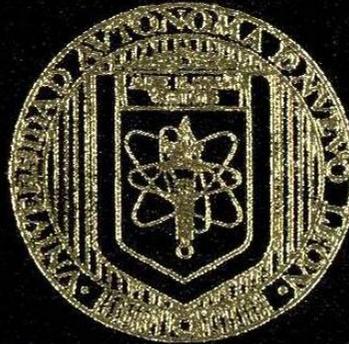


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
FACTOR BASE EN LA PRODUCTIVIDAD,
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

LIC. LEONEL CANTU LEAL

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 2001

TM

Z7164

.C8

FCPYA

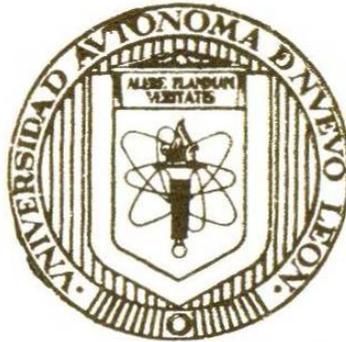
2001

.C35



1020145432

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
FACTOR BASE EN LA PRODUCTIVIDAD,
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

LIC. LEONEL CANTU LEAL

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 2001

969 949

TM

Z7164

.C8

FCPYA

2001

.C35



FONDO
TESIS

AGRADECIMIENTO

A

DIOS

Bienaventurado aquel cuyo ayudador es el DIOS
de Jacob, cuya esperanza está en Jehová su
DIOS.

Salmo: 146: 5

ATENCIÓN MUY ESPECIAL

A mi Director de Tesis:

Dr. José Nicolás Barragán Codina.

Quien con su profesionalismo, ética y paciencia
me estimuló a la realización de este trabajo.

ESPECIALMENTE

A mi esposa Alma y a mi hija Sara:

Que comprendieron mi dedicación.

A mis padres:

Por su apoyo durante los estudios.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León:

Por darme la oportunidad de superarme
profesionalmente.

“Se lo dije a los Japoneses, se lo digo a ustedes ahora:
No veo razón alguna para que las organizaciones
mexicanas no puedan llegar a ser las mejores, altamente
competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo
no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la
productividad con lo que se tiene”.

Dr. W. Edwards Deming.

INDICE

I.- INTRODUCCIÓN	1
II.- MARCO TEÓRICO	
1.- Antecedentes.	4
2.- Fundamento legal.	6
3.- Políticas.	8
III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.- Objetivo.	11
2.- Justificación.	12
3.- Diagnóstico.	13
IV.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.	
1.- Conceptos.	21
2.- Problemas inherentes en la capacitación y adiestramiento.	27
V.- ENFOQUE SISTÉMICO Y SU RELACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CAPACITACIÓN Y EN ADIESTRAMIENTO.	
1.- Conceptualización del sistema.	33
2.- Ventajas y desventajas en la implantación del enfoque sistémico.	35
3.- Aplicación del sistema integral de capacitación y adiestramiento.	38
VI.- TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	
1.- Contexto de la capacitación y adiestramiento.	45
2.- Aspectos a considerar en un proyecto de capacitación y adiestramiento.	51
3.- Evaluación de la capacitación	59
4.- Programas de capacitación como estrategia.	63
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
BIBLIOGRAFÍA	74
APENDICES	77

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La competencia y competitividad hacia el interior y el exterior de las empresas ha requerido un alto grado de la capacitación de la mano de obra, de la gerencia en la toma de decisiones pertinentes a las necesidades propias de la empresas mexicanas, apareciendo los conceptos de certificación, y esta no es posible sin una mano de obra experta en los procesos de producción, comercialización y prestación de los servicios, tanto nacionales como extranjeros.

En el siglo XIX con la revolución industrial, se le dio importancia a la máquina, descuidando al elemento humano, porque, precisamente era a la persona a quien se pretendía desplazar para lograr la eficiencia operativa en la producción, nacen los conceptos de tiempos y movimientos, capacidad instalada, unidades de producción, mermas, desperdicios, medios de producción, hace su aparición la contabilidad de costos con sus elementos materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

La apertura comercial por medio del Tratado de Libre Comercio, con Estados Unidos y Canadá, puesto en marcha en enero de 1995, la movilidad rural a los grandes centros de industrialización y comercialización, ha permitido competir puesto que uno de los elementos que propician esta competencia es el bajo costo de la mano de obra mexicana, sin embargo, esto requiere de una capacitación constante acorde a las nuevas tecnologías.

La presente tesis que he denominado "Capacitación y Adiestramiento. Factor Base en la Productividad, Competitividad en las Empresas Mexicanas", aborda con pertinencia la situación actual de la capacitación y adiestramiento, los problemas que enfrenta, la conceptualización sistémica en la implantación de la misma, considerando a la capacitación y adiestramiento como un todo. Se

analiza igualmente, el contexto actual, y los aspectos a considerar de un proyecto de capacitación y adiestramiento, la evaluación como una forma retroalimentadora y los programas como una estrategia.

El crecimiento en México, sin duda, no será gratuito, requerirá de los esfuerzos continuados de los involucrados en los diversos procesos, iniciativa privada y pública, gobierno y en forma prioritaria por los trabajadores, requiriéndose de una cultura generadora de cambios actitudinales, modificadores de conductas a nuevas formas de realizar lo mismo que hemos venido haciendo domésticamente pero ahora con una vista hacia al exterior, ya que la apertura de las fronteras obligan a poner en práctica estrategias que posibiliten a los operarios y ejecutivos a tomar con mayor competitividad sus tareas, de lo contrario, quedaríamos en poco tiempo fuera de los mercados competitivos, con el consiguiente desempleo.

La capacitación y adiestramiento, que originalmente se pensó solo para la clase trabajadora de nivel operario, ha venido reclamando, que también los ejecutivos piensen en modificar sus conductas pues, las decisiones han de venir soportadas con los estudios de los niveles de competencia, y así ofrecer un desarrollo integral de todos los participantes en el proceso productivo, de comercialización y prestación de servicios, según el nicho de actuación de las empresas. Esto también es válido para el sector público, facilitador del entorno económico.

La revista Laboral número 17 editada en febrero de 1994, consigna en su página 28, lo siguiente : "Se los dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores, altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene" (1)

Lo anterior implica que toda empresa en cualquier momento, con los recursos existentes puede iniciar un proceso de capacitación y adiestramiento. Y a medida que avance, estará en condiciones de mejorar sus sistemas productivos y convertirse en competidora, primeramente domésticamente, con miras hacia el exterior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

*No hay nada tan práctico
como una buena teoría.
Kurt. Lewin.*

1.- Antecedentes

La propuesta de creación de una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue por el expresidente José López Portillo, en su primer informe de gobierno.

Se envía una iniciativa de ley en la cual se eleva al rango de garantía social la capacitación y adiestramiento.

El 9 de Enero de 1978, se publicó en el diario oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de Abril, se publican en el diario oficial las reformas a las disposiciones de la ley federal del trabajo, que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y entró en vigor en Mayo del mismo año.

El 18 de Mayo, se publican las bases para la designación de representantes de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y de Patronos ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En Junio 5, se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento **UCECA**, organismo desconcentrado de la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

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

El 31 de Agosto, la Secretaría del Trabajo, otorga al **IMSS** el registro como primera entidad capacitadora.

El surgimiento de la capacitación en México, se da cuando la empresa tenga contrato colectivo de trabajo, "...dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, de acuerdo con el artículo 153-N de la Ley Federal del Trabajo y cuando no exista contrato colectivo, la obligación surge dentro de los primeros sesenta días de los años impares". (2)

Una de las obligaciones que surgen de las relaciones laborales es la de cumplir con la obligación de capacitar a sus obreros por parte de los patrones o dueños de empresas.

La fracción XV original del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo de 1970 dice: El patrón tiene la obligación de organizar permanentemente o parcialmente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren los sindicatos de trabajadores informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de las mismas, por personal

propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas o instituciones especializadas o por alguna otra modalidad.

Con la flexibilidad de esta fracción y las facilidades otorgadas a los patrones para capacitar a sus trabajadores, y por lo tanto al cumplir con dicha fracción esto ocasionó que se reglamentara en forma detallada por el día no oficial el 28 de Abril de 1978.

El actual artículo 153-A de la ley de la materia establece que 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 aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dichos cursos o programas podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto de su rama industrial a fin de que las empresas pequeñas puedan cumplir con dicha obligación.

2.- Fundamento Legal

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social, está fundamentada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El Artículo 123, en sus enunciados generales, otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo; así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar, regulando también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones.

La Reforma Constitucional del Artículo 123, en su Fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores que ha la letra dice: "Las empresas, cualquiera que sea su actitud,

estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentada determinará los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dichas obligaciones”.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada legalmente y publicadas en el diario oficial de la federación, del 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en Mayo de ese mismo año.

En el Artículo 153-A, la Ley Federal de Trabajo dice: 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.

Dichos cursos o programas podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto de su rama industrial, a fin de que las empresas pequeñas puedan cumplir con dicha obligación.

En el Artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo “El trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida y la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”.

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

Así mismo, es de interés social, promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”

Dada la importancia que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, tanto como fenómeno educativo, como de interés social.

Es de gran relevancia que en nuestra Legislación Laboral, la enseñanza y la capacitación del mexicano, debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la empresa como a la sociedad en general, sin detrimento del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la realiza.

Dentro del marco de las obligaciones del patrón hacia sus trabajadores, nuestra Legislación Laboral, desde 1970, se ha referido específicamente a la obligación de capacitar y/o adiestrar a los obreros; entendiendo por capacitación cuando un trabajador se le habilita para prepararlo, a fin de que desempeñe un puesto de mayor jerarquía y por adiestramiento es perfeccionar el trabajo que realiza.

La obligación y responsabilidad de dar capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el artículo 132 fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo, dicha obligación es general para todos los patronos. La capacitación debe de realizarse en horas de trabajo.

3.- Políticas

La capacitación y el desarrollo del personal de la empresa, se constituye como un elemento primordial en la función de administración de recursos humanos. Su capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades de capacitación manifiesta y encubierta, en los avances de la tecnología, en los ajustes estructurales y en la mixtura y cambios en los productos que se generan y ofrecen a los clientes.

Los responsables de las áreas de organización funcional, son corresponsables de la capacitación del personal a su cargo.

El plan de capacitación es la estrategia de las empresas tendientes a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, ya que los programas integrantes son tácticas específicas por áreas o grupos ocupacionales. Los cursos o acciones de capacitación son actividades operativas tendientes a proporcionar los conocimientos y habilidades que cada trabajador necesita para desenvolverse con efectividad en su entorno laboral y desempeñar correctamente sus actividades.

La formulación de los planes y programas, cursos o acciones de capacitación son responsabilidad del sistema de capacitación de la empresa, que es administrado por la estructura orgánica correspondiente.

La programación de cursos o acciones de capacitación y desarrollo comprenderá eventos internos, los que organizan las empresas y los externos son implementados con tecnología y recursos ajenos a la organización.

Dicha programación de capacitación contendrá en forma equilibrada, actividades dirigidas a transmitir conocimientos, perfeccionar destrezas y modificar actitudes en las áreas del conocimiento humanístico, técnico y administrativo, que le facilite al trabajador el desempeño de sus funciones y actividades.

Un curso de entrenamiento técnico en el puesto de trabajo tendrá preferencia sobre otras acciones y se basará en los manuales de análisis y descripción de puestos o el sistema de competencias laborales.

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, integrada de manera bipartita y paritaria, propondrá cursos que a su juicio que complementen el plan anual de capacitación, haciendo propuestas tendientes a mejorar los programas que se implanten en las diversas áreas de la empresa.

Las acciones de capacitación que se llevan a cabo serán implementadas por el área de capacitación de la oficina matriz.

Las sucursales desarrollarán su propia capacitación conforme a sus necesidades específicas, siempre y cuando se sujeten a los lineamientos que establezca el área central encargada del sistema integral de capacitación.

Al emitir una normatividad adicional que modifique, amplíe o suprima las reglas y políticas establecidas en materia de capacitación y desarrollo de recursos humanos, solamente podrán ser analizadas, implementadas y evaluadas por el sistema integral de capacitación, atendiendo los puntos de vista de todos aquellos actores involucrados, así como la comisión mixta de capacitación, podrán seguir medidas tendientes a mejorar los lineamientos emitidos en la materia. "La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad, a cualquier persona". (3).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.- Objetivo

Partiendo del diagnóstico de necesidades detectadas, el establecimiento de un sistema integral de capacitación y adiestramiento, que comprendan todos los esfuerzos de las actividades realizadas en las empresas, es un mismo plan rector; se pretende dar respuesta a los siguientes objetivos:

1. Crear un ambiente armónico, en el desarrollo humano del personal, significado un reto, un interés y un compromiso dentro de su persona y de la propia empresa.
2. Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de superación dentro de la organización.
3. Brindar al desarrollo de la productividad valores laborales y trabajo en equipo.
4. Lograr el compromiso de toda la entidad frente a sus tareas productivas, creando sus propios sistemas de capacitación y desarrollando estrategias que respondan a áreas de oportunidad.
5. Formación de grupos, capaces de trabajar en equipo, que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores para enriquecer las tareas de la empresa, en la toma de decisiones.
6. Promover acciones de liderazgo, que patenten y motiven el reforzamiento del personal.

