

# CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO, TAREA PENDIENTE EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

**Raymundo Soto Sánchez**

*Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.*

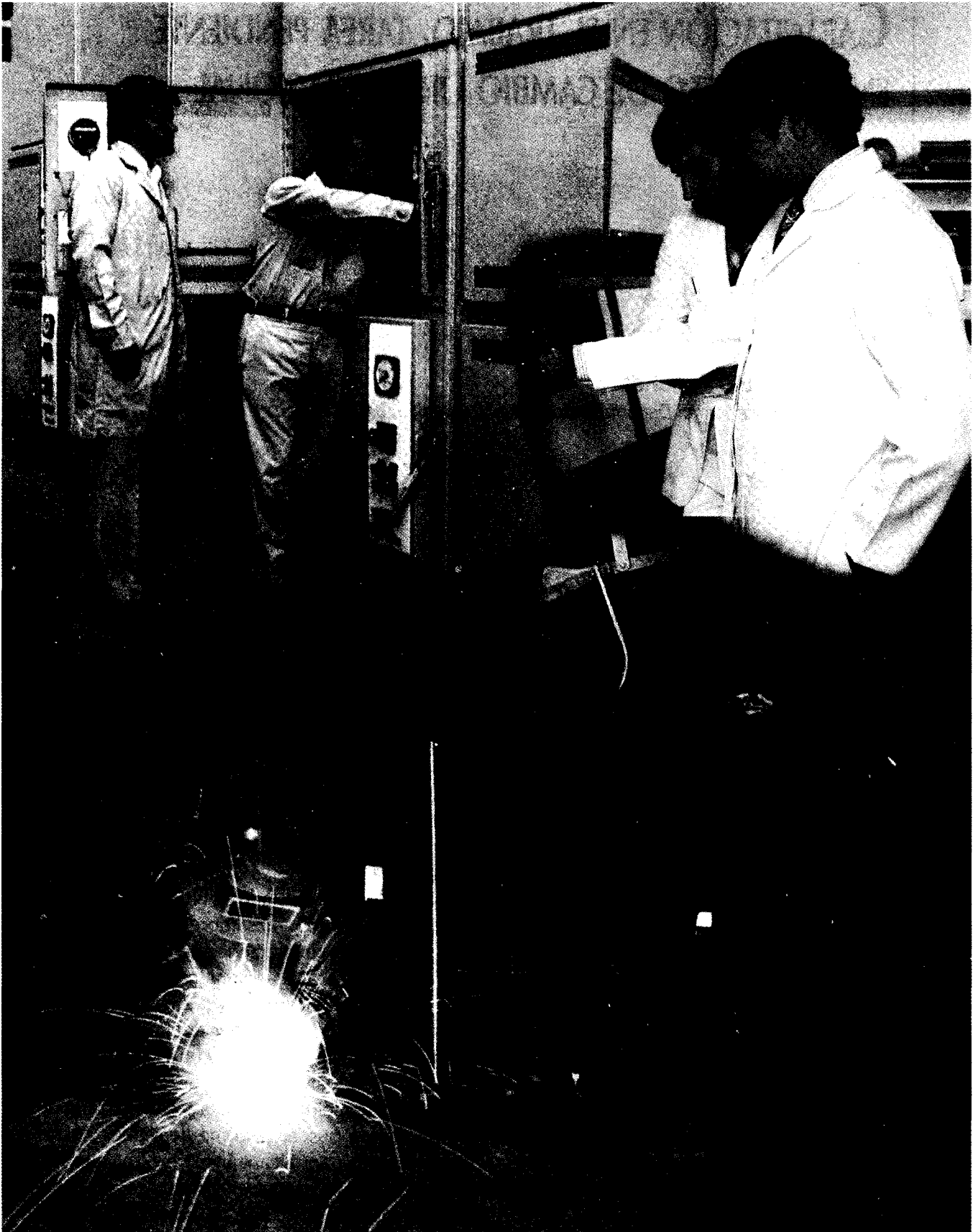
## Introducción

El acelerado avance de la tecnología y la globalización<sup>1</sup> de los procesos económicos han acrecentado la competencia entre empresas que “luchan” por conquistar los nuevos mercados, que se presentan con los desarrollos tecnológicos y la apertura comercial de los países, como también entre aquéllas que sólo buscan mantenerse vigentes en los tradicionales nichos de mercado, que sería el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas. Mientras que para las grandes multinacionales se abren más oportunidades de incursión en nuevas regiones, para las empresas de menor tamaño se incrementa la presión por tratar de sobrevivir en los mercados globalizados.

