



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**"LA NUEVA CULTURA LABORAL, LA CAPACITACIÓN Y
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EN LA INICIATIVA PRIVADA".**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A:**

JESSICA GRISEL ROSAS GARCÍA

ASESORA: LIC. MARGARITA C. LEHNE GARCÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO, D.F. 2008



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.

AGRADECIMIENTOS

Con la más humilde y sincera de las gratitudes por la culminación de esta maravillosa etapa de mi vida, doy mis más cordiales agradecimientos:

A *Dios* por su infinito amor, protección y cuidado.

A mi Madre *Joaquina García*, ya que gracias a ella hoy soy lo que soy, la mujer feliz y exitosa que siempre quise ser, gracias por tu amor, tu cariño, tu dedicación, gracias por que siempre tuve de ti el mejor de los ejemplos y el más grande de los apoyos, hoy al culminar con esta etapa agradezco infinitamente a Dios por haberme dado la dicha de tener a la mejor mamá del mundo, por que gracias a ti aprendí de mis errores y nunca claudique en este importante camino, hoy me siento satisfecha por el logro obtenido y te doy gracias madre mía por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

TE AMO MAMITA

A mi Padre *Carlos Rosas* quien ha sido la muestra mas grande de tenacidad, esperanza y apoyo, gracias por darme la oportunidad de vivir grandes experiencias a tu lado, gracias por preocuparte siempre por mi, por dedicarte cada minuto de tu vida a cuidarme y a protegerme, gracias, por que a pesar del tiempo sigues siendo el mejor de los padres, gracias por que tu también creíste en mi y nunca me fallaste siempre estuviste a mi lado y procuraste mi bienestar, gracias por ser el pilar de nuestro hogar y gracias por todo el amor que siempre me has dado.

TE AMO PAPITO

A mi pequeña princesa, *Marianita* eres la luz de mi vida, el motivo por el que estoy aquí, eres el principal motor que me impulsa a ser mejor cada día a crecer con responsabilidad y sabiduría y a ser una mejor persona siempre, gracias princesa por darle tanta amor a mi vida, gracias por tus risas, tus juegos, tus travesuras, gracias por darme tanta felicidad, princesita te prometo que estaremos juntas hasta la eternidad. **TE AMO MI PRINCESITA**

A ti Carlita, por que contigo he aprendido a vivir la vida en un arcoiris de emociones, gracias por tu paciencia, tu cariño y por todos los momentos divertidos que vivimos cuando éramos niñas. **TE QUIERO MUCHO MI FLAQUITA**

Al amor de mi vida *Alberto Martínez*, gracias mil gracias por todo tu amor, tu comprensión, tu cariño y tu apoyo, gracias por estar conmigo sin importar tiempo ni distancias, gracias por tu dedicación, tus detalles y gracias por impulsarme a ser mejor cada día, a crecer como mujer, pero también como profesionista, gracias por ayudarme a crecer en mis proyectos y gracias por creer en mí.

TE AMO ALBERTO

A nuestra máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México, a mis profesores, y muy especialmente a Margarita Lehne, Patricia Zurita, Ruth García, Laura Márquez y Margarita Soto, gracias por su apoyo en la elaboración de este trabajo, cúmulo de su experiencia, sabiduría y compromiso. MIL GRACIAS.

MUCHAS GRACIAS A TODOS Y MIS MAYORES BENDICIONES PARA TODOS USTEDES, LOS QUIERO MUCHO Y LOS LLEVO SIEMPRE EN MI CORAZÓN.

Hoy me *siento feliz* por ser mujer, por ser universitaria y por ser exitosa, me siento *comprometida* como PEDAGOGA con mi país, me siento *contenta* por tomar siempre las decisiones correctas en mi vida, pero sobre todo, me siento *satisfecha* por haber concluido con esta etapa de mi vida, sé que aún el camino por recorrer es largo pero con los conocimientos y experiencias adquiridas podré enfrentar todos los retos a futuro poniendo muy en alto el nombre de nuestra querida universidad. GRACIAS.

¡ORGULLOSAMENTE PUMA, SANGRE AZUL Y PIEL DORADA!

¡GOYA, GOYA, CACHÚN CACHUN RA RA

CACHÚN CACHUN RA RA, GOYA UNIVERSIDAD!

ÍNDICE

Introducción	06
 CAPÍTULO I. La Nueva Cultura Laboral	
1.1 Conceptualizando la Nueva Cultura Laboral.....	09
1.2 Objetivos de la Nueva Cultura Laboral.....	10
1.3 Principales postulados de la Nueva Cultura Laboral.....	12
1.4 Papel de los trabajadores respecto a la Nueva Cultura Laboral.....	17
1.5 Papel de los empresarios ante la Nueva Cultura Laboral.....	18
1.6 La Nueva Cultura Laboral desde un enfoque Pedagógico.....	19
 CAPÍTULO II. Capacitación	
2.1 Antecedentes y Evolución de la Capacitación.....	23
2.2 Marco Legal de la Capacitación.....	26
2.3 La Capacitación y la Globalización en el Siglo XXI.....	30
2.4 Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal.....	31
2.5 Capacitación de Recursos Humanos.....	38
2.6 Beneficios de la Capacitación para el trabajador y la empresa.....	40
2.7 Pedagogía: garantía de una correcta aplicación de la Capacitación.....	41
 CAPÍTULO III. Gestión por Competencias	
3.1 Antecedentes de las competencias.....	45
3.2 Clasificación de las Competencias.....	46
3.3 Concepto y objetivo de las Competencias Laborales.....	47
3.4 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	51
3.5 Verificación del Modelo de Gestión por Competencias.....	55
3.6 Modelo de Gestión por Competencias: competitividad y productividad.....	56
3.7 Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	58
3.8 Pedagogía punto de partida para la Gestión por Competencias.....	61

CAPÍTULO IV. Iniciativa Privada	
4.1 Definición de Empresa.....	66
4.2 Clasificación de Empresa	
4.2.1 Por su finalidad.....	67
4.2.2 Por su actividad.....	67
4.2.3 Por el origen de su capital.....	68
4.2.4 Por su estructura legal.....	69
4.2.5 Por el tamaño de la empresa.....	70
4.2.6 Por su aportación de capital.....	71
4.3 Principales Recursos en la Iniciativa Privada	
4.3.1 Recursos materiales.....	73
4.3.2 Recursos técnicos.....	73
4.3.3 Recursos humanos.....	74
4.3.4 Recursos financieros.....	75
4.4 Objetivos y características de la Iniciativa Privada.....	75
4.5 Detección de Necesidades de Capacitación.....	77
4.6 Procedimiento para el desarrollo del DNC en la Iniciativa Privada.....	81
4.7 Aportaciones pedagógica a la Iniciativa Privada en México.....	85
CAPÍTULO V. Reestructuración Organizativa en la Iniciativa Privada en México.....	87
Conclusiones.....	89
Bibliografía.....	92

INTRODUCCIÓN

La evolución del ser humano ha llevado a la aparición de nuevos recursos que nos permiten facilitar la vida cotidiana del hombre, siendo la globalización y las nuevas tecnologías los temas principales de la economía y la educación mundial.

Esta economía en constante evolución ha generado una ola de variados sucesos que afectan directamente la conformación y el establecimiento de nuevas organizaciones empresariales, requiriendo de una nueva capacidad de adaptación y de generación de empleos acorde a las necesidades de un mundo globalizado.

Por lo tanto, las personas que conforman estas organizaciones necesitan disponer de ciertas aptitudes que les permitan desenvolverse en éste medio tan cambiante.

El aprendizaje y el conocimiento también evolucionan, formando nuevas pautas de comportamiento que deben ser flexibles y deben estar en constante cambio, prevaleciendo el espíritu de la adquisición de una Nueva Cultura Laboral.

Explicaré cómo se desarrolla el estrecho vínculo entre la formación y la educación de los trabajadores y los empleadores a lo largo de la conformación de una empresa.

Destacaré los procesos de aprendizaje mediante las estrategias idóneas que permitan brindar nuevas expectativas laborales en el ámbito de la globalización y las competencias laborales.

Primero analizaré el marco general en el cual se encuentra hoy la Nueva Cultura Laboral, las relaciones entre el trabajador y el empleador y una aportación Pedagógica al tema en cuestión.

Posteriormente analizaré el espacio de la Capacitación en las organizaciones empresariales, considerando algunas definiciones teóricas aplicables a ella, y algunos aspectos distintivos a tener en cuenta para la educación y la formación para y en el trabajo, analizaré después cómo se sustenta la capacitación en una organización empresarial desarrollando las funciones de los distintos roles y generando una nueva expectativa desde el punto de vista pedagógico.

Después revisaré la situación de la Gestión por Competencias, desde sus antecedentes hasta la importancia que la Pedagogía da como resultado de un cúmulo de conocimientos que generan nuevas expectativas laborales en un marco de legalidad y competitividad.

Luego mencionaré la definición y clasificación de la empresa y la iniciativa privada, sus objetivos y principalmente la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación en la Empresa Privada en México.

Finalmente de las fuentes obtenidas, generaré una aportación de la Pedagogía a la Nueva Cultura Laboral, la Capacitación y las Competencias Laborales en México, proponiendo una Reestructuración Organizativa en la Iniciativa Privada en México.

CAPÍTULO I

LA NUEVA CULTURA LABORAL

La trascendencia de la Nueva Cultura Laboral en las empresas depende, en su mayoría, del crecimiento de las personas que laboran en ella, teniendo como base la participación activa de las mismas en un proceso de identificación de necesidades tanto administrativas, organizacionales y de sus puestos de trabajo; logrando así detectar, estructurar, diseñar y crear nuevas formas de satisfacer tales necesidades.

Ahora bien, enlazar las metas u objetivos de la empresa con la “Nueva Cultura Laboral” requiere de un enfoque encaminado a los aspectos de la función de la misma, por lo que desarrollar una Nueva Cultura, además de Laboral, Empresarial depende directamente de la evolución de la fuerza de trabajo competente, estableciendo normas por las cuales conformar nuevas aptitudes laborales en el lugar de trabajo.

Por lo anterior, debe darse especial énfasis en el desempeño individual, tomando en cuenta los estilos de aprendizaje, estrategias de enseñanza y programas educativos totalmente individualizados, lo que conllevará a la proposición de fuentes de trabajo mejor preparadas para el desempeño de los puestos, generando así una mayor opción de crecimiento personal y laboral, que finalmente se verá reflejada en el desarrollo y evolución de la empresa.

Hoy, sabemos que para cumplir con las exigencias presentes y futuras, el proceso de transición no es suficiente por sí solo. Es necesario que cada ser humano mejore sus actitudes, que se vuelva parte del cambio y que rompa viejos paradigmas.

1.1 Conceptualizando la Nueva Cultura Laboral.

Por lo mencionado es importante saber a que nos referimos al hablar de este concepto, es por eso que de acuerdo a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social la Nueva Cultura Laboral: “reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios y busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas”.¹

Desde la visión de Jean Maninat, Director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en México, el entorno laboral se ha visto muy afectado por la globalización, dicha transformación podemos apreciarla en la constante evolución de la concepción tradicional del trabajo, la cual converge en los parámetros más selectivos de la sociedad y la educación.

Así mismo en el ámbito de la globalización Maninat afirma que “la empresa también ha adquirido un nuevo rol: ser el centro nervioso de la sociedad en su conjunto, un centro que emite las señales al mercado y que el Estado debe captar para orientar las políticas económicas. Este nuevo rol coloca a la empresa como un centro de excelencia, eficacia y creatividad, como elementos para aumentar su productividad y cumplir con su misión de generar riqueza”.²

Tomando en consideración las dos acepciones anteriores podemos afirmar que la Nueva Cultura Laboral debe ser un cúmulo de principios, valores y postulados encaminados a construir un nuevo paradigma respecto de la visión histórica del trabajo, siendo su objetivo central la dignidad de la persona, entendiendo al ser humano como origen, motor y fin de toda actividad económica y a la empresa como generadora de un ambiente laboral integrador.

¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). “*La Nueva Cultura Laboral*”. México.

² MANINAT, Jean (2006). “*2º Foro de Cultura Laboral para el Tercer Milenio*”. OIT. México.

1.2 Objetivos de la Nueva Cultura Laboral

Como hemos visto la Nueva Cultura Laboral está conformada por una red muy amplia de objetivos encaminados a la construcción de mejores relaciones de trabajo, teniendo como objetivo central obtener nuevas formas de establecer relaciones justas y equitativas que permitan el pleno desarrollo del trabajador y la empresa.

Es bien sabido que el trabajo debe contribuir a la realización personal y al logro del bien común familiar y nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país

Es por eso que la Nueva Cultura Laboral deberá constituirse por un conjunto de principios y normas de conducta cuyos objetivos centrales sean:

1. Fomentar en todos los centros de trabajo, entre los trabajadores y empresarios, la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.
2. Propiciar niveles de remuneraciones justas y equitativas que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. **El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.**
3. Impulsar la capacidad de los trabajadores y de los empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo de sus

capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.

4. Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el ciudadano del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.
5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestión en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación del cambio.
6. Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.
7. Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral, y acuerdan por consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.
8. Reconocer, conforme a los principios establecidos en el artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.³

Siendo los anteriores los objetivos centrales de la Nueva Cultura Laboral, podemos afirmar que partiendo de la correcta aplicación de los mismos, generaremos nuevas pautas de comportamiento basadas en el respeto a las diferentes ideas, en el justo equilibrio entre los trabajadores, en el aumento de productividad en las empresas y en el verdadero apego a la ley generando con esto, nuevas expectativas en el ámbito social y laboral.

Así mismo debemos promulgarlos a favor de la justicia y la equidad, para poder así conformar verdaderas Instituciones que cumplan y hagan cumplir la ley, en donde los trabajadores y las empresas hagan valer sus derechos y obligaciones.

³ HERNÁNDEZ, Brigas Abraham (2008). “*Federación Nuevo Grupo Sindical*”. México.

1.3 Principales postulados de la Nueva Cultura Laboral.

Teniendo como antecedentes la práctica y la generación de nuevas relaciones de trabajo podemos afirmar que México comenzó a vivir el siglo XXI con una transición democrática fundada en el respeto a la dignidad de la persona, en la revaloración del trabajo como expresión de esa dignidad, en la capacitación para desarrollar el capital intelectual de todos los trabajadores y en propiciar su participación en los procesos productivos.

