

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Perspectivas de la Capacitación.-
Caso: "Estudio descriptivo - correlacional entre capacitación y rendimiento
laboral Maquiladora Domex, Mexicali, B.C.".**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Blanca Estela Córdova Quijada

Mexicali, Baja California, México; Agosto de 2005

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Perspectivas de la Capacitación.-
Caso: "Estudio descriptivo - correlacional entre capacitación y rendimiento
laboral Maquiladora Domex, Mexicali, B.C.".**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Blanca Estela Córdova Quijada

Directora de tesis

Dra. Sandra Luz Zazueta Beltrán

Mexicali, Baja California, México; Agosto de 2005

INDICE	Página
PROLOGO	5
PRESENTACIÓN	
Planteamiento del problema	6
Justificación	7
Objetivos generales	8
Objetivos específicos	9
Hipótesis	9
Variables	9
Método	10
CAPÍTULO 1	
PERSPECTIVA DE CAPACITACIÓN	
1.1 Antecedentes	12
1.2 Perspectivas de capacitación en América Latina	16
CAPÍTULO 2	
2.1 Revisión de literatura	38
2.2 Conceptualización y definiciones	43
2.3 Marco legal	44
2.4 El proceso de capacitación	46
2.5 Características de la fuerza laboral en México y la capacitación	50
2.6 Rendimiento Laboral	51
2.7 Rotación y Ausentismo	54

2.8 Motivación	57
2.9 La Industria Maquiladora en Mexicali	78
CAPITULO 3	
Caso de estudio	94
Resultados	114
CAPITULO 4	
Conclusiones	252
Discusiones	256
CAPITULO 5	
Recomendaciones	258
Bibliografía	259
Anexos	265

PRÓLOGO

“Iba un hombre caminando por el desierto cuando oyó una voz que le dijo:
Levanta algunos guijarros, mételos en tu bolsillo y mañana te sentirás a la
vez triste y contento-.

Aquel hombre obedeció. Se inclinó, recogió un puñado de guijarros y se
los metió en su bolsillo. A la mañana siguiente, vio que los guijarros se habían
convertido en diamantes, rubíes y esmeraldas. Y se sintió feliz y triste. Feliz,
por haber recogido los guijarros, y triste por no haber recogido más. Lo
mismo ocurre con la Educación”.

W. Cunningham, escritor británico

En un afán de contribuir en la orientación de todo aquel interesado en la función de la educación que impartan las organizaciones a su personal, mejor conocida como capacitación, pues esto constituyen la innovación más importante de nuestra era, porque de su éxito o fracaso depende el bienestar de todos los habitantes del planeta. Sabemos que estas logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos, para poner en práctica sus estrategias. El elemento central de toda estrategia, y del uso de cualquier recurso, lo constituyen, sin lugar a dudas, los empleados que preparan y llevan a cabo la estrategia. Dicho en términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos, es un factor decisivo para su éxito o fracaso. De ahí que los administradores proactivos y los profesionales de la administración de recursos humanos compartan la responsabilidad de mejorar de manera continua la contribución de las personas a sus organizaciones.

El actual entorno de crecimiento económico que se vive en el ámbito internacional, nacional y local requiere de empresas productivas, con organizaciones competitivas que se adapten a las diferentes dinámicas de los mercados, a la innovación y al cambio tecnológico; por lo que demandan, hoy por hoy, recursos humanos con altos índices de conocimientos y educación, así como mayores niveles de capacitación de los empleados que laboran dentro de estas empresas.

El presente estudio trata de ubicar un poco más las condiciones actuales en que se contrata al personal, (perfil de la mano de obra), con que grado de escolaridad cuentan, la edad promedio, el estado civil y sexo, dentro del área de producción, de una industria clasificada como “grande” en la ciudad de Mexicali; ya que es importante poder determinar si estos empleados están interesados en seguir desarrollándose dentro de la Empresa y si las condiciones de la misma, los motiva a desempeñarse con entusiasmo para seguir capacitándose y así lograr los índices de productividad que requiera la Industria maquiladora.

El valor de una empresa lo determina su personal, por eso es importante elaborar un inventario de sus recursos humanos. ¿Qué es el inventario de los recursos humanos?