Los flujos productivos, comerciales y financieros internacionales prácticamente obligan a este último tipo de empresas a tener que buscar nuevas estrategias e innovadores esquemas de operación que les permitan responder, de la mejor manera posible, a las condiciones apremiantes del entorno. Los cambios en las empresas provienen de las necesidades

que les presenta el ambiente con el que se relacionan, el cual está básicamente compuesto por proveedores, clientes, competidores, instancias gubernamentales y organizaciones civiles protectoras de la ecología y el bienestar comunitario, que influyen de muy distintas maneras y en condiciones que pueden incluir aspectos de índole tecnológica y económica, hasta de tipo legal, social, político y cultural.

Actualmente, el mundo se ha vuelto más complejo, más turbulento y más impredecible respecto del que se vivió en generaciones anteriores, por lo que hoy las organizaciones viven un sentido de urgencia por implantar los cambios, que les permitan adaptarse lo más rápido posible a las nuevas condiciones del ambiente. La velocidad con la que tienen que hacerse estos cambios explica, en buena medida, por qué la reacción inmediata y generalizada de las empresas sea buscar la forma de reducir costos en su operación para alcanzar mejores niveles de eficiencia, esto es, obtener los mayores resultados al menor costo posible. Este propósito puede llegar a incluir medidas como desprenderse de personal experimentado y calificado. Se trata de un paradigma



Los cambios en la organización de la producción y el trabajo requieren que la función de capacitación asuma un papel estratégico dentro de la empresa.

económico racional, cuya intención es aprovechar de mejor manera los recursos de la organización y que, en determinadas condiciones, representa el camino fácil y rápido que tienen las empresas para poder enfrentar los dolores causados por los acelerados cambios en el entorno social y económico. Sin embargo, este modelo económico racional no es la única ni la mejor alternativa para las empresas que hoy en día tienen la necesidad de ser más competitivas para adaptarse a las condiciones que imponen los mercados globalizados.

Una opción que ha demostrado su eficacia para las empresas, ha sido incrementar el capital humano<sup>2</sup> mediante programas de capacitación continua que mejoren conocimientos y habilidades, y desarrollen las actitudes de los trabajadores que les permitan mejorar tanto su desempeño laboral, por la vía de la eficiencia y la calidad, como su adaptación a las nuevas condiciones del entorno productivo y organizacional. El nuevo perfil organizacional de los procesos laborales se distingue, principalmente, por la redefinición continua de perfiles ocupacionales, la movilidad y rotación de tareas, la polivalencia o multihabilidades del trabajador y los equipos de trabajo autodirigidos.

El objetivo de este artículo es demostrar la importancia que tiene la función de capacitación dentro del nuevo modelo de organización de la producción y el trabajo, en el que se concibe la capacitación como una fuente estratégica de ventajas competitivas y como un proceso permanente, flexible y de calidad, que se extiende a lo largo de toda la vida productiva del individuo y se desarrolla en todos los niveles, funciones y posiciones dentro de la organización. Para cumplir con este propósito, inicialmente se aborda el concepto de capacitación y las distinciones que existen respecto de términos como adiestramiento, perfeccionamiento, reconversión y desarrollo; enseguida se explican los principales elementos del marco legal de la capacitación en México; a continuación se analizan brevemente las características del nuevo modelo de organización productiva y laboral, y sus diferencias respecto del modelo tradicional, identificando la función de capacitación en cada uno de ellos; posteriormente se presenta un diagnóstico de la capacitación, con base en los resultados del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) realizado en 11 distintas organizaciones, públicas y privadas, así como

en la revisión de la situación que guarda el cumplimiento del marco normativo de la capacitación por parte de las empresas, y, por último, las conclusiones del tema.