Esta nueva visión de la Cultura Laboral contempla los siguientes principios:

UNO: *El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente.* Es la actividad física o intelectual que realiza el hombre para transformar la naturaleza en beneficio propio, para obtener la producción de un bien, un objeto o un servicio que satisface una necesidad socialmente útil.

DOS: *Lo que determina el valor del trabajo es la dignidad de la persona.* Es decir las actividades laborales deberán ser el resultado de la dignificación del ser humano entendiéndose esta como una aportación al entorno asocial, laboral y familiar.

TRES: *El trabajo perfecciona a la persona, permite el sostenimiento propio y el de la familia, y es un medio para su desarrollo integral.* El trabajo en sí, es la puesta en práctica de todos los conocimientos previamente adquiridos, teniendo como resultado la integración de las aptitudes y las habilidades.

CUATRO: *El trabajo es una fuente de derechos y obligaciones.* Los cuales son adquiridos en la medida en que sociedad, gobierno y empresas trabajan en cumplimiento de la ley. Lo que es una obligación del empleador, significa al mismo tiempo un derecho del trabajador. Un valor muy importante para el cumplimiento de las obligaciones es la auto exigencia, es decir, que cada quien dé lo mejor de sí mismo y haga las cosas bien desde el principio.

CINCO: *Productividad, calidad y competitividad.* La empresa, como una comunidad humana productiva, es el lugar donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas. Tanto los empleadores como los trabajadores necesitan de la cooperación y del esfuerzo mutuo para poder lograr el éxito y la subsistencia del cualquier negocio.

SEIS: *El trabajo en equipo.* Como seres humanos únicos e irrepetibles tenemos cualidades y talentos diferentes. No es igual ni a fuerza, ni la salud, ni los conocimientos y las habilidades, ni las características de todos. Esto hace que la participación de cada uno en un proceso laboral sea de gran importancia y que no se pueda sustituir ni reemplazar.

SIETE: *Una sociedad incluyente.* En este caso hablamos de una comunidad de personas que, más allá de su género, su edad, su religión y su condición económica, física e intelectual, tiene acceso a las mismas oportunidades y a los mismos empleos. Al hablar de una sociedad incluyente nos referimos a que deben existir las mismas oportunidades de empleo para los hombres y para las mujeres, así como los mismos derechos y responsabilidades y el mismo respeto hacia las actividades que llevan a cabo.

OCHO: *La capitalización para el crecimiento personal es indispensable para elevar el nivel de la vida de la sociedad y para lograrse la productividad.* Ello trae como consecuencia una mejor remuneración. Cuando hablamos de productividad, nos referimos al logro de mejores rendimientos, productos y servicios en una empresa, esfuerzos que se reflejan en mejores ingresos.

NUEVE: *Solidaridad entre trabajadores y empleadores.* Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica del País y de las empresas. Es conveniente analizar también la situación económica del País, para comprender cómo afecta a nuestra situación laboral y, en consecuencia, encontrar soluciones viables que permitan obtener una remuneración justa y equitativa.

DIEZ: *Globalización y responsabilidad social.* La globalización económica debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social y la imaginación de la sociedad. Cuando hablamos de globalización nos referimos a que se han roto las barreras comerciales. Compiten todas las empresas que fabrican los mismos productos en todo el mundo. Ello nos obliga a ser creativos para ofrecer a los consumidores algo más de lo que ofrecen nuestros competidores. Mejorar el proceso productivo implica que tanto los trabajadores como los empresarios adquieran y actualicen permanentemente sus conocimientos, sus habilidades y destrezas.

ONCE: *El diálogo y la unidad de esfuerzos de los empleados y las organizaciones empresariales sustentan de manera fundamental a la Nueva Cultura Laboral.* Es necesario consolidar el diálogo y la concentración como los métodos idóneos para que las relaciones obrero – patronales se desarrollen en un clima de armonía.

DOCE: *El empleo digno.* Debe entenderse como aquel trabajo que recibe una compensación justa y suficiente para cubrir las necesidades básicas del trabajador y de su familia, al tiempo que contribuye a su desarrollo personal y profesional. El esfuerzo del trabajador permitirá generar los productos y los servicios de calidad que demanda la sociedad.

DOCE: *Una justa compensación del trabajo.* La clave de la ética social es la justa remuneración de todos los factores de la producción, procurando que se den las condiciones favorables para la generación de un empleo digno productivo.⁴

A partir de los objetivos centrales y de los principios de la Nueva Cultura Laboral podemos afirmar que: la ley contempla todos y cada uno de los derechos y obligaciones mencionados, por lo que debemos como mexicanos asumir nuestras responsabilidades ya que los beneficios serán principalmente a futuro, ya que la globalización se encuentra a pasos agigantados y solo con la unidad nacional podremos adquirir conocimientos y habilidades en beneficio del desarrollo de nuestro país.

⁴ HERNÁNDEZ, Brigas Abraham (2008). “*Federación Nuevo Grupo Sindical*”. México.

En consecuencia, la nueva visión de la Cultura Laboral deberá generar cambios en tres dimensiones sociales:

- a) *A nivel personal se destierran los vicios del trabajo y se potencializan las cualidades laborales;* es decir, se refuerzan los aspectos positivos y se generan conductas que propician el desarrollo integral de la persona, a través de un proceso permanente de educación, capacitación y formación. Todo ello elevará los niveles de satisfacción personal, dado que se revalora el trabajo como expresión de la dignidad del ser humano.
- b) *En la empresa el diálogo continuo entre el personal operativo y la dirección se convierte en la clave de las relaciones laborales;* el respeto hacia el trabajador propicia el desarrollo de la proactividad solidaria con la empresa. La suma de las individualidades satisfechas, que han descubierto que el trabajo bien hecho genera más beneficios para todas las partes, origina una verdadera comunidad socialmente productiva.
- c) *En la sociedad en general, y en las escuelas en particular;* debe promoverse que en los planes de estudios de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y colectivo.

Desde estas tres dimensiones podemos percatarnos que los tres principales ejes de la Cultura Laboral lograrán generar un verdadero cambio integral que conforme un estrecho vínculo entre la formación, el trabajo y la capacitación, a partir de una empresa socialmente responsable, que cumpla con sus obligaciones y de una educación basada en el respeto, los valores, la justicia, el progreso y la equidad social.

Desde un punto de vista educativo y formativo y reconociendo la importancia de la educación y la capacitación para introducir un verdadero cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una nueva cultura laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, podemos afirmar que:

- ❖ La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.
- ❖ La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas, deben inculcar valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.
- ❖ La persona deberá encontrar en el proceso de educación y capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad, proceso básico que se debe dar a partir de las familias, las escuelas y los propios centros de trabajo.⁵

Por lo mencionado, la Nueva Cultura Laboral nos dará las herramientas necesarias para la obtención de una actitud socialmente responsable en donde los integrantes de una comunidad productiva, permitan la generación de una mayor riqueza cuya distribución sea más justa y equitativa. Generando con esto una visión al futuro en el ámbito laboral mexicano, como el espacio o el lugar donde se vive de acuerdo con la dignidad humana mediante el trabajo productivo.

Con la nueva visión de la Cultura Laboral aspiramos a volver histórica esta oportunidad de cambio, que va más allá de una mera transición.

⁵ HERNÁNDEZ, Brigas Abraham (2008). “*Federación Nuevo Grupo Sindical*”. México.

1.4 Papel de los trabajadores respecto a la Nueva Cultura Laboral

Hasta ahora hemos aprendido todo lo referente al tema de la Nueva Cultura Laboral, concluyendo que los trabajadores y la empresa son el eje central de la misma, ahora bien al cumplir cabalmente con lo estipulado por la Nueva Cultura Laboral los trabajadores deberán asumir diversos criterios tales como:

Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo, preservando así los bienes de la empresa; actuando con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la responsabilidad, el esfuerzo, el compromiso y la productividad.

Por lo tanto los valores que como trabajadores se deben desarrollar con fortaleza y lealtad son: **la excelencia**, para la realización con calidad y eficiencia del trabajo; **el servicio**, proporcionando atención eficiente y cortés, buscando resolver las necesidades de la empresa; **el trabajo en equipo**, brindando un esfuerzo coordinado para el logro de los objetivos y **la lealtad**, manteniendo una conducta fiel y solidaria hacia la Empresa, a quienes la conforman y a los servicios que presta.

Por lo citado, es necesaria la implementación de cursos y talleres que generen una verdadera Cultura Laboral que gire en torno a los principios y valores de la empresa siendo la Misión y la Visión la columna vertebral de los objetivos a alcanzar.

Además se requiere de una verdadera capacitación para elevar la productividad como medio de superación personal y profesional, realizando así sus labores con calidad y eficiencia.

Finalmente los trabajadores se encontrarán amparados por la ley, siempre y cuando, cumplan cabalmente con sus obligaciones y generen en la empresa una verdadera coalición que genere y retribuya de forma continua a la empresa.

1.5 Papel de los empresarios ante la Nueva Cultura Laboral.

Ahora bien el papel que juegan los empresarios en la conformación de Nuevas Empresas que vayan de la mano con la Nueva Cultura Laboral conlleva una responsabilidad muy enfatizada, ya que de ellos dependerá el verdadero actuar de la sociedad para la conformación de una verdadera Cultura además de Laboral, Social, es por ello que los empresarios deberán tomar en cuenta que:

El ser responsable o el estar a cargo de una empresa debe perseguir como fin principal el respeto, el buen trato, y la dignificación de los trabajadores, en un marco de justicia y equidad, retribuyendo a los trabajadores con un salario remunerador conforme a lo que establece la Ley.

Será necesario proporcionar a sus trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo, cumpliendo así con sus obligaciones en materia de desarrollo laboral y personal, propiciando el desarrollo de un ambiente de trabajo que promueva la mejor protección de la integridad de los trabajadores.

Procurar una administración eficiente, permitirá optimizar el uso de los recursos, organizando a los trabajadores de forma productiva, para lo cual es pertinente llevar a cabo la planeación de las empresas a corto, mediano y largo plazo, de forma tal que, aun en caso de reestructuración, se privilegie la preservación de la planta de empleo.

Finalmente un punto importante para el desarrollo de la empresa es dar un informe pertinente a quienes integran la planta productiva con oportunidad, claridad y veracidad, acerca de la realidad de su desempeño promoviendo la creación de condiciones adecuadas para el éxito de la empresa y el bienestar de los trabajadores, generando una opción de vida digna, competitiva e integral.

1.6 La Nueva Cultura Laboral desde un enfoque Pedagógico

Reconociendo la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una Nueva Cultura Laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, es importante tomar en consideración varios objetivos que nos permitan crear un eje rector entre la Pedagogía y la Cultura Laboral.

Por consiguiente los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta, sino también de nuevas formas de educación, gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores.

La transformación productiva y organizacional implica que trabajadores y empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.

La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como la responsabilidad, la solidaridad, la superación continua, la capacidad de adaptación al cambio y el trabajo en equipo, entre otros.

La persona deberá encontrar en el proceso de educación y capacitación el medio idóneo para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad.

Con objeto de aumentar la productividad en los centros de trabajo y en la economía en su conjunto, los lineamientos que se deben seguir en el esfuerzo educativo y capacitador, apoyados por la Pedagogía, los podemos sintetizar en los siguientes puntos:

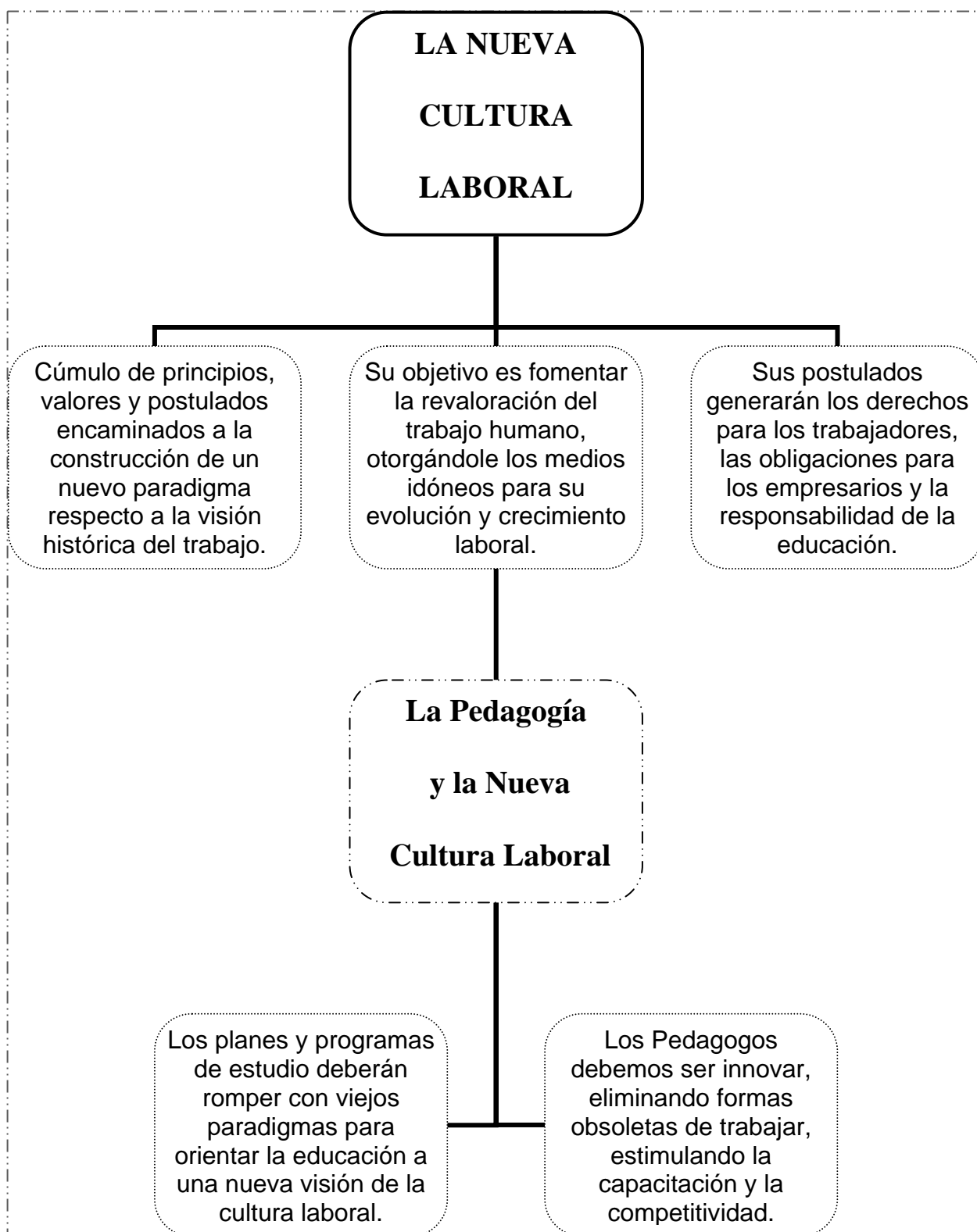
a) Debe promoverse que en los planes de estudios de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y profesional.

b) Es necesario reforzar los valores tanto, en la formación personal, como en la vida cívica y social; educar, enseñar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona. Debe educarse para la responsabilidad y la excelencia.

c) Debe fomentarse una cultura de la capacitación que esté asumida por trabajadores y empresarios como un valor esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

Mediante la educación, estaremos incidiendo en un cambio de actitudes y conductas que contribuyan a crear una Nueva Cultura Laboral que rebase los límites de la simple instrucción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo. Por lo anterior, trabajadores, empresas y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana.





