

CAPACITACIÓN: UN PROCESO CONTINUO PARA HACER FRENTE A GLOBALIZACIÓN

Jóse Luis Zarazúa Vilchis

Profesor investigador del Departamento de Admnsitración UAM-A

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es precisamente la capacitación. Sin embargo, en muchas empresas de nuestro país, la capacitación es vista, no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación en materia legal con la que se debe cumplir para evitar sanciones. Lo cierto es que si se imparte correctamente, la capacitación genera resultados positivos para todas las partes involucradas en el funcionamiento de una organización. Así es: la capacitación es una inversión que el empresario debe realizar si desea adaptarse rápidamente a los constantes cambios en el medio ambiente. Estas transformaciones exigen que las empresas cuenten con gente preparada que ayude a resolver problemas y no se convierta en un problema más de la organización. Para afrontar los retos que se presentan recientemente en los negocios, es necesario contar con personal productivo que elabore bienes y servicios de calidad con el propósito de que la empresa pueda competir y mantenerse en un mercado globalizado.

En la gran mayoría de las organizaciones existe personal que no desempeña correctamente sus fun-

ciones. Si las empresas realizaran un análisis acerca de las veces que se equivocan sus empleados al realizar sus actividades y cuánto le cuesta esta serie de torpezas, seguramente verían de otro modo a la capacitación. En muchas ocasiones se cree solucionar el problema con un curso de capacitación "relámpago" sin una planeación ni elaboración adecuada, orientado sólo a cierto número o grupo de trabajadores, sin embargo, esto resuelve el problema momentáneamente pero no forma en el empleado la necesidad de continuar preparándose ni, mucho menos, desarrollarse en una organización que "improvisa". Lo anterior sucede no sólo con los empleados de niveles bajos, sino con los mismos directivos que no han tenido ni la oportunidad ni el tiempo suficiente para dominar sus funciones. Esta incompetencia afecta directamente la productividad y la rentabilidad de la empresa y, en consecuencia, los bienes y servicios que produce no tienen la aceptación debida en el mercado. Por tanto, aún existen empresas que se conforman con un nivel limitado en sus ventas, empleados descontentos y mal pagados que llevan frustraciones a sus hogares y fungen como eslabones multiplicadores de miseria.

El lector pensará que lo que va a leer a continua-

ción es “más de lo mismo”. Mi intención no es recomendar métodos adecuados de diagnóstico de necesidades de capacitación, ni cómo elaborar un programa de capacitación que resuelva los problemas en forma inmediata en un negocio ni, mucho menos, presentar un diseño innovador en programas de capacitación. Mi propósito –y objetivo principal de este artículo es– referir la necesidad actual de aplicar una capacitación en forma continua y programada, así como los efectos positivos que puede producir en ciertos factores que intervienen en toda organización y le permiten mantenerse en un plano competitivo dentro de la globalización comercial y esto, finalmente, se traduce en beneficios económicos para la empresa.

Este artículo inicia mencionando algunos de los temores que sienten los empresarios hacia la capacitación para después explicar el fundamento legal de la misma. Se citan algunas definiciones de capacitación y adiestramiento, que van desde la década de los años sesenta hasta nuestros días. Luego se aborda la necesidad de considerar a la capacitación debe ser un proceso continuo y la forma más general de aplicar dicho proceso, así como la importancia que esto genera para la empresa dentro de un ambiente competitivo. Finalmente se dan a conocer los beneficios que se obtienen en cuanto a productividad y calidad con un programa continuo de capacitación.

Temores hacia la capacitación

En muchas ocasiones los empresarios no capacitan a su personal por varias razones. Temen ser abandonados por el empleado una vez que termina la capacitación, o bien, temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve a un empleado ya capacitado. Otros empresarios lo ven como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. Se podría continuar con ejemplos similares, pero no es mi intención aburrir al lector con situaciones que seguramente ya conoce. Es importante mantenerse informado de la posición competitiva que la empresa mantiene en el mercado y de la calidad de vida laboral que ofrece a los trabajadores; tal vez la misma organización propicie que los empleados se capaciten en la organización y luego se vayan a trabajar a donde sí recompensan su esfuerzo.

