

# Capacitación y desarrollo de personal

CUARTA  
EDICIÓN

ALFONSO SILICEO AGUILAR

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES/  
COMPETENCIAS

ACTITUDES

VALORES

**La** presentación y disposición en conjunto de

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE  
PERSONAL**

SON PROPIEDAD DEL EDITOR. NINGUNA PARTE DE ESTA OBRA PUEDE SER REPRODUCIDA O TRANSMITIDA. MEDIANTE NINGUN SISTEMA O MÉTODO. ELECTRÓNICO O MECÁNICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACION O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN CONSENTIMIENTO POR ESCRITO DEL EDITOR.

DERECHOS RESERVADOS:

©2004, EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE  
C.V. GRUPO NORIEGA  
EDITORES BALDERAS 95, MÉXICO, D.F.  
C.P. 06040  
**m** 8503  
8050  
01(800) 706 9100  
|g) 5512 2903 ^  
limusa@noriega.com.mx <sup>r</sup>  
www.noriega.com.mx

CANIEM NÚM. 121

HECHO EN MÉXICO  
ISBN 968-18-6386-0

1.4

# Contenido

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREFACIO                                                                                    | 5  |
| Prólogo a la cuarta edición                                                                 | 2  |
| INTRODUCCIÓN                                                                                | L3 |
| CAPÍTULO I CONCEPTOS GENERALES                                                              | L5 |
| Introducción                                                                                | L5 |
| Algunos antecedentes                                                                        | 17 |
| Momento actual                                                                              | 18 |
| Trascendencia de la educación                                                               | L9 |
| La base cambiante del conocimiento                                                          | 21 |
| Obsolescencia e ignorancia                                                                  | 22 |
| Visión del futuro                                                                           | 24 |
| La capacitación y la empresa                                                                | 24 |
| Capacitación: responsabilidades y propósitos                                                | 26 |
| La presentación y disposición en conjunto de                                                |    |
| Responsabilidad organizacional                                                              | 26 |
| Responsabilidad directiva                                                                   | 28 |
| Propósitos de la capacitación                                                               | 29 |
| Educación y capacitación en México                                                          | 49 |
| Binomio capacitación-productividad                                                          | 50 |
| Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas | 51 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| <a href="#">Seis premisas básicas</a>                              | 56  |
| La educación en México ante el inicio del siglo xxi                | 58  |
| Cultura de capacitación                                            | 59  |
| Identidad, capacitación y productividad                            | 63  |
| Desarrollo de actitudes empresariales en la organización           | 64  |
| Creatividad en el desarrollo ejecutivo                             | 66  |
| Programa de renovación de personal ejecutivo                       | 69  |
| <a href="#">La empresa, la ecología y la capacitación</a>          | 72  |
| Comentario final                                                   | 74  |
| Marco legal en México en materia de capacitación                   | 74  |
| <a href="#">Ley Federal del Trabajo, capítulo III bis</a>          | 76  |
| Capítulo II. El proceso lógico de la función<br>DE CAPACITACIÓN    | 95  |
| Administración de la función de capacitación                       | 95  |
| Cómo determinar las necesidades de educación                       | 99  |
| Señalamiento de objetivos                                          | 108 |
| Contenido educativo                                                | 110 |
| <a href="#">Métodos y tecnología educativa</a>                     | 117 |
| <a href="#">Cartillas de método TWI (ADE en México)</a>            | 127 |
| Medios auxiliares de la capacitación                               | 136 |
| Situación y organización física de las aulas                       | 147 |
| <a href="#">Evaluación</a>                                         | 150 |
| Seguimiento o continuación de la capacitación                      | 162 |
| Capítulo III. Capacitación sistemática                             | 165 |
| Modelo de capacitación sistemática                                 | 165 |
| Conceptos de curso, taller, seminario, distinguos y aspectos clave | 176 |
| <a href="#">Curso</a>                                              | U1  |
| Taller                                                             | 178 |
| Seminario                                                          | 179 |
| Cross training o capacitación cruzada (rotación)                   | 180 |
| <a href="#">Capacitación a distancia</a>                           | 181 |
| Coaching                                                           | 182 |
| Relación de servicios y seminarios de mayor demanda                | 185 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO I de TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN EN EL SIGLO XXI      | 122 |
| Desarrollo de competencias Programación                          | 187 |
| neurolingüística Facultamiento ( <i>empowerment</i> )            | 196 |
|                                                                  | 204 |
| CAPÍTULO V, EL INSTRUCTOR                                        | 213 |
| Liderazgo                                                        | 213 |
| Habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo | 214 |
| Cómo manejar la personalidad individual en un grupo              | 215 |
| El papel del instructor durante los recesos                      | 215 |
| Algunos consejos más                                             | 219 |
| Conclusión general                                               | 220 |
| APÉNDICE. MANUAL DEL INSTRUCTOR                                  | 221 |
| Preliminar                                                       | 221 |
| Antes del curso                                                  | 223 |
| Durante el curso                                                 | 226 |
| Sistematización de las evaluaciones                              | 230 |
| Diferentes tipos de tablas y gráficas                            | 234 |
| Cuantificación de objetivos                                      | 240 |
| Después del curso                                                | 242 |
|                                                                  | 245 |
| BIBLIOGRAFÍA                                                     |     |

# Introducción

Con un sincero afán de contribución he preparado el presente trabajo, con el fin de orientar a todo aquel interesado en la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como “capacitación”.

Fui animado a elaborarlo entre otras razones porque no se cuenta en nuestro medio mexicano con bibliografía suficiente a la cual poder acudir.

No pretendo “descubrir lo ya conocido”, sino más bien haré hincapié en los aspectos que a mi juicio son de mayor trascendencia y, por tanto, de mayor interés en el momento histórico que vivimos.

Como idea de fondo presento una inquietud y un reto a los líderes de organizaciones con respecto a la trascendencia que tiene la educación y formación de los ejecutivos, empleados y obreros, para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración. He pretendido también, organizar lógicamente las etapas de todo proceso de capacitación, y unificar algunos conceptos y técnicas en materia de instrucción.

Confieso un esfuerzo por presentar este trabajo lo más sencillo y objetivo posible, de tal manera que su lectura y asimilación sean amenas y efectivas, confiando de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conociendo ampliamente los temas que se abordan, inviertan su tiempo en esta lectura.