7. Establecimiento de programas estratégicos, que contemplen acciones mediatas e inmediatas, en forma sistémica para el fomento de una cultura organizacional, basada en la productividad.
8. Involucramiento a directivos, jefes de personal, técnicos y hasta los niveles totales, en las tareas educativas de capacitación y adiestramiento.

En el Artículo 153-F, de la Ley Federal del Trabajo dice: La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

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

Se refieren los apartados que anteceden a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales implica que es una preparación al trabajador, para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación, en forma horizontal o vertical.

2.- Justificación

Considerando la actual situación que enfrentan las empresas mexicanas, en la formación de programas de capacitación y adiestramiento, es crítica, porque no se han caracterizado, hasta ahora, por su compromiso y efectividad en el desarrollo y formación de capital humano. Definiéndose el capital humano como

el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos productivos que adquiere un individuo, con base en la inversión educativa que aplique en él". (4)

Ante esta situación que se manifiesta pobre, en los niveles de capacitación y adiestramiento del obrero, piedra angular, mano de obra calificada y no calificada, se refleja en la carencia de estudios de educación básica en los estratos bajos de la organización, dificultando su desempeño.

Los resultados se traducen en baja productividad de las empresas, dada la incipiente cultura de la capacitación y adiestramiento, pues se carece de una filosofía productiva, que se refleje en la competitividad, dada la aplicación exigua de presupuestos para esta tarea, y la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Las organizaciones modernas, han de privilegiar a la capacitación y adiestramiento, como un medio de llevar al personal a realización de sus propias aspiraciones, en empresas que consideren al personal como parte sustantiva.

El presente trabajo pretende abordar la conceptualización de la capacitación y adiestramiento, como una aportación a lograr, que justamente la **"Capacitación y adiestramiento sean un factor determinante en la productividad y competitividad en las empresas mexicanas"**, razón y justificación del presente trabajo académico.

3.- Diagnóstico de necesidades

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas

concretos de trabajo; facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para realizar la planeación necesaria sino también para la evaluación.

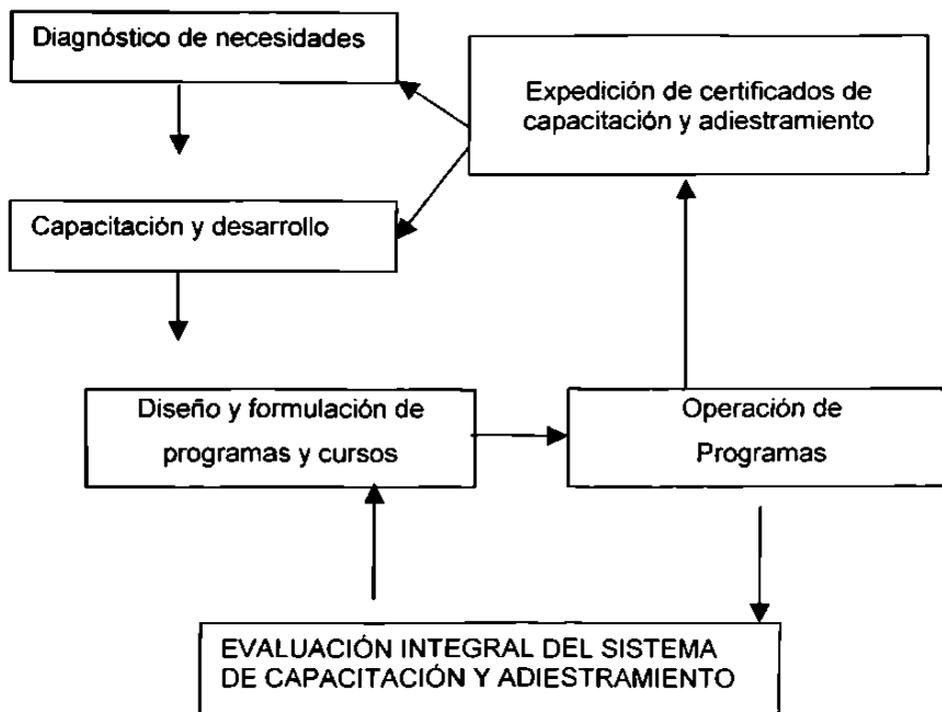
Si se parte del supuesto que nos indica que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tiene para desempeñarse, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeña correctamente en su área de trabajo.

Un diagnóstico es una estrategia para conocer las características en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en sus áreas de trabajo, también es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

El diagnóstico nos da un panorama de la situación real que se vive en la empresa.

A continuación se presenta un diagrama que nos muestra el proceso básico de la capacitación, en la cual se destaca el diagnóstico de necesidades de capacitación.

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN



El objetivo general del diagnóstico de necesidades de capacitación sería:

El de obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de rediseñar y poner en operación programas de capacitación tendientes a satisfacerlas. Nos dice Williams B. Werther Jr. "La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo". (5).

Derivado del objetivo general se desprenden otras premisas que ayudan a lograr el diagnóstico.

1. Se debe contar con información cualitativa y cuantitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la empresa clasificada por las áreas de adscripción o por puesto.
2. Determinar las prioridades de capacitación del personal con el propósito de facilitar la programación de los cursos por año.
3. Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una constancia de habilidades laborales.
4. Se debe estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de las empresas.
5. Se debe detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios, requeridos para cada curso programado.
6. Observar cuáles son las necesidades de capacitación, cuáles son de adiestramiento y cuáles son de desarrollo.

Se requiere seguir un proceso de obtención de datos que conformaría el Diagnóstico de Necesidades.

1. Determinar los requerimientos de información y diseñar las estrategias a seguir. Precizando los indicadores que se esperan conocer y estableciendo las políticas a seguir para lograr la información.

2. Diseñar los instrumentos de captura de datos, formulando los cuestionarios, y guías de entrevistas, entre otras. Herramientas útiles para este proceso.
3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico: Directorio de personal, estructura orgánica de la empresa, manuales de organización y procedimientos, profesiogramas, descripciones de puestos o áreas, estándares de producción y características de los productos que las empresas generan.
4. Recolección de la información, realizando la investigación de campo y formulando y aplicando las herramientas de control administrativo.
5. Análisis de resultados, realizando una metodología para estudiar la información que obtenga y complementándola con la descripción de áreas y procedimientos operativos y los profesiogramas.
6. La proporción de resultados. La materialización del proceso de investigación se refleja en:
 - ◆ Un informe global del diagnóstico, destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los implementos y controles utilizados.
 - ◆ Informe por área, destacando la información relevante y la programación de cursos que satisfagan las necesidades del personal de las empresas.

Actualmente dirigen los esfuerzos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación hacia el puesto de trabajo, la calificación de méritos o la resolución de problemas, con base en el puesto, en el desempeño o en problemas respectivamente.

Se presenta un método para realizar el diagnóstico de necesidades, el análisis comparativo. La información que se obtiene es precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación, se determina con detalle las carencias que son necesarias satisfacer. Este método es costoso, su aplicación es lenta, su proceso es complicado, pero con un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

El principal fundamento de este método de análisis Comparativo, radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que "debe hacerse" y lo que "realmente se hace"; se compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer.

La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que "debería hacerse" y "lo que se hace", por eso es necesario llevar a cabo un procedimiento que se clasifica en 4 frases de la detección de necesidades:

- a) Situación ideal.
- b) Situación real.
- c) Análisis comparativo.
- d) Toma de decisiones.

◆ Situación ideal.

En la mayoría de las empresas mexicanas, en todos sus procesos para la elaboración de sus productos, ventas, posicionamiento en el mercado, etc., tienen un estándar de calidad óptimo, e igual en la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis en la cual se clasifican; en recursos materiales, actividades o funciones, índice de eficiencia, requerimientos,

ambiente laboral, físico y medidas tendientes a lograr la competitividad con otras empresas,

Para obtener la información de los factores anteriores se recurre a los manuales de: organización, de procedimientos, de políticas, de estándares, de funcionamiento de maquinaria para determinar su capacidad instalada y de operación, inventario de recursos humanos, análisis de puestos y descripción de labores, tiempos y movimientos de realización de los procesos en los puntos de venta o servicio.

De estos documentos se extraen los elementos necesarios y se clasifican con base en los estándares de análisis antes mencionados. Señalando que la situación ideal se calcula por puesto de trabajo.

◆ Situación real.

En esta fase se determina el “es” y “se hace”, obteniendo información, utilizando algunas técnicas como la entrevista, corrillos e instrumentos de diagnóstico como cuestionarios y pruebas de desempeño.

La técnica de la entrevista facilita la obtención de datos, opiniones y actitudes sobre diferentes tópicos de la organización, ya sea para determinar sus áreas de oportunidad y detectar necesidades de capacitación.

Las pruebas de desempeño, son exámenes diseñados con base en las descripciones de puesto. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Enseñan datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

El análisis que se realiza en esta fase es con respecto a los estándares de análisis de la fase anterior.

La práctica debe ser por persona; ahora la situación real se determina por cada una de las personas ocupan, los diversos puestos pues cada persona tiene sus propias necesidades y posee sus distintividades que la diferencian de las demás; requiere trato individualizado.

Así, que por cada puesto de trabajo, se debe hacer un resumen informativo como en la fase anterior, por persona y haciendo un cuadro de datos del desempeño efectivo para poder hacer la comparación con otras personas que realizan la misma o idénticas actividades.

◆ **Análisis comparativo.**

En esta fase se realiza un análisis con los resúmenes informativos de las dos fases anteriores, para identificar las discrepancias y precisar desviaciones que se presentan entre lo ideal y lo real, entre el deber “ser” y el “es”.

“El objetivo genérico del Diagnostico de Necesidades de Capacitación podría ser algo similar a lo que propongo a continuación: Obtener la información que permitan conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas”. (6).

CAPÍTULO IV

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

*La función de la educación es
preparar la vida completa.
Spencer.*

1.- Conceptos

- Capacitación.

Acción o conjunto de acciones a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo o grupo de competencias laborales. Su cobertura abarca los aspectos de atención, memoria de análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo al área del aprendizaje cognoscitiva. (7)

- Adiestramiento.

Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o grupo de competencias laborales. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

- Desarrollo.

Conjunto de acciones tendientes a integrar a los trabajadores a su entorno socio-laboral, con el propósito de comprender las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, las características de los productos, el estilo de liderazgo, y la importancia de los procesos de calidad total. También es el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que

obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que lo rodea. En esta acción involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores, respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

- Formación profesional o entrenamiento.

Es el proceso en el cual se obtienen los conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del trabajador para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

- Conocimiento.

Es el conjunto de datos a principios que conforman el saber humano.

- Hábito.

Es el comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

- Habilidad.

Conocimiento o destrezas necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

- Actitud.

Es la tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas o situaciones.

- Aptitud.

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

Relación de conceptos de la Capacitación

		→	→	→	→
1	Capacitación	Cognoscitiva	Conocimiento	Teoría	
2	Adiestramiento	Psicomotriz	Destreza	Práctica	
3	Desarrollo	Afectiva	Actitudes	Valores	

Problemas inherentes en la Capacitación y adiestramiento.

Se presenta un panorama de la situación actual de los problemas relevantes de la capacitación y adiestramiento en México:

- La ausencia de marcos teóricos.
- La falta de asesoría confiables.
- Falta investigación en capacitación.
- Niveles bajos de escolaridad.
- Falta de planeación y políticas reguladoras confiables.
- Ausencia de sistema de información.
- Educación tradicional.
- Falta de vinculación entre aparato productivo y el sistema educativo formal.
- Falta interpretación correcta de la concientización de la capacitación y adiestramiento.
- Apertura de fronteras.

En lo que se refiere en la ausencia de marcos teóricos, porque los encargados o responsables de hacer investigación se apoyan en teorías de

educación, formal o nivel básico, no preocupándose por generar investigación con marcos teóricos válidos adecuados a la población laboral, ignorando la referencia de educación de adultos, sus ciencias y disciplinas afines o acordes a los procesos educativos, dentro de una investigación o de entrenamiento de los trabajadores, impartiendo cursos de moda sin ninguna intrascendencia en la mayoría con un diseño incorrecto.

