Programas de mantenimiento.
  - c) Sistemas de control.
  - d) Ahorro de energéticos
  - e) Programa integral.
  
- 6) Finanzas
  - a) Planeación económica.
  - b) Planeación fiscal.
  - c) Métodos de planeación y control presupuestal.
  - d) Auditoría interna y externa.
  - e) Análisis y estudio de costos
  
- 7) Comercialización y ventas
  - a) Análisis de las necesidades del cliente.
  - b) Estrategia y ventaja competitiva.
  - c) Venta del producto.
  - d) Distribución.
  - e) Mercado meta.
  - f) Control de inventarios.

## **V.5. LA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTIVO MEXICANO EN LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD A NIVEL EMPRESARIAL**

En nuestro país como en cualquier país del mundo la productividad depende de cada uno de sus ciudadanos, en el caso de México depende de cada uno de los mexicanos, ya que es una cualidad de cada persona que tiene su origen en la vida de cada individuo y es una responsabilidad social.

Pero la productividad de la fuerza laboral mexicana depende de la participación directa de los empresarios mexicanos, de ellos depende su conducción, organización e integración en sólidos equipos de trabajo, creativos y altamente capacitados.

Todo esto es un compromiso muy grande por el cual, a nivel empresarial se tienen que enfrentar grandes retos como:

El que en muchas empresas mexicanas se carece de la actualización y aplicación de tecnología avanzada, lo cual ocasiona que no se tenga la suficiente capacidad de respuesta a un mundo que se modifica constantemente. Las organizaciones se vuelven incapaces de sobrevivir a los cambios drásticos económicos, tecnológicos, científicos, etc. Es indiscutible el retraso en la aplicación de tecnología de vanguardia, en el aspecto industrial, de equipamiento, mantenimiento y control computarizado de procesos.

Muchas veces no se tienen clara y precisa la misión de la empresa, así como tampoco la filosofía de valores en el trabajo, se carece de la determinación de funciones y responsabilidades, de políticas y procedimientos para el seguimiento y control de los resultados.

Es frecuente que en las empresas se carezca de sistemas completos de información que proporcionen datos confiables.

Es cierto que también se carece de un enfoque humanista de la administración y que con frecuencia se da más atención al equipamiento de la empresa que al desarrollo, capacitación e integración de los recursos humanos, de los que sin duda depende la productividad de la organización.

Los líderes sindicales no están dentro de la propuesta de educación y deberían de estar por que tienen un responsabilidad muy importante, a veces hasta igual o mayor que el director de la empresa, ya que la fuerza y capacidad de influencia que tienen estos líderes arrastra a una u otra dirección a un número importante de personas.

Existe un perjuicio contra el obrero mexicano, el obrero sindicalizado y el líder sindical pues muchas veces se les entiende a partir de la filosofía del "ahí se va", o como gente deshonesto, holgazana, negligente y no creo que sea así, muchas de estas personas tienen un alto sentido de la responsabilidad .

Pienso que el trabajador mexicano mientras tenga un líder que sepa movilizar su energía y espíritu hacia el bien va a responder de forma benéfica.

En las empresas hace falta la conciencia de que el binomio capacitación-productividad es la mejor estrategia para formar el espíritu productivo del personal, que asegure altos niveles de eficiencia, calidad y productividad.

#### **V.6. BONO DE PRODUCTIVIDAD**

Una vez que se ha definido la productividad en todo contexto es conveniente hablar del bono de productividad; El bono de productividad es un incentivo que está incluido dentro del paquete de prestaciones de las empresas que cuentan con estándares cuantificables de productividad. Esta prestación que otorgan dichas organizaciones es pagadera de acuerdo al tipo de puesto, que regularmente son puestos no sindicalizados y ejecutivos.