Movido de una natural necesidad de actualización y a partir de las importantes novedades y reformas de nuestro marco jurídico en materia de capacitación y adiestramiento, he realizado esta edición de mi libro con el apoyo y experiencia del licenciado Gerardo Jiménez León.

Quiero patentizar mi reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones, quienes con sus actividades y enseñanzas han concebido y enaltecido a la capacitación como una tarea necesaria, noble, formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones.

Los valores humano-sociales y económico-productivos acortan sus distancias, y en la moderna filosofía administrativa se conciben no sólo como interdependientes sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad sana y justa que promueva su crecimiento y realización.

Afortunadamente, bajo la anterior premisa, los modelos educativos en lo general y la capacitación en particular, han tomado el lugar que les corresponde en la práctica de la administración. Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad y bondad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El binomio capacitación-productividad es hoy una realidad que ha marcado la vuelta del siglo y que nos enfrenta con renovados bríos a las necesidades humano-sociales y económico-productivas del siglo xxi.

México y América Latina deben dar ya el paso decisivo hacia una nueva concepción y praxis de este binomio educación-productividad, que responda de manera realista a los requerimientos que la globalización económica, los tratados de libre comercio y otros aspectos importantes de nuestra vida económica demandan inaplazablemente.

Esta cuarta edición de mi libro que ha tenido desde 1973 una generosa acogida, ha sido revisada y ampliada desde la perspectiva que los párrafos anteriores señalan.

Se han revisado sus conceptos básicos, aparece un nuevo capítulo referente a las empresas mexicanas, se ha actualizado por razones obvias el capítulo del marco legal y se ha sumado un resumen como modelo de capacitación al que he llamado “capacitación sistemática”. Para el nuevo capítulo iv sobre tendencias de la capacitación en este nuevo siglo, recibí el apoyo del licenciado Agustín Fernández Guízar, a quien debo mi reconocimiento.

Espero que la presente edición cuente igualmente con la aceptación de los lectores y estudiantes, y se convierta, asimismo, en un instrumento de apoyo a las necesidades que en esta materia tienen las empresas y organizaciones en general.

*Alfonso Silíceo Aguilar*

# CAPITULO

## Introducción

### **La educación, base del crecimiento y realización humana**

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. Si atendemos a la etimología latina, del vocablo educación: *exducere*, *educere*, *educare*, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien” “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el camino recto. Civilizaciones como la Hindú y la China, cifraron su desarrollo superior en la educación. Los griegos a través del concepto de paideia, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de: “superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo”.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano-sociales vigentes regula la vida del hombre en sociedad. Es importante

enfaticar estos conceptos, pues en muchas ocasiones se ha confundido a la educación, con fenómenos pedagógicos de simple aprendizaje formal, informativo y carente de contenidos axiológicos y culturales. Desde las concepciones conductistas de Skinner hasta lo que ha llamado Paulo Freire la concepción bancaria de la educación (el gran educador brasileño Freire llama “bancaria” a aquella educación que se convierte en verbalismo en la cual la palabra tiene sonido pero no significado, careciendo de un contexto que le permita al estudiante comprender la realidad y los valores. El estudiante se convierte así en un sujeto totalmente pasivo y enajenado), el momento actual se plantea serios cuestionamientos respecto de la calidad humana de los fenómenos educativos que están formando hoy a nuestra sociedad. Los objetivos y sistemas escolares, los medios masivos de comunicación, los antivalores que se muestran a niños y jóvenes en los conflictos de interrelación humana y otros factores, reclaman una revisión a fondo y un cambio fundamental en la filosofía y la práctica de la educación.

## La educación en la empresa

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Para entender la autorrealización y la concepción integral de la educación no encuentro mejor referencia que los siguientes párrafos de Werner Jaeger en su formidable *paideia, Los ideóles de la cultura griega*: “todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana. La educación no es una

propiedad individual» sino que, pertenece por su esencia, a la comunidad. La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo espiritual/12

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., paradójicamente, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento<sup>111</sup>, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

---

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

<sup>211</sup> Para evitar problemas semánticos, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México.

Queremos aclarar en seguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento: “El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas” (Isaac Guzmán Valdivia, *Problemas de la administración*, pág. 69. Limusa-Wiley. México, 1966).

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador.

## **Algunos antecedentes**

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

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial - primera mitad del siglo XV- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatro pasos”, que son:

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer y
- d) Comprobar

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperamos que éstas logren sus sanos objetivos.

## **Momento actual**

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las

universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

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

## Trascendencia de la educación

No debemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa; llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento. A este respecto aprovechamos la doctrina de Jacques Maritain, expresada en su libro “La educación en este momento crucial”:

“Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.” Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación.

Mas no es éste el primero, sino el segundo de sus fines esenciales. El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social. Además, en lo que se refiere al fin secundario de que estoy hablando, jamás debemos echar en olvido que la misma libertad personal está en el centro y corazón de la vida social, y que una sociedad humana es, en realidad, un conjunto de libertades humanas que aceptan obligaciones y derechos y una ley común para el bien común.

“Establecer oposición entre la educación para la comunidad, no sólo es vano y superficial; en verdad, la educación para la comunidad implica y requiere antes que nada la educación para la persona.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Maritain, Jacques. *La educación en este momento crucial*. Deselle de Brouwer. Buenos

El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo, y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc.

Queremos hacer hincapié en lo que significa el eje y la parte esencial de toda la filosofía de la educación. Nos referimos a su orientación inmediata para el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer.

---

Aires, Arg.

La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al desarrollo de la imprenta. Una economía en la que el “conocimiento” ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, plantea a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa. La sociedad denominada del “conocimiento” formula demandas de eficacia y responsabilidad sociales, todavía más nuevas e incluso más exigentes.

Tendremos que redefinir el concepto de persona formada o educada. Al propio tiempo, están cambiando de modo espectacular los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y de aprender, y en parte, por la nueva tecnología.

Finalmente, muchas disciplinas académicas tradicionales se están convirtiendo en estériles u obsoletas. Debemos por tanto enfrentarnos a un cambio en lo que aprendemos y enseñamos y desde luego, en lo que entendemos por conocimiento.