Juzgo que la capacitación ha de enfrentarse desde el punto de los diversos nichos industriales, comerciales y de servicios, quienes por medio de los organismos cúpula, detectarías las necesidades de capacitación y adiestramiento, y en base a estas premisas elaborar programas pertinentes.

- Falta de asesorías confiables.

Existe en el mercado de la capacitación, consultores, asociaciones, instituciones e instructores, donde la mayoría de ellos no cuenta con un entrenamiento de los recursos humanos, el concepto con ellos, ni conocer sus necesidades, por lo cual es gente improvisada, que carece de conocimientos de investigaciones en lo que se refiere a la capacitación y a la formación de los recursos humanos, haciendo hincapié a la educación de adultos; así algunos sabedores de la capacitación desprestigian la actividad formadora de recursos humanos, además son onerosos para las empresas.

- Áreas de oportunidad de investigar en la capacitación.

Hablando en materia de entrenamiento de personal, no hay investigación fundamentada en métodos científicos que justifique los logros en el campo de la capacitación, sus relaciones con la educación de los adultos, el proceso de formación, las necesidades del mismo trabajo y de las mismas empresas.

- En los niveles de escolaridad.

Considerando la media nacional del nivel de escolaridad de los trabajadores de 3.8 años de instrucción, incluso llegan a 7 años, con ese nivel sería justificable formular programas de capacitación avanzadas. Se propondría realizar programas integrados de educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.

- Falta de planeación y políticas reguladoras confiables.

Los esfuerzos no son suficientes por parte del Gobierno y las empresas, como obreros y sindicales han sido limitados. No visualizando una claridad la política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les facilite realizar valiosas propuestas en sus áreas,.

Hasta el día de hoy, se debate en las cámaras y el ejecutivo el Plan Nacional de Desarrollo, en cuanto la operatividad de la política laboral, en lo referente a capacitación, adiestramiento y desarrollo.

- Ausencias de sistemas de información.

No existiendo un banco confiable de información estadística, que permita conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos. Durante la gestión del C. Presidente Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se estableció el Sistema de Información Empresarial –Siem- operado por la Secretaría de Comercio, que representa un inicio de recopilación de las diversas empresas, sus actividades y mercados, y poco dice de sistema de información laboral.

- La educación tradicional.

Como se ha implementado en México, no proporciona los elementos y medios indispensables para adaptarse a las características de los procesos productivos de las diferentes organizaciones. Pues de ha enfocado a la lecto-escritura, comprensión espacial del número, y se hacen esfuerzos con la creación de las Universidades Tecnológicas de acercar la ciencia y técnica a la empresa, y en especial a la industria metal mecánica. Los Institutos Tecnológicos han venido a representan un aliciente de vinculación incipiente entre la educación y la industria, dejando de largo al comercio y a los servicios.

- Vinculación de la educación y la producción.

Entre el sistema educativo formal y el aparato productivo se carece de una desarticulación en la teoría educativa y el contexto productivo de las empresas. La tendencia actual de las políticas educativas es la vinculación de la educación con la producción, sin tener hasta ahora un horizonte claro de tales propósitos.

- Discrepancia en la terminología de capacitación y adiestramiento, educación laboral, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento, formación profesional, en la cual los investigadores y teóricos en la materia no encuentran el rumbo a tomar para definir este fenómeno.
- La educación del sector obrero es deficiente, pretendiendo el desarrollo del personal con programas miopes o soluciones políticas, ya que los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

- La esencia de la educación en la nueva tendencia gubernamental es **“Educación para la vida”**, es decir que los procesos educativos, sean capaces de aportar elementos que coadyuven a los educandos a lograr el desarrollo integral del individuo, conforme los postulados de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 3ero.

Y que los conocimientos acompañen a los sujetos durante su tránsito por la vida laboral.

2.- Problemas inherentes en la capacitación y adiestramiento.

- La falta de credibilidad por parte de los empresarios mexicanos que no creen en los beneficios de la capacitación considerándola como un costo y no como una inversión a largo plazo.
- Incompetencia por parte de los instructores.

Los instructores externos desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos, buscando solamente su beneficio personal. Los instructores internos carecen de preparación pedagógica, conocimientos de la misma y de voluntad para retroalimentar de sus conocimientos.

- Cultura labora en capacitación, adiestramiento y desarrollo

A la fuerza laboral le preocupa mas lo ascensos económicos y motivacionales que aprender nuevos conocimientos de actualización, nuevas formas de realizar las cosas, considero que son cuestiones de actitudes, que denomino cultura laboral.

- Impedimento por parte de supervisores y/o coordinadores.

En la mayoría de las empresas impiden los supervisores que el personal a su mando acuda a capacitarse y adiestrarse, argumentando baja productividad y que la capacitación, ha desarrollarse dentro de los horarios de trabajo.

- La falta de mano de obra para cumplir con objetivos y programas asignados, con la imposibilidad para detener las líneas de producción, pérdidas de tiempo y cubrir los turnos, hacerla en contra turno, sería costoso para la empresa, que está actualmente enfrascada en competir con las opciones extranjeras.
- La falta de evaluación en el seguimiento de los programas considerando los factores para el rendimiento productivo de los trabajadores en su empresa. La capacitación y el adiestramiento, no rinden frutos inmediatos que se reflejen en mayor productividad, son a largo plazo sus expectativas.
- Medir los resultados del esfuerzo del área de capacitación.
- La revisión de los cambios en la conducta del trabajador antes, durante y después del curso.
- La verificación que los conocimientos adquiridos sean aplicados por el trabajador en sus áreas de responsabilidad.
- Evaluación del costo-beneficio.
- Los programas de capacitación son limitados.

La cobertura de los programas se ajustan a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en ocasiones no se alcanza a lograr el objetivo, ya que al considerar a la capacitación para adultos como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer necesidades de formación profesional se limitan.

- Carencia de formación en materia de capacitación por parte de los expertos.

Al considerar las empresas que la capacitación y el adiestramiento es una función sencilla, sin contemplar los beneficios y consecuencias que trae como resultado; al contratar a personas improvisadas en materia de capacitación siendo producto de compromisos sociales, políticos, de amiguismo y de nepotismo, dirigen los esfuerzos en esta materia. Sin tener conciencia para percatarse que la capacitación es una actividad tan relevante y sería como la de mayor trascendencia en la empresa.

- Falta de asignación presupuestal.

En la mayoría de las empresas no se asigna un presupuesto estable para la función de capacitación y adiestramiento por su alto costo ya que tienen otras áreas mas relevantes dentro de su estructura organizacional, que requieren de presupuesto para cubrir sus necesidades.

- Falta de conocimientos elementales en los trabajadores.

Para comprender los contenidos de un curso o cursos específicos de capacitación y adiestramiento, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo. Es indispensable que al trabajador o participante, se le haya proporcionado la alfabetización, la primaria, la secundaria o el bachillerato.

- Desconocimiento de la tecnología educativa en las empresas medianas y pequeñas que les permita diseñar planes, programas, cursos.
- Ausencia de infraestructura técnica-administrativa.

La complicación para la formulación del plan y programas de desarrollo del personal. Se debe a que las empresas carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo, metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, estándares de producción e índices de personal.

- Falta de estructura formal.

Las áreas de capacitación carecen de estructuras sistémicas que les permita cumplir con sus funciones, así mismo recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas; y suficiente personal; ya que su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.

- La falta de involucramiento de la alta dirección de las empresas en los proyectos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, lo cual en este país los que mayor formación profesional necesitan son los supervisores, líderes empresariales y por supuesto, todo trabajador o recurso humano deben de interesarse por la capacitación y adiestramiento, con el objeto de que sus empresas sean más productivas y competitivas.

“Antes de seguir, es conveniente que como clientes consideramos los cuatro sectores de una empresa: los usuarios del producto, lo que no es cuestionable porque todos los identificamos inmediatamente: los accionistas o propietarios, **el personal**, y las comunidades donde estamos y actuamos” (8)

Otros aspectos que complementan la problemática de la capacitación en México.

- La literatura que existe en materia de capacitación, en el mercado editorial, es muy superficial, ya que la mayoría de estos materiales son producto de experiencias que no tiene validez científica y carecen de sustentos teóricos y falta de calidad en los escritos.
- En las empresas, los administradores o jefes de recursos humanos, argumentan la falta de tiempo para elaborar manuales de organización, procedimientos, políticas, profesiogramas, medición de productividad y estándares de rendimiento.

Estos indicadores son indispensables para la formación de programas reales y efectivos de capacitación lo cual los administradores al realizar la capacitación, la toma de decisiones está basada en lo que la gente cree necesitar para cubrir cierta carencia de capacitación, por decir un jefe o supervisor de una determinada área. Repentinamente siente una necesidad expresándola a los responsables de capacitación, éstos a su vez la canalizan hacia su satisfacción, sin tomar en cuenta una investigación exhaustiva, una justificación, una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.

Las empresas se concretan a realizar algunos breves diagnósticos de capacitación, satisfaciendo inquietudes con cursos o eventos circunstanciales. Siendo realmente pocas las empresas que basan su servicio de capacitación en modelos tecnológicos o sistemáticos.

- La falta de credibilidad en la capacitación.

Se debe a que en la mayoría de las empresas los encargados o administradores que llevan a cabo la capacitación y adiestramiento, son personas inexpertas, gente hecha al vapor, carente de experiencias y de información en materia de capacitación y de personal, creyendo conocer y opinar, asesorar al respecto.

- La complejidad de la capacitación al interior de las empresas está en razón directa a la variedad y número de puestos que poseen, claro que es laborioso planear y organizar procesos de capacitación en empresas con numeroso personal, pero si los puestos son similares la complejidad no es tanta. En las organizaciones medianas que cuentan con una variedad de puestos, la administración de la capacitación es más compleja dado que la satisfacción de necesidades son diferentes.

Se puede afirmar con mayor propiedad, que la existencia de problemas de capacitación y adiestramiento, en la empresa mexicana, son áreas de oportunidad, que privilegian la atención del ejecutivo mexicano, que actualmente, está inmerso en una economía global, donde los mercados internacionales se ven influenciados por la mano de obra barata de otras latitudes, y al ver a competir con en nuestro país, con nuestra mano de obra, nuestros ejecutivos estén en desventaja comparativa.

Redundando lo anterior en una baja de competitividad, y en consecuencia en menores resultados económicos, menos entrada de divisas como consecuencia y por tanto disminución de nuestra posibilidades de crecimiento.

CAPÍTULO V

ENFOQUE SISTÉMICO Y SU RELACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CAPACITACIÓN Y EN EL ADIESTRAMIENTO

*El desarrollo del hombre y de la mujer
debe ser en todo su ser
preparándolos para las
contingencias sociales e históricas.
Pestalozzi.*

1.- Conceptualización del sistema.

Existen diversas conceptualizaciones de sistemas, atendiendo a la pretensión de lo que se busca explicar, en los diversos tópicos de la ciencia, así, encontramos: "Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto". (9) Por tanto sistema es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado, que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común.

También dicho de otra forma el concepto de sistema es: Un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Las partes y sus elementos, pueden analizarse y desarrollarse por separado para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea estudiar, siendo necesario que existan entre estos elementos relaciones y características afines que les permita una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes.

Considerando que la capacitación y el adiestramiento del personal son fenómenos en los que intervienen distintos actores y diferentes elementos, cada uno con caracterización propia, siendo conveniente plantear una solución a la problemática de la capacitación con enfoque de sistema, con el fin de garantizar

una coordinación adecuada de los elementos que están en constante y mutua interacción.

El enfoque de sistema resulta apropiado en esta situación en particular, ya que es una metodología coherente y completa, adecuada para tratar tanto los problemas complejos que caracterizan nuestro tiempo, como los problemas simples.

Esta metodología es contextual, se ocupa del todo y también de las partes relevantes y del contexto o medio ambiente donde tienen lugar los fenómenos. Es sistemático, metódico, coherente y analítico por naturaleza y racional que permite establecer conexiones y dirección en estas relaciones.

El enfoque de sistemas se orienta a la solución de problemas partiendo del punto en el que es necesario aprender la complejidad, antes de decidir la acción.

Esta peculiaridad es clara cuando observamos que las partes del sistema trabajan en busca de una meta u objetivo. El enfoque de sistemas es idóneo para los modelos de capacitación, porque permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema (supra y subsistema) y también identificar y establecer las conexiones entre esas partes.

Permitiendo identificar las metas u objetivos de la capacitación y verificar que las tareas que se realicen se orienten hacia la persecución de estos.

Esta metodología facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones, proceso que retroalimenta internamente al sistema, permitiendo la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones y lograr las metas establecidas.