Es una herramienta muy útil para la administraron del personal y la planeación estratégica; el inventario de recursos humanos abarca una serie de registros históricos de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados que permite generar un análisis y una evaluación del nivel competitivo en un momento determinado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante las demandas de negocios tan cambiantes, es necesario analizar que plantean las políticas gubernamentales para favorecerlo. El Plan Nacional de Desarrollo, 2000 – 2006, propone una visión de México para el año 2025, el que implica enfocarse en procesos de cambio sustentados en la educación, para construir las propias oportunidades; partiendo de los cambios surgidos en México en materia económica en los últimos años, la apertura al comercio mundial, la liberación de la inversión extranjera y la desregulación que ha fomentado la competencia y la eliminación del proteccionismo, lo que va desde las percepciones, motivaciones y conductas individuales, hasta la recomposición de las formas de organización y participación, sin olvidar la realidad: rezago e insuficiencia de competencias laborales y sociales en los componentes del desarrollo, coincide con la Nueva Cultura Laboral; que es vista como un proceso de armonizaron de las relaciones de trabajo que llevará al desarrollo de capacidades, responsabilidad social de la empresa, ética del negocio, experiencia organizacional, costos de oportunidad, cultura y calidad, productividad y competitividad, rentabilidad; bajo principios que alienten la cooperación de los factores de la producción por medio de la educación y la capacitación en las organizaciones.

Sin embargo, para que se den las condiciones que favorezcan la competitividad en las empresas, se hace necesario evaluar cual es el papel de la capacitación, como se vive y cuales son los retos.

Los desafíos que ha planteado la globalización, guían necesariamente a las organizaciones a cuestionarse respecto a cuales son las estrategias que requieren desarrollar para competir en un mundo cambiante. Surge por lo tanto la necesidad de evaluar la función directiva respecto a la capacitación. Esto lleva a reflexionar, sobre cuales deben ser las decisiones que la alta dirección debe tomar para que la

organización sea competitiva, qué procesos de aprendizaje le son necesarios implementar bajo que enfoques, quiénes, y como deben participar y para qué.

Por otro lado, es de suma importancia, conocer como perciben las personas, como fuerza humana productiva, la capacitación que reciben o no reciben en los centros de trabajo, a fin de cuentas es a quienes va dirigida, y de quienes se espera un mejor resultado en su desempeño y una mejor participación en la organizaron. También es a quienes se responsabiliza de la baja productividad, de los costos de rotación que tiene la empresa y de la baja rentabilidad, entre otras cosas, y a veces hasta el cierre de las mismas.

En este trabajo se plantea: que función tiene la capacitación en las organizaciones y que resultados presenta, específicamente en una empresa maquiladora, del giro de la electrónica en Mexicali; a través de dos perspectivas: la de los empleadores y de los empleados de la área de producción.

JUSTIFICACIÓN

La investigación encuentra su justificación, en que dados los desafíos que plantea la globalización, que obliga cuestionarse respecto a cuales son las estrategias que se requieren para competir en un mundo de negocios cambiante, surge por lo tanto la necesidad de revisar y evaluar la función directiva en relación con la capacitación. En este aspecto, el sentido otorgado a esta función se ha modificado con el paso del tiempo, pues dirigir de manera acertada una organización podría ser mas el resultado de las capacidades y habilidades para integrar, negociar, decidir, informar, delegar, organizar, emprender y producir resultados.

La capacitación en México ha tenido un desarrollo lento sembrado de errores operativos en las organizaciones cuyo costo ha sido su desaparición o sobrevivencia. Las estadísticas presentadas en el año 2002, por la Secretaria del

Trabajo y Previsión Social reportan serios problemas de las organizaciones, que podrían llevarlas a la quiebra.