La razón de mencionar anteriormente la estandarización cuantificable radica en que no en todos los puestos es sencillo medir que tan productivo se es en el trabajo que se realiza, y sobre todo cuando se trata de puestos directivos o de toma de decisiones, es decir, si el director del departamento de ventas o finanzas cumplen con los objetivos planteados de vender determinada cantidad de productos o de recuperar un monto previamente establecido de cartera vencida, es sencillo, porque se fue productivo si es que el objetivo se cumplió de lo contrario se calificaría como improductivo, sin embargo, ¿cómo podemos medir la productividad de un director de Recursos Humanos o la de un director de Planeación?. La situación no es sencilla, por lo regular después de un concienzudo análisis de las funciones de cada puesto y su relación directa con la generación de utilidad en la empresa es cuando se realiza una escala de medición productiva para cada departamento o área de la organización, de esta manera cada uno de los puestos con los que cuenta el organigrama de la corporación sabrá exactamente bajo que forma y sobre que medida se calificará su productividad y sabrá consecuentemente si es o no acreedor al bono de productividad.

Este bono de productividad tiende cada vez más a tomar fuerza dentro de las corporaciones mexicanas, es mejor medir a cada persona (independientemente del sueldo base que perciba) por lo productivo que es en las funciones de su puesto. Las organizaciones que cuentan con incentivos como el bono de productividad pueden volverse más eficientes, porque mientras mejor realizado es el trabajo de las personas, más productivos son y lógicamente perciben más ingresos, pero es importante volver a destacar que todo lo anterior se cumple siempre y cuando se tengan parámetros de medición objetivos y cuantificables bien establecidos en las políticas de otorgamiento del bono en la empresa.

## **CAPÍTULO VII. CASO PRÁCTICO**

Este estudio fue realizado en la ciudad de Guadalajara, en un Hotel que por razones de confidencialidad modificaré su nombre.

Se nos pidió que se realizara un estudio de necesidades de capacitación en los empleados del hotel para saber en que áreas se requería capacitar al personal y así poder proporcionar a los clientes un servicio como el que ellos requieren con bases firmes de calidad y productividad.

El estudio se enfocó a lograr que el personal conociera las necesidades y requerimientos de los clientes para que de esa forma se les pudiera brindar un servicio como el que ellos requieren.

Se platicó con los directivos y encargados del hotel para presentarles la forma de trabajo y lo que para nosotros era la capacitación y se analizaron los beneficios que ésta traería consigo tanto a la empresa y su personal como a los clientes del lugar.

En la **etapa de planeación** se estableció la determinación de necesidades de capacitación, para poder conocer las deficiencias del personal y poder establecer en que se requiere capacitar, a quienes había que capacitar, con que profundidad se debía de hacer y cuándo se llevaría a cabo.

Se definieron los objetivos que nos señalarían hacia donde había que dirigirnos, para lo cual requerimos conocer los objetivos de la organización y las necesidades de capacitación detectadas anteriormente.



Se elaboraron los planes y programas, conforme a las necesidades detectadas y los objetivos de la organización y se prepararon los temas en los que se iba a capacitar a los empleados.

Por último en esta etapa se elaboró un presupuesto.

En la segunda etapa, la **etapa de organización** se conoció la estructura organizacional de la empresa, las funciones y responsabilidades, líneas de comunicación, etc. Todo esto con el fin de saber claramente las responsabilidades, los tramos de control y la autoridad definida.

Se revisó si los procedimientos que se tenían agilizaban o entorpecían el trabajo y si se llevaban de la forma establecida.

Se realizaron descripciones de puestos y se identificaron sus requerimientos.

En cuanto a los recursos materiales se pidieron los recursos necesarios para la ejecución de la capacitación.

Para la **etapa de ejecución** se coordinaron intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado.

Se contrató material filmico, se reprodujo el material utilizado, se asignaron instructores, grupos y aulas, se prepararon los diplomas y en general todas las actividades para que la capacitación fuera satisfactoria.

En cuanto al control se diseñaron listas para el registro del personal que sería sujeto a capacitación, listas de asistencia, evaluaciones, control de materiales y controles presupuestales, etc.

La **etapa de evaluación** implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado, comprende la medición, el seguimiento y los resultados.

Se realizó una evaluación enseñanza aprendizaje dentro de la cual se hizo una evaluación de reacción y otra de aprendizaje.