2.- Ventajas y desventajas en la implantación del enfoque sistémico

2.1. Ventajas

- Integra elementos aislados, los cuales se canalizan a alcanzar objetivos comunes.
- Coordina esfuerzos y evita duplicidades.
- Satisface la programación y presupuestación de las actividades de capacitación y desarrollo del personal.
- Adaptación a fenómenos generales y específicos.
- Evolucionan acorde con los avances tecnológicos y la modernización del aparato productivo.
- Aprovecha la optimización de recursos.
- Capacidad de planeación, organización, operación y control de procesos.
- Orienta las acciones existentes y detecta nuevas áreas de oportunidad.
- Permite la movilidad horizontal y vertical de los capacitados.

Con la finalidad de mostrar algunas de las ventajas que tiene el sistema integral de capacitación para los trabajadores, se enuncian los siguientes tipos de sistemas.

- Abierto.

Es cuando influye y es influido por el proceso de capacitación, mediante la interacción dinámica de sus componentes.

- Participativo.

Por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas, en la toma de decisiones: Comisión Mixta de Capacitación, Escalafón, etc.

- Flexible.

Es por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.

- Interdisciplinario.

Porque la capacitación es vista desde distintos ángulos y de diferentes enfoques, por especialistas en las áreas funcionales del sistema

- Normativo.

Porque los compromisos de los actores involucrados, establecen líneas generales de acción.

- Económico.

Por la racionalización y utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, con el objetivo de evitar la costosa repetición de esfuerzos y lograr así mayor eficiencia al nivel de la empresa.

- Totalizador.

Porque se concibe a la capacitación como un todo y tiende a que las acciones en torno al fenómeno, adquiera una de criterios y enfoques.

- Autorregulable.

Ya que las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios.

2.2.- Desventajas

- La rigidez del establecimiento de un sistema.

Significando con esto que las políticas están previamente establecidas, y cualquier cambio requeriría del consenso de los involucrados.

- Presupuestación.

El ejercicio de los presupuestos es puntual, dejando de largo las contingencias.

- Intromisión de opiniones.

Al tratarse de un sistema participativo se corre el riesgo de la opinión desmedida, y tomar decisiones muy democratizadas que pudieran no ser coherentes con las políticas de la empresa.

3.- Aplicación de sistema integral de capacitación y adiestramiento

Los principales objetivos del sistema integral de capacitación son:

- Coordinar y concertar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación, hace la empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos, hacer la satisfacción de necesidades específicas.
- Desarrollar tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la propia empresa.
- Incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social.

Claro que estos objetivos son adicionales a los que orientan las actividades de capacitación.

Es importante mencionar que los actores involucrados en el sistema son partícipes y beneficiarios, jugando un papel preponderante en la dinámica del mismo; en la medida de sus campos de competencia tiene un rol participativo en el diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar.

- a) La Dirección y Subdirección o Coordinación tiene la responsabilidad de orientar la política de capacitación y autorizar los planes y programas, protegiendo los intereses colectivos de la empresa.
- b) El personal sindicalizado y no sindicalizado son los beneficiarios de los productos del sistema.

- c) La administración y la entidad capacitadora tienen múltiples funciones como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema.
- d) Los capacitadores o instructores, internos o externos, como facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Los consultores externos como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.

El enfoque de sistemas, parte de la idea de utilizar más racionalmente los recursos con los que cuenta la empresa para esta función.

En el enfoque de sistema sus elementos se clasifican en cuatro etapas:

- Entradas o insumos:

Son los materiales, información que alimenta el funcionamiento del sistema.

- Proceso:

Genera el cambio de los insumos e implementación del sistema (organización).

- Salidas o productos:

Beneficios que se pondrán a disposición de los distintos usuarios. Participando los mecanismos de control para determinar las desviaciones y proceder a corrección.

- Retroalimentación.

Verificación de cada una de las etapas para saber si o no cumplieron con los propósitos.

Dentro el sistema se encuentran interrelacionados los subsistemas con sus funciones genéricas:

- Planeación y evaluación.

Recolecta, analiza y canaliza la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Además vigila, supervisa, evalúa y da seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.

- Diseño y producción de materiales.

Receptor de información de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, materializando las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.

- Promoción y ejecución.

Implementa los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto.

- Administración y control.

Vigila y proporciona el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

Estos subsistemas interactúan en forma dinámica, con límites de sus funciones precisas, el intercambio entre ellos es flexible adecuándose cada uno a las

necesidades específicas de cada proyecto y el grado de intervención que se requiera por parte de ellos.

Los elementos del sistema y los subsistemas se relacionan entre sí:

- Entradas o insumos. ↔ Planeación y evaluación.
- Proceso. ↔ Diseño y producción.
- Salidas o productos. ↔ Promoción y ejecución.
- Retroalimentación. ↔ Administración y control.

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

Con el enfoque de sistemas se optimiza el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta para la capacitación.

El enfoque sistémico organiza a todos los elementos que participan en el proceso de la capacitación: capacitados, instructores, técnicos de instrucción a emplear, cobertura espacial y temporal.

La estructura que el área de capacitación requiere para implementar este tipo de programa debe ser mínima en cuanto a organización, recursos humanos y materiales. Es un enfoque racional y demostrado en su efectividad.

3.1.- Alcance de la sistematización de capacitación y adiestramiento.

En nuestra actual era de especialización y de amplia divergencia es necesario unificar el pensamiento filosófico, tanto en un nivel estratégico como en un nivel operativo. La teoría general de sistemas está empezando a satisfacer esta necesidad.

Sin embargo un concepto relacionado que puede considerarse como subsistema de la teoría general de sistemas se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional, a esto se le conoce como enfoque de sistema.

El análisis se proyectó a las instituciones como agrupaciones funcionales en sus diversos tipos, procesos y relaciones con la sociedad en su conjunto; como entidades planeadas y estructuradas para alcanzar objetivos específicos.

El enfoque de sistemas aplicado a la administración parte del que todo organismo social es un sistema, en el que cada uno de cuyos elementos tienen sus objetivos determinados y limitados. En base a eso la administración se reduce a la integración de los elementos componentes del sistema, integración que solo puede lograrse si cada administrador se guía por el análisis de sistemas en la solución de problemas de su competencia.

La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo el organismo, cuya esencia del enfoque de sistemas se refiere a los aspectos de:

- La formulación de objetivos y aclaración de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración, en la toma de decisiones.

- La obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos mediante un análisis comparativo de las alternativas y su adecuada elección para lograr las metas.
- La apreciación cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos.

El enfoque de sistemas, consiste en investigar las formas más generales de organización, lo cual implica el estudio de los elementos del sistema, las interrelaciones entre ellas,

La investigación de los procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos o los elementos fundamentales de los sistemas organizacionales.

- Los objetivos y valores organizacionales se escogen muchos de sus valores del medio sociocultural, premisa vital, que el organismo como subsistema de la sociedad, debe cumplir determinados objetivos, que son determinados por el sistema general.

- Técnico.

Son los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos.

- El sistema personal.

Está formado por personal y grupos en interacción. El sistema está compuesto por la conducta individual y la motivación, las relaciones, la dinámica de grupos, fuerza ambientales. Recibiendo influencia del medio

externo como: tecnología, economía, así como factores internos: tareas, estructura orgánica.

- El sistema administrativo, involucra todo el organismo que lo relaciona con su medio, estableciendo objetivos, desarrollando planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y condición de gente y el establecimiento de procesos de control.

La relación entre los componentes del sistema se logra mediante complejos de interacciones que suscitan cambios en la conducta del personal y en el organismo.

Las partes del sistema están unidas recíprocamente con ayuda de formas de organización, perteneciendo a las estructuras formales e informales, los canales de comunicación y los procesos de toma de decisiones.

CAPÍTULO VI

TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

***“ De todo hombre que conozco puedo aprender algo,
porque es mejor que yo en algo;
y puedo enseñarlo algo,
porque soy mejor que él en algo.
Benjamín Franklin.***

1.- Contexto de la capacitación y adiestramiento.

Fueron varias las causas que originaron el establecimiento sistemático de la formación profesional, para los trabajadores en muchos países.

Durante los últimos setenta años, se generaron como resultado del desarrollo de las relaciones laborales y de la evolución de la administración, a través de la cual se tomaron en cuenta los aspectos de formación de la fuerza de trabajo; los sucesos mundiales en casi todos los campos del desarrollo socioeconómico; los efectos de la segunda guerra mundial sobre la producción, y el impacto de la automatización y mecanización en los procesos productivos, considerando los enfoques de economías globalizadas, los nuevos acuerdos de comercio, el fortalecimiento de los países hegemónicos, cuenca del pacífico y tratados de libre comercio.

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

Entre los elementos que explican el proceso de cambio están:

- Transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda.
- El desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles y centradas en redes y equipo de trabajo.
- La transformación progresiva de los contenidos del programa.

1.1.- Acontecimientos que modifican las relaciones laborales.

- Revolución industrial. Generando un nuevo paradigma de comportamiento humano, desapareciendo el trabajo artesanal de los individuos y se inicia la producción en grandes cantidades dando origen a las grandes corporaciones.
- Derecho Colectivo del trabajo. Surge el derecho colectivo que norma las relaciones de los trabajadores como grupo ante la empresa y el estado.
- Intervención del Estado. El estado abandona su posición liberal para intervenir jurídicamente, a efecto de regular las relaciones obrero patronales.
- Teoría y práctica del derecho del trabajo. El estado mediante su intervención legislativa, logra mantener la paz social al evitar la lucha abierta entre los principales factores de la producción, del capital y trabajo, regulando de esa manera las relaciones laborales.
- Libre comercio entre las naciones. Estableciendo nuevas formas de comercializar y por consiguiente de ser más productivos y competitivos,

para estar en condiciones de lograr mayor penetración con la calidad de la mano de obra en los mercados extranjeros.

El establecimiento de sistemas nacionales de formación profesional, en los distintos países del mundo, ha sido por razones de tipo histórico y por las condiciones articulares de cada Estado; por su problemática política, económica y social, y su por interacción con otras organizaciones sociales o países.

Las causas que han generado el establecimiento sistemático de la formación profesional para los trabajadores y personas que transitan por los mercados de trabajo se ha debido, al desarrollo de las relaciones obrero-patronales que durante los últimos sesenta años, han considerado los aspectos de la formación de la mano de obra, como un factor relevante, para el incremento en la producción y por ende en la productividad. Asimismo, los avances en el campo de la administración, se han encaminado hacia la motivación, como una forma de liderazgo y entrenamiento de los trabajadores.

1.2.- Contexto de capacitación y adiestramiento en México.

En reiteradas declaraciones nuestro actual gobierno ha insistido en la revolución educativa, - se habla para el presente ciclo escolar de laborar en turno matutino y vespertino a nivel piloto – como el mejor medio, para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

La revolución educativa es hacer un México fuerte que permita salir del rezago educativa y de la dependencia tecnológica, haciendo énfasis en la calidad de la educación, como una premisa sin la cual no se lograría el avance en nuestra patria. Entendida revolución educativa, como el replanteamiento de toda la estructura educativa en todos los niveles, incluyendo, por supuesto, la capacitación para el trabajo con una misión de **EDUCAR PARA LA VIDA**, es la propuesta del sector público, como axioma fundamental de todo conocimiento. “

En la medida que el sector público continuara siendo el principal proveedor de servicios educacionales en los niveles básico y medio, es importante reformar aceleradamente los procesos de reclutamiento, formación y capacitación de los docentes". (10)

Los aspectos formales y la modernización tecnológica de la educación, también contemplan los elementos de fondo, filosóficos, y de contenido de los planes de estudio, desde el nivel de educación básica hasta el universitario, considerando el posgrado y la especialización, sin descuidar la educación tecnológica, de ahí el nacimiento de las Universidades Tecnológicas, que pregonan la técnica como herramienta fundamental para el progreso.

La educación en un sentido amplio y sano es la formación del espíritu, siendo la base de la cultura de un pueblo y esta formación, se inicia desde las secciones de párvulos, preescolar, primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia, es la decir la formación en valores. Se habla en nuestro siglo de la educación inicial que va desde los primeros días de nacidos hasta preescolar. (párvulos significa: pequeños).

Los conceptos de calidad y productividad, en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional deben ser enseñados desde los primeros años de estudio, de tal manera que las nuevas generaciones de mexicanos aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y del trabajo.

Es importante destacar que el sistema educativo actual en todos sus niveles, no enseña en ninguno de sus planes de estudios los conceptos de "productividad y calidad", los planes de las carreras administrativas, por norma, han de contemplar un área reservada a la productividad.

Nuestro sistema educativo universitario ha de establecer los estudios propios de una especialización curricular en calidad y productividad, que ofrezca a nuestra sociedad, industria, servicios y comercio, profesionistas en estas disciplinas que se conviertan en agentes de cambio del futuro, que demandan todos los sectores productivos de nuestro país.