## **Hipótesis**

La hipótesis de la que parte este documento es: los cambios en la organización de la producción y el trabajo requieren que la función de capacitación asuma un papel estratégico dentro de la empresa, con lo cual adquiere una mayor relevancia respecto a la que tenía en el modelo de organización tradicional. El mundo globalizado se caracteriza por cambios importantes en el ambiente y en la organización de los procesos productivos y laborales, campos en los que ahora el conocimiento y el aprendizaje continuo de los trabajadores son condiciones esenciales para el desempeño eficiente y de calidad. La empresa tiene la necesidad de llevar a cabo estrategias para desarrollar el talento y los conocimientos de sus trabajadores, pues, de no hacerlo, estaría desaprovechando oportunidades de crecimiento, además de poner en riesgo su permanencia en los mercados. En nuestros días, las empresas requieren trabajadores con una base más amplia de conocimientos y mayores niveles de educación y capacitación para el trabajo, esto es, trabajadores que sean portadores de un mayor capital intelectual, ya que los modernos procesos productivos no sólo requieren habilidades y destrezas (saber hacer) en la ejecución de las tareas sino, sobre todo, aporte intelectual (saber, conocimientos) en el análisis y solución de problemas, participación (saber ser, actitudes) en la toma de decisiones y trabajo en equipo.

## **Distinciones conceptuales**

Existen diversas definiciones de capacitación, a continuación revisaremos algunas de ellas.

Capacitación es un proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte, la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización y, por la

otra, en la consecución de los objetivos de la empresa (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, UCECA, 1979:7). La capacitación es una serie de actividades sistemáticas que tiene como propósito dotar al individuo de los conocimientos y habilidades para ejecutar con calidad y eficiencia su trabajo actual o futuro (*ibid.*).

De acuerdo con Ignacio Gil y Ruiz Leonor (1997:97), la capacitación es un programa en el que se incluyen los conocimientos, habilidades y actitudes más adecuados para desenvolverse de un modo eficiente en un puesto de trabajo.

Según Alfonso Silicio (1987:20), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación en la empresa es el conjunto de acciones planificadas de formación que facilitan la mejora del desempeño en el puesto de trabajo (Guillén, 2000:230).

Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo (Mendoza, 1998: 25).

En nuestra opinión, los elementos comunes que tienen las definiciones mencionadas, son los siguientes: 1. La capacitación es una actividad planeada, traducida en un programa con acciones sistemáticas y permanentes. 2. Es un proceso organizado de enseñanza-aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes. 3. La capacitación atiende necesidades específicas del trabajador. 4. Tiene como propósito mejorar la eficiencia y la calidad en el desempeño del puesto de trabajo actual o futuro. 5. Propicia tanto la competitividad de la empresa como el desarrollo profesional y la superación personal de quienes participan en la capacitación.

No obstante, en la definición de capacitación invariablemente existen confusiones, pues también se manejan conceptos como adiestramiento, perfeccionamiento, reconversión y desarrollo. En general, dichos términos indican que una persona (trabajador) adquirirá, desarrollará o ampliará sus conocimientos, habilidades y actitudes que le permitirán mejorar su desempeño en el trabajo, sin embargo, existen algunas distinciones que conviene aclarar para el uso apropiado de estos conceptos. En el cuadro que se presenta a continuación, se resumen las principales distinciones conceptuales entre los términos mencionados.

**FIGURA 1**  
**Distinciones conceptuales**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Capacitación	Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles de la organización para que desempeñen mejor su trabajo.
Adiestramiento	Busca desarrollar habilidades o destrezas para la realización de una operación específica.
Actualización o perfeccionamiento	Acción destinada a mejorar o actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores ya capacitados.
Reconversión	Acción formativa destinada al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de aquellos trabajadores que cambiarán de actividad ocupacional.
Desarrollo	Se imparten conocimientos, habilidades y actitudes sin tener en cuenta un puesto de trabajo concreto, sino las necesidades de desarrollo personal.

Fuente: Gil, Ignacio, Leonor Ruiz y Jesús Ruiz (1997:97-98), *La nueva dirección de personas en la empresa*.

A partir de la información del cuadro anterior se puede establecer que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que busca que el trabajador adquiera conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su eficiencia en el desempeño laboral; es adiestramiento cuando se desarrollan destrezas en una operación específica; es perfeccionamiento cuando se dirige la actualización del trabajador ya capacitado; es reconversión cuando se capacita a los trabajadores que van a cambiar de puesto de trabajo o de actividad ocupacional, y es desarrollo cuando no sólo se atiende a los requerimientos de capacitación del puesto de trabajo, sino que también se incluyen otras áreas y conocimientos necesarios para el desarrollo personal.

## Marco legal de la capacitación

En la fracción XIII del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece que las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación para el trabajo. Esta disposición está reglamentada en la Ley Federal del Trabajo, especialmente en el artículo 153 y sus distintas fracciones; además de la obligación de la empresa a proporcionar capacitación y adiestramiento, la ley estipula el derecho del trabajador a recibirla. En el cuadro que se presenta a continuación, se resumen las principales características del marco normativo de la capacitación.