Otro punto que no se debe perder de vista lo son las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece auténticamente para el empleado, lo cual es muy importante para éste.

Dado lo anterior, es pertinente preguntar: ¿la capacitación genera resultados positivos en cualquier persona? Me atrevería a decir que no siempre es así. Hay que recordar que la administración de recursos humanos se integra por una serie de funciones relacionadas entre sí, de tal manera que si los programas de capacitación han sido bien diseñados; se han aplicado en un lapso de tiempo razonable e impartidos por personal adecuado y no se observan los resultados esperados en los trabajadores, entonces, la culpa no es del programa de capacitación, sino de alguna o todas las funciones previas a la capacitación, como son: análisis de puestos; planeación de recursos humanos; reclutamiento; selección, contratación o bien, los programas de inducción. No pretendo explicar cada uno de ellos, pero es importante que el lector esté enterado que si un programa de capacitación se aplica a una serie de empleados que han sido mal seleccionados, por ejemplo, o se les impartió un curso de inducción en el que se les prometieron situaciones muy diferentes a las que se viven en la realidad, lo más seguro es que están en el puesto que no les corresponde o en la empresa que no cubre sus expectativas, y bajo estas condiciones, pocos serían los programas de capacitación que surtan efectos positivos.

La capacitación es una herramienta que el empresario puede utilizar para generar resultados alentadores en los trabajadores de todos los niveles. Si es empleada correctamente y existen factores favorables en la organización como los mencionados anteriormente, se puede tener la plena certeza que será una inversión que contribuye al mejoramiento de la organización y sus integrantes.

Marco legal

La capacitación puede ser considerada como una obligación para el empresario pero también como un derecho para los trabajadores. En realidad es una necesidad que no sólo beneficia a estas dos partes, sino a toda una sociedad en general. Desde el punto de vista legal, la capacitación es una obligación para los empresarios, como lo establece la Constitución

Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123, fracción XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Pero también la capacitación es un derecho que se establece en la Ley Federal del Trabajo en su 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 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Asimismo la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala en su artículo 40

que es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país.

Desde luego que estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la capacitación en nuestro país, pero, para efectos de este artículo, nos apoyaremos sólo en estos. Es indispensable reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo que el patrón le puede proporcionar una vez que se integra a una empresa. En este sentido, la intención de los legisladores en materia de capacitación y adiestramiento es positiva, ya que ésta permite elevar los niveles de vida y los índices de productividad.

Este marco legal, sin lugar a duda beneficia a los trabajadores, porque como lo menciona Héctor Sánchez Azuela en su libro *Derecho del Trabajo*: si el patrón no presenta y registra sus programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo dentro de los términos fijados en la ley o no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a las responsabilidades contempladas por el legislador, independientemente de las medidas que dicha Secretaría pueda aportar para conseguir el cumplimien-

to de dicha obligación. Una vez terminados los cursos, los trabajadores tienen el derecho de que la Secretaría del Trabajo les extienda su constancia de habilidades laborales. Contará con idéntico derecho, si al negarse a cursar los programas de capacitación y adiestramiento, aprueba el examen de suficiencia que al efecto le elabore la secretaría en cuestión.

Por otra parte con el marco legal la organización también se beneficia porque al preparar a sus trabajadores, los actualiza y especializa en ciertas funciones, y con ello disminuye los riesgos de trabajo, eleva la productividad del personal y por lo tanto, la gente se prepara para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad evitando así, recurrir, en algunos casos, a gente externa para cubrir ciertas vacantes, esto, por supuesto, motiva a los trabajadores a desarrollarse en la organización.

Algunas definiciones

Como acabamos de ver, nuestra legislación marca la importancia de proporcionar capacitación y adiestramiento. Pero, ¿qué significan estos términos? Como éstos se emplean en nuestra Carta Magna y en algunas leyes de nuestro país se han consultado las definiciones de algunos expertos mexicanos en la materia (cuadro 1) y además, la evolución que tales definiciones han presentado de acuerdo a las necesidades de las organizaciones.