Por otra parte, si bien es cierto que; el tratado de libre comercio, ha implicado la introducción de nuevas formas de organización, de operación, el adelgazamiento de las estructuras organizacionales, la comparación internacional, la evaluación del papel directivo hacia dentro de las organizaciones y su repercusión en el entorno de negocios y sin mas aun existe coincidencia en que hay desafíos, carencias y necesidades y que el camino para solucionarlos es la capacitación; entonces se parte de un problema real en este ámbito pues como apuntan (Arias 1994) y Reza (1995.)...las empresas no evalúan los procesos de capacitación y no se realizan diagnósticos. Comenta (Arias 1994) que....algunos gerentes consideran la capacitación como un mal necesario, por que existen ordenamientos legales al respecto, o por que la dirección a señalado la necesidad de capacitar al personal y al que cumplir las ordenes....precisa que el problema se agrava ante la falta de material de investigación, ya que se cuenta con algunas conjeturas y puntos de vista muy parciales.

Todo esto invita a investigar sobre temas de capacitación; además considerando que las empresas maquiladoras en Mexicali son administradas en gran medida por extranjeros, con sus manuales de origen, conduce a la curiosidad de conocer, como perciben y operan la capacitación, y no quedar en meras especulaciones.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación de la capacitación, a través de dos enfoques, el teórico conceptual y el técnico operativo; desde las perspectivas de los directivos, y de los empleados; la relación con el desempeño de los trabajadores y con la rotación de personal. En Domex, empresa del ramo electrónico ubicada en Mexicali, B.C.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cual es la percepción de la Alta Dirección, respecto a la capacitación.
- Identificar cual es la percepción de los empleados, respecto a la capacitación.
- Analizar el proceso de capacitación; planeación, organización, ejecución y evaluación.
- Identificar las posibles relaciones que tiene la capacitación con el rendimiento de los empleados, con el ausentismo y la rotación de personal.
- Identificar la normatividad jurídica de la capacitación.

Hipótesis

H1 La capacitación tiene relación con el rendimiento de los trabajadores.

H2 La capacitación tiene relación con la rotación de personal y el ausentismo.

H3 Los directivos de la empresa seleccionada, no realiza una planeación de la capacitación a largo plazo.

Variables

Variables Dependientes	Variable Independientes
√ Ausentismo √ Rotación de personal √ Rendimiento y Desempeño laboral	Capacitación

Método

El estudio que se presenta se realizó con un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación probar las hipótesis establecidas, utilizando la medición numérica a través de la estadística.

El contexto en que se desarrollo este caso de estudio, fue en el de los Recursos Humanos, concretamente en el de la capacitación, en la Maquiladora Domex, Mexicali, B.C., en el área de producción.

Se trabajó con un diseño no experimental transeccional descriptivo correlacional, se enfocó a analizar la presencia de 18 variables en un momento dado y en un tiempo único y las posibles relaciones entre las mismas.

Se involucró a 203 sujetos en el estudio, los que permitió la empresa. Son empleados operativos de la empresa antes mencionada, cuyas edades oscilan en un rango de 17 a 50 años, siendo 86% del género masculino y 14% del femenino. La muestra fue no probabilística, representa el 31% del total de 640 empleados.

El instrumento de recolección de datos utilizado fue diseñado, integrando las variables de estudio, la primera parte, para datos generales de las personas y la segunda con 13 preguntas utilizando la escala liker.

Además se entrevisto a los directivos de la empresa quienes proporcionaron información sobre la capacitación al personal en su empresa, y su percepción en los resultados que se obtienen.

Posteriormente se recopiló la información a través del instrumento y se capturo en una base de datos electrónica y se realizaron análisis estadísticos en el programa statistica. De esta manera se obtuvieron los resultados y se procedió a graficar y organizar la información en tablas .

LA EMPRESA : Caso de estudio

La firma que fue seleccionada para efectos de la presente investigación, son inversionistas coreanos y se encuentra ubicada en el kilometro 10.5 de la carretera a San Luis en la ciudad de Mexicali, Baja California; inicia sus operaciones en 1996 con una planta de 300 empleados, realizando en el siguiente años su primera exportación. Contando actualmente con 640 empleados en el área de producción y 120 en administrativo. E es una planta generadora de cinescopios para televisión de 19 y 20 pulgadas, una estrategia que busca la compañía para continuar en el mercado de monitores es la introducción de una nueva línea que correrá pantalla plana de 27 pulgadas, mejor conocida como pantalla grande. La fabricación de monitores tiene un cierto periodo de vida que tiene que actualizarse de acuerdo al avance de la compañía. Por lo que la compañía, en el 2003 llego al punto de tener que actualizar sus modelos para continuar en el mercado.