**FIGURA 2**  
**Características del marco legal de la capacitación en México**

Tema	Descripción
Propósito de la capacitación	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Asimismo, prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.
Obligaciones de la empresa	Proporcionar al trabajador capacitación y adiestramiento. Participar en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación. Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a su trabajo. Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sobre la constitución y bases de operación de la Comisión Mixta. Presentar a la STPS planes y programas de capacitación e informar modificaciones a los mismos. Actualmente, sólo se presenta a la autoridad la carátula junto con el formato de registro, el plan y los programas se conservan en la empresa y sólo se presentan a los inspectores en caso de requerirlos. Dicho registro también se puede realizar por correo electrónico dentro del portal del sitio Web de la STPS. Enviar a la STPS la lista de constancias de habilidades laborales.
Obligaciones de los trabajadores	Asistir puntualmente a los eventos de capacitación. Atender las indicaciones de los instructores. Presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes. Formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Presentar y acreditar examen de suficiencia cuando el trabajador se niegue a recibir la capacitación.
Lugar de impartición	La capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa.
Instructores	La capacitación podrá ser impartida por instructores internos (personal de la empresa) o por medio de instructores externos (personas físicas o instituciones especializadas).
Constancia de Habilidades Laborales	Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación, tendrán derecho a que se les expida la Constancia de Habilidades Laborales, previa validación de la Comisión Mixta. Con fines de informar a la STPS, se le envía la relación de constancias expedidas.

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	En cada empresa se constituirá una Comisión Mixta, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuyas funciones serán elaborar los planes y programas de capacitación y vigilar su instrumentación y procesos de mejoramiento.
Vinculación entre empresas de una misma rama de actividad económica	Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán elaborarse para cada establecimiento o en conjunto para varios de ellos que formen parte de una rama industrial o actividad determinada. La STPS podrá convocar a los sectores productivos para integrarse en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica, y serán órganos auxiliares de la propia secretaría en esta materia.
Consejos Consultivos	Se constituirán Consejos Consultivos de Capacitación y Adiestramiento, uno a nivel federal y uno por cada entidad federativa, cuya función principal es fungir como órganos asesores de la STPS en materia de capacitación.
Financiamiento	La capacitación será con cargo a los presupuestos de las empresas.

Fuente: México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo (2003).

### **Cambios en el modelo organizacional: hacia una función estratégica de la capacitación**

Si bien es cierto que desde hace 26 años la capacitación es una obligación legal para las empresas en México, hoy en día, los avances en tecnología y el entorno económico global han dado por resultado que las empresas lleven a cabo acciones de capacitación más por interés y convencimiento que por imposición jurídica. Cabe destacar que en la creciente competencia de los mercados, la capacitación y el conocimiento son relevantes, en tanto que las empresas dependen más de la organización del conocimiento y del aprendizaje que de recursos tangibles. La empresa necesita adaptarse a los cambios que se producen en su entorno transformando su propio funcionamiento, e innovar para prever riesgos y corregir errores. Precisa absorber conocimientos sobre nuevas tecnologías, productos y servicios, y cambios en los mercados (Guillén y Guil, 2000: 230).

Actualmente, las empresas tienen que convertirse en organizaciones donde el aprendizaje mediante la capacitación se vuelve una constante. El avance de la tecnología y los nuevos modelos organizacionales hace que años de experiencia y de repetición de rutinas y procedimientos de trabajo se vuelvan obsoletos de un momento a otro. En este sentido, la capacitación se convierte en una función importante, que actualiza permanentemente los conocimientos de los traba-

jadores para que los apliquen con habilidad a su desempeño laboral, siendo capaces de asumir los cambios y proponer las innovaciones que logren la competitividad de la organización y la superación personal. Es por ello que, en el nuevo modelo de organización de la producción y el trabajo, la capacitación asume un papel estratégico, como fuente generadora de ventajas competitivas para la empresa y de creación de oportunidades para el trabajador.