Se propuso que para dar seguimiento al proceso se realizaran entrevistas con el personal para poder ver los avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de problemas; además de reforzar e incentivar los cambios logrados.

En cuanto a los instructores, fueron del mismo personal que labora en el lugar y se les recomendó que fuera gente que quisiera compartir lo mejor de su experiencia y conocimientos, que supieran lo que iban a enseñar y además supieran como dirigirse al personal.

Se recomendó poner énfasis en el entrenamiento de un instructor, en su reentrenamiento, actualización e incentivación para que se cuente con un equipo fuerte y comprometido de instructores.

## **HOTEL CASA BLANCA**

A continuación presento información acerca del hotel en el que se realizó este trabajo del cual trata este capítulo.

Es un hotel que está ubicado en una de las principales avenidas de la ciudad de Guadalajara, en uno de los lugares más céntricos de la ciudad.

Por todos los servicios con los que cuenta, el lugar en el que está situado, por su estructura organizacional y servicios está clasificado como un hotel de gran lujo para clientes VIP's.

Es un hotel que tiene 3 pisos y cuenta con 120 habitaciones, de las cuales 50 son suites y 70 son habitaciones de lujo. Cuenta con diversos servicios dirigidos principalmente a ejecutivos, como son: un Centro Empresarial en el que se cuenta con apoyo secretarial, además de que algunas áreas del hotel son especiales para ejecutivos y les ofrecen tarifas especiales y desayunos incluidos; también cuenta con un área de habitaciones para no fumadores y salones para eventos de trabajo además de servicio de renta de teléfonos celulares.

Para la comodidad de todos sus clientes tiene entre otros servicios: valet parking y área de estacionamiento propia, un restaurante de lujo y un bar, además de un gimnasio, sala de belleza, lavandería y agencia de viajes.

En referencia a los recursos humanos, el hotel cuenta con una base 203 empleados aproximadamente.

En cuanto a la capacitación, los empleados cuentan con un programa de inducción y un programa de capacitación semestral.

La inducción tiene la finalidad de presentar la misión del hotel, sus objetivos y su filosofía, se les proporciona el reglamento de trabajo, se les explican sus horarios, prestaciones, la organización, lo que se debe y lo que no se debe hacer, etc. además de ser recibidos por el director general ; y el programa de capacitación que se realiza cada seis meses se lleva a cabo con instructores internos en los niveles que no son directivos y con instructores externos en los niveles directivos, los cursos son en función a las quejas de los clientes y a las entrevistas de salida del personal.

El hotel tiene como misión: " Crear un ambiente por el cual el hotel sea caracterizado por su hospitalidad y en el cual se pueda disfrutar de la vida, de los negocios y del trabajo".

Su filosofía es "Ser un hotel pequeño de gran lujo para los ejecutivos".

Tiene un propósito fundamental como es el "Promover una atención exclusiva para los clientes, así como proporcionarles un servicio de alta calidad con satisfacción, seguridad y sanidad, protegiendo su dignidad y sus derechos".

Algunos de sus objetivos son:

- "Contar con instalaciones que aseguren una diferencia significativa y competitiva en comodidad, confiabilidad y seguridad.

- Tener estrategias de servicio que nos permitan anticiparnos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes
- Lograr que la calidad del personal con el que contamos sea punto clave en los servicios que ofrecemos.
- Proporcionar a los clientes servicios de hospitalidad". Entre otros

En relación al personal algunos de sus objetivos son:

- "Dar un trato basado en el respeto y en su dignidad como personas.
- Ofrecer un clima de trabajo que sea de apertura y de participación.
- Contratar a personal responsable y proporcionarles igualdad de oportunidades.
- Buscar su perfeccionamiento por medio de trabajo en equipo.
- Una finalidad principal es capacitar al personal para que se perfeccione en su puesto y pueda proporcionar un servicio de calidad al cliente.
- Ofrecer prácticas escolares a estudiantes.
- Impulsar el desarrollo personal para que el empleado y la empresa obtengan beneficios".

## **EL PROGRAMA Y SU DESARROLLO**

Se sostuvieron conversaciones con diversas personas "claves" del hotel para poder obtener información oportuna del funcionamiento del mismo.