La capacitación debe entenderse además como un proceso continuo y planeado con base en las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo de tal manera que pueda asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que le facilitará su desarrollo en la organización.

La capacitación como un proceso continuo

Es de vital importancia para una organización lograr la calidad de sus productos a través de su gente. Para tener gente productiva es indispensable brindarles capacitación, si ésta se imparte de manera continua se generará en el individuo un interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores

CUADRO 1

Autor	Capacitación	Adiestramiento
Isaac Guzmán Valdivia (1966:69)	Proporciona conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos en el trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.	Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Se imparte a empleados de menor categoría y a obreros.
Fernando Arias Galicia (1973:320)	Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.	Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
Mauro Rodríguez Estrada (1991:2)	Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.	Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal. es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe de manera efectiva.
Carlos Reza Trosino (1995:25).	Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores	Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo

aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Este cúmulo de conocimientos de los trabajadores es lo que realmente puede llevar a las empresas al éxito o al fracaso, ya que, para quienes todavía lo dudan, las personas son lo más importante en una organización y son ellas precisamente las que generan el resultado de las operaciones. El personal bien capacitado es capaz de ofrecer continuamente un valor adicional a todo lo que produce, sin embargo, en buena parte de nuestras organizaciones no se le da la importancia debida al factor humano, muchas veces por la oferta excesiva de mano de obra.

Es necesario darle un giro a esta situación debido a que el nuevo ambiente de negocios no permite que las empresas operen con empleados que no desarrollen su creatividad y a quienes no se les permita innovar para contribuir a mejorar su empresa. Un empleado sin motivación permanecerá en la empresa mientras consigue otro trabajo que cubra sus expectativas. De tal manera que para medir la calidad del personal en una empresa es importante considerar el nivel de desempeño que obtiene a través de la capacitación y si ésta es continua, impulsará al individuo a ser mejor cada día. Por lo tanto, tendrá mayor capacidad para adecuarse a las nuevas necesidades de los negocios y ayudará a su empresa a poder competir en un mercado cada vez más amplio.

La capacitación debe ser un proceso que se inicia con los trabajadores de nuevo ingreso o los recientemente promovidos, independientemente que cuenten con experiencia previa o no. Es indispensable aprovechar su motivación para que pueda aprender conocimientos y habilidades nuevas, y que conozcan los nuevos objetivos organizacionales para que se familiarice con ellos.

Para que esta capacitación sea continua, la organización debe realizar la tarea de detectar constantemente las necesidades de capacitación que presenta el personal. Estas se pueden determinar a través de la evaluación del desempeño. Esta función es una de las más significativas de la administración de recursos humanos, pues por medio de ella, podemos saber si las demás funciones previas fueron diseñadas correctamente. Es decir: con la evaluación del desempeño se verifica si los programas de capacitación han dado resultados, si los programas de inducción son correctos, o bien si las áreas de reclutamiento y selección son eficaces. Otra forma de detectar las necesidades de capacitación es verificando o actualizando el análisis de puestos y los documentos informativos de la planeación de recursos humanos.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede a iniciar un plan que defina los objetivos a alcanzar con el programa de capacitación así como los criterios para la evaluación del

desempeño. Hecho esto se procede a elaborar el contenido del programa en forma específica con el apoyo de las diversas técnicas de capacitación que pueden aplicarse dentro del lugar de trabajo (instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, etcétera), y las que se aplican fuera del mismo (conferencias, videos, actuación, simulación de condiciones reales o lecturas), y elegir cuál o cuáles de ellas son las más indicadas para lo que se requiere.