Por esta razón, el conocimiento de las propias raíces y de la comunidad se ha hecho, no obstante más importante. Los nuevos medios de comunicación proporcionan elementos de esta nueva cultura. El receptor de televisión y la reproductora de videocasete proporcionan seguramente al niño, al joven, al obrero y empleado de hoy, tanta información, o probablemente más que la institución educativa. Pero todavía, sólo a través de la institución, es decir a través del aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos, esta información puede convertirse en conocimiento y llegar a ser una posesión individual y una herramienta. La sociedad del conocimiento requiere además que todos sus miembros aprendan a aprender. Es propio de la verdadera naturaleza del conocimiento cambiar con rapidez.

Aquí cabe la crítica que puede ser la más seria a nuestra educación actual. Queremos ser claros: la educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues, al servir a otros fines, que no son los ya señalados, pierde, en una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Mucho se ha señalado que la educación actual pretende, más que orientar y promover la perfección del ser humano la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados.

Además, la educación actual se ha desvirtuado al dar mayor importancia a sus aspectos formales e instrumentales que a su contenido o materia, lo que sin duda constituye el aspecto más rico de todo fenómeno pedagógico. Cabe decir que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y trascendencia.

El tema de la educación ha sido siempre crucial e interesante, pero más lo es ahora, en un momento que podemos llamar crítico. Hemos sido testigos, en los últimos años, del deseo de cambio en la filosofía y práctica

de la educación. Diferentes universidades del mundo se han visto sacudidas por el temperamento entusiasta de los jóvenes estudiantes, quienes esperan ansiosamente un liderazgo trascendente de parte de sus maestros.

Desde luego, nos referimos a las manifestaciones de jóvenes estudiantes que, con un sano criterio y una bien orientada actitud, solicitan dichos cambios. Nos adelantamos a decir que un aspecto fundamental es la personalidad del maestro, la personalidad del instructor. Éste debe ser un líder, es decir, una persona que sepa guiar a un grupo, que sepa crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, un líder que sepa señalar el camino que ha de seguirse.

## **La base cambiante del conocimiento**

Las habilidades manuales se modifican muy lentamente. A los diez años o menos, de haber terminado la carrera, los ingenieros se encuentran “obsoletos” si no han refrescado una y otra vez sus conocimientos. E igual sucede con los físicos, los abogados, los profesores, los geólogos, los administradores, etc., además existen infinidad de especialidades para elegir. Ni el mejor sistema educativo, con el mayor número de cursos académicos, podría preparar a los estudiantes para todas las opciones todo lo que se puede hacer es prepararlos para aprender. La sociedad empresarial, la sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje y segundas carreras.

## **Obsolescencia e ignorancia**

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a saber:

- a) La ignorancia
- b) La obsolescencia

El primero, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son aceptados unánimemente como funestos: frustración, enfermedad, alienación y, lo que es más trágico, una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana. Ser ignorante es estar ciego; es, en cierto grado, equivalente a “no ser integralmente hombre”.

El momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente

importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo.

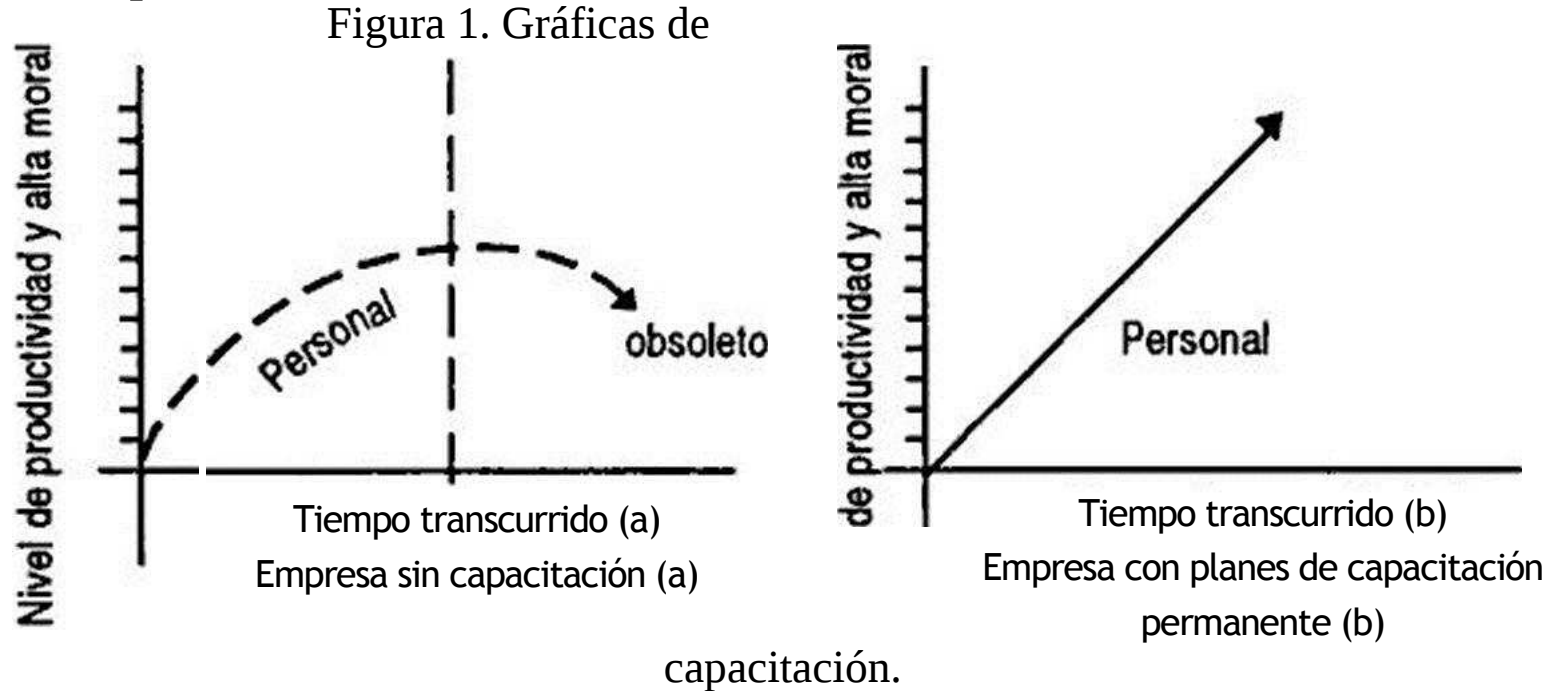
El segundo gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Mencionábamos renglones arriba, que el momento que vivimos es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales. Se dice por

ejemplo que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, que un profesional cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Aquel que no quiera permanecer obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

El nivel de incompetencia que señala el autor Laurence J. Peter en su libro *The Peter Principle*<sup>121</sup> no tiene por qué darse. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse significativamente.