Por lo que a partir de 2004 ha procurado generar ahorros en varios rubro, ya que como firma electrónica su principal insumo es la electricidad y el gasto que genera asciende al 65% del total de los costos de la empresa, de ahí que sea una de las 10 maquiladoras que a partir de ese año, logro obtener el permiso para la importación de energía del vecino estado de California e introducir un nuevo producto para estabilizar la situación de la planta en Mexicali y asegurar el empleo en la plaza.

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

La historia de la Administración de Recursos Humanos se remonta a Inglaterra en la época en que albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.(Evans, Purcik y Barsoux, 2002)

Según Ivancevich, (2005) “El campo creció mas con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echo los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las maquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril detentaba el poder una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza el dueño como ocurría antes. Con estos cambios también se ensancho la brecha entre trabajadores y propietarios.

La administración científica y el trabajo benefactor representan dos esquemas concurrentes que se iniciaron en el siglo XIX y que, junto con la psicología industrial, se fundieron en los tiempos de las guerras mundiales. La administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la mano de obra como de la administración a través de métodos de trabajo, estudio de tiempos y movimientos, y especialización. La psicología industrial aplicaba principios psicológicos enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente.

Frederick W. Taylor s considerado el padre de la administracion científica. En su trabajo como ingeniero de Midvale Steel Works de Filadelfia entre 1878 y 1890, estudio la eficacia de los trabajadores y trato de encontrar la “única mejor

manera” y la más rápida de hacer un trabajo. Resumía su administración científica como 1) ciencia, no reglas empíricas, 2) armonía, no discordia, 3) cooperación, no individualismo, y 4) producción máxima, no restringida. Al tiempo que la administración científica se enfocaba en el trabajo, en hacerlo eficiente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y las diferencias entre individuos; su objetivo era el mayor bienestar del trabajador. “

Elton Mayo y Roelthisberger, incorporaron factores humanos en su obra. El movimiento surgió de varios estudios realizados en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric de Chicago, entre 1924 y 1933. La finalidad de los estudios era determinar los efectos de la iluminación, del trato social y el trabajo en grupo para la producción y la satisfacción. Siendo a mediados de la década de 1960 que el movimiento de las relaciones humanas se convirtió en una rama y un aporte al campo del comportamiento organizacional.

No se conoce una fecha exacta de la aparición del primer departamento de personal, pero ya en la década de 1920 cada vez más organizaciones se preocupaban de los conflictos entre los empleados y jefes. Siendo los cambios tecnológicos, drásticos, lo que originan el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores los que dieron origen a los departamentos de personal.

Según Werther (1996), opina que la Segunda Guerra Mundial obligo a personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que debe describirse como frenético. Algunas de las peores paginas de la historia laboral se escribieron durante estos años porque se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación modernas.

En la Historia reciente la incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. Ya que anteriormente las mujeres únicamente se dedicaban a las labores del campo, del hogar, dividía su tiempo entre la crianza de hijos, labores de costura, el cuidado de ancianos o preparación de alimentos. El abandono de estas tradiciones nos marcan las megas tendencias donde se ha logrado la igualdad entre la mujer y el hombre, integrándose estas en la economía moderna.

Los cambios tecnológicos que mencionamos antes ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.

Los cambios que sufren las organizaciones de todo el mundo, tienen que ver con una creciente competencia mundial; expansión acelerada de las tecnologías; mayores exigencias a las capacidades de individuos, equipos y organización; ciclos de tiempo mas rápidos; mayor vigilancia del cumplimiento de las leyes, y mas expectativas de los consumidores. Estos cambios, aunados al hecho de que el desempeño de los activos humanos de una empresa deben administrarse, dirigirse y capacitarse crearon la necesidad de una planeación más estratégica y prácticas de liderazgo modernas. La mano de obra mecanizada o rutinaria cede el paso a una fuerza laboral informada y experta. Dichos cambios en el ambiente externo de la empresa, determinan el tipo de personas que aquella necesita, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. Por eso la tarea de los profesionales de la administración es responder a estos cambios y ayudar tanto a las organizaciones públicas como privadas a alcanzar sus objetivos al mejorar las contribuciones que las personas hacen a estas.