Finalmente, se debe llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de estos programas de capacitación para verificar su eficacia. Esto se puede realizar estableciendo, en primer lugar, las normas o criterios de evaluación, después debe realizarse un examen previo a la capacitación para determinar el nivel de conocimientos. Para verificar los resultados del programa se debe realizar una evaluación posterior a la capacitación. Si los resultados son mejores en forma significativa que el examen previo a la capacitación y si el trabajador logra emplear los conocimientos adquiridos en su lugar de trabajo, entonces el programa logró sus objetivos.

La capacitación como herramienta para enfrentar la globalización

La capacitación debe ser un proceso continuo debido a que los cambios en las condiciones tanto internas como externas implica que una organización realice los ajustes necesarios para adaptarse rápidamente. Si las personas que integra una organización no están preparadas para el cambio, es casi seguro que la empresa tienda a desaparecer. Ante la presente apertura comercial y globalización económica es por demás evidente que nuestras empresas tienen que ser competitivas si quieren ocupar un lugar dentro del mercado mundial. ¿Cómo lograr esto? Muy sencillo, a través de los empleados ya que ellos son la principal fuente por la que se genera un valor agregado a los productos y servicios, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva.

Hay varias formas para ser competitivo; se necesita crear un producto con mayor calidad que la de los competidores; proporcionar mejor atención y servicio a los clientes; lograr menores costos de fabricación que los competidores o, simplemente, proporcionar al cliente un valor mayor por su dinero. Como podemos ver en los ejemplos anteriores es

fundamental la participación del factor humano y esto sólo se puede lograr a través de la capacitación. En algunas ocasiones las cifras nos indican que estamos en clara desventaja con otros países, un ejemplo de ello son las condiciones en las que se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte como lo muestra el cuadro 2.

Cuadro 2

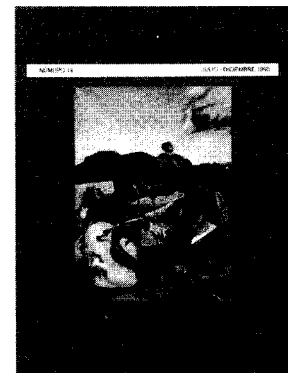
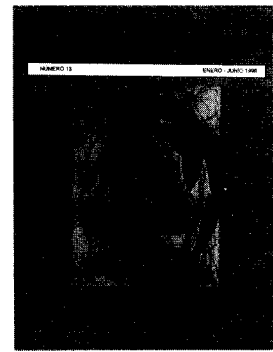
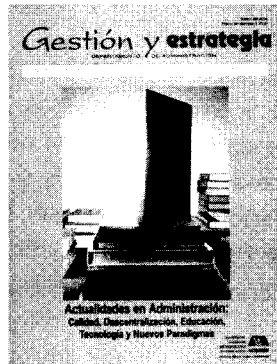
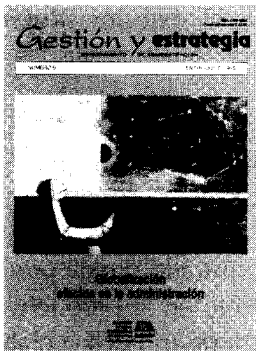
Indicador	Canadá	Estados Unidos	México
Población	27.40 millones	254.5 millones	94.4 millones
PIB (dólares)	\$521 mil millones	\$5,673 mil millones	\$289 mil millones
PIB per cápita (dls)	\$19,400	\$22.40	\$3,200
Tasa de inflación	4.2%	4.2%	18.8%
Balanza comercial	+\$6000 millones	-\$71.3 mil millones	-\$6.3 mil millones
Tasa de desempleo	10.3%	6.6%	14 a 17%

Fuente: *The World Factbook*, 1993-1994. Alan Rugman, *Negocios internacionales*, (1997), México, McGraw Hill.