Con la globalización y el avance de la tecnología y la administración, los fundamentos del esquema tradicional de organización de la producción y el trabajo cambian. Entre los elementos que explican dichos cambios, destacan los siguientes: 1. La transición del enfoque de organización como sistema cerrado al de organización como sistema abierto. 2. El cambio de una estructura vertical, rígida y basada en puestos de trabajo fijos a una estructura horizontal y flexible, que gira en torno del conocimiento, la calidad y el trabajo en equipo. 3. Los continuos cambios en los contenidos del trabajo, desaparecen empleos y surgen nuevas ocupaciones, cambian funciones, se integran perfiles ocupacionales y se compactan puestos de trabajo. Los estudios demuestran que más de 30% de las ocupaciones que existirán dentro de diez años no se conocen en la actualidad, y que alrededor de 25% de los puestos de trabajo actuales desaparecerán en el transcurso de los próximos veinte años (Gil y Ruiz, 1997:95).

**FIGURA 3**  
Cambios en el modelo de organización

<b>Procesos organizacionales tradicionales</b>	<b>Procesos organizacionales modernos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción en serie y estandarizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción flexible y diferenciada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo fijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo continuamente redefinidos y equipos de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en tareas definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multihabilidades del trabajador</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades repetitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y creatividad basadas en el conocimiento que los individuos tienen de las funciones de la empresa como un todo (sistema)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura jerárquica vertical, rígida y centralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura flexible, horizontal y descentralizada</li> </ul>
<b>Papel secundario de la capacitación</b>	<b>Función estratégica de la capacitación</b>

Fuente: elaboración propia.

Tecnología y sistemas de producción son ahora más flexibles, lo que permite a las empresas responder con oportunidad y variedad de productos a las distintas necesidades y exigencias de consumidores o usuarios de un servicio, reemplazándose la idea tradicional de que eran estos últimos quienes debían ajustar sus gustos y preferencias a los productos de la empresa. Para el modelo tradicional, los factores externos a la organización son prácticamente inexistentes, de ahí que el mercado aparece como un concepto homogéneo, capaz de consumir, automáticamente, cualquier volumen de producción. Por ello, a las empresas sólo les preocupaba la estandarización de procesos y productos, y fabricarlos en las mayores cantidades posibles para tener economías de escala.

En el modelo de sistema abierto, la organización está en continua transformación para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; existe interdependencia entre empresa y ambiente que le rodea. Se entiende por ambiente o entorno todo aquello que está fuera de la propia organización (proveedores, clientes, competidores, etcétera), pero la

cual debe adaptarse si quiere sobrevivir. Hoy en día, la tecnología flexible<sup>3</sup> permite que las empresas incorporen y orienten cada vez más su producción (diversificación de productos) a las necesidades cambiantes del mercado.

El modelo organizacional basado en la jerárquica vertical, centralizada y burocrática en las decisiones, y altamente especializada en puestos de trabajo fijos con tareas repetitivas y rutinarias, progresivamente se va transformando en un modelo que tiende a la organización flexible y "esbelta", con menos niveles jerárquicos y mayor velocidad de respuesta a los cambios del entorno. El nuevo modelo de organización gira alrededor de la estructura en redes y equipos de trabajo, en la que los individuos son polivalentes, es decir, capaces de desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos laborales, y desarrollan capacidad para innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la producción y el trabajo.

Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo fijos requiere que los trabajadores sigan estrictos procedimientos y secuencias de trabajo,

que se traducen en actividades repetitivas y rutinarias que impiden la superación y el desarrollo creativo e intelectual de las personas, ya que no representan retos ni tareas desafiantes para el trabajador. En cambio, en un modelo de organización flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, los trabajadores deben demostrar y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia al proceso de producción, así como capacidad para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que afectan la calidad y competitividad de la empresa.

Al transformarse las estructuras ocupacionales y los contenidos de los puestos de trabajo, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua sus conocimientos, habilidades y actitudes. Es así que la capacitación se convierte en una función clave dentro de la empresa, la cual debe transformarse continuamente para manejar mejor el conocimiento, utilizar la tecnología y ampliar el aprendizaje de sus trabajadores a fin de adaptarse exitosamente en el ambiente cambiante. Como lo ha señalado Reza Trosino (2002:101), en el nuevo entorno laboral, todas las personas están en un proceso continuo de aprendizaje para beneficio individual y de la organización.

Por lo antes mencionado, se concluye que en el modelo tradicional de organización, la capacitación tiene un papel secundario y de escasa importancia, pues requiere que el individuo únicamente aprenda a desempeñar su puesto de trabajo, que invariablemente está formado por tareas especializadas, repetitivas y rutinarias. En cambio, ante una actividad laboral que exige aporte intelectual y capacidad de innovación, adaptación y aprendizaje continuo, la capacitación se transforma en una función estratégica de la empresa y en un elemento indispensable de la nueva organización del trabajo y la producción, por lo que adquiere una importancia mayor que la que tiene en el modelo tradicional.