Esta estructura educativa, contemplará necesariamente la enseñanza y toma de conciencia respecto de los “valores nacionales del trabajo”, definido por todos los sectores productivos-laborales de México.

Se hacen esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas e incorporando en la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria dl artículo 123 Constitucional toda la normatividad para dar carta de naturalización a estos conceptos novedosos, y que habremos de aceptar dentro de nuestra cultura, como condición de competencia. Respondiendo a las graves necesidades y deficiencias de trascendencia en este renglón.

2.1. Objetivos fundamentales a que responde la capacitación.

El establecimiento de objetivos, corresponde a la empresa en lo particular, sin descuidar, el entorno nacional, y porque no decirlo, el global, para que responda, al cumplimiento de los objetivos personales de crecimiento de los trabajadores dentro de la entidad, y de esta forma de toda la sociedad en su conjunto, a manera de propuesta y par el logro del objetivo nacional, se dice:

- a) Promoción del desarrollo integral del mexicano en su calidad de vida.
- b) Incorporar los valores nacionales del trabajo.
- c) Creación conciencia y compromiso participativo partiendo de un desempeño laboral y personal, grupal y organizacional.

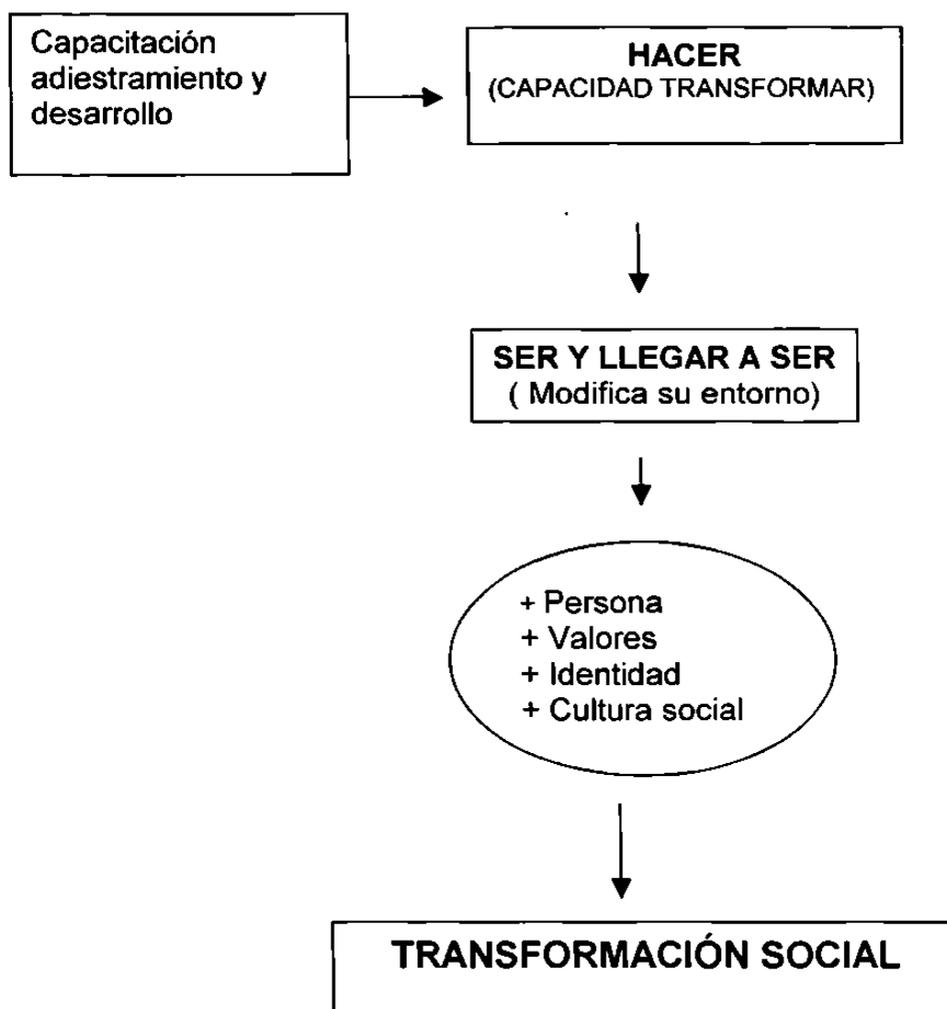
- d) Habilitar para el desempeño técnico de cada puesto como unidad productiva.
- e) Formar una cultura de calidad orientada a la productividad.

México, esta dando el paso decisivo hacia una concepción y práctica del binomio educación-productividad, que responda a la realidad y a los serios requerimientos que en materia de resultados, servicios, calidad, rentabilidad, y competitividad que estamos enfrentando, cada uno en su tarea particular.

La capacitación debe ser para **HACER**, concebida como una transformación de la materia, sin embargo, la operación y el manejo de herramientas e instrumentos debe estar orientada al **SER**, es decir, al satisfacción del hombre en el trabajo.

Lo ideal en la capacitación y adiestramiento es **SER Y LLEGAR A SER**, que proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento y tolerancia, dándole identidad y retos, para optar valores que internalizará en su familia, su empresa, su comunidad y su patria.

GRAFICA DE LOS EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN



Otro aspecto que genera la capacitación es movilidad dentro de la empresa y hacia el exterior de la misma, porque está el trabajador en condiciones de ofrecer una mano de obra calificada. El loable la decisión de las autoridades laborales y educativas de vincular la educación con el trabajo, y repito el concepto **EDUCACIÓN PARA LA VIDA**, como premisa de progreso

2.- Aspectos a considerar en un proyecto de capacitación y adiestramiento.

145432

En el artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo se establece: “ En cada empresa se constituirá comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten, para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y seguirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas”.

En el artículo 153-J del citado ordenamiento dice: “ Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente, vigilando, el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

Al ser la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, el eje sobre el cual gira, el proceso de la formación profesional, o entrenamiento de los trabajadores debiendo reforzarse su instalación y funcionamiento al interior de las empresas u organizaciones, realizando las siguientes acciones:

- Promoviendo su integración.
- Fomentar su correcto funcionamiento.
- Asesorarlas para que cumplan con su verdadero papel de vigilantes y consultores del sistema de capacitación que se planea e instale e instrumente en las instituciones.

Así también proporcionarle las herramientas y metodologías indispensables para la elaboración y puesta en práctica de sus bases generales de funcionamiento, reglamentos de capacitación y desarrollo, de recursos humanos, manejo de juntas de trabajo, organización y funcionamiento interno. Un porcentaje bastante elevado de las empresas que han instalado su comisión mixta, no cuentan con los instrumentos básicos para su funcionamiento elemental.

Con éxitos evidentes es como podrán visualizarse los verdaderos alcances del proyecto nacional de capacitación de la mano de obra.

Simplificar la gran cantidad de criterios y formatos existentes para el cumplimiento de la ley. El 18 de abril de 1997 se publicaron los nuevos criterios y formatos. Es natural que en su oportunidad, esos instrumentos fueron útiles, pero es el momento de actuar con cordura para promover la verdadera capacitación en las organizaciones.

Lo importante es capacitar a los trabajadores y no llenar engorrosos formatos, en el sentido de que para el caso del criterio relativo, a comisiones mixtas deberá incluirse un formato sumamente sencillo para su registro, diseñando modelos prácticos de condiciones generales de funcionamiento y promoviendo su integración y correcto funcionamiento en términos de los beneficios que trae consigo la instalación de este organismo bipartido y paritario que por cumplir con la normatividad de registros complicados de registro.

Respecto a los planes y programas deberán eliminarse, el criterio relativo a la pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de septiembre de 1985. Y motivar a estas entidades con incentivos fiscales y créditos cómodos, para que cumplan con su función de formar, profesionalmente a sus recursos humanos y no obligarlos a capacitarse con el llenado de simples formas administrativas.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, se preocupa mas por tener en orden los documentos que justifiquen la capacitación, que la capacitación misma. En el Estado de Nuevo León, se hacen esfuerzos para realizar directamente la capacitación mediante la oferta de cursos, incluso pagados, llamados "Becas de capacitación" Considero que a las grandes empresas deberá exigírseles en formatos sencillos sus acciones de capacitación,

solicitándoles, posteriormente la manifestación de las conductas desarrolladas en la capacitación.

Dada la situación actual que vive nuestro país, es considerable aplicar la planeación estratégica, susceptible de irse ajustando, en su avance a las diversas situaciones incontrolables, con base en las situaciones actuales y futuras del país ya que cualquier planeación, tiende a ser alterada en tiempos de crisis económicas.

La capacitación no escapa a esta situación, por lo tanto, la programación deberá permitir la flexibilidad, que le facilite a las empresas, ajustarse a las necesidades cambiantes de los avances de la técnica, de su estructura administrativa, de los avances políticos y económicos de la nación.

Al efectuarse las actividades de adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, las empresas deberán informar acerca de lo que realmente hicieron, o pudieron hacer, todo ello confirmando, y autenticado, por la comisión mixta.

2.1.- Criterios para la capacitación y adiestramiento.

- En cada empresa deben constituirse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales supervisarán y autenticarán las constancias de habilidades laborales y examinarán las acciones que en materia de capacitación se realicen al interior de cada empresa.
- Las empresas deben formular planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y aprobación.
- Todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento, una vez concluida su formación profesional, tiene derecho a recibir una

Constancia de habilidades laborales, con la cual acreditará haber llevado y aprobado un proceso completo de capacitación. La constancia debe ser expedida por el capacitador y la empresa la envía a la Secretaría del Trabajo para su registro.

- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan formulado, o modificaciones que hayan realizado, deberán informarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión del contrato colectivo. Cuando se rige por un contrato individual deberá presentarse dentro de los primeros 60 días de los años impares.
- La capacitación y el adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio (instructores internos) o personal externo o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.
- La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse dentro de la jornada de trabajo, atendiendo a la naturaleza de los servicios, convengan patrón y trabajador hacerlo en forma mixta o fuera de ella.
- Los trabajadores a quienes se impartan capacitación tienen la obligación de asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que intervengan en su capacitación, atendiendo las indicaciones de los instructores, cumplir con los Programas y Presentar los exámenes de evaluación que se requieran.
- Si un trabajador no desea recibir capacitación y adiestramiento por considerarse apto para el desempeño de su puesto, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar un examen de

suficiencia ante la entidad instructora que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- La integración y registro de las comisiones mixtas, la formulación, presentación y ejecución de los planes y programas y la expedición de Constancias de habilidades laborales, son obligaciones de los patrones que deberán cumplir con la empresa que posean.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento ha realizado un gran esfuerzo para facilitar los Procesos de Formación Profesional de la clase trabajadora.

Tomando como antecedente el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial del 31 de mayo de 1995, enfatiza en sus cinco apartados la necesidad de capacitar al personal de la planta productiva.

a) Soberanía. "Tenemos ahora la capacidad de llegar a las zonas más alejadas, educar y capacitar , acercar los beneficios de la información y la cultura a los lugares más apartados del país.

b) Por un estado de Derecho y un país de Leyes: "En el ámbito de la Seguridad Pública es evidente la falta de una debida **capacitación** y de una remuneración adecuada" (11).

c) Desarrollo Democrático: "De igual modo, un servicio de carrera debe facilitar la **capacitación** indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor Servicio para la Sociedad" .

e) **Desarrollo Social.** “Para ello, se rediseñarán los Programas de formación para el trabajo capacitación, mediante una estructura flexible que permita seleccionar las opciones educativas idóneas, para una más provechosa incorporación y una mayor movilidad en el mercado” .

e).- **Crecimiento Económico:** “El segundo reto reclama un esfuerzo extraordinario, en materia de **capacitación** laboral, tendiente a elevar Progresivamente la Productividad del factor Trabajo”.

2.2- Subprogramas.

El Programa de Empleo, Capacitación y defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 publicado el 7 de enero de 1997, establece las siguientes líneas:

- a) **Acciones de vinculación y ajuste del mercado de trabajo.**
- b) **Fortalecimiento de la Capacitación e impulso a la productividad del trabajo.**
- c) **Mejoramiento del medio ambiente.**
- d) **Fortalecimiento de la descentralización y de las instancias de concertación del sector laboral.**
- e) **Defensa de los derecho laborales y modernización de la impartición de la justicia laboral.**

Actualmente el Plan Nacional de Desarrollo, está en estudio en el H. Congreso de la Unión.