Podemos decir en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos. Presentamos en seguida dos gráficas (figura 1) que pretenden mostrar en forma objetiva y a través de comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa.



<sup>121</sup> Este autor señala en diferentes apartados de su obra *The Peter Principle*, y después de diversos ejemplos y argumentos, que la persona llega a un punto de incompetencia para desempeñar bien su puesto dentro de la organización (Training and Development Journal, ASTD. Vol. 25. No. 9. William Morrow & Co. Inc., Scpt., 1971).

Estaríamos de acuerdo con el principio de Peter si la base de la argumentación fuera la incompetencia natural, es decir, la que se deriva del potencial natural y genético del ser humano. Creemos que la incompetencia de que habla el doctor Laurence Peter no es la anterior, sino la que producen los diferentes males que padece nuestra sociedad moderna, entendiendo dentro de este concepto genérico a la empresa propiamente dicha, pero hay la firme convicción de nuestra parte de que esos males son perfectamente superables. “Cada puesto tiende a ser ocupado por un empleado incompetente para realizar sus funciones.”

La anterior es una aseveración del autor que deja sin contenido y sin sentido todos los esfuerzos para entrenar al empleado y esperar que desempeñe bien su puesto. No creemos necesario insistir en que la situación prevista por el doctor Laurence Peter no concuerda con el concepto actual de empresa y de capacitación.

La gráfica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La gráfica (b) se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

## **Visión a futuro**

Importantes sociólogos y filósofos de la administración<sup>4</sup> ya han señalado la importancia “futura” de la educación. Decimos “futura”, no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido éste como: “el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o destino natural y espiritual”.

Requerimos, pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la CAPACITACIÓN.

## **La capacitación y la empresa Un**

### **reto**

No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su y a mencionada trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

El reto a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno

---

<sup>4</sup> Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker en sus obras *La ciencia de la administración* y *The Age of Discontinuity*, respectivamente.

- de la educación y la capacitación del personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
  - c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
  - d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

Creemos que estas preguntas no tienen fáciles respuestas, entrañan un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Estamos convencidos, como ya se señaló, de que muchos problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

## Concepto

Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación, quiero ofrecer el siguiente concepto: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente y debemos hacer frente al problema, la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como

cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener<sup>5</sup>.

## **Capacitación: responsabilidades y propósitos**

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Promover, el conocimiento es -indudablemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos. Revisemos cuidadosamente en qué consisten estas responsabilidades.

## **Responsabilidad organizacional**

---

El reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente de trabajadores

<sup>H</sup> Ahondando en el tema, nuevamente citamos a Jaques Maritain en su libro *La educación en este momento crucial*: “Podemos ahora definir, de manera más precisa, el objetivo de la educación: es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurado frente a la sociedad.” (Desclée de Brower.)

calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la organización; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la “modernización”.

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

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral. Como vemos, las implicaciones derivadas de la capacitación tienen un carácter eminentemente cualitativo.

### **¿Cómo medir el cumplimiento de esta responsabilidad?**

Desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas sólo representan números (horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.), y no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- a) Cambio real de conocimientos.
- b) Nuevas actitudes del personal.
- c) Niveles de apertura al aprendizaje.
- d) Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- e) Incremento de la productividad.
- f) Mayor integración a la empresa u organización.

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo.

Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas; sólo debe analizarse críticamente nuestra labor para poder hacer las cosas mejor y diferente, implica

aprender de lo cotidiano; “conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor”.

## **Responsabilidad directiva**

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a sus organizaciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas y o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes. Las instituciones gubernamentales a través de sus altos funcionarios, ejercen cada vez mayor presión para que los servicios públicos que se ofrecen mejoren su grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de prestarlo a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo. Los directivos de instituciones de asistencia social, buscan afanosamente prosperar en sus objetivos y optimizar sus recursos financieros que cada vez con mayor dificultad logran obtener.

Este conjunto de necesidades y otras más habrán de encontrar satisfacción de fondo a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje organizacional se identifican dentro del concepto de capacitación.

Sin embargo, el esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga personal a su cargo. Quizá aquí debemos reflexionar respecto de la enorme responsabilidad que contrae un individuo al asumir una posición que implica supervisión.

Constatamos con frecuencia que nuestra cultura empresarial ha desdeñado tradicionalmente la corresponsabilidad del supervisor, jefe o directivo en el desarrollo integral del ser humano y ha concentrado su esfuerzo en la realización de la tarea técnica -muchas veces poco eficaz- a cualquier precio, incluyendo la generación de altos índices de frustración en los colaboradores.

Ante este panorama, el directivo mexicano debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación se dará al cubrirse un mayor número de sus propósitos.

Recordemos finalmente que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

## **Propósitos de la capacitación**

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

### **1. - Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

### **2. - Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo -logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

### **3. - Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detec

tado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

#### **4. - Resolver problemas**

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

#### **5. - Habilitar para una promoción**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

## **6. - Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

## **7. - Actualizar conocimientos y habilidades**

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

## **8. - Preparación integral para la jubilación**

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.<sup>6</sup>

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerequisite indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para México.

---

<sup>6</sup> A este respecto consultar capítulo 3 página 73 del libro "Planeación de vida y carrera" Casares Silíceo Noriega Editores-Limusa.

## Educación integral

Aunque en nuestra época se ha demostrado que es necesario aprender y trabajar sobre aspectos específicos y por tanto justificar así la especialización en la educación y en el trabajo, no debemos caer en el extremo de aceptar este hecho en toda su dimensión. La especialización, en muchos aspectos ha comprobado ser contraproducente en virtud de que carece de una educación universal, auténticamente universitaria, y este concepto no lo entendemos como privativo de nuestras universidades, sino al contrario, lo hacemos extensivo a todo centro de enseñanza por más sencillo o complejo que sea.