CAPÍTULO II CAPACITACIÓN

Las actuales tendencias que determinan la conducta de las empresas se configuran en torno a la globalización y al avance tecnológico, en particular a las llamadas nuevas tecnologías o tecnología de punta. Por otra parte, no hay duda de que el desarrollo sustentable en México gira en torno a lo competitivo de las actividades económicas basadas en los ejes rectores de la capacitación: conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades que deberá poseer la fuerza de trabajo.

Hoy en día, tanto los sujetos como las empresas están sometidos a determinaciones difíciles de evitar, por lo que deben aprender un cierto conjunto de conocimientos, destrezas y capacidades, a fin de insertarse competitivamente en el mercado laboral.

El desarrollo de la capacitación es vital ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, son una estrategia empresarial importante que deberá acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

De ahí la importancia de la evolución y de la instauración y desarrollo de un sistema de capacitación al interior de la empresa privada en México. Desde tal perspectiva expongo aquí los principales tópicos que se visualizan para lograr una capacitación laboral adecuada, para ello mencionaré: los antecedentes y la evolución de la capacitación, su marco legal, el proceso actual de capacitación, el adiestramiento y desarrollo de personal, la capacitación de Recursos Humanos.

2.1 Antecedentes y Evolución de la Capacitación.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Es necesario mencionar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era notablemente aplicado en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

Los apéndices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuya meta era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos" que son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

En 1940 y debido a las necesidades de la comunidad internacional se empieza a entender la labor de la capacitación como una función sistematizada y organizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia para la generación de mejoras en el ámbito mundial, principalmente.

En el plano internacional desde 1961, el profesor Theodore Schultz de la Universidad de Chicago, enunció por primera vez el concepto de que las habilidades y conocimientos humanos son una forma de capital, afirmando que “es obvio que la gente adquiere destrezas útiles a lo largo de su vida, pero también es obvio que estas destrezas, conocimientos y actitudes no son una forma de capital por sí solas”.

Haciendo un poco de remembranza, en nuestro país el método de instrucción para el trabajo originalmente consistía en que una persona con experiencia en determinado oficio o actividad instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle actividades. Por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.⁶

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.⁷

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de

⁶ López, Austin Alfredo (1995). *"La educación de los antiguos nahuas 2"*. Ediciones Caballito. México.

⁷ FROST, Elsa Cecilia (1974). *"El trabajo y los trabajadores en la historia de México"*. University of California Press y El Colegio de México. México.

recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

En el año de 1970 en México la Ley Federal del Trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador ya en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo elevándola al rango de garantía social además de formar parte del proceso educativo.

A principios de este siglo el profesor James Appleberry, Presidente de la Asociación Estadounidense de Colegios y Universidades estatales señaló que el conocimiento crece cada vez más rápido por lo que debemos encontrarnos en un proyecto laboral y de vida mucho más ambicioso, ya que la globalización será un eje rector para los nuevos paradigmas.

Así mismo en la revista Harvard Business en el artículo “La nueva revolución de la Productividad”, el profesor Peter F. Drucker enfatiza la gestión de la inteligencia y los servicios como clave para la mejora de la productividad y puntualiza sobre la importancia de las economías en desarrollo para la generación del trabajo intelectual y la capacitación como un objetivo por alcanzar de los grandes consorcios internacionales.

Es importante indicar que desde un punto de vista histórico, las dos guerras sufridas en el pasado siglo dieron lugar a las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

Por lo mencionado podemos afirmar que el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico han sido un parte-aguas en la evolución de la capacitación viéndonos en la necesidad de reemplazar a los aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados.

2.2 Marco Legal de la Capacitación.

En el anterior capítulo desarrollamos los antecedentes generales de la capacitación, entendidos como una evolución constante desde la aparición del hombre en sociedad, ahora bien es importante señalar que a lo largo de esta evolución se han ido desarrollando conjuntamente normas reguladoras de los sistemas de capacitación tanto a nivel Nacional como Internacional

Dichas normas se han estipulado y jerarquizado de acuerdo a los principios de la Teoría Positivista de Kelsen, quien considerando tanto aspectos jurídicos como políticos, elaboró la teoría de jerarquía normativa, en donde se afirmó que la norma fundamental dentro de un Estado, lo constituye la Constitución, la cual, por ser la manifestación de la soberanía del pueblo que integra un Estado, es la norma en la que se soporta todo el régimen jurídico, y de ella es de donde se desprende la propia facultad del legislador para crear un sistema jurídico basado en los principios que la Constitución establezca.⁸

Por lo mencionado desarrollaré el Marco Legal de la capacitación de acuerdo a la jerarquía normativa en el sistema jurídico mexicano, la cual afirma que la norma suprema o fundamental, es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ubicándose posteriormente las leyes, tratados, reglamentos, acuerdos, circulares, y actos jurídicos particulares o concretos, nacionales o internacionales.

Es así y atendiendo a la Teoría Clásica Constitucional como abordaré en el marco legal de la capacitación en México.

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Normas Internacionales del Trabajo (OIT)
3. Ley Federal del Trabajo (México)

⁸ KELSEN, Hans (1997). *“Teoría Pura del Derecho”*. Porrúa. México.

En primera instancia la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** no menciona que:

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

Fracción XII. 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.⁹

En segunda instancia la **Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo** nos menciona en sus Normas y Recomendaciones sobre la Formación Profesional que:

PRIMERO.- La presente Recomendación se aplica a todo tipo de formación y/o capacitación destinada a preparar a una persona para que ejerza un empleo, sea o no por primera vez, o para que sea promovida en cualquier rama de actividad económica, incluida la enseñanza general, profesional y técnica que sea necesaria para ese fin.

SEGUNDO.- La formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad, sobre todo cuando se trata de adolescentes.

TERCERO.- La formación es un proceso que continúa durante toda la vida profesional de un individuo, conforme a sus necesidades individuales y de miembro de la comunidad.

⁹ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (2007). Editorial ISEF. México.

CUARTO.- La formación y la capacitación deberán estar exentas de toda forma de discriminación por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, por lo que exige la cooperación continua de todas las personas y organismos interesados.

QUINTO.- Cada país debería disponer de un sistema de medios de formación y capacitación cuyo número, distribución geográfica y programas se adapten a las necesidades económicas y a las posibilidades de empleo del país considerado en su totalidad o de cada región o localidad, según lo que más convenga, a fin de satisfacer las necesidades de los residentes en el país.¹⁰

En tercera instancia y desde una perspectiva enfocada principalmente a la Normatividad Mexicana, encontramos a los ejes rectores de la Capacitación en México, la **Ley Federal del Trabajo** que estipula:

Capítulo III Bis: De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

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

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

¹⁰ “Recomendación 117 sobre la Formación Profesional” (1962). OIT. Suiza.

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

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 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 actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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 puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.¹¹

Es así como podemos observar que la Capacitación y la Formación cuentan con una normatividad tanto Nacional como Internacional en donde sus principales ejes rectores son:

- a) Es un derecho de los trabajadores y una obligación de las empresas.
- b) Debe asegurar la constante formación de los empleados.
- c) Debe ser una norma integradora de la sociedad.
- d) Debe generar y cubrir con las principales necesidades de un país.

¹¹ *Ley Federal de Trabajo* (2006). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. México.

2.3 La Capacitación y la Globalización en el siglo XXI.

En anteriores capítulos nos hemos de los antecedentes, la evolución y el marco legal de la capacitación pero ahora bien cuál es la perspectiva de la capacitación en pleno siglo XXI, cuales son las expectativas que la globalización tiene de los nuevos conceptos de formación pues bien hagamos ahora un enfoque de la capacitación inmersa en un nuevo mundo y en una nueva sociedad.

Así podemos afirmar que el fuerte crecimiento de la globalización radica principalmente en la generación de productos innovadores; y la innovación es un parámetro para el manejo y control de una nueva economía mundial basada en oportunidades de desarrollo que aseguran el éxito de la iniciativa privada. En el caso puntual de México se augura un buen desarrollo comercial, siempre y cuando nuestro país se encargue de cumplir adecuadamente los estándares y desafíos de la globalización y su influencia en la capacitación.

Respecto al proceso de capacitación inmerso en la globalización es importante aclarar que no es lo mismo desarrollar la capacitación bajo regímenes tradicionales, que la capacitación basada en nuevas tecnologías, es decir capacitar es transformar lo ya adquirido por nuevas tendencias dirigidas hacia nuevos proyectos. La estrategia de la capacitación transformará la tecnología y la ciencia en un negocio que cada país deberá desarrollar desde su proyecto económico.

La capacitación en nuestro país debe ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua, ya que las exigencias de los mercados así lo requieren, la globalización ha generado mayores expectativas en los mercados financieros lo que se refleja en una mayor dedicación en el desarrollo de la capacitación. Es por eso que en la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso.

Las estrategias comerciales deberán estar a la altura de la capacitación impartida por la empresa ya que si la estrategia de la empresa es la correcta, se elaborarán bienes y servicios con la calidad adecuada para ganarse la aceptación en el mercado internacional, con esto se logrará tener una organización cada vez más competitiva, se obtendrá una mejor imagen y a la vez se logrará un volumen mayor de ventas, que sin lugar a dudas conduce a una rentabilidad más alta.

Por lo tanto, es de suma importancia equilibrar la situación actual de la capacitación con los mayores estándares de productividad ligada a la competitividad y por ende basada en la globalización.

2.4 Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Personal.

El proceso de instrucción, como he mencionado, no era desconocido para los pueblos primitivos, especialmente para aquellos que de una u otra manera estaban interesados en el intercambio de mercancías y conocimientos con otros pueblos o individuos ya que para satisfacer sus necesidades aprendían las cosas haciéndolas, es decir, el adiestramiento y la capacitación en la era primitiva fue producto de la necesidad.

Es necesario distinguir que existen tres clases de actividades de entrenamiento; adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal:

Adiestramiento: "El adiestramiento se entiende como, la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderadamente físico, desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".¹²

La palabra adiestramiento es muy exacta pues significa "adquirir destreza", se va tomando facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.

¹² SILICEO, Aguilar Alfonso (1982). "*Capacitación y Desarrollo de Personal*". Limusa-Noriega. México.

Para Juan Carlos Reza, "el adiestramiento es un conjunto de acciones tendientes a desarrollar o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, respondiendo al área de aprendizaje psicomotriz".¹³

En palabras de Isaac Guzmán Valdivia "el adiestramiento proporciona conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos en el trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general".¹⁴

Para Mauro Rodríguez Estrada el adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe de manera efectiva.¹⁵

Ahora bien después de haber tenido las aportaciones de varios autores podemos afirmar que el adiestramiento debe cumplir con los siguientes parámetros:

1. Es la adquisición de habilidades y destrezas para o en el trabajo, con el objetivo de desarrollar las habilidades motoras de un individuo para su evolución en los aspectos técnicos del trabajo.
2. Dichas habilidades y destrezas serán preponderantemente generadas por el desarrollo de los intereses particulares del trabajador, los cuales se verán reflejados en un mayor conocimiento sobre áreas específicas del trabajo.
3. El adiestramiento genera "ser más diestro" sobre un tema, habilidad o técnica mucho más específico lo cual generará mayor productividad en la empresa.

¹³ REZA, Trocino Juan Carlos (1995) "*Nuevo diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones*". Editorial Panorama. México.

¹⁴ GUZMÁN, Valdivia Isaac (1966). "*Problemas de la administración*". Editorial Limusa. México.

¹⁵ RPDRÍGUEZ, Estrada Mauro (1991). "*Administración de la Capacitación*". Ed. Mc Graw Hill. México.

Ahora bien deberemos entonces definir lo que es *Capacitación* que de forma coloquial es conocida como la acción de proporcionar conocimientos, en los principales aspectos del trabajo. Fomentando e incrementado los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje correctamente planificado siendo su objetivo principal el proporcionar habilidades, técnica y conocimientos.

Desde un punto de vista educativo la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada e integral.

De una manera mucho más formal, la capacitación es "una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal".¹⁶

Para Alfonso Siliceo "es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona; teniendo así un significado más amplio ya que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, en esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".¹⁷

En palabras de Roberto Pinto: "la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos".¹⁸

Fernando Arias afirma que "se denomina capacitación al proceso educativo para proporcionar competencias para un trabajo y que éste lleva consigo un

¹⁶ GRADOS, Jaime (2001). "*Capacitación y desarrollo de personal*". Ed. Trillas. México.

¹⁷ SILICEO, Aguilar Alfonso (1982). "*Capacitación y Desarrollo de Personal*". Limusa-Noriega. México.

¹⁸ PINTO, Villatoro Roberto (2001). "*Proceso de capacitación*". Ed. Diana. México.

proceso importante constituido por el diagnóstico-intervención-evaluación; es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas".¹⁹

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador

El adiestramiento ayuda al individuo para que adquiera una destreza desarrollando sus habilidades y, la capacitación le ayuda a perfeccionar, dominar y aplicar técnicamente esa destreza, en otras palabras, adiestrar es proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos para realizar una determinada actividad en un grado elemental, mientras que capacitar significa perfeccionar tales técnicas a fin de que responda ante las diferentes situaciones personales y de trabajo al provocar en el capacitando un cambio de actitudes, conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas.