Para realizar esta función los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos necesitan alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden ser contradictorios. Los objetivos de carácter social, corporativo, funcional y personales deben lograrse, pero solo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se logran mediante diversas actividades de recursos humanos enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidad de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del departamento de personal.

Las actividades de la administración de recursos humanos pueden concebirse en términos de sistemas de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta las otras de manera directa o indirecta. Los gerentes y los especialistas de recursos humanos consideran la información y el personal con que cuentan como los insumos esenciales. Estos insumos se transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayudan a que la organización logre sus objetivos e incremente su productividad. Tanto los gerentes operativos como los integrantes del departamento de personal adoptan una filosofía proactiva para la solución de los distintos asuntos que se relacionan con su actividad profesional. (Kluge y Wolfram Stein, 2001).

Para lograr proveer a la organización del personal idóneo y esta pueda lograr sus objetivos, se debe de proveer a esta del personal con perfil de mano de obra requerida para el puesto; por eso es muy importante que el proceso de selección se haga de manera efectiva. Según Werther (p.180) "El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes". Dicho proceso depende en gran medida de

factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección. El hecho de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto incide de manera positiva en la reducción de la tasa de rotación del personal. Concluido el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación para que puedan contribuir de manera positiva a la organización, apoyando en lograr desempeñar adecuadamente las tareas, motivando al personal a adaptarse a su nuevo entorno.

La situación actual de México y los constantes cambios que han sufrido en la última década, ha hecho que los ejecutivos tengan la urgente necesidad de adquirir conocimientos para coordinar los recursos de todos los campos administrativos, ya que la información en esta área se vuelve obsoleta al poco tiempo, y esto se puede lograr mediante la aplicación de la administración de Recursos Humanos.

Por lo tanto es de vital importancia definir cual es el papel que debe desempeñar el gerente de Recursos Humanos en el desarrollo profesional y el cual se define a continuación:

Su papel es muy importante porque el debe asesorar a los demás ejecutivos de la empresa para que ellos puedan a su vez facilitar el desarrollo de sus colaboradores. El Gerente de Recursos Humanos dirige las actividades generales de la empresa relacionadas con la detección de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo. También es la persona indicada para determinar que tipo de problemas pueden resolverse y los recursos que la empresa destina al desarrollo de su personal se inviertan en actividades, eventos y cursos de calidad que contribuyan, efectivamente, al logro de los objetivos de cada departamento

Por otra parte, si bien, el gerente de Recursos Humanos dirige, coordina y controla las actividades generales de desarrollo, cada uno de los demás ejecutivos

de la empresa tiene la responsabilidad de lograr que su personal reciba la oportunidad de buscar su perfeccionamiento profesional.

El jefe debe ayudar a sus colaboradores a madurar para que sepan entender y usar la libertad que les otorga. Los colaboradores por su parte, deben demostrar que les interesa su trabajo, que son responsables, que son profesionales y así conquistar cada vez mayor libertad en su puesto.

Es muy necesario proporcionar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo del profesional, ya que un ambiente sano y libre de arbitrariedades fomenta el desarrollo mientras que un ambiente donde hay grupos e individuos en busca del poder, lo inhibe. No debemos confundir el desarrollo personal, con el oportunismo que solo busca el progreso económico de una persona en base a sus habilidades para quedar bien con un individuo clave. Debe ser factible que en una empresa luchemos por los objetivos de esta.

Estamos en la era de la expansión de conocimiento y esto significa que debemos, antes que nada, aprender a aprender. Cada persona debe proveerse de una tecnología que le permita mantenerse actualizado en su profesión. Lo más importante es que asuma una actitud activa y que aprenda cosas específicas que lo ayuden a seleccionar y asimilar información clave.

Lo más importante es que consideremos que no debemos esperar “Que nos enseñen” o que alguien aprenda por nosotros. Nuestro objetivo es aprender para ser competitivos como personas, organización y nación.

La creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustenta sobre la competitividad de sus empresas. En el pasado, la ventaja competitiva de las empresas se basaba en la disponibilidad de capital, tecnología o inputs básicos. Ahora que casi todo se puede obtener en el mercado, las empresas se diferencian por los conocimientos, en su mayoría tácitos, reflejados en sus sistemas de información y de resolución de problemas (rutinas organizativas); por los activos intangibles de los empleados, de los hombres para crear y desarrollar conocimientos y activos intangibles. Por ello, no es extraño que en la actualidad se

haya convertido en una especie de lugar común referirse al capital humano como el recurso más valioso y causa de la ventaja competitiva de las empresas.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, es preciso mencionar algunas cosas que, directa e indirectamente, sirven para apoyar la evolución a lo que hoy llamamos Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo. Que en el marco de la presente investigación, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales (Siliceo, 1995.)

Los aprendices que se conocen desde hace 2000 años A. C. y la estructura de los gremios y asociaciones nos forman un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que se conoce como la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- (año 1600 - 1700) 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 siglo XX, el entrenamiento y capacitación tuvieron un gran desarrollo, por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar.

Se debe indicar que las dos guerras mundiales sufridas en ese siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se habrán 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.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas, encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo (Frost, 1974)

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador perduraron durante mucho tiempo, y el sistema de

aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos. Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 20 o 25 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

La idea de regir en materia de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de reforma por adición a la Ley Federal del Trabajo donde se elevaba a rango de garantía social a la capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A) del artículo 123, en la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entro en vigor en mayo del mismo año. El 18 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y 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 del Trabajo y la Secretaría de Educación, en el que se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera entidad capacitadora.

1.2 CAPACITACION DE LA FUERZA LABORAL EN AMERICA LATINA

La capacitación como problema de política pública: ¿Por qué se necesitan políticas públicas para proporcionar una oferta adecuada de habilidades?

Las políticas de desarrollo del capital humano constituyen un elemento esencial de una política de competitividad, y su descuido ha tenido un alto precio en la región. El desarrollo de las actividades más productivas asociadas con una economía competitiva no solo requiere acceso a financiamiento y tecnologías (las cuales pueden obtenerse en el mercado internacional), sino también acceso a una fuerza laboral capacitada que solo puede encontrarse localmente. En las economías que están integrándose al mercado mundial, las empresas necesitan una fuerza laboral capacitada para aprovechar las oportunidades de acceso a nuevas tecnologías y financiamiento. Si no se proporcionan estas habilidades, las empresas y los trabajadores tendrán incentivos para adoptar comportamientos que atrapan a la economía en un equilibrio de “bajas habilidades, empleos inadecuados” (Snower, 1994).

Además, el incremento de la demanda de habilidades escasas durante la última década está claramente asociado a un incremento de los diferenciales salariales (Szekely, 1999) que constituye la base de la falta de mejoramiento en la

distribución de los ingresos. Una creciente demanda y una oferta inadecuada de habilidades se combinan para incrementar los salarios de los trabajadores capacitados y dejar a los trabajadores con poca educación en una trampa de empleos inadecuados. El hecho de que después de una década los diferenciales salariales no hayan mostrado una tendencia decreciente indica que nuestros países no han podido incrementar la oferta de habilidades.

La capacitación, mediante la cual se adquieren las habilidades difiere de las otras formas de inversión en capital humano porque tanto las empresas como los trabajadores deben simultáneamente adoptar decisiones de inversión con diferentes conjuntos de preferencias, horizontes de tiempo e información. El sistema de capacitación es el conjunto de instituciones y normas involucradas en el desarrollo de habilidades de nuevos trabajadores en la actualización de habilidades de trabajadores que ya se encuentran en la fuerza laboral. Estas instituciones y normas pueden ser regulaciones e instituciones públicas (como el tradicional Instituto Nacional de Capacitación), o arreglos privados entre empresas, trabajadores y sindicatos o, más comúnmente, una combinación de ambos. A diferencia del análisis tradicional de las políticas de capacitación, que generalmente se concentra en la estructura, las funciones y los recursos del Instituto Nacional de Capacitación, se considera a las políticas de capacitación como el conjunto más complejo de mecanismos institucionales y financieros necesarios para proporcionar capacitación a la fuerza laboral.