La educación en todos sus niveles debe ser integral. Si no es así, deformaremos la concepción del mundo. Nada más claro y contundente que la expresión de Jacques Maritain, para hacer más clara nuestra posición: “El culto a la especialización deshumaniza al hombre.”\*

Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, debemos dejar claramente señalado que ésta debe dar -en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo- una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

La exagerada especialización a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano. La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos de nuestra actual educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia. Consideramos trágico el hecho de que, en un gran porcentaje, la educación está sólo orientada (especializada) hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época. Ciertamente los temas sobre desarrollo humano, motivación, integración y otros temas derivados, aparecen subestimados o ignorados.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Por lo que toca al primer supuesto -el desconocimiento de los problemas- debemos concebir la función de capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren atención inmediata.

Desde luego, la información a la que me refiero debe ser solicitada, recibida y manejada con la debida honestidad y buena orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar los problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo lo que beneficiará a todos. De otra manera, constituiría una negación del supuesto que comentamos.

La experiencia ha demostrado que los cursos de capacitación, por sus sentidos humano y técnico y, más aún, por el ambiente en que se realizan, constituyen, en cierta forma, un “pañó de lágrimas” y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. Hasta el momento, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación. En general, lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida, o bien -en el peor de los casos- la empresa es refractaria a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican cambios y retos importantes. Desgraciadamente, insistimos; la filosofía de muchos grupos humanos es eludir el conflicto y el cambio. Conviene aclarar aquí que no debemos ser absolutamente abiertos al cambio por el solo hecho de cambiar; obviamente que éste debe ser evaluado y madurado para tomar una decisión eficaz, pero, sin duda, es mejor tener una actitud abierta.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas (quincenales o mensuales) de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse, en este caso, la integración del grupo para obtener buenos resultados. En forma simple, se puede decir que diez cabezas piensan mejor que una sola, de manera que la creatividad que se obtiene en reuniones de este tipo es de inapreciable valor.

También es de gran ayuda, el establecimiento de una o varias políticas de comunicación abierta a través de la cual, un colaborador, no importando su nivel y especialidad, que sea testigo de alguna anomalía tenga la posibilidad de dar testimonio de ella y, si viene al caso, proponer el medio de solución.

Si hablamos de personal involucrado y comprometido con la empresa, debemos aceptar que todos los colaboradores son pane del equipo de trabajo y que, a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la empresa. Este concepto no revoluciona, sino más bien hace más dinámico, responsable y valioso, el concepto de organización, entendida como fenómeno totalizado.

Aunque no son de suyo comparables los dos casos citados arriba, por un

lado carecer de información y, por otro, el tenerla a mano y no hacer nada por superar los problemas es, a mi juicio, más triste el segundo pues denota mayor irresponsabilidad y, como dije antes, soporta, tolera y promueve la ineficacia administrativa. El problema es en realidad serio. Se refiere a situaciones de fondo, a actitudes humanas. Se trata de un problema profundamente humano que tiene muy antiguos antecedentes y hondas raíces: pero ello no significa que nos crucemos de brazos y lo aceptemos con una actitud pasiva. Se debe luchar para que el ambiente de las empresas sea cada vez más abierto y permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados beneficiosos a muy corto plazo. Recordemos, los conceptos de la actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional, que en síntesis asienta:

- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si éstos no existen, se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente, dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con qué contribuir y deberían ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar las decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- El liderazgo es la causa generadora de la motivación y la productividad.

Al hacer un experimento dentro de una planta industrial se vio que, al aumentar la luz, aumentó la productividad; pero, al probar a la inversa, es decir, al disminuir la luz, también aumentó la productividad. Entonces se llegó a la conclusión de que las personas producían más porque se les había tomado en cuenta, por tanto: El hombre es la base de la productividad.

- Es muy importante ser flexible en este mundo cambiante.
- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



personal o relaciones industriales y recursos humanos, la educación es una función que coadyuva directamente para mantenerse en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración, además de su propio objetivo educativo.

Los investigadores en las áreas de sociología y administración han comprobado que es la automotivación uno de los medios por los que se logra mayor eficacia en las gestiones administrativas cualquiera que sea su área, pública o privada, o cualquiera que sea la especialidad de que se trate.

No es el momento actual para pensar, como hace 30 años o más se hizo, que la forma de producir efectivamente era sólo mecánica, aquella en que se podía o no considerar la motivación del hombre. A pesar de que vivimos una época de extraordinaria tecnificación, en que la máquina casi se la considera omnipotente, es absurdo dejar de tomar en cuenta la motivación del hombre como la libre voluntad que lo mueve hacia el logro de resultados efectivos y que, mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad.

Algunos investigadores han comprobado que a través del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa. Básicamente, aunque de esto hablaremos más adelante, los programas de educación que motivan al empleado deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de administración y los conocimientos propios del puesto de trabajo, debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

En cuanto a la organización interna y ubicación de un departamento de capacitación dentro de la empresa, queremos hacer algunas observaciones que a nuestro juicio son de incuestionable interés, y que, en la medida y forma que corresponda -necesidades de ajuste-, pueden considerarse útiles para toda organización, no importa su estructura y magnitud (ver figura 2).

Y a quedó asentado que la función educativa forma parte de la administración de personal, y debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo. Ahora bien, lo que importa es que, ya sea por medio del responsable de la función personal o del encargado directo de capacitación, el presidente, director general o gerente general de una organización quede enterado, oportunamente y con toda la objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función educativa. Lo anterior, en virtud de que los asesores de personal y entrenamiento tienen información que puede afectar substancialmente a la organización,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



### *Evaluación del potencial*

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evaluación del potencial de desempeño y desarrollo del personal.