Con el fin de detectar las necesidades de capacitación primordiales se realizaron algunas encuestas que tenían como propósito conocer lo que los clientes esperan que el hotel les proporcione, es decir, se pretendían saber cuáles eran las expectativas que tenían los clientes del hotel.

Los cuestionarios estaban conformados por preguntas abiertas, el personal del hotel fue el encargado de realizar las encuestas a los clientes que se encontraban en una relación que previamente se había establecido, la consigna era realizar de tres a cinco encuestas por turno. Los encargados de realizarlas debían entregarlas diariamente al encargado que se había designado.

Se aplicaron aproximadamente 125 encuestas en las cuales se encontraron diversas opiniones y problemas; analizándolos se llegó a la conclusión de que los problemas más importantes eran: la falta de equipo para trabajar en el Centro Empresarial como es equipo de cómputo, otro(s) equipos de fax y la necesidad de dos o tres salas de juntas más. Estos problemas no correspondían al área de capacitación por lo cual los directivos y encargados del hotel tomaron las decisiones necesarias para poner solución a éstos.

Pero sin embargo si se encontraron necesidades de capacitación y adiestramiento como fueron:

\* Que el personal que atendía a los clientes tuviera un trato más personalizado y con mayor cordialidad al dirigirse a ellos.

\* El poner más atención a la rapidez del servicio, sobretodo cuando es algo relacionado con los negocios y trabajo de los clientes como la entrega de faxes.

\* La atención especializada contando con personal bilingüe.

\* El cambiar la actitud informal de los empleados por una actitud de servicio que demuestre cordialidad en su trato.

\* El recibir un trato eficiente y cálido.

\* El recibir respuesta inmediata a sus solicitudes.

\* El no tener que reportar quejas del personal o el servicio.

\* El recibir todo el apoyo necesario en actividades de negocios, etc.

**Se puede ver que el hotel tiene problemas de servicio, al ver que los clientes (huéspedes) solicitan mayor cordialidad en el trato y una atención más personalizada.**

Los directivos opinaron que había diversos aspectos que marcaban la diferencia en la prestación de un servicio excelente al cliente como son: un servicio ágil, personalizado,

consistente, con personal capacitado y motivado que se anticipe a las necesidades de sus clientes; estuvieron de acuerdo que su servicio era muy bueno pero que le faltaba "algo" para que sus clientes estuvieran realmente satisfechos con los servicios que les ofrecían ya que se dieron cuenta que existían problemas que no les permitían brindarle al cliente un servicio de excelencia como el que éste requería, como son desórdenes y falta de capacitación, indiferencia hacia el cliente, falta de atención personalizada, falta de comunicación, etc.

Comulgaron con una propuesta de capacitación para desarrollar una actitud de servicio en el personal y así mejorar el trato que se le daba al huésped y resolver su problema además de una adecuada selección de su personal y otros aspectos como supervisión, etc., estuvieron de acuerdo con mejorar la comunicación interna y con manejar respuestas consistentes a los clientes recordando que el cliente es lo más importante y que hay que conocer sus necesidades para brindarle un servicio profesional, además de mejorar el proceso de reclutamiento y manejar un plan de carrera que motive al empleado.

Se llegó a la conclusión que para poder brindar un servicio como el que el cliente requería debían contar con personal bilingüe, que tuviera vocación de servicio, que se adelantara a las necesidades y expectativas del cliente y que les diera un trato personalizado, logrando todo esto proporcionando capacitación adecuada y constante a todo el personal para que el servicio que proporciona sea con profesionalismo y compromiso con el cliente, además de poner más atención en la selección de su personal y en su motivación.



Se estuvo de acuerdo que el personal que tiene contacto con el cliente requiere mayor preparación y una mejora en su actitud de servicio, para lo cual se le debe capacitar y así lograr un cambio de actitud y deseos de proporcionar un servicio que cubra las expectativas de los clientes más exigentes.