¹⁹ ARIAS, Galicia Fernando (2000). *"Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño"*. Editorial Trillas. México.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los trabajadores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del trabajador y la empresa.

Después de haber analizado, revisado y conceptualizado los conceptos de Adiestramiento y Capacitación es importante saber a que nos referimos cuando hablamos de *Desarrollo de Personal*, pues bien para Jaime Grados el Desarrollo de Personal "es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos con el propósito de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en su personal".²⁰

Alfonso Siliceo en una explicación más amplia define al Desarrollo de Personal como "un progreso integral del hombre que abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas."²¹

De acuerdo con Jesús Hoyos "el desarrollo de personal es un proceso educativo a largo plazo que tiene relación con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatizan el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores. La instrucción sistemática y su aplicación constituyen parte del adiestramiento como del desarrollo, pero en el primero se da énfasis a las aptitudes manuales y operativas, mientras que en el segundo la importancia se le da a los conceptos abstractos y teóricos".²²

También los cursos de capacitación y desarrollo son diferentes. La capacitación se enfoca hacia el personal común, mientras que el desarrollo se concentra en el personal ejecutivo, la diferencia entre estos es la materia que se

²⁰ GRADOS, Jaime (2001). "*Capacitación y desarrollo de personal*". Ed. Trillas. México.

²¹ SILICEO, Aguilar Alfonso (1982). "*Capacitación y Desarrollo de Personal*". Limusa-Noriega. México.

²² HOYOS, Fitto Jesús. (1999) "*Formación y desarrollo en la empresa*". Ed. CISS. Valencia.

enseña, los periodos que se requieren y los grupos a los que se dirige la instrucción. Pero tanto la capacitación como el desarrollo tienen una finalidad específica dentro de las empresas y consiste en suministrar experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización.

En México, existe un alta demanda de personal calificado, por lo que es necesario que se establezcan programas de capacitación en donde se contemple el hecho de proporcionar una preparación tal que permita al individuo enfrentarse a la vida productiva y el capacitar al individuo para alcanzar altos niveles de motivación, así como de productividad cubriendo la demanda actual de personal altamente calificado.

Las tres acciones anteriormente descritas deberán cubrir una necesidad específica siendo las principales: los conocimientos, las habilidades y las aptitudes; por lo que cada curso de capacitación o adiestramiento, dependiendo de las necesidades de la empresa, organización o institución, deberán cubrir cabalmente estas tres áreas del desarrollo humano.

Para poder llevar a cabo la capacitación es importante diseñar planes y programas para cursos con calidad, evaluarlos y darles seguimiento para poder detectar eficientemente los problemas que enfrentan la empresa y sus trabajadores en conjunto.

Otras áreas que junto con la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de personal, forman un conjunto de disciplinas que sin duda ayudan a un mejor manejo de los cursos, la evolución del trabajador y la mejora de la productividad son:

Educación: "La educación es el proceso a través del cual es posible orientar y dirigir el proceso de aprendizaje de otras personas".²³

²³ "Manual de didáctica general. Curso Introductorio" (1978). Centro de Didáctica - ANUIES. México.

Formación: "es la actividad de adquisición y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitan a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, así como su desarrollo personal".²⁴

Formación Profesional: "Es el proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural".²⁵

Es decir todos los conceptos anteriormente mencionados consistirán en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.

Finalmente la retribución a la puesta en marcha de todos estos programas de formación será:

- ◆ Los servicios de educación continua serán excelentes, efectivos e integrales, capaces de alinearse a los cambios originados en la empresa.
- ◆ Las organizaciones empresariales reconocerán que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y que deberán poseer el conocimiento que les permita responder a las exigencias que os avances tecnológicos y teóricos plantean.

El mundo actual nos plantea nuevos escenarios, complejos, cambiantes, inciertos, competitivos, llenos de oportunidades para quienes se encuentran a la vanguardia, adquieren y desarrollan conocimientos y aptitudes y para quienes en busca de mejoras: forman, educan y capacitan.

²⁴ HOYOS, Fitto Jesús (1999) *"Formación y desarrollo en la empresa"*. Ed. CISS. Valencia.

²⁵ REZA, Trocino Juan Carlos (1995). *"Nuevo diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones"*. Editorial Panorama. México.

2.5 Capacitación de Recursos Humanos

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

Por lo tanto, la capacitación, establece sus objetivos con base en el beneficio que obtienen ambas partes: la empresa y el individuo. El proceso en sí es complejo, al igual que el establecimiento de sus objetivos, sobre todo porque los programas de capacitación incluyen tres áreas fundamentales: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

En el mismo orden de ideas, Mariano Sosa afirma que “la función de la capacitación es cíclica y su comportamiento es similar a un sistema, por lo tanto **sus objetivos** están encaminados a la evolución de:

La *productividad*: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberán aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

La *calidad*: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implementados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

La *planeación de los Recursos Humanos*: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Las *prestaciones indirectas*: En general las organizaciones empresariales consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado, por lo que esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, es por eso que una mayor suma de conocimientos, de habilidades y de destrezas, son indicativos del mayor desarrollo personal.²⁶

En esencia la capacitación, es un proceso de aprendizaje continuo, rico en experiencias, conocimiento, habilidades y destrezas, que conlleva al comparativo de los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, con lo que se logrará evaluar la eficiencia de los programas de entrenamiento.

Por lo tanto la capacitación bien administrada influye en la eficiencia de la organización, generándose así beneficios comunes para el empleado y para el empleador, es por eso que debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

²⁶ SOSA, Sálico Mariano (2006). *"Recursos Humanos. Definición e Historia de la Administración de Personal"*. Ed. Gestipolis. Colombia.

2.6 Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Así Werther y Davis señalan que los beneficios de la capacitación para las organizaciones son:

- Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto, promoviendo la comunicación en toda la organización.
- Genera valor en el capital humano agregando plusvalía a este factor de la producción conformando una estrategia para la competitividad.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo contribuyendo a la formación y al desarrollo de líderes y dirigentes.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas conformando un poderoso canal para comprender y adoptar políticas.

Así mismo, los beneficios de la capacitación para los trabajadores son:

- ♠ Le ayuda a tomar decisiones y a solucionar problemas, alimentando su confianza, su posición asertiva y su desarrollo.
- ♠ Cohesiona la identidad del trabajador hacia la organización, ayudando a lograr metas individuales y eliminando temores a la competencia grupal.
- ♠ Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- ♠ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, forjando líderes y mejorando las aptitudes comunicativas.²⁷

²⁷ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith (1996). *“Administración de personal y recursos humanos”*. Editorial McGraw-Hill. México

2.7 Pedagogía: garantía de una correcta aplicación de la Capacitación.

La Pedagogía ofrece y garantiza una formación de alta calidad y resultados a la vanguardia de las nuevas necesidades laborales siendo lo más importante el "modelo pedagógico", que contemple la metodología necesaria para la orientación de la Capacitación en las Empresas.

La formación empresarial deberá establecer estatutos de un programa con objetivos visibles y alcanzables, siendo la meta principal el nacimiento de nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje generando mayores rangos de oportunidad y de desarrollo.

El Pedagogo ante la capacitación empresarial deberá transformarse en un facilitador del conocimiento, quien deberá propiciar aprendizajes significativos que resulten de:

1. La información obtenida en los diversos puestos de trabajo.
2. La producción generada en un determinado lapso de tiempo.
3. Las debilidades y fortalezas de todo el personal operativo.
4. La experiencia de los trabajadores.

La capacitación laboral deberá utilizar todos los recursos asociados a las Nuevas Tecnologías generando nuevas oportunidades de aprendizaje, en áreas tales como: Internet, medios de comunicación, libros, CD-ROM y otros datos significativos que permitan estar a la vanguardia en los procesos de capacitación.

Las nuevas herramientas informáticas y de comunicación, desde un punto de vista didáctico, posibilitarán nuevos conocimientos y la motivación del trabajador para continuar con diversos procesos de capacitación, sintiéndose identificado con la misión de la empresa y más aún como parte importante de la organización empresarial.

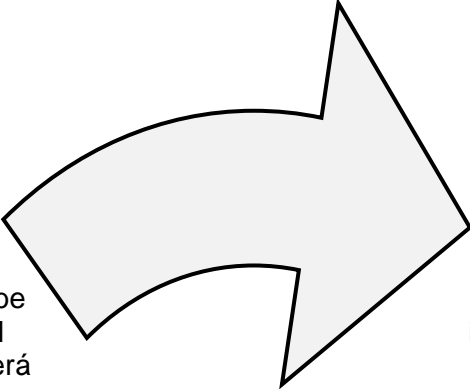
Por lo tanto se deberán generar nuevos vínculos que permitan al trabajador una comunicación con mayor eficiencia para el establecimiento de nuevas oportunidades de desarrollo generadas a partir de la capacitación recibida, creando una Nueva Cultura en la Capacitación sustentada en el aprendizaje permanente y en la creación de nuevos espacios destinados para dicha actividad.

Finalmente y partiendo de un estudio realizado en los Estados Unidos de Norteamérica podemos concluir que la capacitación es actualmente parte de las grandes “empresas transnacionales”, ya que en varias empresas gastan aproximadamente 5300 millones de dólares en capacitación y desarrollo de forma anual, dando como un óptimo resultado un aumento del 38% de su productividad promedio por año.

Es así como podemos afirmar que **“la capacitación no es un gasto sino una inversión, a corto, mediano y largo plazo”**.

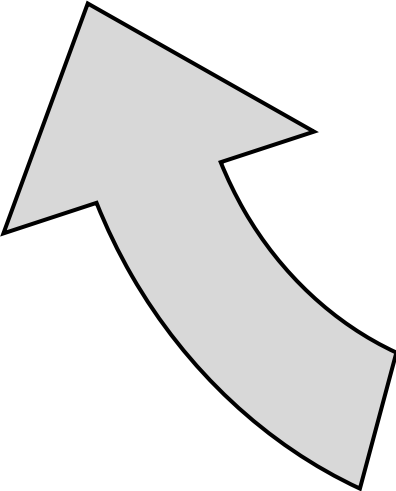
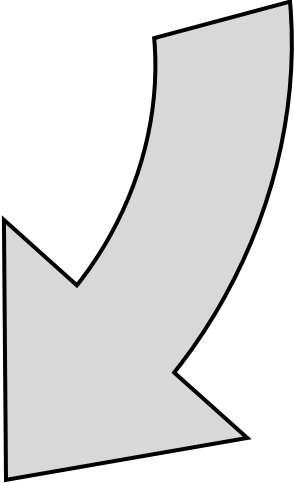


Pedagogía = Conocimiento = Adquisición de habilidades y destrezas = Capacitación.



La Capacitación debe estar basada en el conocimiento y deberá utilizar todas las herramientas pedagógicas para la generación de oportunidades que puedan desarrollarse para y en el trabajo.

El conocimiento es indispensable, debe ser oportuno, actual multidisciplinario, útil, de tal forma que retroalimente constantemente la formación del ser humano, que ayude a su evolución.



La Pedagogía será una fuente de riqueza trascendental para las organizaciones, ya que analizará los diversos factores que ayuden a incorporar al mundo laboral a todas las personas capacitadas para desempeñar de forma eficaz su trabajo.

CAPÍTULO III GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de competitividad.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.

El modelo de gestión por competencias parte de la consideración de que el nivel de desarrollo de las competencias **(habilidades personales y conocimientos técnicos)** de los profesionales incide directamente sobre el rendimiento de la organización empresarial, por lo que su gestión sistemática permitirá conseguir mejores resultados. El modelo se basa en el contraste entre los requerimientos de una función **(perfil funcional)** y la valoración de las competencias que poseen sus ocupantes **(perfiles profesionales)**. Dicho contraste permite detectar los puntos fuertes de cada profesional, así como sus áreas de mejora para un mejor desempeño de su función.

3.1 Antecedentes de las Competencias.

Acorde con la cultura social y organizacional, existen escuelas de pensamiento que nos permiten trabajar sobre las competencias, tales como²⁸:

ESCUELA	CONDUCTISTA	FUNCIONALISTA	CONSTRUCTIVISTA
ORIGEN	Estados Unidos de Norteamérica	Inglaterra	Francia
OBJETIVO	Existe una relación causal entre el empleado, su empleador y el desempeño. Concibe	Identificación de las relaciones existentes entre problema, resultado y solución.	Facilita la construcción de las competencias ocupacionales.
P O S T U L A D O S	Pretende establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectas en el día tras día y en el individuo como parte de la organización.	Combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso, parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.	Genera un trinomio entre: <ul style="list-style-type: none"> - Nacimiento del contexto. - Razón de dar. - Capacidad de respuesta de la organización.
B A S E S	Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas	Son establecidos por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis ocupacional y la jerarquización de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.	Se encuentra basado en conceder igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.
A P O R T A C I O N	Está constituida por las competencias genéricas y su limitación por la relación causal – lineal y la generalización. Concentrándose en los atributos personales del trabajador como sus aptitudes, su capacidad, etc.	Está constituido por el análisis contextual y el de las entidades similares en diferentes contextos, lo cual facilita la internalización de las competencias laborales. Concibe a la Competencia como a capacidad de ejecutar tareas.	Se aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

²⁸ BENAVIDES, Espíndola Olga (2002). “Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas”. Mc Graw Hill. Colombia.

3.2 Clasificación de las Competencias:

En la actualidad existen varias clasificaciones, atendido a varios criterios tanto intrínsecos como extrínsecos, siendo la de Leonard Mertens la más apegada a lo que las organizaciones empresariales denominan Competencias Laborales y que de forma interna y externa cubren con los principales objetivos de la escuela funcionalista para su clasificación:

- I. **Competencias Genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- II. **Competencias Específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
- III. **Competencias Básicas:** Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, matemáticas, entre otras.²⁹

Por lo mencionado podemos determinar que las Competencias están referidas a un conjunto o grupo de actividades que conllevan funciones y tareas específicas, las cuales deberán emplearse en el cumplimiento de los objetivos centrales de la empresa en línea directa con las necesidades y por supuesto las competencias de los trabajadores.

²⁹ QUEZADA, Humberto (2003). “*Competencias Laborales: evolución y tipologías*”. QM Consultores. Perú.