Dicha evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La correcta adecuación hombre-puesto, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la evaluación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al evaluado, la consecución de intereses y expectativas mutuas.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en 3 niveles fundamentalmente:

1. NIVEL EJECUTIVO ALTO (directivo y gerencial)
2. NIVEL EJECUTIVO MEDIO Y PROFESIONAL (gerencia media, jefatura y profesionales)
3. NIVEL TÉCNICO (supervisores, secretarias, empleados y oficinistas y obreros)

Las dimensiones a evaluar son:

- Capacidad intelectual.
- Actitud frente al trabajo.
- Actitud hacia superiores.
- Estilo de liderazgo.
- Habilidades de supervisión.
- Relaciones interpersonales.
- Motivación al logro.
- Comparación con el perfil del puesto.
- Potencial y capacidades de desarrollo.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.

### *Administración de los recursos humanos*

La historia de la administración señala que han habido grandes épocas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción, como áreas



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



- b)* Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- c)* Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal.
- d)* Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que disponen, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- e)* Orientar y entrenar al personal en la obtención de las habilidades requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

|                                                                 |                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Síntesis de planeación de vida y carrera                        |                                                       |
| Quién soy                                                       | Quien quiero llegar a ser                             |
| Mis fuerzas                                                     | Mis límites, miedos y debilidades                     |
| Lo que debo aprender de la vida                                 | Lo que debo aprender académicamente                   |
| OBJETIVOS Y NECESIDADES                                         |                                                       |
| <div>Connmigo mismo</div> <div>Objetivo Fecha 1</div>           | <div>Con mi familia</div> <div>Objetivo Fecha 1</div> |
| 2                                                               | 2                                                     |
| 3                                                               | 3                                                     |
| Necesidades para logr arlos 1 2 3                               | Necesidades para lograrlos 1 2 3                      |
| <div>Con mi trabajo o Empresa</div> <div>Objetivo Fecha 1</div> | <div>Con el mundo</div> <div>Objetivo Fecha 1</div>   |
| 2                                                               | 2                                                     |
| 3                                                               | 3                                                     |
| Necesidades para lograrlos 1 2 3                                | Necesidades para lograrlos 1<br>2<br>3                |

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit

for this

book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit

for this

book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit

for this

book.



- desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
- 2) La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
  - 3) Convertir a la capacitación más bien en una Filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
  - 4) Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
  - 5) Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en “logros productivos”.
  - 6) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.
  - 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la “calidad” sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
  - 8) A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
  - 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
  - 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Sin duda alguna, los principios y objetivos planteados pueden entenderse como confrontación respecto de lo que se ha dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y labora-

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



formarse en muy poco tiempo en un valor institucional sólido y compartido que se vea expresado permanentemente en todas y cada una de las labores de la empresa; una nueva y más efectiva forma de vivir y hacer las cosas en el trabajo; un sólido soporte a las transformaciones socio-laborales de cara al siglo XXI.

## Seis premisas básicas

En México se habla mucho de la productividad como fenómeno técnico y económico, del papel que juega en las empresas para mejorar la calidad y control de sus productos, etc., pero -como antes quedó explicado- la productividad la hacen los hombres y el compromiso y esfuerzo de las personas. Pero ¿qué importancia tiene la capacitación de los recursos humanos, es decir, de los trabajadores y empleados en relación con la productividad?

El papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión. Este es un gran problema y reto a la vez que tenemos en México; y deja constancia de ello la expresión del presidente Salinas a que se hizo referencia renglones antes respecto de que la educación es la batalla decisiva de México: para lograr independencia, soberanía, crecimiento y salir del rezago en que vivimos, la educación es el camino. Esta declaración que por sí sola es contundente, debemos aplicarla a la función de capacitación que en todas las organizaciones debe existir.

Aunque el término capacitación es feliz y tiene su significado específico, es preferible hablar de la “educación” como concepto más amplio que incluye, abarca y trasciende a la misma capacitación. Hay muchos términos: adiestramiento, entrenamiento, capacitación, formación, habilitación, etc., todos estos términos se ven incluidos por uno mayor que es educación en las empresas.

El tema sigue siendo un reto, pues aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los empresarios, directivos y líderes sindicales mexicanos tener una concepción más sana, más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que esta función significa; el adiestramiento, la capacitación, el entrenamiento, la formación de personal, todos estos conceptos que requieren de una revisión y de un manejo vivencial más profesional. Se concentran en seis premisas básicas las estrategias necesarias para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de educación en todo tipo de empresas:



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



constitucional. Se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad. ¿Quién es este personaje de quien estamos hablando?; es el líder formal de la empresa.

El problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en ese sentido, piensan: ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿para qué voy a gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación, para que los aproveche después otra empresa?

Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su potencialidad, esto es educar; educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos. Por otro lado, la misma ley federal del trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella señala a ésta como una función de interés social, es decir, que trasciende al interés -vamos a decir egoísta o limitado- de una empresa.

Si a un obrero, a una secretaria, a un supervisor o a un ejecutivo se le capacita, se le está haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir, a México, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia, el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad. Un obrero se va de una empresa a otra y se lleva la preparación recibida; ¿quién gana?, México. El empresario que no quiera impartir capacitación porque va a perder su inversión en caso de separación del personal tiene una concepción de la educación muy pobre. Por tanto, uno de los puntos clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que sea el iniciador del fenómeno educativo. Si no es así, la ley sola no puede, el capacitador solo no puede, los consultores no podemos, nosotros como asesores haremos las cosas bien en la medida que tengamos el apoyo de la dirección de una empresa, si no es así, por mucho que existan modelos, sistemas y experiencia, no haremos nada. De hecho, el éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación.

Hoy por hoy los temas de calidad, excelencia y el mismo fenómeno de modernización al que tanto estamos aludiendo, independientemente de ser



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



dad de trascendencia. Tal necesidad de trascendencia es una de las necesidades básicas del hombre, arraigada en el hecho de su autoconciencia, en el hecho de que no está satisfecho con el papel de criatura. Necesita sentirse creador, ser alguien que trasciende el papel pasivo de ser creado.

La capacitación habrá de cubrir este prerequisite importante de la satisfacción y productividad laboral, para enfocarse en segunda instancia al renglón de actitudes.

## **Desarrollo de actitudes empresariales en la organización**

Los vientos de cambio referidos que distinguen nuestra época de cualquier otra en la historia de la humanidad, llegan a las empresas mexicanas dejando a su paso una necesidad cada vez más clara de que se reduzcan las estructuras rígidas de la organización a lo mínimo indispensable y como consecuencia, que el personal que las integra, realice sus labores con mayor compromiso y eficacia.