El programa de capacitación tuvo como objetivos:

- \* Que el empleado conozca los aspectos más importantes sobre el cliente.
- \* Que el participante conozca la cultura de el hotel y sea consciente de ésta.
- \* Que el empleado tenga una actitud de servicio positiva para poder lograr un servicio que cubra las expectativas del cliente.
- \* Que el participante aprenda a tratar al cliente y a mantenerlo contento (dentro de sus posibilidades como miembro de la empresa)
- \* Que el empleado se de cuenta que con su actitud puede beneficiar o perjudicar a la empresa.
- \* Que el participante conozca más de la empresa y de su trabajo.
- \* Que el empleado sepa que a cada cliente por ser diferente hay que tratarlo de diferente forma.

En base a esto se elaboró el programa de capacitación

Para llevar a cabo este programa se estudió la estructura organizacional, sus funciones y responsabilidades, se realizaron algunas descripciones de puestos y se identificaron requerimientos.

Se vio que empleados tenían contacto con el cliente y se analizaron sus horarios de trabajo para que en los días y en el horario que estuvieran más desahogados se les impartiera la capacitación.

Se les hizo llegar a los participantes una circular informativa con los horarios y la duración de los cursos además de confirmar su asistencia posteriormente.

El instructor fue el gerente o supervisor de cada grupo, el cual fue previamente capacitado, para saber sobre que bases partir el instructor sostuvo una plática previa con cada uno de los participantes y les pidió que le dijeran las expectativas que tenían del curso que les iba a impartir y así saber la mejor manera de llevar el curso.

El curso se impartió en una sala de juntas del hotel y tuvo una duración de tres sesiones de aproximadamente dos horas y media cada una.

Se llevó el curso de la siguiente manera:

El primer día se manejó la importancia que el cliente debe tener, dándoles a conocer a los participantes los diferentes tipos de clientes y la forma de manejarlos.

Primero se les presentó el objetivo que anteriormente mencioné y vieron diferentes definiciones de cliente, los tipos de éstos, cómo tratarlos, como manejar una queja, lo que se debe y lo que no se debe de hacer cuando se atiende a un cliente, etc., y posteriormente por medio de un sociodrama en el que los participantes manejaban diferentes roles en los cuales tomaban el lugar del cliente o de ellos mismos como empleados en una situación que se presentara un problema, se vio la importancia del servicio al cliente como un servicio que cubriera sus expectativas, para terminar con una ronda de preguntas y respuestas para aclarar dudas.

En la segunda sesión se trató el tema de la actitud en el servicio y tenía como objetivo el que los empleados se dieran cuenta que una actitud positiva y de servicio es la base para lograr el éxito del hotel.

Se les pasó un reportaje en el que el tema era "Una actitud de servicio y un servicio de calidad" en el cual se veía las consecuencias de un trato amable y uno indiferente, posteriormente se comentó la película en pequeños grupos para después realizar una sesión plenaria. Después el instructor dio una pequeña charla sobre productividad y calidad y se llevó a cabo una reunión en los mismos pequeños grupos en la que el tema fue "¿Que espero yo como cliente?", y también el tema de "¿Cómo puedo mejorar el servicio que le doy al cliente e incrementar la productividad?" y se sacaron conclusiones al respecto que fueron presentadas ante el grupo, se terminó con una ronda de preguntas y respuestas.

En la tercera sesión se enfocó a la cultura del hotel para lograr un servicio que cubra las expectativas del cliente.

Se realizó una exposición a cerca de la cultura, misión, filosofía y objetivos del Hotel Casa Blanca, posteriormente se realizó una mesa redonda sobre el cómo llegar a dar un servicio que cubra las expectativas del cliente, en la cual los empleados propusieron como se puede dar ese servicio en el hotel, seguida de una sesión expositiva del director del hotel a cerca de la motivación, lo cual dio la imagen de importancia que esperaban los participantes del curso y se terminó con una ronda de preguntas y respuestas.

Se repartieron a los participantes las evaluaciones de reacción, la de aprendizaje y la del instructor y posteriormente se entregaron diplomas de participación.

Posteriormente se debió de dar seguimiento por parte del jefe para ver los cambios logrados y la disminución o eliminación de problemas observando a los empleados en su trato diario con los clientes y con sus compañeros, etc.