3.3 Concepto y objetivo de las Competencias Laborales.

En los inicios de una nueva Gestión por Competencias, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que están por descubrir, ponen un mayor énfasis en la necesidad de ser más competitivos, basándonos en los pilares básicos de la educación: **aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.**

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta del pasado siglo con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación ya no correspondían con los signos de los nuevos tiempos.

La competencia laboral pretende ser un proceso integral de formación que desde su mismo diseño vincula el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

El análisis del concepto competencia laboral como una capacidad o como aptitud es definido por algunos autores como:

"Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer." ³⁰

³⁰ MERTENS, Leonard (2000). "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional". Cumbre Iberoamericana. España.

Así mismo Tamayo nos menciona como competencia laboral a la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.³¹

Es decir la Competencia Laboral es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado. Esta se evalúa a través de una norma técnica de competencia laboral que: describe habilidades, destrezas, conocimientos y operaciones que un individuo deber ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo.

La noción de competencia laboral tiene muchas acepciones, pero todas ellas tienen cuatro características en común aspecto:

- ❖ *Toma en cuenta el contexto.* El contexto está constituido por un conjunto de situaciones reales en donde deberán ejercerse las competencias.

- ❖ *Es el resultado de un proceso de integración.* La competencia laboral identifica los resultados esperados por el mundo del trabajo, en términos del nivel de dominio de las tareas y funciones profesionales, donde se integran los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

- ❖ *Está asociada con criterios de ejecución o desempeño.* Los criterios de desempeño siempre se establecerán previamente a la instrucción e identifican los indicadores de evaluación que determinan el éxito en el

³¹ TAMAYO, M. (2003). “*La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional*”. Chile.

dominio de la competencia, en armonía con los requerimientos del mercado de trabajo.

- ❖ *Implica responsabilidad.* En la formación profesional por competencias laborales, el estudiante es el responsable de su aprendizaje. El tiempo que tarde en alcanzar el dominio de una competencia depende de la gestión que haga del mismo.³²

Lo que se pretende con la norma de competencia laboral es que el trabajador sea capaz de identificar, analizar y resolver problemas referentes a la mejora de la productividad y de la calidad de la empresa.

La competencia laboral es un instrumento que proporciona información al mercado laboral o a los empleadores de lo que el individuo es capaz de hacer, además le da mayor reconocimiento a las capacidades de los trabajadores y asegura la calidad de su desempeño laboral, ya que está basada en estándares reconocidos por el sector productivo.

Los estándares basados en las normas técnicas de competencia laboral son instrumentos que definen la competencia en términos del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de lo que el cliente espera en cuanto a calidad.

La determinación de las normas la hacen los mismos trabajadores y empresarios en lo que se denomina comités de normalización, ya que estos son los personajes centrales del marco productivo, son quienes tienen un mejor conocimiento del proceso de producción, y de las necesidades y capacidades que dicho proceso requiere. La determinación se hace dentro del CONOCER que son

³² RICO, López Ernesto (2003). “*Competencias Laborales*”. Ed. Terra. México.

quienes aprueban la norma para que de esta forma tengan validez nacional, sean reconocidas y aceptadas por las empresas dentro de todo el mercado laboral.

CONOCER es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCCL) y establecer un régimen de certificación de la competencia laboral aplicable en toda la República Mexicana, para:

- ♣ Dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia.
- ♣ Impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral.
- ♣ Vincular de manera sistemática las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo.³³

Estas normas se actualizan según el cambio tecnológico de los requerimientos del trabajo. Uno de los grandes retos del sistema que se está implantando es que las normas sean reconocidas a nivel nacional, no solo por la empresa como en el caso de las constancias de habilidad laboral.

Esto permitirá la movilidad del trabajador a otros ámbitos productivos. La movilidad es la base fundamental del sistema, si las normas son reconocidas en toda la república, van a permitir que el trabajador pueda integrarse de una empresa a otra que compartan el mismo lenguaje.

Es decir el **CONOCER**, estará encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral, generando con ello un clima de mayor estabilidad y confianza.

³³ RICO, López Ernesto (2003). “*Competencias Laborales*”. Ed. Terra. México.

3.4 Implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

Después de haber analizado en los anteriores capítulos los antecedentes, objetivos y acepciones de las competencias ahora podemos hablar de cómo realizar la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

Pues bien un modelo general de *Gestión por Competencias* será la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio general ya que se deberá impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantizando así el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Así mismo la implementación del Modelo podrá generar aspectos y características que podrán ser verificables en un futuro, tales como su metodología, su identificación y construcción.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa de implementación, para su aplicación es necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar paso a paso, a través de la identificación de parámetros que sean una muestra sustentable de los conocimientos que se requieren para cada competencia.

Además de identificar qué características poseen las personas que generan que su desempeño sobresalga y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

El proceso operativo para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones consta principalmente de:

1. *Comunicación interna del trabajo, sensibilización:* Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores del proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.
2. *Estudio de los puestos de trabajo:* Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con él relacionados para poder estudiarlos y poder emitir un juicio acerca de su naturaleza. Esta labor puede resultar de suma importancia, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir de la perspectiva del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas, teniendo como principal objetivo visualizar la percepción de los empleados sobre su trabajo realizado.
3. *Entrevistas de incidentes críticos:* Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo verificando la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Es así como se analizarán los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, partiendo al análisis de las respuestas conductuales reales de las personas con lo que se

determinará lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular.

4. *Elaboración y Definición de perfiles de competencia:* Etapa central de la intervención que consiste en enlistar las competencias requeridas para cada área de trabajo y en delinear perfiles en base a ello.
5. *Elaboración del instrumento de evaluación de competencias:* Basado en los perfiles deseados de competencias, se elaborará el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, lo que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar el campo de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.
6. *Informes finales perfiles de competencias:* Como productos finales de este proceso se consideran:
 - a) Informes individuales: Basadas en las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias al margen de las capacidades de los trabajadores y de la organización (análisis costo – beneficio).
 - b) Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de los campos de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

7. *Plan de capacitación:* Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propondrá el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, teniendo como eje rector las necesidades observadas en los procesos anteriores.
8. *Comunicación de resultados:* Finalmente a modo de supervisión resultará pertinente que los resultados de todo el proceso operativo sean efectuados por el jefe directo de la persona, pues con esto cerraremos el ciclo del trabajo y permitiremos una instancia importante de comunicación en la óptica de la dirección del desempeño.
Además será fundamental la presentación de los resultados a los Ejecutivos de la Organización (directivos, gerentes, propietarios, socios, etc.) en donde se entregarán las estadísticas generales en donde se expresen de manera clara y transparente los resultados obtenidos en el proceso operativo, dejando la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias que permitirán el logro de un cierre del proceso vivido.³⁴

De acuerdo a lo mencionado es importante recapitular que a partir del seguimiento de la implementación del modelo de Gestión por Competencias podremos alcanzar su objetivo principal: **implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización y más humanitaria para el trabajador.**

³⁴ ARANEDA, Durán y CALDERÓN, Cortés (2000) “*Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos*”. Santiago de Chile.

3.5 Verificación del Modelo de Gestión por Competencias.

Ya que hemos determinado la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, es importante recapitular y tener en cuenta las bases y los resultados de su verificación en un futuro, determinando que estas deberán estar:

- ✓ *Adecuadas al negocio:* Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que deben conocerse las características de las personas implicadas.
- ✓ *Adecuadas a la realidad actual y futura:* Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

Así mismo deberá contar con una visión al futuro 100% verificable siendo:

- ✓ *Operativo, codificable y manejable.* Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada y valorada en un futuro.
- ✓ *De fácil identificación:* Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.³⁵

³⁵ ALLE, Martha (2004). “*Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*”. 5ª Ed. Buenos Aires. Granica.

3.6 Modelo de Gestión por Competencias: competitividad y productividad.

Ahora bien el Modelo de Gestión por Competencias estará orientado a un objetivo principal, la mejora de competitividad de los trabajadores y el aumento de la productividad de las organizaciones empresariales.

Es así como la problemática en las empresas mexicanas, radica en que éstas dan prioridad a los objetivos económicos de la organización dejando muy por debajo los intereses de los trabajadores, lo que genera un conflicto de intereses entre los individuos y la organización.

Es así como Adam Smith define a la productividad como la relación entre producción final y factores productivos (**tierra, capital y trabajo**) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Es importante subrayar que los problemas de productividad de un país generan un déficit en el nivel de vida de la población, generalmente a largo plazo y principalmente en un plano laboral y económico, por lo que la productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general.

La apertura económica en América Latina ha permitido el incremento de la productividad de las organizaciones empresariales, partiendo de grandes perspectivas hacia la modernización de las estrategias de mejora de los recursos humanos y por lo tanto de la producción.

El objetivo central de la productividad será entonces la de maximizar las utilidades al minimizar los costos de producción incrementando la fuerza de trabajo a través de una correcta estrategia de gestión empresarial.

Sin embargo tal modernización debe radicar principalmente en la equidad de intereses de los trabajadores y la empresa generando una mayor productividad basada en la competitividad y el aumento de los empleos.

La competitividad, se puede definir como la capacidad de los países para insertarse exitosamente en la economía mundial, es decir:

“La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior de la productividad”.³⁶

Para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones empresariales, es necesario pensar en la Ciencia y Tecnología en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Asimismo es importante recalcar que el potencial humano de un país es fundamental en la implementación de nuevas figuras de gestión empresarial basadas principalmente en nuevas tecnologías, así como en la capacidad de evolucionar a nuevas corrientes de pensamiento que generan una mayor productividad y una mejor competitividad.

Por lo tanto **la estrategia principal para la mejora de la productividad y la competitividad en las organizaciones empresariales en México**, radicará en el aumento de sus inversiones en educación, principalmente en ciencia y tecnología, mejorando así la productividad de su entorno económico y al mismo tiempo la competitividad en el ámbito mundial, sin dejar a un lado los intereses de la empresa y de los trabajadores.

³⁶ GARAY, Luis Jorge (1998). “*La industria de América Latina ante la Globalización económica*”. Colombia.

3.7 Gestión estratégica de Recursos Humanos.

Ahora bien tenemos ya por entendido que el principal objetivo de una organización empresarial es la mejora de la competitividad de los trabajadores y el aumento de la productividad, pues demos ahora un especial énfasis en los Recursos Humanos fuente del desarrollo económico de un país.

Es decir las organizaciones y los sistemas no nacen en el vacío, en el caso de la Gestión estratégica de Recursos Humanos, nace como respuesta a condiciones históricas específicas y se mantiene en el tiempo, modificando su protagonismo, su énfasis y su criterio de manejo, los cuales se deberán ajustar a las especificidades de cada época y sus implicaciones.

Y partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de actividades encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podemos afirmar que la gestión de recursos humanos sería:

"el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

Es así como la Gestión de Recursos Humanos cumplirá con los siguientes objetivos:

1. En el proceso de gestión de Recursos Humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados o trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

2. Dicho proceso deberá generar lazos importantes de cooperación y responsabilidad, llevados a cabo en un ambiente de cordialidad y trabajo continuo.

3. Para poner en funcionamiento al personal de una organización necesitamos definir las políticas de los puestos de trabajo activos y pasivos, articulando las principales funciones sociales, considerando los objetivos de la organización y fijando a ésta como nuestra **premisa estratégica**.

4. Además se deberán estipular los métodos necesarios para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos, denominando a ésta como nuestra **premisa operativa**.

5. Finalmente es de suma importancia auxiliarnos de los instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales necesarios para el óptimo desarrollo de la gestión estratégica de los recursos humanos, quienes generarán nuestra **premisa logística**.³⁷

Al hablar de ESTRATEGIA debemos cumplir todos los aspectos mencionados que nos permitan hablar de un eje rector entre lo que es, lo que se debe hacer y lo que queremos hacer, es decir planear los pasos a seguir para un mejor desempeño del trabajador y de la empresa

Es decir el procedimiento habitual de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos deberá basarse en los correctos procesos operativos, en la correcta evaluación estrategia y en la generación de los cometidos logísticos.

Pero en realidad en la mayoría de las empresas privadas el trabajo operativo, estratégico y logístico aparece como consecuencia de normas jurídicas por aplicar, trabajos administrativos o procesos estructurados por técnicas, abandonando por completo la idea central de una correcta gestión por competencias.

Es decir la estrategia y la logística de hoy día es vista únicamente como la respuesta a la incertidumbre de la actividad económica diaria denotando reflejos más tácticos que estratégicos, ya que es la generación de procedimientos que

³⁷ PIERRE, Louart (2002). “*Gestión de los Recursos Humanos*”. Ediciones Gestión. España.

desarticulan una verdadera composición estratégica de capitales para la gestión de recursos humanos.

La adopción de un procedimiento u otro radica netamente en los intereses (principalmente económicos) de la empresa ya que si la organización se ocupa de definir una estrategia, es decir en definir las políticas de personal y articulación de funciones sociales, y , para ello utiliza métodos que derivan en tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales necesariamente en este caso la organización se preocupará por integrar objetivos personales y, se preocupará por sus proyectos individuales y trayectorias profesionales.

Pero generalmente podemos observar que actualmente las empresas optan por un procedimiento totalmente rudimentario basado en los intereses económicos de sus empleadores, quienes utilizan métodos establecidos desde los inicios de sus operaciones y que al cabo del tiempo se vuelven obsoletos, derivando en la falta de apoyo a los trabajadores y en las muy escasas oportunidades de desarrollo.

Considerando que las condiciones económicas, educativas y políticas en un mundo globalizado demandan una dinámica de desarrollo y crecimiento empresarial es necesaria una competencia real en el mercado mundial, debiéndose incluir en todos los proyectos nacionales recursos formativos que tengan una relación directa con las transformaciones productivas, considerando estrategias que en el desarrollo de los contenidos impacten en el mejoramiento de la productividad.

Por lo mencionado se debe generar la implementación de estrategias que promuevan la participación y consoliden esquemas de organización en los cuales la gestión sea compartida y la toma de decisiones se genere desde los diferentes ámbitos de la formación mediante un enfoque de competencia, entendida como recurso, avance e inversión.

3.8 Pedagogía punto de partida para la Gestión por Competencias.

Al día de hoy sabemos que es una gran necesidad la formación de un trabajador competente, preparado para la vida y para el trabajo. Asumiendo que en nuestro contexto, se asume como trabajador además de competente, competitivo a aquella persona que se encuentre inmerso en la Nueva Cultura Laboral, preocupándose por su constante capacitación y generando nuevas pautas de comportamiento que permitan la explotación de sus potenciales.