Constantemente escuchamos a los altos empresarios y directivos mexicanos cuestionarse respecto al porqué los miembros de su organización no entienden y viven su trabajo a partir de una actitud más responsable y leal para con la organización y de un mayor interés y compromiso con su propia labor, así como con el destino de la misma organización.

Si bien estamos tocando un tema que pudiera ser motivo de un amplio estudio, debemos hacer referencia a los elementos que durante años han demostrado su impacto en la carencia de esa actitud positiva por parte de los miembros de una organización.

Mi experiencia en consultoría me ha demostrado que lamentablemente son una minoría las empresas que, se han preocupado por cubrir este requisito y crear así la tan necesaria actitud y compromiso que los altos niveles reclaman.

Una segunda causa igualmente importante la encontramos en la falta de identidad del personal que se mencionó anteriormente y que se relaciona con el hecho de desconocer o no sentir suyos los valores, misión y cultura organizacional:

- a) ¿Qué es mi empresa?
- b) ¿A qué se dedica?, ¿Cuáles son sus productos o servicios?
- c) ¿Cuáles son sus principios de acción?
- d) ¿Cómo se producen los bienes y servicios que hace llegar al consumidor?



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



mañana; con actitud de sorpresa y en algunos casos de molestia por lo “improvisado” del evento, se puso en marcha el programa primero con 6 grupos de quince personas, tres y medio días de trabajo efectivo en cada caso; posteriormente el grupo total, se dividió en dos subgrupos de 45 personas quienes trabajaron durante 5 días y medio en cada caso y finalmente el grupo total, en un evento magno que se prolongó durante 8 días de intensa y variada actividad. Para todos los eventos, la estrategia consistió en conducir múltiples competencias y ejercicios de tipo físico, en su mayoría guíales, a través de los cuales se desarrollaron habilidades de comunicación, integración y trabajo en equipo, motivación y reconocimiento, conciliación de conflictos interpersonales, liderazgo, formación de grupos y toma de decisiones. Igualmente, estos ejercicios adecuadamente intercalados tuvieron como propósito y resultado final un mejoramiento sustancial respecto al autoconocimiento y autoconcepto de los participantes, así como de su papel en cada grupo diferente y el establecimiento de bases para su crecimiento personal y profesional. No fue sorpresivo el nivel de relajamiento físico y mental que experimentaron y expresaron los miembros de los diferentes grupos.

Amén de la buena calidad de estos resultados y logros en la dinámica laboral del grupo que se constituyó en equipo-agente de cambio para todo el resto de la organización a través del modelaje de nuevas conductas, el tipo de ejercicios realizado, aunado a las simplificaciones que en el sentir individual representó el permanecer durante varios días en un sitio de esa naturaleza, generó también el crecimiento en lo relativo a la identificación y en algunos casos eliminación de ciertos miedos, mejoramiento en los niveles de autoconfianza o en su caso, identificación de situaciones que regularmente pueden incrementar o hacer decrecer el grado de seguridad en sí mismo de cada participante, su personalidad individual y el efecto de ésta en las relaciones interpersonales.

Sin duda, un resultado espectacular por su trascendencia en la vida personal de algunos participantes así como por su impacto en la dinámica organizacional y en la relación de ellos con sus colaboradores, fue que aquellos individuos identificados como trabajadores compulsivos a pesar de haber tenido que separarse de sus labores en forma intempestiva (sin tiempo de planear ni delegar el trabajo de sus áreas de responsabilidad), hayan logrado constatar a su regreso que los resultados logrados y la situación de su área, se encontraba en todos sentidos en igual o mejor nivel que el alcanzado cuando ellos estaban presentes. Esto permitió reflexionar y en muchos casos iniciar un proceso de eliminación de estilos centralistas, no delegativos y antidesarrollistas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



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 suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

A continuación presentamos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento con comentarios que permitan al lector familiarizarse en un mayor grado con esta ley. Es importante mencionar que los comentarios presentados son una reflexión del autor, lo que no significa que sean taxativos o excluyentes de otros puntos de vista.

## **Ley Federal del Trabajo Capítulo III bis**

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

i

### **Artículo 153 A**

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

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

### **Artículo 153 B**

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especia-



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



### **Artículo 153 U**

“Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.” Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría”.

### **Artículo 153 V**

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

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

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

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

### **Artículo 153 W**

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él”.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



j) Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, además de la entidad instructora.

k) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.

l) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante conciliación y arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

Esta misma obligación se menciona nuevamente en el Artículo 180 en su Fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, para los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años.

En el diario oficial del 28 de abril de 1978 se presenta en la Ley Federal del Trabajo, una reforma en el Capítulo III bis, manifestando en el Artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y legislando esta obligación.

En general, este artículo sobre la capacitación y el adiestramiento trata sobre quién, cómo, dónde y por qué se va a capacitar.

Dentro de los aspectos legales relevantes, creemos necesario señalar los siguientes:

Como sucede en otros casos, nuestra legislación en materia de capacitación y adiestramiento es tardía.

Además no es demasiado extraño que con frecuencia al surgir una ley más, los afectados se desentiendan de ella con una sutil indiferencia, por ello el maestro Mario de la Cueva comentó con amargura: “La reforma introducida por la Cámara de Diputados nulificó el valor de la obligación y convirtió a la Secretaría del Trabajo en una especie de pulchinel, porque nadie informa nada y porque no tiene nada que vigilar”.

Pronto cumplirá la ley dos años de edad, y es posible que los sindicatos de trabajadores no se hayan dado cuenta de la existencia de esa norma ¿quién sabe cuántos años más descansará?”