### **CONCLUSIONES DE ESTE CASO**

El factor humano es el punto clave para lograr el éxito en toda organización, si éste no es productivo la organización no lo será.

La capacitación hoy en día es indispensable para toda organización que desea estar actualizada, superarse e ir a la vanguardia en los cambios tan importantes que se presentan día con día en su entorno.

La empresa que no esté dispuesta a proporcionar un servicio y productividad de excelencia tiende a desaparecer.

## **CONCLUSIONES**

Se debe entender la necesidad y la trascendencia de la educación para que el propósito de educar o capacitar sea un éxito.

En México todavía la capacitación se llega a considerar como una pérdida de tiempo y de dinero o como un lujo y se llega a realizar sin entender el verdadero compromiso que ésta trae consigo, se considera una carga legal desconociendo los beneficios que proporciona, lo cual resulta absurdo si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo punto en que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo son fundamentales para mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

La capacitación es un medio eficaz para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y la productividad en la organización.

La capacitación se dirige al mejoramiento de los recursos humanos valiéndose de medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, habilidades y actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

A través de un plan de capacitación permanente en la empresa, el personal irá en dirección ascendente, tanto en lo referido a su preparación técnica para tener una productividad alta como también para mantener una moral elevada y una auténtica integración a la empresa.

La productividad es un efecto que tiene como causa una actitud, un espíritu, una conducta. Sin actitud productiva no existe la productividad real, permanente y auténtica aunque existan los recursos financieros, tecnológicos y administrativos.

La capacitación rescata el valor del ser humano dentro de la empresa.

La educación en las empresas debe de ser una filosofía de trabajo y se debe crear una cultura de capacitación. Hay que convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo, con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril.

Se debe crear un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo del personal signifiquen un reto, un interés y un compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.

En toda empresa se debe de realizar periódicamente un diagnóstico de necesidades de capacitación ya que se necesitan saber las carencias y necesidades del personal para saber en que aspecto se les debe educar.

Los directores de empresa deben estar involucrados en lo referente a capacitación; el problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en este sentido. Se deben involucrar los directivos, jefes, técnicos y personal en general en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y como promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Actualmente se viven cambios constantes por los cuales se necesita de la función educativa para que la persona se mantenga al día y así pueda mantener una sana concepción del mundo en el que vive, de su trabajo y de sí misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander. "Administración de los Recursos Humanos".

Ed. Iberoamérica. México, 1994.

Chiavenato Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos".

Ed. Mc.Graw Hill. México, 1988.

Mendoza Núñez Alejandro. "Manual para determinar necesidades de capacitación".

Ed. Trillas. México, 1996.

Mendoza Núñez Alejandro. "La capacitación práctica en las organizaciones".

Ed. Trillas. México, 1994.

Dessler Gary. "Administración de Personal".

Ed. Prentice Hall. México, 1991.

Calderón Córdova Hugo. "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal".

Ed. Limusa. México, 1995.

"Capacitación a trabajadores".

Ed. Gernica. México, 1992.

Stoner James, Freeman Edward y Gilbert Jr. Daniel. "Administración".

Ed. Prentice Hall. México, 1996.

Pinto Villatoro Roberto "Proceso de Capacitación".

Ed. Diana. México, 1992.

Siliceo Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal".

Ed. Limusa. México, 1995.

Siliceo Alfonso. "Liderazgo para la productividad".

Ed. Limusa. México, 1992.

Arias Galicia Fernando. "Capacitación para la competitividad y la colaboración".

Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. A.C. México, 1994.

UCECA. "Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas".

Ed. Popular de los Trabajadores. México, 1979.

UCECA. "Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento".

Ed. Popular de los Trabajadores. México, 1981.

Maritain Jaques. "La educación en este momento crucial".

Desclée de Brower. Buenos Aires, Arg. 1980.

Warren Malcom W. "Training for results". 1969.

Vargas Eloísa y Álvarez Manuel. "Los medios para la enseñanza".

Servicio Nacional ARMO. México, 1973.



**Ley Federal del Trabajo 1997**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**