### **Respuesta limitada a la necesidad de capacitación**

Pese a que la capacitación se ha convertido en una función estratégica dentro del nuevo modelo de organización y que, además, en México es una obligación para las empresas, conforme con los lineamientos establecidos en la Ley Federal del Trabajo, todavía

son escasas las acciones y limitados los recursos que se destinan para la formación y desarrollo del personal en el ámbito laboral. Considerando que las empresas deben registrar sus planes y programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el cuadro 1 se puede observar que éstos apenas cubren 5.8% de la población ocupada en 2003, mientras que en el año 2000 agrupaban 6% de la población ocupada en ese año. En el mismo periodo se observa un comportamiento cíclico en el registro de planes y programas, destacándose 2003, cuando se reportan más de 3 500 respecto de los registrados en 2002. Por lo que se refiere al indicador de constancias laborales otorgadas a los trabajadores que recibieron capacitación, se observa que en 2003 se logró una cobertura de 13.5% de la población ocupada.

Si bien existe una diferencia importante en cuanto a cobertura de planes y programas y de constancias otorgadas, lo cierto es que considerando ambos indicadores apenas se alcanzó a cubrir 20% de la población ocupada en 2003. Esto representa que de cada cinco trabajadores ocupados, sólo uno recibe capacitación en el trabajo, lo cual pone en evidencia, por una parte, el bajo nivel de cumplimiento de la obligación de otorgar capacitación a los trabajadores y el derecho de éstos a recibirla conforme lo marca la Ley Federal del Trabajo, y por otra parte, la poca sensibilidad que hasta ahora han mostrado las empresas del país a los cambios producidos en las formas de organización de la producción y el trabajo que, como se mencionó anteriormente, demandan aprendizaje y capacitación continua a los trabajadores, siendo éste un factor clave para la adaptación de la empresa a las nuevas condiciones del entorno.

La problemática de la capacitación se analizó en el Módulo IV, Administración de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, impartido en junio de 2004 como parte del Diplomado en Gerencia Integral de Recursos Humanos, que ofrece la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, por medio del Departamento de Administración. Fueron 14 inscritos, representantes de 11 distintas organizaciones.<sup>4</sup>

El grupo realizó un análisis FODA<sup>5</sup> de la capacitación en cada una de las organizaciones. A continuación se presentan las principales problemáticas que enfrenta la capacitación en el trabajo, de acuerdo con las experiencias analizadas.

**CUADRO 1**

**Registro de planes y programas de capacitación y de constancias de habilidades laborales ante la STPS, y trabajadores beneficiados**

<b>Año</b>	<b>Planes y programas registrados</b>	<b>Trabajadores beneficiados*</b>	<b>Constancias otorgadas a trabajadores**</b>	<b>Población ocupada</b>
2000	18 505	2 353 077	3 886 505	39 502 155
2001	19 169	2 297 155	4 999 825	39 385 505
2002	17 516	2 345 265	5 658 654	40 301 994
2003	21 106	2 363 779	5 485 757	40 633 197

Fuente: elaborado con base en *Informes de labores* de 2000, 2001, 2002 y 2003, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

\* Trabajadores considerados en los planes y programas de capacitación.

\*\* Constancias de habilidades laborales entregadas a los trabajadores capacitados y registradas en la STPS.