Es relevante tomar conciencia de que para ser mejores, tenemos que competir con los mejores. Y si el objetivo es vender nuestros productos en los mercados grandes, se necesita pensar en grande y no conformarse con hacer productos de calidad regular o lo que es peor esperarse a que otro país lo fabrique. Si el objetivo es ingresar y permanecer en el mercado más grande del mundo, es necesario tener gente preparada y actualizada capaz de enfrentar los cambios tecnológicos y estar a la vanguardia en información. Muchas expectativas de crecimiento y desarrollo de los mexicanos se pierden por la falta de información, conocimiento y actualización. Casi toda la gente se queja porque su ingreso sólo le alcanza para subsistir y sus sueños de desarrollo se ven oscurecidos por la situación que atraviesa el país, pero realmente son pocos los que hacen un esfuerzo por remediar tal situación y cuando se les pide tomar un curso de actualización o permanecer más tiempo en el sitio de trabajo para aprender una nueva actividad, entonces sí, nadie tiene tiempo, o se sienten ofendidos porque seguramente les hablarán de aspectos técnicos que ya conocen. También debe generarse un cambio de actitud por parte del empleado hacia la capacitación, porque es mucha la gente que rehusa ser capacitada.

También es cierto que gran parte de la responsabilidad de la situación mencionada se debe a la falta de calidad de los productos que se elaboran en nuestro

Algunas publicaciones anteriores



país y a la falta de productividad por parte del empleado, por que un empleado que se le paga “a medias”, pues también trabaja “a medias”. El empresario debe ser más justo y equitativo en el reparto de los ingresos generados por la empresa. Porque en la medida de que el trabajador tenga una condición de vida similar a la del patrón, su actitud hacia el trabajo va a ser diferente. En estos tiempos de cambio ya no funciona por mucho tiempo “el empresario rico con empresa pobre”, habrá algunas que continúen funcionando, pero ¿hasta cuándo les durará el gusto? El empresario moderno debe hacer un esfuerzo por distribuir más equitativamente las ganancias que ha generado gracias a sus trabajadores. Contar con gente pobre en una nación es un riesgo para todos:

La extrema pobreza significa *miseria*. La miseria es enemiga de la dignidad humana. La miseria priva al hombre de *buena nutrición*. La falta de nutrición significa *debilidad*. La miseria priva al hombre de educación. La falta de *educación* significa *ignorancia*. La ignorancia priva al hombre de confianza en

sí mismo y valor civil. Esta falta de confianza significa desesperación (Anzola, 1995:8).

Un hombre desesperado es capaz de hacer “cualquier cosa”, con tal de obtener lo que desea o de los que ha estado privado por mucho tiempo. Si se capacita al personal, se le brinda la oportunidad de elevar su nivel de vida y a la vez, se eleva el nivel de vida de los pueblos.

Situación de México ante la globalización

Timothy Heyman (1998) señala en su libro *Inversión en la globalización: México fue también pionero en sufrir las consecuencias inesperadas de esta globalización, con la crisis financiera que estalló en diciembre de 1994. Una devaluación relativamente pequeña del 15% desató una ola de especulación contra todos los instrumentos de inversión operados en México y fuera de México. Estas inversiones e inversionistas en los mercados de acciones, de deuda y de derivados interactuaron entre sí para ocasionar*

un crac financiero: una exageración irracional en la devaluación del peso, en el alza de las tasas de interés, y en la caída del índice accionario y de los precios y de los bonos internacionales. No obstante, el rescate financiero orquestado por el gobierno de estadounidense entre enero y marzo de 1995 no hubiera sido posible sin el mismo proceso de globalización simbolizado por el Tratado de Libre Comercio implementado en 1994. Este rescate facilitó la recuperación financiera de 1995 y la economía de 1996. A su vez, la competitividad de la industria mexicana, resultado de la globalización comercial de los años 1986 a 1994, hizo posible el auge en las exportaciones mexicanas después de la devaluación de 1994, que fue causa importante de la recuperación económica.

Si nuestras empresas quieren sacar provecho de la situación es importante fortalecer la competitividad internacional, sobre todo, con los vecinos del norte. No se debe descuidar la producción de bienes y servicios que, además de tener la calidad deseada, sean innovadores para satisfacer los gustos y preferencias de un mercado tan exigente como lo es el norteamericano, para ello se necesita tener trabajadores de calidad, productivos y capacitados para asumir tales retos.