Objetivos del Subprograma de Capacitación:

- . Promover el desarrollo y arraigo de una cultura de la capacitación como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida Productiva del Trabajador.
- . Fomentar la generación de los recursos humanos calificados que demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados laborales, que permita mejorar los niveles y bienestar de los trabajadores.
- . Adaptar los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de la producción del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva que requieren de personal calificado.
- . Difundir el establecimiento de sistemas de remuneración a los trabajadores, que premien el desempeño, la creatividad individual y el nivel de responsabilidad dentro de la empresa y otorguen incentivos económicos por el mejoramiento de la Productividad.
- . Otorgan facilidades y apoyos para que el trabajador transite con facilidad de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación, revalorando tanto la función educativa de la empresa como la del propio centro escolar.
- . Propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo entre los distintos agentes económicos, fomentando una cultura de Productividad, Calidad y Competitividad.

. Contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuentan las empresas, potenciar sus ventajas, comparativas y propiciar la participación activa de los trabajadores en la actividad económica.

. Mejorar las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de intereses entre asalariados y empresarios, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos sectores y de la Sociedad de Conjunto.

3.- Evaluación de la capacitación

El principio de una evaluación es contar con parámetros a comparar, ya que con la evaluación se garantiza la correcta toma de decisiones. Evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.

La evaluación debe ser objetiva, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla.

Metódica, basada en modelos ampliamente experimentados y probados en su efectividad; completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Elementos a considerar para la evaluación de programas de capacitación:

Estrategia educativa aplicada a la capacitación

La evaluación puede realizarse al inicio, en medio, al final, del proceso o actividad que se emprende. La evaluación en general es un concepto valorativo incorporado hoy en día a todos los sectores de la actividad humana. En ese sentido puede decirse que la actividad evaluadora es una característica

inherente a toda actividad humana intencional. La evaluación aspira a conocer y a valorar los resultados conseguidos, la correlación que existe entre estos y los medios utilizados.

“La evaluación es una actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo y de la capacitación, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos y capacitándose”. (12)

La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Evaluar también significa proporcionar información a través de medios formales, tales como: criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.

La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum en cuanto a sus características, estructuras, alcances, actores involucrados, contenidos, etc.

Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran un currículo, o una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas.

La metodología de evaluación aunque debe conservar sus rasgos específicos para cada situación y contexto en la cual se aplique, también es similar en cuanto a sus planteamientos, enfoques, ventajas y limitaciones.

Se considera la evaluación como un proceso por medio de la cual se compara una situación con otra, con el fin de observar sus desviaciones y proponer caminos tendientes a resolverlas, usando técnicas sistemáticas de búsqueda, con un propósito y juzgando el valor o la utilidad social.

Al destacar que la importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo, que se hace acerca de un fenómeno, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo.

En todos los sectores de la actividad humana, la medición de los resultados obtenidos representa el juicio final de la actividad, que los procesos de enseñanza.

Esto ilustra la necesidad de hacer una evaluación de la capacitación a tono con los procesos de enseñanza, es decir que todo lo que enseñemos lo debemos evaluar.

Con la evaluación se buscará la satisfacción de los objetivos que generaron el currículo, es decir los propósitos que orientaron su estructuración y que justificaron su existencia.

Lógicamente que al hablar de una evaluación completa se refiere que al seleccionar algún aspecto particular, éste quede satisfecho a ultranza. En esta relación, La evaluación es la interpretación de una medida con relación a una norma establecida o a unos objetivos o patrones de conducta, además es un juicio de valor sobre una descripción cualitativa.

La evaluación es una actividad sistemática y continua, en constante movimiento que debe tener permanencia, que para el caso del fenómeno educativo y de la capacitación, deberá verse en su interior.

Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, acerca de un complejo de fenómenos educativos, del macrosistema en el cual estén insertos.

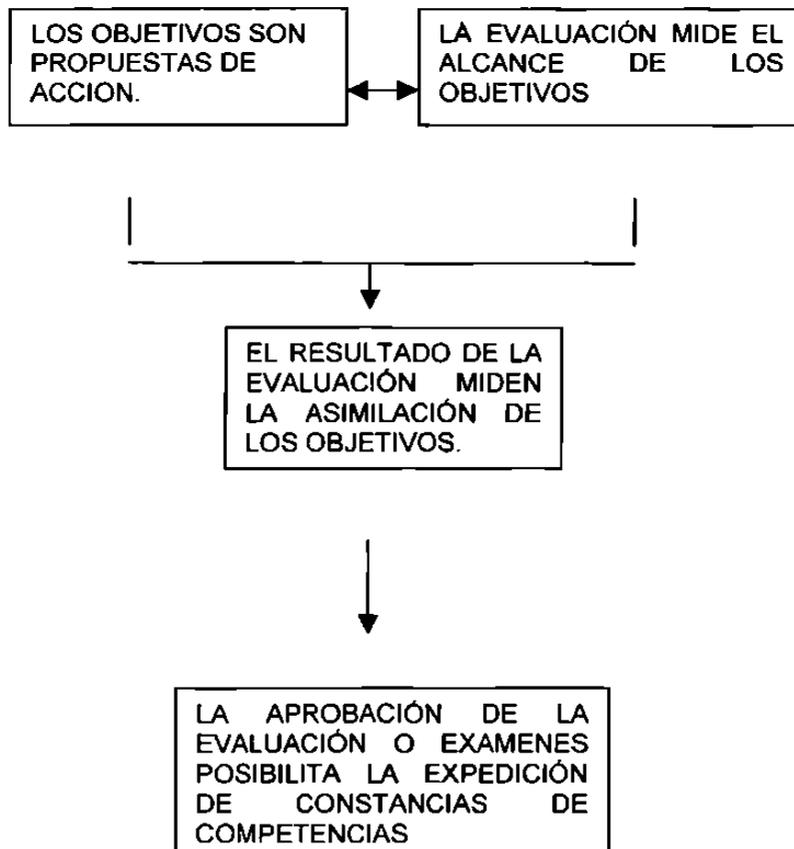
Los medios a emplear para obtener la información se basan en criterios que establece el investigador, siendo su propósito para tomar decisiones tendientes a aumentar, disminuir, replantear o incluso, eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento.

“Una condición para evaluar la eficiencia externa de la educación y de la capacitación es el conocimiento del mercado de trabajo”. (13). En mi opinión, una capacitación sin evaluación, no demuestra que efectivamente los conocimientos hayan sido aprendidos.

Objetivos de capacitación y adiestramiento

1. Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
2. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
3. Lograr el perfeccionamiento de los trabajadores, empleados y ejecutivos para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
4. Mantener actualizados permanentemente a los trabajadores, empleados y ejecutivos de las organizaciones frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

5. Lograr cambios de comportamiento en la conducta de los trabajadores, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
6. Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.



4.- Programas de capacitación, como estrategia.

Reformular las actividades de las áreas de capacitación y obtener del personal que se desempeñe en el área un doble esfuerzo, así como mayores compromisos laborales. Que el desarrollo de las funciones y tareas de los actores de la capacitación se realice con base en una filosofía de capacitación propia.

Aplicar la capacitación al interior de nuestras respectivas organizaciones de una manera objetiva, y práctica, de fondo y forma profesionales.

La capacitación debe responder a problemas reales con soluciones reales y deben buscarse y tomar en cuenta otras opciones de instruir nuestro tiempos reclaman que dejemos de pensar en "capacitación igual a curso". Para ilustrar lo anterior en el apéndice de este documento, se incorpora un modelo de Aprendizaje Acelerado, propuesto en el Simposio Internacional de Capacitación para el Trabajo, celebrado en esta ciudad de Monterrey, Nuevo León los días 17 y 18 de julio del 2001.

Los programas son proyectos que expone el conjunto de actuaciones que se desean emprender para alcanzar unos determinados y explícitos objetivos.

J.M. Moreno lo define: **<<Como el índice y norma de toda actuación del docente>> que recoge << el conjunto de *conocimientos, experiencias, *actitudes, *habilidades y * destrezas que deben adquirir el alumno o trabajador. (14) , citado en el Diccionario de Ciencias de la Educación.**

También los programas son considerados como proyectos de acciones en el que aparecen explicitados con un orden secuencial y coherente los objetivos educativos, los contenidos de enseñanza, objetivos educativos, las actividades que se van a realizar....., en función del tiempo y otros factores.

Un Programa de capacitación completo debe atender los elementos científicos culturales sistemáticos, a las exigencias del personal y al medio natural y humano, de las propias necesidades de las empresas.

La estrategia significa el planteamiento conjunto de las directrices a seguir en cada una de las fases de n proceso, guardando estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr y con la planificación concreta, estableciendo

la conexión de la educación con la estructura de empleo y producción, con las condiciones y formas de vida social y el desarrollo tecnológico.

El centro de trabajo de cada empresa es el más adecuado para elaborar planes y programas que ayuden al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, logrando una mano de obra calificada. Por lo anterior cada centro de trabajo, establece planes y programas acordes a sus necesidades, previamente determinadas, para que resulten en un incremento de la Productividad.

Respecto a Planes y Programas el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo especifica el contexto en el cual deberá llevarse a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento, conociendo las bases legales para la elaboración y presentación de los Planes y Programas.

El apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, tiene el sustrato filosófico de lograr el equilibrio de los factores de la producción, buscando que la fuerza de trabajo tenga la misma importancia que el instrumento de producción para lograr así la justicia social.

Las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo se encuentran medularmente agrupadas en el Capítulo III Bis del Título IV, y crean un sistema a través del cual el Trabajador puede ser objeto de una detección de necesidades de formación y participen el proceso de Capacitación y Adiestramiento.

El Artículo 153-A, señala que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los Planes y Programas formulados, de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, siendo los factores de producción los que tienen la facultad para decidir , a nivel de Centro de

Trabajo, los alcances y los contenidos de sus programas de capacitación y adiestramiento por puesto de trabajo.

El Artículo 153-D. Señala que los Cursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial.

Los requisitos que deben cumplir los Planes y Programas

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

Los Planes y Programas de capacitación y Adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los Trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgo de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.

Los Planes y Programas responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento, de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa y precisando el número de etapas durante las cuales se impartirán.

La eficacia de un Programa dado para efectuar cambios de comportamiento en el trabajador dependerá de la selección y adecuada ejecución e métodos y técnicas, la prueba más importante que debe superar un programa es ver si contribuye a la consecución de los fines de la organización.

Concluyo el presente trabajo con el siguiente enunciado: "En nuestro México querido, ante el panorama existente de pobreza y rezago que aún se sufre, toda persona responsable debe cuestionarse, meditar y analizar seriamente sobre qué y como debe ser su actuación, para que su trabajo, cualquiera que este fuere, sea en realidad productivo y constituya una aportación al bien común".

(15)

CONCLUSIONES

Primera. La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones.

Segunda. Coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización.

Tercera. La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección. Desde los empresarios y dirigentes hasta el último nivel deben capacitarse y formarse.

Cuarta. Descartar el paternalismo y dar participación activa a los capacitados en todo el proceso.

Quinta. El nuevo sindicalismo está a favor de un decidido apoyo a la capacitación. Existe en esta corriente una conciencia de la importancia de la productividad y la competitividad.

Sexta. Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendental la evaluación de resultados, considerando el índice de costo-beneficio.

Séptima. La capacitación cumple un papel trascendente en el futuro del país, ya que la formación de las personas (trabajadores), en todos los niveles y en todos los ámbitos, constituye una prioridad nacional y vital para el país.

Octava. Reconociendo el extraordinario esfuerzo realizado por el gobierno a fin de abatir el rezago educativo, sabedores también que falta mucho por andar; por lo tanto, se requiere propiciar la formación de los recursos humanos, dando más recursos a los sectores público y privado y dando mayor atención a la calidad del proceso educativo, haciendo deducibles todas las inversiones de empresas y personas, así como otorgando créditos fiscales a las mismas.

RECOMENDACIONES

PROPUESTAS

Una. Replantear las estructuras organizacionales de las empresas, diagnosticando su problemática, buscando su simplificación estructural, mejorando sus flujos de información, redefiniendo su misión, promoviendo la capacitación relacionada con atención, áreas de trabajo, trabajo en equipo, proveedores, productos y servicios.

Dos. Mejorar la administración interna de las empresas a través de la capacitación permanente y el establecimiento de programas de planeación estratégica, productividad, calidad total, administración participativa, conciencia ecológica.

Tres. Modernizar a las empresas, a través del mejoramiento tecnológico.

Cuatro. Mejorar los índices de analfabetismo.

Cinco. Buscar la superación constante de los recursos humanos, por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de su composición del interior de las empresas, estableciendo sistemas integrales de capacitación e inducción y perfeccionando las perspectivas de ascenso.

Seis. .Mejorar las condiciones de las áreas de trabajo, haciendo funcionar a las comisiones mixtas de capacitación, higiene y escalafón.

Siete. Motivar y estimular a los trabajadores, mejorando sus niveles de remuneración.

Ocho. Fortalecer los programas de relaciones laborales superando conflictos y facilitando la negociación.