- Falta de interés en la capacitación por parte de empleadores y trabajadores, razón por la cual no le dedican el tiempo necesario a su desarrollo.
- Se percibe la capacitación como una interferencia a las actividades cotidianas, por lo que el personal que participa en los cursos de capacitación no es el que más lo necesita, sino el que está disponible en el momento de la capacitación.
- No se ofrecen suficientes oportunidades de mejoramiento salarial para el personal ya capacitado.
- Desconfianza del empleador a otorgar capacitación por temor a que, una vez capacitado, el trabajador se vaya de la empresa en busca de una mejor oportunidad laboral.
- A nivel micro se percibe la capacitación como un gasto y no como una inversión.
- Los programas y cursos son de carácter general y sobre temas de índole humanística, por lo que no responden a las necesidades reales del trabajo.
- Filosofía gerencial tradicional, en la que la capacitación tiene una función secundaria y centrada en puestos de trabajo con tareas repetitivas y rutinarias.
- Falta de actualización continua de manuales de organización y procedimientos, así como de perfiles y descripciones de puestos, lo que genera desconocimiento de objetivos y funciones del puesto de trabajo.
- Insuficientes recursos económicos para atender las necesidades de capacitación, lo cual impide contratar instructores adecuados y contar con la infraestructura para la impartición de la capacitación (salas, equipos y materiales). Los instructores internos no siempre cuentan con la preparación didáctica para impartir la capacitación.
- Desconocimiento de las técnicas para la detección de necesidades de capacitación, lo cual ocasiona que los programas y cursos no sean pertinentes a los requerimientos del personal y la organización.
- Predominio de la capacitación informal y la improvisación.
- Falta compromiso y participación de los mandos medios y superiores en la capacitación.

- Poco seguimiento al desempeño del personal capacitado.
- Evaluación insuficiente de los resultados de la capacitación.
- Los beneficios de la capacitación son más bien a mediano y largo plazos, y las empresas que invierten en capacitación buscan resultados en el corto plazo.
- Faltan estímulos fiscales y apoyos gubernamentales para subvencionar la capacitación que se realiza en las empresas.

## Conclusiones

En el mundo globalizado resulta conveniente para las empresas no ver nada más el lado obligatorio que tiene la capacitación en el trabajo, sino también convencerse de que ésta es una necesidad ineludible para adaptarse a las nuevas condiciones de la economía y la competencia, lo cual implica dejar de verla como una tarea secundaria y aislada, y transformar la capacitación en una función estratégica, sistemática y permanente, generadora de ventajas competitivas para la empresa.

Si bien, en el modelo tradicional, la capacitación está considerada como un gasto para operar los procesos de la empresa en lo mínimo indispensable, en tanto que el esquema de organización se basa en el desempeño de puestos de trabajo fijos con tareas repetitivas y rutinarias, en la actualidad, la nueva organización de los procesos productivos y laborales requiere que el trabajador no sólo aprenda las funciones del puesto, sino que también cuente con conocimientos y habilidades para la organización del propio trabajo, el uso de recursos y el logro de objetivos, habilidad para la interacción con otras personas y trabajo en equipo, conocimiento de distintas funciones y procesos, manejo de información y tecnología, capacidad para el análisis y solución de problemas, participación en el sistema de calidad y la toma de decisiones, y amplio conocimiento de la misión, visión y valores de la organización. Por ello, en el nuevo modelo de organización, la capacitación no es un gasto, sino una inversión indispensable orientada a la administración del conocimiento y su traducción en acciones de valor agregado para la empresa.

Sin embargo, y en virtud de la problemática cuantitativa y cualitativa que enfrenta la capacitación en México, se concluye que la respuesta dada por las empresas ha sido insuficiente, no sólo a la obligación legal de proporcionar capacitación a sus trabajadores, sino también para responder a las nuevas necesidades de aprendizaje y formación del personal, que se derivan de los cambios en el modelo de organización. El proceso de adaptación a las nuevas condiciones del entorno ha sido más lento de lo que demanda el vertiginoso ritmo de los cambios económicos, tecnológicos y organizacionales. En este sentido, la capacitación se ha constituido en una tarea pendiente del proceso de adaptación organizacional a los cambios en el ambiente. La capacitación en el trabajo es una obligación, pero también debe entenderse como una necesidad ante el fenómeno del cambio y como una herramienta para la supervivencia en los mercados.

## Notas

---

<sup>1</sup> El concepto de globalización económica se refiere a la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país donde se localicen. La globalización es un proceso que considera varias etapas y niveles, desde los acuerdos de preferencias arancelarias, pasando por las uniones aduaneras, zonas de libre comercio, hasta el mercado común y la comunidad regional y globalizada en aspectos económicos y sociales (Lerma, 2004:10-13).

Desde una perspectiva más amplia, la globalización es un término que significa diferentes cosas para distintas personas. Cuando se analiza, tiene tres componentes interrelacionados: globalización de mercados, de funciones de negocios y de conocimientos.