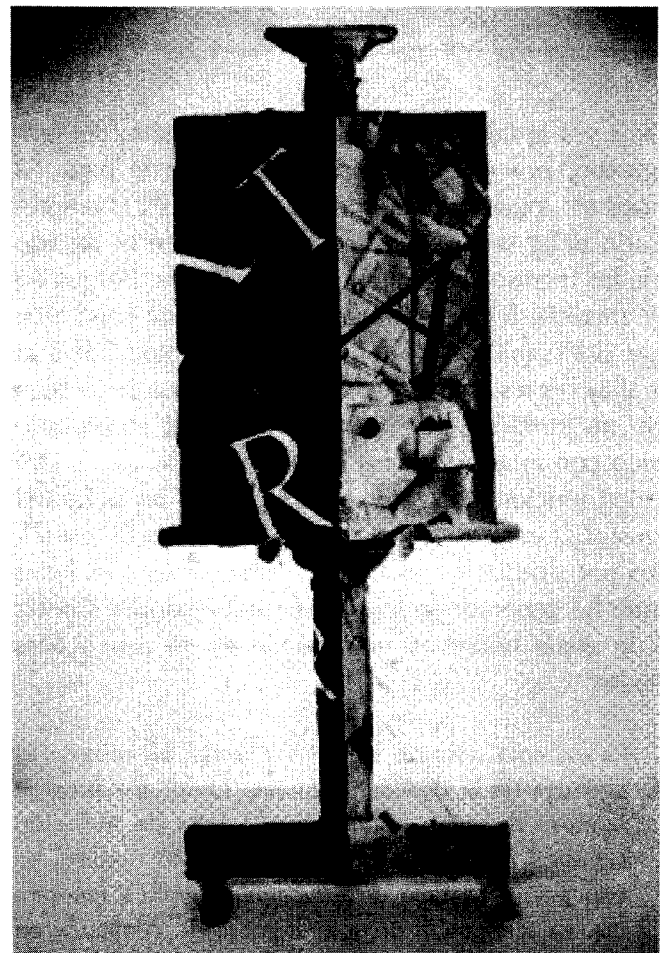
¿Cómo enfrentar el reto? Con gente capacitada en todos los niveles. Únicamente así se tendrán mejores condiciones de competencia, no sólo en el ámbito nacional, sino en el internacional. Para que las empresas puedan sobrevivir en este ambiente de competencia y globalización es necesario contar con trabajadores que tengan la capacidad de tomar decisiones oportunas para la solución de problemas, además de tener la capacidad de comunicar claramente sus ideas a sus compañeros de equipo para lograr soluciones conjuntas, de esta manera se logra un compromiso más estrecho entre los objetivos de la organización y los del individuo. Otra forma para que las empresas puedan enfrentar el reto de los negocios internacionales es destacando en tres áreas.

Primero, han de mantener la competitividad económica. Segundo, deben influir en las regulaciones comerciales para que el resto de las naciones abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior y estar dispuestos a comprar y vender en el comercio mundial. Tercero, deben desarrollar una orientación global que les permita operar como empresas mul-

tinacionales, no como simples compañías locales que llevan a cabo negocios en el exterior (Rugman, 1997:14).

Ventajas de la capacitación en cuanto a productividad y calidad

Una capacitación bien administrada puede producir diversas ventajas, el incremento en la productividad es una de ellas. Cualquier empresario desea elaborar bienes o servicios con las características suficientes para ser líder en el mercado local y después, poder competir en los mercados internacionales, para ello se necesitan productos y servicios de calidad, que sean diferentes o bien elaborar la cantidad suficiente de productos de tal manera que pueda generar utilidades, para lograr esto se necesita gente productiva. La productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos). Por lo tanto la productividad en una organización mejora en la medida que se



emplean menos insumos, obteniendo mejores productos y de mayor calidad que sean adquiridos por el mercado.