Como es de observarse cualquiera de las recomendaciones y propuestas en forma individual, ofrecen posibilidades de desarrollarse y muestran viabilidad de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DEMING W. Edwards. **Conferencia**. Revista Laboral número 17. 1994. página 28.
2. CAVAZOS Flores, Baltasar. **"Lecciones de Derecho Laboral"** 5ta. Ed. Trillas. México, D. F. 1986. Página 230.
3. SILICEO Aguilar, Alfonso. **"Capacitación y desarrollo de personal"** Editorial Limusa, México, D. F. 3era. Ed. 1996. Página 23.
4. FLORES, Robledo. Jesús. **Teoría del Capital Humano**. Revista Laboral número 56. 1997. página número 104.
5. WERTHER B., William, Sr./Keith Davis, **"Administración de Personal y Recursos Humanos"**, Editorial McGraw Hill, Interamericana de México, 3era. Ed. 1996. Página 211.
6. REZA Trosino, Jesús Carlos. **Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones**. Editorial Panorama. 1ª. Ed. México. 1997. Página 66.
7. Ídem (6). Página 25 y 26.
8. SOLANA. Fernando (compilador). **Educación, Productividad y Empleo**. Editorial Limusa. 1ª. México. 1998. Página. 162.
9. **Diccionario Enciclopédico**. Nueva Espasa Ilustrado. 1ª. Edición. España. 1999. Página 1577.
10. CEPAL-UNESCO. **"Educación y conocimiento: Eje de la Transformación productiva con equidad"**. Santiago de Chile, 1992. Página 183.

11. **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.** Diario Oficial de la Federación (31 de mayo de 1995) México DF.

12. **Diccionario de Ciencias de la Educación.** Editorial Santillana 6ª. Edición. México. 1997. Páginas 603.

13. CEPAL-UNESCO. **“Educación y conocimiento: Eje de la Transformación productiva con equidad”**. Santiago de Chile, 1992. Página 180.

14. **Diccionario de Ciencias de la Educación.** Editorial Santillana 6ª. Ed. México. 1997. Página 1141

15. SOLANA, Fernando (compilador). **Educación, Productividad y Empleo.** Editorial Limusa. 1ª. Ed. México. 1998. Página 51.

BIBLIOGRAFÍA

ACLE Tomasini, Alfredo, "Planeación Estrategia y Control total de calidad". Editorial Grijalbo S. A. México, D. F. 4ta. Ed. 1993.

"Administrate Hoy", 1ª Edición Latinoamericana, Año 1/número 11, México, D. F. Marzo 1995.

CAVAZOS Flores, Baltasar. "Lecciones de Derecho Laboral". Editorial Trillas. 5ª. Ed. México, D. F. 1986.

CEPAL-UNESCO. "Educación y conocimiento: Eje de la Transformación productiva con equidad". Santiago de Chile, 1992.

Diccionario de Ciencias de la Educación. Editorial Santillana 6ª. Ed.. México. 1997.

Diccionario Enciclopédico. Editorial Nueva Espasa Ilustrado. 1ª. Ed. España. 1999. Página 1577.

DUNNETTE D., Mayvin, Kirchen K. Wayne. "Psicología Industrial" Editorial Trillas, México, D. F., 1ª. Ed. Reimpresión 1990

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, México. 1999.

FERNÁNDEZ Arenas, José Antonio. "El Proceso Administrativo" Editorial Diana, 1ª. Ed. 2da. Reimpresión 1987, México, D. F.

GARCIA Salcido, Carlos, GARCIA Salcido, Romero. "Capacitación y Adiestramiento" Cía. Editorial Nacional Monumel, S. A., 1ª. Ed. México. 1979.

GARY, Dessler. **“Organización y Administración”**, Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A., 1era. Ed. en español, México, D. F. 1979.

Gobierno del Estado de Nuevo León. Secretaria del Trabajo **Planes y Programas** 1ª. Edición. México. 2001.

Gobierno del Estado de Nuevo León. Secretaria del Trabajo. **Marco Legal-Capacitación y Adiestramiento.** 1ª. Ed. México. 2001.

HEINZ, Weihrich, **“Excelencia Administrativa”** Editorial Limusa, México. 1era. Ed. 1987.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Comisión de Calidad y Productividad Empresarial. Boletín 3. **“Cultura de Calidad”**. México. 1998.

Laboral. SICCO. Año 11, números 17 y 27, febrero y diciembre de 1994, 53, 56 y 63 de 1997 y 65 de 1998.

“Ley Federal del Trabajo”. Actualizada 10ª. Ed. Editorial Delma, México. 1997.

MC GEHEE, William, Paul W. Thayer. **“Capacitación”**, Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1ª. Ed. segunda reimpresión, 1992.

MENDOZA Núñez, Alejandro. **“La Capacitación Práctica en las Organizaciones.”** Editorial Trillas, México, D. F. 1ª. Ed. 1985.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Diario Oficial de la Federación (31 de mayo de 1995) México.

Programa de Empleo, capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000. Diario Oficial de la Federación (7 de enero de 1997) México DF. 1ª. México D. F., 1985.

REZA Trosino, Jesús Carlos. **Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones.** Editorial Panorama. 1ª. Ed. México. 1997.

REYES Ponce, Agustín. "**Administración de Empresas**" Editorial Limusa. 1ª-Ed. México. 1990.

SILICEO Aguilar, Alfonso. "**Capacitación y desarrollo de personal**" Editorial Limusa, México, D. F. 3ª. Ed. 1996.

SOLANA. Fernando (compilador). **Educación, Productividad y Empleo.** Editorial Limusa. 1ª. Ed. México.1998.

"Visión Monterrey 2020. Construyendo Nuestro Futuro". Editorial Moctezuma Servicios Gráficos Integrales. SEP., Monterrey, N. L. 1996.

WERTHER B., William, KEITH Davis, "**Administración de Personal y Recursos Humanos**", Editorial McGraw Hill, Interamericana de México, 3ª.Ed. 1996.

APÉNDICE NÚMERO 1

La cultura del Aprendizaje Acelerado.

APÉNDICE NÚMERO 2

Metodología Capacitación Integral para auditar procesos de capacitación empresarial.

Apéndice número 1

La Cultura del Aprendizaje Acelerado

Los pasados días 17 y 18 de 2001, se llevó a cabo el Simposio Internacional de capacitación para el trabajo, organizado por la Secretaría de Desarrollo y del Trabajo, del Gobierno del Estado de Nuevo León, siendo pertinente para la presente tesis, la disertación del Sr. Adrián G. Cottin-Belloso, denominada: "Nuevas Técnicas Creativas de Aprendizaje", condición para lograr aprendizajes significativos en los adultos, dentro de un programa de capacitación y adiestramiento.

Experiencia de Aprendizaje "La Cultura del Aprendizaje Acelerado"

Glosario

A continuación presentamos a su consideración un Glosario de los Términos utilizados en esta actividad de Aprendizaje, adecuados a la Técnica del Aprendizaje Acelerado aplicada en la facilitación de este Proceso.

- ❶ **Experiencia de Aprendizaje (EDA):**
Toda actividad donde existe un intercambio de información, dentro de un marco de aprendizaje: cursos, talleres, charlas, seminarios, etc.
- ❷ **Socio de Aprendizaje (SDA):**
Toda persona que actúe como participante de una Experiencia de Aprendizaje.
- ❸ **Facilitador:**
Denominado antiguamente "Instructor", es aquella persona que coordina la EDA y comparte con el SDA, el Proceso de Aprendizaje.

Agradecimiento



Queremos manifestar nuestro agradecimiento a los organizadores de este evento, por brindarnos la oportunidad de compartir con nuestros Socios de Aprendizaje, invitados por esta prestigiosa institución. Al presentar esta Experiencia de Aprendizaje queremos enriquecernos del proceso y estamos seguros de que seremos los más favorecidos en el intercambio.

Reconocimiento



Queremos agradecer a Bill Potter, "Trainnovador" de Nueva Zelanda, pasado Director Ejecutivo de la Cámara Júnior Internacional, por su contribución a nuestra formación como Facilitadores de Aprendizaje de Adultos, con la Técnica del Aprendizaje Acelerado.

A nuestros Padres y Educadores por regalarnos el Aprendizaje y enseñarnos que "Dar es Tener".

¡Felicitaciones!

Has decidido participar en esta nueva Experiencia de Aprendizaje, "La Cultura del Aprendizaje Acelerado".

Experimentarás la satisfacción de tomar parte de esta nueva Sociedad de Aprendizaje, para luego dedicarte a compartir el aprendizaje alcanzado con tus asociados y



participar en su capacitación para alcanzar niveles más altos de progreso individual.

Tú estás aquí. ¡Bienvenido!

Te tocará colocar las piedras de una nueva Sociedad, la Sociedad Aprendiz, orientada a servir a sus miembros y a su comunidad de manera óptima, como principio y fin de su razón de ser.

¡Sácale provecho a esta Oportunidad!

¿Y qué es eso de Aprendizaje Acelerado?

Habrás notado que esta Experiencia de Aprendizaje la hemos titulado **"La Cultura del Aprendizaje Acelerado"**. Durante esta jornada compartiremos y vivirás el uso de la técnica del Aprendizaje Acelerado, pero queremos ahora dedicar estas líneas para darte una idea inicial de la misma.

El Aprendizaje Acelerado es una tecnología de facilitación comprobada internacionalmente, que presenta un Enfoque del Aprendizaje basado en la Estimulación balanceada de los Hemisferios Cerebrales.

El mismo permite la asimilación más fácil, rápida y efectiva del conocimiento, así como su retención durante mayor tiempo en la memoria. Ha demostrado resultados muy superiores en términos del aprendizaje producido, en comparación con otras metodologías, pues permite la Asimilación más Fácil, Rápida y Efectiva del Conocimiento, así como su Retención durante mayor tiempo en la Memoria.

El Aprendizaje Acelerado se fundamenta en la premisa de que podemos aprender con una eficacia varias veces superior a la que se considera como normal, si podemos eliminar las barreras que nosotros mismos nos imponemos. Cada aspecto de la tecnología está orientado a crear una atmósfera en donde se construyas más y más confianza en las capacidades del Socio de Aprendizaje, y paralelamente reducir al mínimo las distracciones tanto internas como externas.

Para propiciar ese entorno óptimo de aprendizaje, el Aprendizaje Acelerado se vale de diversos recursos para la estimulación multisensorial de la persona, tales como el uso de olores agradables en el ambiente, música especializada, colores, imágenes y gráficas para reforzar los mensajes, ejercicios de activación cerebro - corporal, sabores inesperados, contacto físico suave frecuente, y otros.

Asimismo, se utilizan distintos métodos de facilitación y presentación de contenido, poniendo mucho énfasis en la participación a través del trabajo en equipo y la discusión dirigida, dentro de un marco de libertad, armonía y diversión. En Aprendizaje Acelerado la involucración activa del Socio de Aprendizaje es fundamental, y el Facilitador debe incentivarla en todo momento.

El Enfoque del Aprendizaje Acelerado concibe a la Formación como un Proceso Continuo, que no se restringe a las sesiones formales de aprendizaje, ya que cualquier Ambiente puede convertirse en un Ambiente de Aprendizaje Acelerado.

La Cultura del Aprendizaje

Para nadie es un secreto que el entorno competitivo de hoy es sumamente complejo.

Las organizaciones actuales enfrentan un día a día realmente revolucionario: modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas de las condiciones competitivas; reglas poco claras y difíciles de predecir; nuevos e inesperados competidores con propuestas agresivas; y consumidores más exigentes y racionales.

En este escenario, vemos con mayor probabilidad de sobrevivir aquellas organizaciones que reúnan las siguientes características:

- ⊕ **Excelencia en aquello que representa su negocio central.**
- ⊕ **Creatividad e innovación tanto para satisfacer las necesidades del mercado, como para establecer alianzas que le favorezcan.**
- ⊕ **Flexibilidad para ajustar su estructura operativa, de acuerdo a las características del momento.**
- ⊕ **Conciencia de que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y de su entorno.**

Una organización con estas características estará mejor preparada para adaptarse a las circunstancias, o cambiar las circunstancias a su favor, para obtener así el conocimiento del mercado que le permita seguir siendo exitosa.

Esta es la esencia del aprendizaje, la capacidad de poder modificar una conducta con base en la experiencia. Así que, para poder sobrevivir en este entorno, en esta revolución en la que vivimos, el elemento de aprendizaje toma cada vez más importancia.

Tal vez, en el futuro la única ventaja competitiva real sea la capacidad de aprender más rápido que la competencia, y transformar ese aprendizaje en conocimiento útil para el éxito de la organización.