Si bien el análisis de las políticas educacionales escapa al alcance del presente trabajo, los insumos que recibe un sistema de capacitación son los estudiantes que egresan del sistema educacional. Las habilidades básicas generales de alfabetismo y matemáticas, el producto básico del sistema educacional, son esenciales para que cualquier sistema de capacitación funcione adecuadamente. Cuando el sistema escolar no funciona en forma adecuada, ningún sistema de capacitación puede producir el número y la calidad de habilidades requeridas por las empresas que operan en la economía mundial. Una

de las consecuencias que pueden observarse es la relación entre la educación y el crecimiento de la productividad.

Los responsables de la formulación de políticas siempre han considerado el crecimiento del nivel de habilidades de la fuerza laboral como un objetivo legítimo de las políticas y los recursos públicos. En la mayor parte de los países se han establecido instituciones públicas de capacitación, que normalmente tienen autoridad estatutaria para aplicar gravámenes a las empresas. La creación de estas instituciones se ha basado en un punto de vista pesimista acerca de la capacidad de los mercados libres para producir las habilidades necesarias en una cantidad y de una calidad adecuada.

Hasta cierto punto, los economistas han estimulado este punto de vista pesimista. El argumento clásico de Becker (1964) es que en los mercados laborales competitivos (en los cuales los salarios son iguales a productividad marginal de la mano de obra) las empresas nunca invertirían en el desarrollo de habilidades transferibles que harían a sus trabajadores mas “atractivos” para otras empresas. Si una empresa invierte en la creación de habilidades “generales” y transferibles, nunca podría recuperar el costo de la capacitación en forma de salarios inferiores a la productividad marginal. El trabajador de mayor productividad abandonaría la empresa por otra que puede pagar un mayor salario porque no incurra el costo de capacitación. Para las empresas, ello representa una oportunidad perdida de incrementar las utilidades, porque un trabajador con mayores habilidades y productividad incrementaría sus ganancias. Por otra parte, los trabajadores también pierden porque poseen menos habilidades y obtienen salarios inferiores. Por otra parte, las habilidades específicas de una empresa serian provistas a un nivel adecuado porque no hacen que los trabajadores sean más valiosos para otras empresas. Sin embargo, si las habilidades generales constituyen de alguna forma una condición previa de las habilidades mas específicas en las cuales las empresas están dispuestas a invertir, un suministro inadecuado de habilidades generales obstaculizaría el desarrollo de ambos tipos

de habilidades. La conclusión natural de este argumento es que la capacitación es un tema de política pública y que se requieren recursos públicos para subsidiar la provisión de capacitación. De no ser así, el mercado libre solo produciría un nivel inadecuado de habilidades.

La principal objeción en contra del argumento de Becker es que los mercados laborales reales no son perfectamente competitivos. En los mercados laborales reales existen costos de equiparación y búsqueda que incrementan el valor de la actual equiparación trabajador-empresa y crean rentas que deben ser negociadas. Por ejemplo, los trabajadores aceptarían que sus salarios después de la capacitación se incrementaran más lentamente que su productividad si la búsqueda de otro empleo es costosa, y en consecuencia, compartirían con las empresas el costo de la capacitación. Los salarios mínimos y la actividad sindical, al incrementar la base de la estructura salarial y reducir su diferencial, crean rentas que deben negociarse entre trabajadores y empresas. Por ejemplo, si una empresa proporciona capacitación a un trabajador cuya productividad es inferior al salario mínimo, no tendrá que incrementar su salario. El impacto de estas características del mercado laboral es que la capacitación incrementa el salario, pero menos de lo que incrementa la productividad. En estas condiciones, las empresas invertirán en la capacitación de trabajadores en habilidades generales y específicas porque las empresas pueden recuperar el costo de la capacitación al pagar salarios inferiores al producto marginal de la mano de obra (Acemoglu, 1997; Acemoglu y Pischke 98).