En la medida que una organización avance en materia de productividad reduce sus costos y aumenta sus utilidades, esto debido a que evita desperdiciar recursos. Como lo muestra David Sumanth en su libro *Ingeniería y administración de la productividad* (1990) el mejorar la productividad de un producto o servicio genera una disminución en el costo total por unidad. Por lo tanto, la consecuencia del mejoramiento de la productividad total son dos estrategias administrativas favorables: 1) Reducir el precio de venta de un producto o servicio sin sacrificar el margen de utilidad actual; y 2) Aumentar el margen de utilidad sin reducir el precio de venta.

Si se adopta la primera estrategia se tienen los siguientes beneficios: los consumidores ahorran al comprar el producto o servicio a menor precio con la misma o mejor calidad; la empresa se beneficiará ganando un mayor porcentaje de mercado y esto a su vez, puede crear oportunidades que generen ingresos mayores; los empleados se beneficiarán con un aumento a su salario real (si es que la organización hace un reparto de utilidades honesto entre sus empleados).

Si se sigue la segunda estrategia el beneficio que se obtiene es el siguiente: los accionistas o dueños de la empresa se beneficiarán a través de mayores dividendos sobre sus acciones. También la empresa tendrá mejor oportunidad de reinvertir las utilidades en nuevos productos, servicios, procesos y negocios. La productividad debe estar directamente relacionada con la calidad. Es importante que si se persigue la productividad en una empresa, ésta esté encaminada a lograr productos con calidad. Es más factible que un empleado capacitado realice su trabajo con calidad que uno que no ha sido entrenado en sus funciones. La calidad genera una mayor aceptación del producto en relación con los de la competencia y por lo tanto, se obtiene una mayor participación en el mercado. Por otra parte, la falta de calidad puede provocar a la compañía dos situaciones: pérdida de ventas y costo directo de garantía. Por lo tanto, los proyectos para mejorar la calidad deben presentarse con el propósito de enfrentar cualquiera de las situaciones anteriores, es decir; para aumentar las ventas o evitar pérdidas en ventas, o bien, para disminuir el costo directo de la garantía.

Mejorar la calidad en una empresa, es relativamente sencillo. Como lo explica Peter Van der Heyden (1996); el costo directo por cambios requeridos para mejorar la calidad es bastante fácil de calcular:

- Diferencia en el costo del material (incluidos los gastos de adquisición).
- Diferencia en los tiempos de mano de obra.
- Gastos generales del área de Producción (inspectores, supervisores, material indirecto) en cuanto sean en efectivo.

En general, no debe haber aumento en el costo de partes de proveedores para mejoras de calidad; es su responsabilidad llegar al nivel de calidad requerido. Se debe también solicitar al área de producción que los cambios para mejorar la calidad incluyan ahorros en desperdicios, trabajos que se rehacen o tiempo de inspección, de tal manera que el efecto económico dentro de la planta resultará por lo menos sin pérdidas ni ganancias.

La asimilación de la calidad por parte de los empleados, los responsabiliza en el manejo eficiente de recursos dentro del proceso de transformación o elaboración de productos, provocando con esto una mayor conciencia del beneficio que trae para la empresa el trabajar sin la necesidad de ser inspeccionado constantemente y el ahorro en costos que trae consigo el aumento de calidad.

“Las empresas se sirven cada vez más de técnicas como los programas de mejoramiento de la calidad y convenios flexibles de trabajo, programas que tienen como finalidad obtener el mejor esfuerzo de los trabajadores, al cederles responsabilidad, al ofrecerles mayor discreción sobre sus puestos y la oportunidad de utilizar sus aptitudes para solucionar problemas de trabajo. Algunos de estos métodos son: *Convenios alternativos de trabajo*: consisten en permitir a los empleados diseñar sus días o semanas laborales en forma tan flexible que se adapte mejor a las necesidades y preferencias personales de los trabajadores; *Programas de círculos de calidad*: incluyen la creación de equipos de trabajo especialmente capacitados, que se reúnen periódicamente para analizar y solucionar problemas de sus áreas de trabajo. *Programas de mejoramiento de calidad a nivel corporativo*: Programas instituidos para mejorar la calidad del producto o los servicios de la empresa, orientado a la satisfacción del consumidor, y la utilización de equipos de empleados y su participación para mejorar continuamente la calidad.