Una organización conocedora del valor del aprendizaje para su propia supervivencia, debe convertirse en una organización donde aprender sea un asunto de todos los días; donde en cada actividad que se desarrolle, su gente obtenga un aprendizaje. Es obvio que una organización sólo podrá aprender en la medida que su gente aprenda.

Pero el que la gente de una organización aprenda no garantiza el aprendizaje de la organización. Para que esto último ocurra, es necesario además que exista una cultura de aprendizaje en la organización.

Apéndice número 2

• METODOLOGÍA CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA AUDITAR PROCESOS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Lic. Roberto Pinto Villatoro

¿Alguna vez se ha preguntado si los recursos que destina a la capacitación son una inversión rentable o solamente un gasto?

Lograr cambios en el desempeño del factor humano en las organizaciones, orientados a impactar los resultados del negocio e incrementar la productividad, no es consecuencia de un evento aislado o de la labor de una sola persona, es por ello que la evaluación de procesos de capacitación no debe limitarse a la medición de resultados de un curso o a la comprobación del aprendizaje obtenido.

En este sentido, debemos partir de un concepto global de la evaluación, y un primer acercamiento nos indica que la planeación y la evaluación son la espina dorsal y estructura de un sistema eficaz de entrenamiento. Resultará imposible evaluar adecuadamente si no se contempla este proceso desde el momento mismo de la planeación.

¿Medir o valorar?

La medición es la descripción simbólica de un resultado y se expresa en números, letras, cantidades o límites de lo alcanzado; la valoración está compuesta de apreciaciones, observaciones, opiniones y criterios que van más allá de los números, cantidades y volúmenes obtenidos.

Desde un punto de vista conceptual y analítico, la evaluación implica dar sentido a la suma de la medición y la valoración, como resultado de un dictamen razonado y maduro. Su verdadero sentido no sólo arroja valores objetivos o subjetivos, sino que busca dar sentido lógico a los números y cantidades obtenidos. Se orienta más a la eficacia que a los métodos utilizados. Busca más la productividad que la producción. Determina cuánto se logró, cómo se logró, por qué se obtuvieron determinados beneficios y por qué otros no se alcanzaron.

Sin embargo, la metodología CAPINTE para auditar procesos de capacitación diferencia entre micro y macro evaluación, entendida la primera como la que se realiza antes, durante y posterior al proceso enseñanza-aprendizaje, y la segunda, como la que se realiza de todo el sistema y procesos de Capacitación en la Organización.

La aplicación de este método de macroevaluación tiene alcance a lo largo de toda la organización. Los usuarios de capacitación deben ser tomados en cuenta ya que son los clientes del proceso y su punto de vista es insumo básico para obtener el documento final de macroevaluación. Deben participar las personas indicadas de la organización, en grupos homogéneos, de tal manera que la información obtenida tenga una base común para ser analizada e interpretada.

Un sistema de Capacitación atraviesa por diferentes etapas, desde su inicio hasta su normalización. Conocer en cuál de ellas se encuentra nuestro propio sistema de capacitación nos permitirá orientar acciones concretas para su avance y consolidación.

Después de definir las características de las etapas de evolución del sistema de capacitación que se audita, se analiza el cuadrante de capacitación que se obtiene de la información que se genera en los distintos subsistemas que integran el sistema de entrenamiento, desde el punto de vista administrativo, instruccional, estratégico y operativo. Lo anterior requiere la validación de esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación, lo que sirve de base para encontrar áreas de oportunidad y concentrar en ellas las decisiones, esfuerzos y recursos que se destinen para optimizar y hacer del entrenamiento una inversión rentable.

Cuadrante de Capacitación

Cualquier tipo de organización no sólo recibe información del ámbito externo, sino también del interior. El cuadrante de Capacitación se integra bajo los enfoques: sistémico y estructural y evalúa 4 procesos, 16 fases, 64 elementos y 256 puntos de control.

Cada uno de los procesos se subdivide en cuatro fases, cada fase en 4 elementos y cada elemento en 4 puntos de control, lo que da un total de 256 variantes a evaluar contemplando los cuatro procesos que conforman el cuadrante.

Enfoque sistémico

La organización es un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí, de ahí que su nombre se derive de *organismo*. La teoría de sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema, y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

Las empresas funcionan como sistemas abiertos, forman parte de un todo integrado por tres elementos: el medio como proveedor de recursos, la empresa como generadora de procesos, y el medio nuevamente como receptor de los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, un sistema de capacitación recibe información, recursos materiales, humanos y financieros como **insumos** y éstos, a su vez, son transformados en **procesos** y productos que se convierten a su vez en insumos y **satisfactores** para las demandas de otros procesos y usuarios o clientes.

Para comprender el enfoque sistémico es importante conocer los elementos que conforman la empresa, es decir, corresponde al responsable de la Unidad de Capacitación (UDC) conocer no sólo la misión, los objetivos y la normatividad de la organización, sino también los subsistemas que lo constituyen, para estar en la posibilidad de ubicar y dirigir las acciones de capacitación que se dirijan a prevenir, reducir y solucionar las necesidades previamente diagnosticadas.

Enfoque estructural

Está integrado por cuatro procesos indispensables en el funcionamiento del sistema de capacitación:

- b) Proceso Estratégico
 - Desarrollo Tecnológico
 - Capacidad Participativa
 - Tecnología Informativa
 - Proyección de la Capacitación

- c) Proceso Administrativo
 - Planeación
 - Organización
 - Ejecución
 - Evaluación

- d) Proceso Instruccional
 - Selección de Instructores
 - Manuales de Instrucción
 - Habilidades de Instrucción
 - Incentivación

- e) Proceso Operativo
 - Conocimiento del negocio
 - Capacidad de gestión
 - Coordinación
 - Aspectos legales

El enfoque estructural y el sistémico logran un ajuste entre sí, y se integran de tal manera que uno no se explica sin el otro. Esto es el cuadrante de la capacitación,

que muestra las líneas o caminos que habrán de seguirse en el proceso del entrenamiento empresarial.

Procedimiento para el análisis de las etapas de evolución en que se encuentra el sistema evaluado

- **Levantamiento de información.** Una vez determinado el nivel de evolución en que se encuentra el sistema de capacitación, se procede a recabar la información necesaria de acuerdo con cuestionarios elaborados con base en las características específicas del sistema.
- **Concentración de información.** Se ordena la información en formatos diseñados especialmente para tal fin.
- **Asignación de valores.** De acuerdo con las características del sistema de capacitación a evaluar, el Comité Evaluador asigna los valores de cada aspecto.
- **Visualización de resultados.** Con la información obtenida, estamos en condiciones de elaborar gráficas que indiquen la situación actual del sistema, en comparación con la ideal, identificando de esta manera qué necesitamos para lograrlo.

Comité evaluador

Dentro de un sistema de Capacitación Participativa existen varios roles, entre otros: Círculos de Diagnóstico, Instructores Internos, Enlaces y Directores de Programas.

Los encargados principales de realizar el ejercicio de evaluación son quienes desempeñan los roles antes enunciados y que están involucrados en el funcionamiento del sistema. El resultado de la evaluación es presentado posteriormente al Consejo de Capacitación, que es el órgano superior que decide la orientación del Sistema de Entrenamiento de la empresa y define (entre otras facultades) las acciones futuras para optimizar los procesos de Capacitación alineados a la productividad.

Es fundamental que los integrantes del Comité Evaluador y todos los roles involucrados, sean capacitados en el sistema institucional de capacitación de la empresa para poder darle valor a todos los procesos y primordialmente los niveles intermedios de mando dentro de la organización, en quienes recae directamente la calidad del entrenamiento en procesos críticos como el diagnóstico, la transferencia del aprendizaje al trabajo, el seguimiento y la evaluación.

La Capacitación empresarial bien dirigida es la inversión más rentable en las organizaciones, pero esto no se logra si no existe un concepto claro y un apoyo abierto al entrenamiento. Actualmente contamos con mucha tecnología de capacitación generada en nuestro país, pero si no retomamos las bases fundamentales para darle orientación a resultados, seguramente no impactaremos

los beneficios del entrenamiento como factor de productividad y sobrevivencia de las organizaciones.

Cuadro 1

ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN

<h3>INICIACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ambiente de expectativa ❖ Cierta apertura ❖ Recursos mínimos ❖ DNC con base en necesidades evidentes ❖ Presupuestos imprecisos ❖ No existen políticas, ni normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay experiencia ❖ Contratación externa ❖ Evaluación de reacción ❖ No hay seguimiento ❖ Cumplimiento por ley
<h3>CRECIMIENTO</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento por programas ❖ Presupuesto definido, pero insuficiente ❖ DNC con base en los puestos ❖ Políticas ambiguas ❖ Recursos suficientes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control por registro ❖ Evaluación por conocimiento ❖ Seguimiento ocasional ❖ Contenidos poco estructurados ❖ Indicadores limitados
<h3>CONSOLIDACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manuales de instrucción en proceso ❖ Instructores internos seleccionados y formados ❖ Participación de usuarios ❖ Surgen círculos de DNC ❖ Indicadores para evaluar definidos ❖ Políticas estructuradas ❖ Evaluación de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguimiento por procedimiento ❖ Macroevaluación periódica ❖ No hay experiencia ❖ Contratación externa ❖ Evaluación de reacción ❖ No hay seguimiento ❖ Cumplimiento por ley
<h3>NORMALIZACIÓN</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Políticas sustantivas aplicadas ❖ Rigurosa selección de proveedores ❖ Macroevaluación sistemática ❖ Seguimiento y transferencia de la capacitación al trabajo ❖ Evaluación por resultados ❖ Reciclaje de conductas ❖ Instructores internos certificados ❖ Instructivos de Capacitación estructurados ❖ Consejo de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ DNC con base en el desempeño ❖ Alto reconocimiento ❖ Capacitación como Consultoría de procesos ❖ Enlaces de Capacitación ❖ Tecnología de vanguardia ❖ Tutorías ❖ Gerente de Capacitación = Consultor ❖ Vinculación con centros educativos ❖ Administración del Capital Intelectual

**MACROEVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN
PROCESO ADMINISTRATIVO**

Cuadro 3

		ETAPAS DE EVOLUCIÓN				
FASES DEL PROCESO	C	ELEMENTOS	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN	NORMALIZACIÓN
PLANEACIÓN	A-01	DNC	ENCUESTA	CON BASE EN EL PUESTO	CON BASE EN PROBLEMAS	CON BASE EN EL DESEMPEÑO
	A-02	OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	CANTIDAD DE CURSOS	POR CUMPLIMIENTO	POR CAMBIOS OBSERVABLES	POR RESULTADOS
	A-03	PLANES Y PROGRAMAS	NO EXISTEN	DISPERSOS	ESTRUCTURADOS	TUTORÍAS
	A-04	PRESUPUESTO	IMPRECISO	DEFINIDO PERO INSUFICIENTE	LIMITADO	SUFICIENTE
ORGANIZACIÓN	A-05	ESTRUCTURA DE LA UDC	COMPARTE CON OTRAS FUNCIONES	COORDINADOR DE CAPACITACIÓN	GERENTE DE ENTRENAMIENTO	GERENTE - CONSULTOR
	A-06	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	NO EXISTEN	AMBIGUOS	ESTRUCTURADOS	SUSTANTIVOS
	A-07	RECURSOS HUMANOS DE LA UDC	SIN EXPERIENCIA EN LA MATERIA	FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN AMPLIA	AMPLIA EXPERIENCIA
	A-08	RECURSOS MATERIALES	MÍNIMOS	SUFICIENTES	AMPLIOS	AVANZADOS
EJECUCIÓN	A-09	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	POR FOLLETERÍA	POR RECOMENDACIÓN	POR EXPERIENCIA	RIGUROSA SELECCIÓN
	A-10	DESARROLLO PROGRAMAS	SOBRE LA MARCHA	POR CALENDARIO	SEGÚN NECESIDADES	ESPECÍFICA NECESIDAD
	A-11	COORDINACIÓN	SÓLO CAPACITACIÓN	CON ÁREAS AFINES	CON ÁREA SOLICITANTE	INTEGRAL
	A-12	CONTROL	NINGUNO	REGISTROS	RESULTADOS POR GESTIÓN	RESULTADOS POR PROCESOS
EVALUACIÓN	A-13	MICROEVALUACIÓN	DE REACCIÓN	DE CONOCIMIENTOS	DE APRENDIZAJE	DE RESULTADOS
	A-14	MACROEVALUACIÓN	NO EXISTE	ESPORÁDICA	PERIÓDICA	APLICACIÓN SISTEMÁTICA
	A-15	SEGUIMIENTO	NO SE REALIZA	OCASIONAL	POR PROCEDIMIENTO	POR PROCESOS
	A-16	COSTO BENEFICIO	NO SE HACE	PRIMEROS EJERCICIOS	SE FORMALIZA	INSTITUCIONAL