En primer lugar está la globalización de mercados. El mundo está abierto a todos los negocios a un grado sin precedentes, lo que genera grandes oportunidades para penetrar en nuevos mercados e incrementar los flujos de producción y comercio. En segundo lugar está la globalización de funciones de negocios que representa la oportunidad de desarrollar y consolidar mundialmente las funciones de investigación y desarrollo, las adquisiciones, la fabricación y los sistemas de información, entre otras; preservar las responsabilidades locales da lugar a nuevas eficiencias globales. Y, en tercer lugar, está la globalización del conocimiento, lo que representa una ventaja para las mejores prácticas globales. Causada por la enorme movilidad de las ideas, este es el elemento que ha producido los cambios más profundos (Pietersen, 2004:41-42).

<sup>2</sup> De hecho, el capital humano forma parte de un concepto más amplio: el capital intelectual. El valor total de una

organización se puede dividir en capital financiero y capital intelectual. En el financiero se incluyen todos los activos monetarios y físicos, mientras que el capital intelectual lo constituyen todos los activos intangibles (invisibles) de la empresa. Las personas generan capital para la empresa mediante su competencia, actitud y agilidad intelectual. En la competencia se incluyen la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras. Los seres humanos, la estructura organizativa y las relaciones externas de la empresa se han situado como los depositarios del capital intelectual. En este sentido, el capital intelectual está constituido por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Ross, Dragonetti y Edvinsson, 2001:55-61).

El capital intelectual está constituido por el capital humano, que es la fuente de innovación y la renovación organizacional, y se materializa en los conocimientos y habilidades que ayudan a las personas a ejecutar sus tareas; y por el capital estructural, conformado por la estructura organizacional, las patentes y marcas, manuales de organización y procedimientos, el software, las bases de datos y, en general, todo aquello que ayuda y favorece la productividad de los recursos humanos. Finalmente, el capital relacional es el que está constituido por el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con agentes externos, ya sean clientes, proveedores u otras organizaciones (Font y Córdova, 1999:11).

- 3 Chiavenato (1989:635) señala que la tecnología se clasifica en dos tipos: a) tecnología fija, aquella que no permite su utilización en otros productos o servicios, y b) tecnología flexible, que se refiere a la extensión en que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizadas para otros productos y servicios.
- 4 En el módulo participaron representantes de dos organismos públicos (Comisión Federal de Electricidad y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias); dos instituciones de educación superior (Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma Chapingo); seis empresas privadas (Wal-Mart, US STICK de México, S. A. de C. V., Grupo Textil Pima, S. A. de C. V., Grupo Llanero el Rey, Productos Verde Valle, S. A. de C. V. (y un restaurante), además de un representante del Municipio de Ecatepec, Estado de México.
- 5 El análisis FODA consistió en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las posibles amenazas que enfrentarían aquellas organizaciones que no capaciten continuamente a su personal.

## Fuentes bibliográficas

---

- Calderón Córdova, Hugo (1987), *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, Limusa, México.
- Chiavenato, Idalberto (1989), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill/Interamericana de México, Colombia.
- Gil, Ignacio, Leonor Ruiz y Jesús Ruiz (1997), *La nueva dirección de personas en la empresa*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.
- Guillén Gestoso, Carlos (coord.) y Rocío Guil Bozal (2000), *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.
- Jerma Kirchner, Alejandro (2004), *Comercio y mercadotecnia internacional*, International Thompson Editores, México.
- Mager, Robert (2001), *Lo que todo directivo debería saber sobre formación*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Novoa Ramos, Javier (2000), *El desafío del cambio*, El Manual Moderno, México.
- Orridge, Martín (2001), *Cómo conducir la capacitación*, Panorama Editorial, México.
- Pietersen, Willie (2004), *Reinvención de la estrategia*, Panorama Editorial, México.
- Reza Trosino, Jesús Carlos (2002), *El ABC del instructor 2*, Panorama Editorial, México.
- Roos, Hohan, Incola C. Dragonetti, Goran Roos y Leif Edvinsson (2001), *Capital intelectual, el valor intangible de la empresa*, Ediciones Paidós Ibérica.
- Siliceo, Alfonso (1987), *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México.

## Publicaciones periódicas

---

- Font Playán, Isabel y Alejandro O. Córdova Villegas (1999), "Capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes, en *Gestión y Estrategia*, núm. 16, México, julio-diciembre.

## Otras fuentes

---

- México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2003), *Ley Federal del Trabajo*.
- \_\_\_\_\_ (2000), *Informe de Labores*.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Informe de Labores*.
- \_\_\_\_\_ (2002), *Informe de Labores*.
- \_\_\_\_\_ (2003), *Informe de Labores*.