Este es, a grandes rasgos, el trato que ha recibido hasta hace poco la creación de la obligación patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajadores. La obligación data de 1970 cuando fue incluida en la Fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la Ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

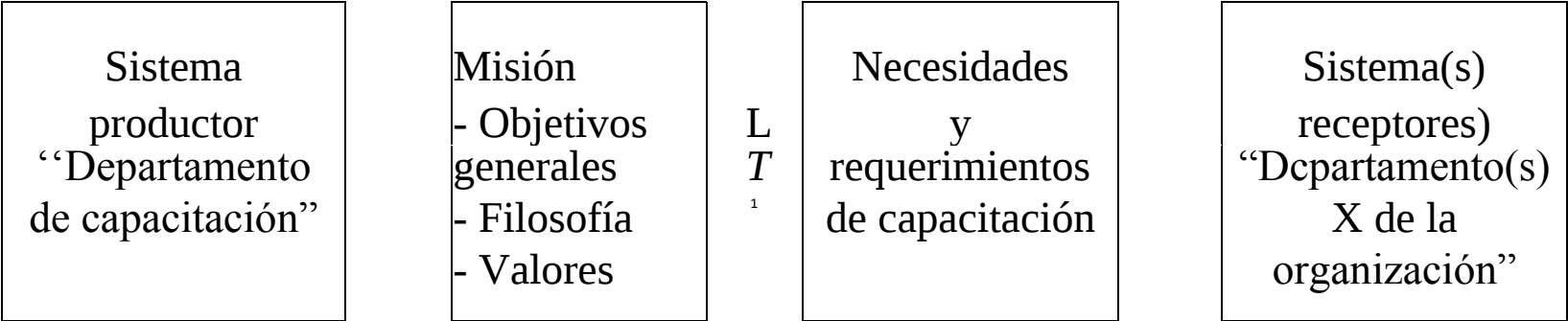
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

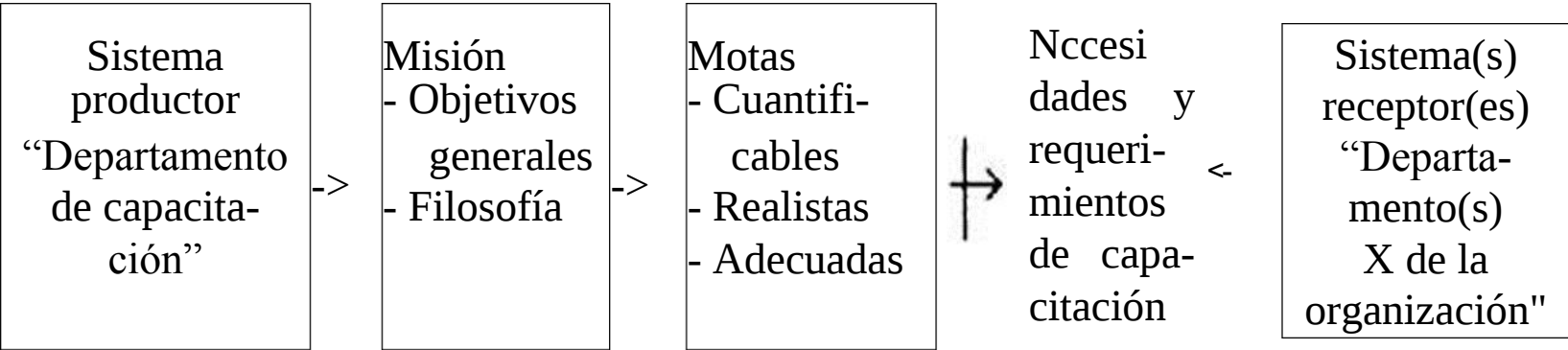
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*Tercera etapa:* Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



*Cuarta etapa:* Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

*Quinta etapa:* Establecimiento de programas. Los Programas a que se hace



referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Revicw Technique) y el C P M (Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para su consecución.

De esta manera se puede establecer el siguiente modelo:

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

- b)* Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- c)* También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

De catre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- a)* El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b)* La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c)* Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d)* Promociones y ascensos del personal.
- e)* Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f)* Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g)* Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h)* Quejas.
- i)* Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- j)* Evaluación de cursos y seminarios.
- k)* Expansión y crecimiento de la organización.
- l)* Inspecciones y auditorías.
- m)* Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

- a)* Entrevista individual.
- b)* Entrevista de grupo.
- c)* Aplicación de cuestionarios.
- d)* Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e)* Inventario de recursos humanos.
- f)* Datos estadísticos.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

años treinta. Posteriormente, psicólogos militares, de Alemaniae Inglaterra, usaron muchos procedimientos de los centros de evaluación, para escoger candidatos a oficiales y, durante la Segunda Guerra Mundial, la Oficina Norteamericana de Servicios Estratégicos usó también muchas técnicas de evaluación para seleccionar agentes del OSS.

Otras aplicaciones de la evaluación múltiple han sido practicadas durante años, pero el primer programa formal de un centro de evaluación en relación con los negocios, fue creado y puesto en vigor en AT & T, al final de los años cincuenta. Bajo la dirección del doctor Douglas Bray se formó un centro de evaluación como parte de un estudio -a largo plazo- para preparar gerentes. Los resultados obtenidos condujeron al establecimiento de centros de evaluación en compañías miembros del Sistema Bell: primero en la Michigan Bell Telephone Company y, finalmente, en la mayoría de las compañías del Sistema Bell.

El éxito de los centros de la AT & T provocó que otras compañías crearan programas de evaluación tendientes a cubrir sus necesidades particulares y los informes de sus centros de evaluación han sido casi unánimemente favorables. Sin embargo, la complejidad y el costo del desarrollo de tales programas ha limitado el uso de los centros de evaluación.

En los años 70 se informó que trece organizaciones ya habían creado y tenían en vigor tales programas. Uno era un programa de centros de evaluación creado por la Volverme Tube División of Universal Oil Products Company, establecido en 1967. Tenía ciertas características que tendían a simplificar tanto el entrenamiento de los asesores, como la administración del programa. Sin embargo, los resultados fueron iguales o superiores, a los que se obtuvieron en programas más amplios y complejos.

## **Habilidades gerenciales**

Aprovechando esta experiencia, las rápidas innovaciones en el proceso de entrenamiento y los métodos, que según se ha demostrado proporcionan a la empresa el material que necesita para tener éxito en los programas internos, se pudo establecer un programa tipo de centro de evaluación diseñado para adaptarlo a la mayor parte de las organizaciones. Fue diseñado y probado por D. K. D. de la American Management Association.

El objetivo básico fue crear un programa que pudiera identificar las habilidades y la capacidad de una persona para el primer nivel de supervisión, y proveer evaluaciones específicas con el propósito de ayudar al desarrollo en las siguientes habilidades gerenciales:

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.