Equipos autodirigidos: formados según técnicas que tienden a permitir que los equipos de trabajo dirijan sus propias actividades laborales (Dessler, 1996:300).

Sin lugar a dudas, la capacitación juega un papel fundamental en la implantación de programas de calidad en las organizaciones, un empleado capacitado tiene menos posibilidades de provocar errores en la producción y existe una necesidad menor de supervisarlos, pues se sabe de antemano que está haciendo bien su trabajo. Recordemos que instituir la capacitación en el trabajo para todos los empleados es el sexto de los catorce principios gerenciales que plantea Edwards Deming como requerimientos para un negocio cuya gerencia planea permanecer competitiva proporcionando bienes y servicios que tengan aceptación en el mercado.

Conclusiones

La capacitación en nuestro país debe ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua, ya que las exigencias de los mercados así lo requieren. En la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso. Al tener un ingreso más alto el empleado consume artículos de otras empresas con lo que ayuda a conservar otros empleos y tal vez generar más. La empresa, por su parte, obtiene beneficios al capacitar al personal puesto que los empleados preparados elevan el nivel de productividad y realizan su trabajo en forma eficiente, reduciendo de esta manera costos en la organización al evitar ser supervisados y disminuyendo el desperdicio de materia prima. Si la estrategia de la empresa es la correcta, elaborarán bienes y servicios con la calidad adecuada para ganarse la aceptación en el mercado, con esto se logra tener una organización cada vez más competitiva, se obtiene una mejor imagen y a la vez se logra un volumen mayor de ventas, que sin lugar a dudas conduce a una rentabilidad más alta.

No se debe olvidar que los resultados de la capacitación deben ser siempre calificados mediante una evaluación del desempeño y ésta debe enlazarse con incrementos de sueldo, entre otras formas de

recompensar el esfuerzo del empleado. De otra manera, cualquier intento por motivar al personal para que mejore continuamente perderá credibilidad.

Es importante también, hacer del conocimiento del lector que varias multinacionales que operan en México consideran a los trabajadores mexicanos como excelentes. Ejemplo de ellas son *Caterpillar*, *Ford*, *General Electric*, *IBM* y *Procter & Gamble* que afirman que sus trabajadores mexicanos muestran un rendimiento muy satisfactorio. Si el empresario mexicano adopta sistemas de capacitación al nivel de las empresas mencionadas, seguramente su negocio pasará a ocupar otro nivel en el mercado internacional.

Fuentes Bibliográficas

- Anzola, Sérvulo (1995), *La actitud emprendedora*, México, McGraw Hill.
- Arias, Fernando (1973), *Administración de recursos humanos*, México, Trillas.
- Dessler, Gary (1996), *Administración de personal*, México, Prentice Hall.
- Guzmán, Isaac (1966), *Problemas de la administración*, México, Limusa.
- Heyman, Timothy (1998), *Inversión en la globalización. Análisis y administración de las nuevas inversiones mexicanas*, México, Milenio.
- Reza, Carlos (1995), *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, México, Panorama.
- Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez (1991), *Administración de la capacitación*, México, McGraw Hill.
- Rugman, Alan y Richard Hodgetts (1997), *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, México, McGraw Hill.
- Santos, Héctor (1998), *Derecho del trabajo*, México, McGraw Hill.
- Sumanth, David (1990), *Ingeniería y administración de la productividad*, México, McGraw-Hill.
- Van der Heyden, Peter (1996), *La práctica financiera. Breve tratado*, México, FCE.
- Werther, William y Keith Davis (1995), *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw-Hill.

Otras Fuentes

- (1998), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Sista.
- (1998), *Ley Federal del Trabajo*, México, Sista.
- (1997), *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, Porrúa.