El papel del Pedagogo ante una Nueva Gestión por Competencias es muy claro ya que deberá generar en el trabajador y en el empleador:

1. Una Nueva Cultura Laboral.
2. Una verdadera cultura económica.
3. La dominación de las habilidades y capacidades rectoras pertenecientes a cada nivel jerárquico.
4. La utilización de Nuevas Tecnologías a nivel mundial.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las conductas y habilidades de los trabajadores, podremos obtener una estructura conformada por:

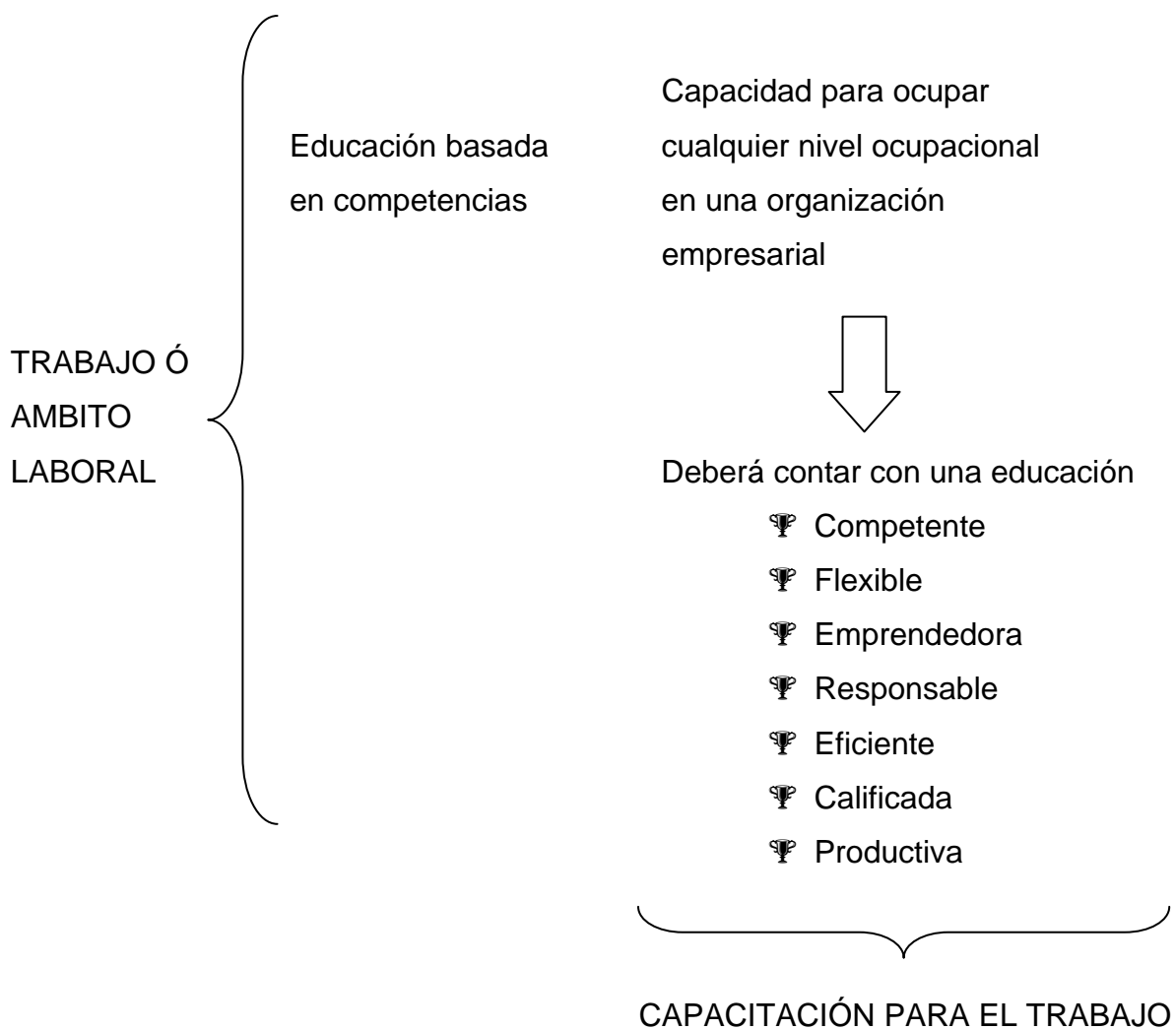
- los conocimientos aplicados.
- las habilidades desarrolladas.
- las actitudes demostradas.

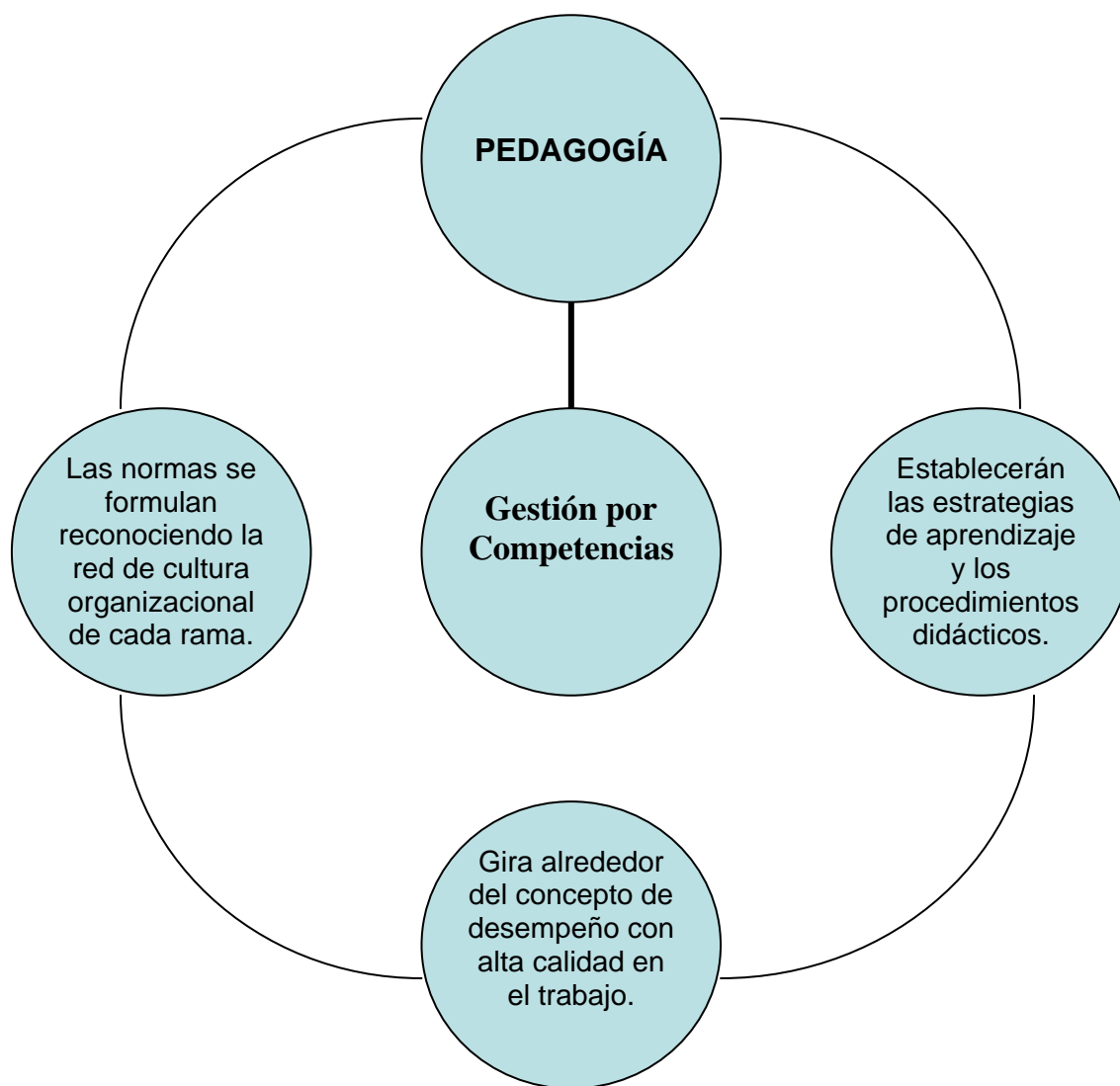
Con dichos elementos podremos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- ❖ Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- ❖ Administrar de manera eficiente las actitudes y habilidades de los trabajadores y a través de ellos el crecimiento de la constante de la empresa.
- ❖ Evaluar el desempeño de los trabajadores en base a resultados, determinando los sujetos mayormente potenciales para un desempeño superior.
- ❖ Remunerar al personal de manera justa.
- ❖ Determinar los índices de crecimiento (conocimientos y habilidades) de los trabajadores basados en la técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del mismo personal.
- ❖ Establecer cuantitativa y cualitativamente el valor de los puestos de trabajo y áreas de oportunidad a través de las competencias, así como también la generación de nuevas áreas laborales.
- ❖ Establecer una verdadera ventaja competitiva en el mercado.
- ❖ Finalmente, generar vínculos entre empleadores y trabajadores, basados en los valores de la empresa.

Las competencias son necesarias para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el lugar de trabajo, por eso es importante desarrollarlas desde el nivel escolar para generar en el estudiante un vínculo que le permita evolucionar de alumno a trabajador insertándose de inmediato al campo laboral, contando con las habilidades y destrezas adquiridas para desarrollar una labor eficiente.





Competitividad: Capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo.

CAPÍTULO IV

INICIATIVA PRIVADA

En la actualidad vemos constantemente grandes deficiencias en la empresa pública y/o privada, principalmente deficiencias en áreas como la capacitación y la cultura laboral, es decir las empresas están más preocupadas por su economía que por satisfacer los aspectos que finalmente le darán mayores utilidades.

Es así como podemos ver que desde los inicios de la Iniciativa Privada, estas organizaciones empresariales, han basado sus expectativas netamente en la producción y no en los factores que la generan; a lo largo del tiempo se ha puesto especial énfasis en los recursos humanos y su capacitación, así como en la forma de estabilizar los factores del poder para satisfacer las necesidades de las diferentes jerarquías empresariales.

Actualmente nos encontramos ante un mundo netamente globalizado que genera sus expectativas en grupos de ejecutivos formados en las mejores escuelas de negocios que pretenden a costa de lo que sea la percepción de las mayores remuneraciones; la formación académica y las utilidades ahora ya no van de la mano ya que se requiere de otras herramientas para poder satisfacer las necesidades de los altos ejecutivos de las empresas privadas.

El descuido de áreas tan importantes como los recursos humanos ha generado una desestabilización en la iniciativa privada afirmando que solo nos resta, como Pedagogos, tratar de generar una nueva consciencia sobre la importancia de la capacitación en las empresas, la generación de nuevas fuentes de empleo basadas en competencias laborales y principalmente sobre la importancia de los recursos humanos y su formación para y en el trabajo.

4.1 Definición de Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi-elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).³⁸

Es decir, es un grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad conformándose así un conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.

Para poder desarrollar su actividad, la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, así mismo la empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración, es así como el empresario será el elemento conciliador de los distintos intereses.

³⁸ REYES, Ponce Agustín (2000). *“Administración de Empresas. Teoría y práctica.”* Limusa. México.

4.2 Clasificación de las Empresas

Las empresas pueden clasificarse por un sinnúmero de conceptos: tamaño, ubicación, giro, producto, ventas, personal, importancia, antigüedad, imagen, rentabilidad, entre otros, en esta ocasión enunciaré las más importantes para el desarrollo económico en México.

4.2.1 Por su finalidad

- ⚠ *Organizaciones Lucrativas.* Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

- ⚠ *Organizaciones no Lucrativas.* Son las que como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades., obtienen beneficios pero, no utilidades. Ya que su fin no es económico. La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

4.2.2 Por su actividad

- ⚠ *Industriales.* Son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materia prima y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo a sus procesos de transformación como los siguientes: textil, eléctrica, automotriz, cementera, metalúrgica, azucarera, hidrocarburos, ferrocarrilera, tabacalera, siderúrgica, etc.

- ⚠ *Agrícolas.* Las Agrícolas, Ganaderas o de Pesca son las que se dedican a cualquiera de estas actividades.

⚡ *Comerciales.* Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o disponibilidad. En esta categoría están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, papelerías y librerías, refaccionarias, agencias de automóviles, etc.

⚡ *De Servicio.* Pueden ser prestados por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas. Son empresas, los Bancos y las Casas de Bolsa, las Arrendadoras Financieras, Compañías de Seguros, Líneas Aéreas, Peluquerías, Agencias de Viajes y Hospitales. Son servicios prestados por personas físicas, el trabajo de un Dentista, un Asesor de Empresas, un Consultor, un Médico, un Abogado litigante, son prestadores de servicio de manera independiente y no pertenecen a una organización. Los servicios tienen tres características: Son intangibles, son heterogéneos y caducan.

4.2.3 Por el origen de su capital

⚡ *Empresa Privada.* Las empresas privadas son constituidas y administradas por los particulares; los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.

La empresa es sinónimo de negocio por su búsqueda de: recursos, rentabilidad y productividad, beneficios y utilidades y satisfacción de necesidades.

En la actualidad las empresas privadas y los empresarios participan en todas las ramas económicas: agricultura, minería, industria, banca, educación y medios de comunicación.

- ⚠ *Empresa Pública.* Está determinada por las actividades que el Estado se reserva para su administración. Una de sus categorías son organizaciones productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido llamadas paraestatales, cuyo ejemplo es Petróleos Mexicanos, (PEMEX).

La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Las empresas públicas generaron bajo la protección subsidiada del estado numerosos fideicomisos, cooperativas, uniones, asociaciones, etc.

4.2.4 Por su Estructura Legal

Personas Física y Personas Morales:

- ⚠ *Personas Físicas.* Son todas aquellas personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio.

- ⚠ *Personas Morales.* Se considera persona moral a:

- Recursos
- Rentabilidad y Productividad
- Beneficios y Utilidades
- Satisfacción de necesidades

Empresas Especiales:

- ⚠ *Franciquias.* Es un modo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir, el concepto de franquicia es considerado en el reglamento de transferencia tecnológica, se requiere un estilo de negocio que comparta reglas básicas de confianza, honestidad y

lealtad. Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicar con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original. Las primeras franquicias en México fueron, Holiday Inn, Alpha Graphics, Vips, Howard Johnson, McDonalds, helados Bing, entre otras.

- ⚠ **Empresas Maquiladoras:** Éstas son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros. La industria maquiladora de exportación se creó para disminuir la migración de mexicanos a Estados Unidos, por medio de la creación de empleos en empresas extranjeras en territorio mexicano. Al inicio, el establecimiento de las mismas se limitaba a establecerlas en zona fronteriza actualmente se establecen en todo el territorio nacional.

4.2.5 Por el tamaño de la empresa

Empresa	No. de trabajadores	Ventas		Tipo de trabajo
Micro	de 1 a 30	2.5 millones	LOCALES	Artesanal
Pequeña	de 31 a 100	25 millones	LOCAL/REGIONAL	Manufacturado
Mediana	de 101 a 250	55 millones	NACIONALES	Mecánico
Grande	más de 250	más de 55 millones	INTERNACIONALES	Automatizado

4.2.6 Por su Aportación de Capital

Empresa Privada. La empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

1. Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
2. La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
3. Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
4. Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
5. Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.

Empresa Pública. La empresa pública es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Algunas características de estas empresas son:

1. El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
2. La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
3. Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
4. Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
5. El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario, contratando obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.

Empresas Mixtas. Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

Estas clasificaciones de empresas que se han explicado son las más importantes aunque existen algunas otras entre las que destacan:

- ⚠ De acuerdo con la actividad económica que realicen: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, etc.
- ⚠ De acuerdo con la competencia que enfrenten pueden ser: competitivas, oligopolísticas o monopolios.
- ⚠ Si se dedican a la producción o a la distribución pueden ser: productivas, manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayorista o distribuidoras.
- ⚠ De acuerdo con su organización y administración: puede ser individual si tiene un solo propietario o colectiva si tiene varios.
- ⚠ De acuerdo con el tipo de bienes que producen:
 - a) Productoras de bienes de consumo no duradero
 - b) Productoras de bienes de consumo duradero
 - c) Productoras de materias primas
 - d) Productoras de bienes de capital o de producción
 - e) De servicios³⁹

Como pudimos observar nuestra clasificación es bastante extensa pero a su vez necesaria para abarcar los principales rubros de la Empresa Mexicana, dando como resultado una ubicación especial en el mundo de la Economía a todas las actividades lícitas que propicien el desarrollo sustentable en México.

³⁹ MÉNDEZ, Morales José Silvestre (2002). “Economía y La Empresa”. Ed. Mc Graw Hill. México.

4.3 Principales Recursos en la Iniciativa Privada.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

4.3.1 Recursos materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

a. **Instalaciones:** Integrada por sus *edificios* que son las instalaciones en donde se lleva a cabo la labor productiva, la *maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los *equipos*, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

b. **Materias primas:** aquellas que han de salir transformadas en los productos como madera, hierro, carbón, etc.

c. **Materias auxiliares:** aquellas que no son necesarias para la producción como combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.

4.3.2 Recursos técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, es decir son los bienes inmateriales de la empresa y pueden ser:

a. **Sistemas de producción:** tales como fórmulas, patentes, métodos, marcas, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.

b. **Sistemas de organización y administración:** consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

4.3.3 Recursos humanos: Son el elemento eminentemente activo en la empresa, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades, etc.
- c. Sentimientos, experiencias y conocimientos.

Estas características los diferencian de los demás recursos siendo un parteaguas para el desarrollo de cualquier empresa; así mismo dentro de los Recursos Humanos podemos encontrar una clasificación sobre el nivel de ejecución de su trabajo.

a. **Obreros:** Aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o aptitudes especiales antes de ingresar a su puesto.

b. **Supervisores:** cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c. **Técnicos:** las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d. **Altos Ejecutivos:** aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica, tales como mandos gerenciales, de desarrollo y de evaluación.

c. **Directivos:** cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

4.3.4 Recursos financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).⁴⁰

4.4 Objetivos y características de la Iniciativa Privada

Hasta el momento hemos mencionado la estructura general de una empresa determinando los recursos con los que cuenta para su creación, su evolución, su crecimiento, su dirección y su consolidación, pues bien, desde su nacimiento, la Iniciativa Privada cumple con objetivos muy bien determinados que la diferencian del resto de estructuras organizacionales.

Una de las características principales de la Iniciativa Privada es que se constituye y está regida por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital. Además su papel es predominantemente activo ya que de ella depende el desarrollo de la empresa, así como el establecimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

⁴⁰ REYES, Ponce Agustín (2000). “*Administración de empresas. Teoría y Práctica*”. Limusa. México.

Así la empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

1. Económicos: es importante destacar que la empresa es considerada como *una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado tendiente a lograr beneficios monetarios* como:

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

2. Sociales: Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

3. Técnicos: dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.
- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.⁴¹

4.5 Detección de Necesidades de Capacitación.

De acuerdo con la guía técnica *Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación* de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social:

Necesidad de capacitación es: Ausencia o deficiencia de cualquiera de los siguientes tres aspectos: habilidades, actitudes y conocimientos. Por tanto una persona las deberá adquirir, desarrollar, actualizar o reafirmar para desempeñar las funciones de su puesto.

Es decir el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar todos los recursos a utilizarse para la realización de una capacitación. Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas, logrando así objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico.

⁴¹ GRADOS, Espinosa Jaime (2003). *“Reclutamiento, selección, contratación e inducción del persona”*. 3ªed. Editorial El Manual Moderno. México – Santafé de Bogotá.

Cada empresa tiene necesidades de capacitación particulares, según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. Por lo que el problema es como detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva.

Así mismo Oscar Juan Blake nos menciona que podemos agrupar las necesidades de capacitación en⁴²:

POR DISCREPANCIA	POR CAMBIO	POR INCORPORACIÓN
Aplicable cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir, que lo que se está obteniendo discrepa de lo que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.	Los reconocemos cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente la nueva ejecución.	Nos encontramos frente a esta necesidad cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

- **Pasadas.** - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- **Presentes.** - Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- **Futuras.** - Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

⁴² BLAKE, Oscar Juan (2003). "Un recurso dinamizador de las organizaciones." 3ª ed. Editorial Macchi. Argentina.

Los recursos disponibles para realizar la capacitación, por lo general son limitados, y por lo tanto, la empresa debe establecer prioridades para poder satisfacer esas necesidades. Algunos parámetros o indicadores que pueden ser considerados para poder detectar necesidades de capacitación, son los siguientes:

Problemas observables en las diferentes unidades de la organización, tales como: altos índices de accidentes, ausentismo laboral, rotación de personal, etc.

Mala operación y/o mantenimiento de máquinas y equipos de trabajo que genere un inminente rechazo de productos y/o servicios por mala calidad.

Incumplimiento de las metas de producción preestablecidas que generan errores observables en los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

Puestos de trabajos vacantes en la empresa debido a la movilidad, retiros e ingresos de personal.

Ascensos del personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneración, a través de líneas de promoción interna.⁴³

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas. Logrando así cumplir con los objetivos individuales y del puesto y al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la organización empresarial.

⁴³ GRADOS, Espinosa Jaime (2003). *“Reclutamiento, selección, contratación e inducción del persona”*. 3ªed. Editorial El Manual Moderno. México – Santafé de Bogotá.

Por ello es importante mencionar que los objetivos generales de la detección de necesidades de Capacitación son:

1. Determinar si los problemas de la empresa, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación o ajenos a dicha causa.
2. Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.

Y posteriormente a la detección:

1. Identificar quiénes y en qué requieren capacitación.
2. Determinar las acciones que hay que desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.
3. Establecer las propiedades y las principales necesidades.
4. Listar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.

Es indudable que un reporte de DNC deberá responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar obteniendo como resultado una capacitación permanente y por ello, deberá encontrarse en constante evolución y desarrollo.

Así mismo el otorgar a los trabajadores las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, genera en él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

Es importante señalar que existen varias técnicas para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, por lo que la elección de alguna de ellas dependerá de las características de la empresa, sus dimensiones, recursos e intereses, ya determinada dicha técnica será más fácil la culminación de una correcta estrategia de capacitación.

4.6 Procedimiento para el desarrollo del DNC en la Iniciativa Privada.

La detección de necesidades de capacitación (DNC) es el insumo principal para generar un plan de acción misma que posibilite la programación de la capacitación y constituya la guía de acciones sistematizadas y estructuradas para direccionar el proceso de la capacitación.

Es por eso que para diseñar un programa de acción deben tomarse en cuenta cuántos empleados serán capacitados, tiempo y dinero disponible, jerarquías y prioridades.

En dicho programa se deben desglosar las habilidades, los conocimientos y las actitudes que el personal deberá desarrollar o adquirir mediante la capacitación. También se deberá tomar en cuenta la importancia de cuantificar la capacitación impartida y sus efectos para evaluar el programa desde esta etapa.

Para efectos de aplicación en nuestro país el método para realizar la DNC es el denominado “**Modelo Puesto Ocupante**” que como su nombre lo indica, permite hacer la comparación entre el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. Es decir, por cada situación idónea se tendrá un puesto y por cada situación real pueden tenerse dos o más personas que lo ocupan, y serán los denominados puesto tipo.

Este método consiste de cuatro etapas que describiré a continuación:

Etapas de definición de la situación idónea. La primera etapa de este método implica establecer la situación de rendimiento idónea de cada uno de los puestos que conforman la Empresa, es decir, establecer su estándar de calidad óptimo. Este estándar está orientado hacia el logro de resultados, más que hacia la cantidad de actividades que se desempeñan en cada puesto, es decir, en lugar de medir la cantidad de trabajo, el objetivo es conocer la calidad del trabajo.

Etapas de determinación de la situación real. Que nos ayudará a poner en una balanza la situación actual de la empresa tales como los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a la función o labor que desempeñan. Para lo cual se requiere de la colaboración de cierto personal característico para obtener información que defina la situación real que impera en la empresa, tales como: jefes inmediatos, supervisores, etc.

Ésta etapa permitirá analizar las necesidades de capacitación en base a los estándares establecidos en la etapa uno, con lo que se realizará la comparación por cada persona que ocupa determinado puesto.

Etapas de comparación entre ambas situaciones y toma de decisiones. En esta se precisan las disparidades que se presentan entre lo ideal y lo real, entre el deber ser y el es. Con la información obtenida, se podrá identificar cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles de la Empresa.⁴⁴

Como podemos observar este modelo nos ayuda a generar una situación ideal de evolución en la empresa partiendo de aspectos reales del acontecer de la organización, estableciendo pautas de desarrollo que conlleven a la óptima utilización de recursos y a la plena convicción de un verdadero cambio en la empresa.

Es así como después de haber determinado la situación real del actuar de la empresa como podremos establecer un nuevo paradigma para la organización empresarial por lo que deberá irse estableciendo, estudiando y analizando para convertirlo en lo que es: una herramienta fundamental para saber qué lugar ocupa cada empresa en el mercado y cómo fortalecer o mejorar esa presencia para dirigir los pasos hacia el futuro.

⁴⁴ REZA, Trocino Jesús Carlos (1995). *“Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones.”* Editorial Panorama. México.

Siendo la matriz DAFO herramienta conveniente para su empleo es como se formularán las estrategias que permitan a la organización empresarial alcanzar sus objetivos, principalmente, a largo plazo, siendo los elementos del análisis DAFO los siguientes:

Debilidades, determinadas por las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que aminorarlas o debilitarlas.

Amenazas, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

Fortalezas, deberán situarse las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudarán a aprovechar las oportunidades y a superar las amenazas.

Oportunidades, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición.

Para construir una matriz DAFO hay que seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas y debilidades internas.
2. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas.
3. Analizar las fuerzas internas en comparación con las oportunidades externas.
4. Analizar las debilidades internas en relación con las oportunidades externas.
5. Generar estrategias que ayuden a eliminar las amenazas y las debilidades.
6. Consolidar las fortalezas y las oportunidades del éxito empresarial.⁴⁵

⁴⁵ ARIAS, Galicia Fernando (2001). “*Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*”. 5ª ed. Editorial Trillas México.

Es así como deberán establecerse los parámetros para el establecimiento de la matriz DAFO en las organizaciones empresariales tomando en cuenta los diversos aspectos ya mencionados, tales como la empresa y su clasificación, sus objetivos y los principales elementos que conllevarán al éxito empresarial.

ANÁLISIS DAFO EN LA INICIATIVA PRIVADA EN MÉXICO

AL INTERIOR DE LA EMPRESA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación del personal es la adecuada. - Habilidades y recursos tecnológicos a la vanguardia. - Habilidades para la innovación de productos y servicios. - El sistema de comunicación interna deberá ser eficiente. - Estrategias específicas bien ideadas y diseñadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de una dirección estratégica clara. - Planeación y desarrollo de Recursos Humanos insatisfechos. - Atraso en Investigación y Desarrollo - Problemas operativos internos, el clima laboral es conflictivo. - Falta de experiencia y talento gerencial. - Cultura corporativa debilitada.

ENTORNO DE LA EMPRESA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar en nuevos mercados o segmentos. - Ampliación de la cartera de productos o servicios. - Diversificación de productos. - Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos. - Integración de la planta laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de competitividad por tecnologías obsoletas. - Crecimiento lento del mercado - Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. - Deslealtad hacia la empresa por parte del personal. - Cambios adversos en las políticas comerciales, nacionales e internacionales.

4.7 Aportaciones Pedagógicas a la Iniciativa Privada en México.

A partir de mi experiencia personal en el ámbito de la iniciativa privada, puedo afirmar que el papel de los Pedagogos dentro de esta área es muy importante pero a su vez bastante abandonada, ya que desafortunadamente es un área que los Psicólogos y los Administradores están explotando irracionalmente, es decir la forma en la que generan nuevas expectativas laborales están basados en hechos netamente conductuales o administrativos, pero nunca educativos.

Es decir generan expectativas a partir de la conducta de un individuo, dejando por desapercibida su educación, formación y experiencia profesional, o en otro de los casos detectando únicamente las áreas de mayor explotación laboral, es por eso que diversificar una Nueva Cultura Laboral basada en la Capacitación y la Gestión por Competencias, es de suma importancia, ya que podremos realizar evaluaciones y diagnósticos encaminados al desarrollo de la empresa y el bienestar del trabajador.

Como sabemos el empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección y muchas veces de ejecución: organiza, planifica y controlar y en los casos más drásticos selecciona y capacita al personal. En muchos de estos casos el origen de los mayores problemas en la empresa esta en la nula innovación de las ideas sobre los procesos de selección y capacitación de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico pero en contra parte como desestabilizador de su recurso principal, los empleados.

En este caso será importante recalcar que la única figura del empresario-administrador, asume un riesgo que deviene en el gasto de mayores recursos humanos y en la menor generación de utilidades, por lo que será de suma importancia contar con un verdadero equipo multidisciplinario que en conjunto trabajen bajo las expectativas económicas de la empresa, pero también en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo para sus recursos humanos.

Es así como podríamos hablar de una Pedagogía Laboral, que es la ciencia de la educación que se ocupa del estudio de las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo; es normativa, ya que estudia los problemas que los dos ámbitos plantean a la educación y emite normas pedagógicas para su solución. Es decir, parte de los principios y normas básicas que integran los saberes pedagógicos y los aplica al contexto del trabajo.

Es así como se establecen las relaciones laborales que centrarán la visión pedagógica del trabajo, partiendo de esta idea se generan dos fines de la Pedagogía Laboral:

1. La preparación de las personas para ejercer una actividad o profesión, **capacitar para el trabajo**, es decir se requiere de una educación previa como preparación para el desempeño de actividades laborales enmarcadas en la vida social.
2. La preparación inmersa dentro de la actividad laboral, **capacitar en el trabajo**, las capacidades requeridas en los profesionales deberá encontrarse en continuo desarrollo, atento a los cambios tecnológicos, industriales y de servicio.⁴⁶

La Pedagogía Laboral deberá resurgir, para innovar, crecer y evolucionar formando nuevos factores laborales que implique una clara visión Pedagógica en la implementación y aplicación de nuevas reglas y normas de la actividad laboral.

Es importante poner especial énfasis en las directrices que deben marcarse para que la Pedagogía forme un estrecho vínculo en el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que verán en ella la solución a la gran parte de sus problemas, ya que un Pedagogo cuenta con las materias y herramientas necesarias para el establecimiento de nuevas pautas de conducta que logren romper con viejos paradigmas y lleguen a crear una Nueva Cultura Laboral basada en la Capacitación y la Gestión por Competencias en todas las organizaciones empresariales, públicas o privadas.

⁴⁶ PINEDA, Herrero Pilar (2002). “*Pedagogía Laboral*”. Editorial Ariel. Barcelona.

CAPÍTULO V
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA
EN LA INICIATIVA PRIVADA EN MÉXICO.

En primera instancia debemos definir a la reestructuración como un proceso de transformación integral que se cumple en una organización, sea de índole público o privado, con el interés de ajustar su estructura y procesos basándose en una misión y visión emplazada a incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la obtención de un producto o prestación de un servicio.

Al hablar de una reestructuración organizativa debemos, estudiar la adecuación de la estructura organizativa en relación a la misión y las estrategias de la empresa suministrando principalmente el rediseño de la estructura interna empresarial. Igualmente debemos estudiar la estructura organizativa de cada una de las distintas áreas de desarrollo empresarial.

Para ello será necesario plantear una estructura organizativa flexible que facilite la puesta en marcha de estrategias tendientes al logro de los objetivos de la empresa, llegando así a incrementar los ingresos de la misma brindando atención eficaz y eficiente, consolidando de esta manera el marco competitivo de la empresa.

Así mismo deberá elevarse la congruencia entre la estrategia, los programas y la estructura organizativa, ratificando funciones y reagrupando los puestos existentes, evitando la burocratización y los obstáculos de una estructura desactualizada, promoviendo principalmente el trabajo en equipo y la coordinación organizacional.

Una parte fundamental de la reestructuración organizativa radica en el papel de los empresarios (empleadores) quienes deberán generar decisiones más rápidas, certeras y eficaces, evitando estructuras atrasadas, indefiniciones laborales, excesos de poder y mando y conflictos de interés dentro de la empresa.

Además de crear una matriz DAFO, los objetivos centrales en los que deberá centrarse la Reestructuración Organizativa en la Iniciativa Privada en México serán:

- ❖ Formalizar las relaciones de interdependencia y los mecanismos de coordinación, destacando los procesos de responsabilidad, autoridad, comunicación y control.
- ❖ Consolidar mediante los mecanismos correspondientes el crecimiento empresarial.
- ❖ Definir planes de trabajo de cada área de la empresa, cumpliendo y haciendo cumplir los reglamentos y normas de procedimientos.
- ❖ Coordinar las acciones de capacitación en las distintas áreas de la empresa, desarrollando correctamente las actividades de cada puesto.
- ❖ Desarrollar, programar y dirigir el desarrollo y evolución de la empresa, planificando conjuntamente con los trabajadores las oportunidades de desarrollo y las debilidades de cada área laboral.

Estableciendo una reestructuración organizativa se implantará un orden y un patrón de comportamiento adecuado a las exigencias de la empresa, siendo un eje central la ejecución de las normas plasmadas en ella, las cuales deberán:

- Basarse en la estructura interna de la organización.
- Cumplir con los requerimientos del marco legal correspondiente.
- Romper con los paradigmas establecidos.
- Generar nuevas expectativas de crecimiento.
- Poner especial énfasis en las necesidades de los trabajadores.
- Establecer metas u objetivos realizables.

Finalmente es importante puntualizar que la reestructuración organizativa comprende el estudio y análisis organizativo desde la filosofía de la Gestión por Competencias, de la cual se deriven los procesos fundamentales que garanticen la prestación de los servicios.

CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo he podido comprender la importancia de la capacitación en las organizaciones, ya que las personas, siempre generan nuevos conocimientos denotando que muchas veces ese aprendizaje no programado puede ser benéfico o no para los intereses de la organización. Es por ello que en las principales economías del mundo, las empresas de mayor crecimiento, dedican importantes fondos para la formación de sus integrantes, considerando esto como una inversión estratégica.

También he podido definir a un modelo de Gestión por Competencias como una estructura del sistema de aprendizaje en las organizaciones, pudiendo reconocer tanto los objetivos de la empresa como las necesidades de los empleados, por lo que al cabo de un tiempo podrán plantearse como necesidades de capacitación las oportunidades y las debilidades que deban ser rediseñadas para su cumplimiento. Lo anterior permitirá adoptar previsiones y asesorar sobre las mejores medidas a considerar para lograr su éxito.

Dentro de éste análisis, he podido comprender que los directivos de las empresas deben invertir en su capacitación empresarial entiendo a la misma como un beneficio final y no como un gasto cotidiano, así mismo la educación y la formación de los futuros trabajadores deberá ser fundamental para la evolución del sistema empresarial en México.

Es importante afirmar que de acuerdo al tamaño de la organización ese beneficio puede ser tangible, como el ahorro producido por la mejora en un proceso de producción, o intangible, como la mejora del clima organizacional, que a largo plazo brindará beneficios que denotarán también en un aumento de la producción.

También he podido constatar que la educación ya no es una etapa exclusiva de la época escolar, sino que se desarrolla a lo largo de toda la vida, particularmente en las organizaciones, sean las que buscan rentabilidad económica o no. Para no quedar atrás de la evolución del medio global en el que se desarrollan las organizaciones, será necesaria que la formación laboral sea adecuadamente direccionada, a fin de que no sea un esfuerzo sin resultados.

Con lo analizado he podido constatar que ya no es suficiente con **saber hacer**, también es necesario **saber aprender**, para poder mantenerse al día y sobre todo **saber ser** en esta inmersión en la Nueva Cultura Laboral, esa cultura tan particular, que requiere que este aprendizaje sea dirigido por más de un profesional, aptos no solo para reconocer las señales de cambio del medio, sino para crear condiciones pedagógicas que no se acaben simplemente en un nuevo procedimiento, por eso se aprecia como un ámbito de desarrollo del profesional de la **Pedagogía** a ser explorado.

Así mismo es importante puntualizar que debe existir un correcto acoplamiento de las personas en su desarrollo laboral, generando la posibilidad técnica de colaborar con el desarrollo, no solo del núcleo de la capacitación, sino de las nuevas oportunidades que se vislumbren a raíz de una nueva formación de diversos niveles directivos, las particularidades a considerar en la educación de adultos, la visión en perspectiva que puede aportarse para la solución de problemas organizacionales y las posibilidades de desarrollar programas de capacitación que consideren tanto los intereses de la organización como los de las personas que la integran.

Por lo mencionado es de suma importancia la formación de los equipos de formadores internos, el apoyo a la capacitación en los puestos de trabajo, la selección de capacitadores externos para situaciones determinadas, la gestión del conocimiento disponible en la empresa para la generación de círculos virtuosos de

conocimiento, el tendido de puentes que permitan la comunicación entre distintas partes de la organización, creando los espacios y las situaciones adecuadas para la transferencia del conocimiento, y muchas otras posibilidades que se abren como ámbitos de desarrollo profesional para el Licenciado en Pedagogía.

La velocidad del cambio y la globalización requiere de profesionales con visiones amplias que permitan prospecciones estratégicas y educativas. El buen instructor o formador será apenas una pieza en la compleja red de la educación en las organizaciones siendo la estrategia principal de los mismos la capacitación para y en el trabajo.

Finalmente puedo afirmar que el Licenciado en Pedagogía es el que podrá colaborar decididamente en la formación de ambientes culturales que permitan a la organización estar a la altura de las circunstancias que se le presenten en el futuro y que, a ciencia cierta, nadie puede establecer fehacientemente, nuestra formación nos permite tener una amplia gama de oportunidades para el mejoramiento de varias áreas e desarrollo empresarial siendo la capacitación la pieza clave para el desarrollo, evolución y establecimiento de una empresa con éxito.

Como conclusión puedo decir que este trabajo me ha permitido comprender que aun hay un largo camino por explorar, siendo necesario mantenerse al día y siendo imprescindible proyectarse para los desafíos que están por venir. Los conocimientos adquiridos en ésta formación son apenas el punto de partida. Es necesario contextualizarlos, integrarlos y proyectarlos, para que sean útiles. Por eso, hay que poner especial énfasis en el desarrollo de la Pedagogía y el ámbito laboral permitiendo generar nuevas expectativas para nuestro futuro pero principalmente para los que todavía se encuentran en las aulas y que deberán encontrarse con este mundo ahora completamente globalizado.

BIBLIOGRAFÍA

ALLE, Martha (2004). *"Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias"*. 5ª ed. Editorial Granica. Argentina.

ANUIES (1998). *"Manual de didáctica general. Curso introductorio"*. UNAM. Centro de Didáctica ANUIES. México.

ARANEDA, Durán y CALDERÓN, Cortés (2000) *"Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos"*. Santiago de Chile.

ARIAS, Galicia Fernando (2001). *"Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño"*. 5ª ed. Editorial Trillas. México.

BENAVIDES, Espíndola Olga (2002). *"Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas"*. McGraw Hill. México.

BLAKE, Oscar Juan (2003). *"Un recurso dinamizador de las organizaciones"*. 3ª ed. Editorial Macchi. Argentina.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2008). *"Ley Federal de Trabajo"* (2008). México.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2007). Ed. ISEF. México.

FROST, Elsa Cecilia (1974). *“El trabajo y los trabajadores en la historia de México”*. University of California Press y el Colegio de México. México.

GARAY, Luis Jorge (1998). *“La industria de América Latina ante la Globalización económica”*. Colombia.

GUZMÁN, Valdivia Isaac (1996). *“Problemas de la administración”*. Editorial Limusa – Noriega. México.

GRADOS, Espinosa Jaime (2001). *“Capacitación y Desarrollo de Personal”*. Editorial Trillas. México.

GRADOS, Espinosa Jaime (2003). *“Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”*. 3ª ed. Editorial El Manual Moderno. México – Santafé de Bogotá.

HERNÁNDEZ, Brigas Abraham (2008). *“Federación Nuevo Grupo Sindical”*. México.

HOYOS, Fitto Jesús (1999). *“Formación y desarrollo en la empresa”*. Editorial CISS. Valencia.

KELSEN, Hans (1997). *“Teoría Pura del Derecho”*. Porrúa. México.

LÓPEZ, Austin Alfredo (1995). *“La educación de los antiguos nahuas 2”*. Ediciones Caballito. México.

MANINAT, Jean (2006). *“2º foro de Cultura Laboral para el Tercer Milenio”*. Organización Internacional del Trabajo. México.

MÉNDEZ, Morales José Silvestre (2002). *"Economía y La Empresa"*. Editorial MacGraw Hill. México.

MERTENS, Leonard (2000). *"La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la Formación Profesional"*. Cumbre Iberoamericana. España.

PIERRE, Louart (2002). *"Gestión de los Recursos Humanos"*. Ediciones Gestión. España.

PINEDA, Herrero Pilar (2002). *"Pedagogía Laboral"* Editorial Ariel. Barcelona.

PINTO, Villatoro Roberto (2001). *"Proceso de Capacitación"*. Editorial Diana. México.

QUEZADA, Humberto (2003). *"Competencias Laborales: evolución y tipologías"*. Editorial QM Consultores. Perú.

"Recomendación 117 sobre la Formación Profesional" (1962). Organización Internacional del Trabajo. Suiza

REYES, Ponce Agustín (2000). *"Administración de Empresas. Teoría y práctica"*. Editorial Limusa-Noriega. México.

REZA, Trocino Juan Carlos (1995). *"Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las organizaciones"*. Editorial Panorama. México.

RICO, López Ernesto (2003). *"Competencias Laborales"*: Editorial Terra. México.

RODRÍGUEZ, Estrada Mauro (1991). *"Administración de la Capacitación"*. Editorial McGraw Hill. México.

SILICEO, Aguilar Alfonso (1982). *“Capacitación y desarrollo de personal”*. Editorial Limusa – Noriega. México.

SOSA, Sálico Mariano (2006). *“Recursos Humanos. Definición e Historia de la Administración Personal”*. Editorial Gestipolis. Colombia.

TAMAYO, M. (2003). *“La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencial laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la formación profesional”*. Chile.

S.T.P.S. (Secretaría de Trabajo y Previsión Social). (2008). *“La nueva cultura laboral”*. México.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith (1996). *“Administración de personal y recursos humanos”*. McGraw Hill. México.