Las evidencias empíricas disponibles en las economías desarrolladas sugieren que las empresas capacitan a sus trabajadores y además, que toda esa capacitación no se limita a habilidades específicas a las empresas estrechamente definidas. Los estudios sobre capacitación en los países desarrollados concluyen que: (a) las empresas capacitan a sus trabajadores, (b) los trabajadores comparten el costo de la capacitación en la forma de salarios inferiores a la productividad y (c) existen múltiples combinaciones de capacitación en aula y en el trabajo como

resultado de diferentes arreglos institucionales del sistema de capacitación. Es más probable que las empresas que ofrecen capacitación a sus empleados sean empresas más grandes, con sindicatos, que utilizan sistemas de producción flexibles, que están experimentando un rápido adelanto tecnológico y un mayor crecimiento de las ventas, tienen periodos de prueba y altos costos de despido y que operan en zonas y sectores de bajo desempleo. Los trabajadores que reciben capacitación son trabajadores más educados, casados, predominantemente masculinos, que han recibido capacitación vocacional relevante y que han sido contratados recientemente (Bishop, 1997). La capacitación proporcionada por las empresas está asociada a importantes incrementos salariales, mayores que los asociados a la capacitación provista por las escuelas. La capacitación formal (o sea, no solo el aprendizaje práctico durante las primeras semanas de trabajo) tiene un impacto sobre la productividad y la capacidad de innovación de los trabajadores (Lynch, 1994).

Esta no es solo una característica de los países desarrollados. Aunque existe muy poca información o literatura sobre la capacitación proporcionada por las empresas en las economías en desarrollo, las evidencias disponibles sugieren que las empresas de América Latina capacitan a sus trabajadores. Los datos de la Encuesta sobre Entorno Empresarial Mundial en 1999, una encuesta conjunta del Banco Mundial y el BID que analiza el entorno facilitador de la empresa privada en 20 países latinoamericanos, contiene información sobre las prácticas de capacitación de empresas privadas. La encuesta se basa en entrevistas realizadas en una muestra aleatoria de 100 empresas modernas de los sectores de manufacturas (40%) y servicios (60%).

En primer lugar, el porcentaje de empresas de la región que capacitan a sus trabajadores no es tan diferente del porcentaje observado en los Estados Unidos y Canadá. Tres de cada cuatro empresas de la región capacitan a sus trabajadores, y las empresas que recientemente han introducido algún tipo de innovación (ya sea en productos o procesos) muestran un 30% más de probabilidad de capacitar a su personal que las empresas que no han innovado

(1). Las empresas del sector de servicios muestran un 5% menos de probabilidad de capacitar a su personal, y las pequeñas empresas un 25% menos de probabilidad de contar con algún tipo de programa de capacitación. Las empresas extranjeras muestran una probabilidad un poco mayor de contar con programas de capacitación, mientras que las empresas familiares una menor probabilidad. Si bien las empresas más antiguas y establecidas muestran una probabilidad de capacitar, este efecto es menor en relación con los demás efectos estudiados en la encuesta. Este patrón de incidencia de la capacitación de acuerdo con las características de las empresas es muy similar al descrito en la literatura sobre los países desarrollados que analizamos anteriormente. Cuando se analizan los trabajadores, el patrón de capacitación por nivel de habilidades es muy similar al descrito en la literatura sobre países desarrollados: los trabajadores más educados y capacitados son los que reciben más capacitación y durante periodos más prolongados.

Grafica 1: Porcentaje de empresas que capacitan a sus trabajadores

Grafica 2: ¿A quienes capacitan las empresas?

(% de empresas que capacitan a los trabajadores, por nivel de habilidades de los trabajadores)

Fuente: WBES 1999

Las empresas pueden, y probablemente lo hacen, proporcionar un nivel inferior de capacitación y una diferente combinación de habilidades de lo que sería socialmente óptimo. La literatura de la teoría del “nuevo crecimiento” muestra que en la actualidad, la subinversión en habilidades conduce a un menor crecimiento futuro. En consecuencia, el bajo nivel de la inversión actual tiene un costo para las futuras generaciones, que justifica las políticas públicas. El hecho de que la mayor

parte de la capacitación esté orientada a los trabajadores mas educados sugiere que existen razones distributivas que justificarían la intervención del Estado.

- (1) Estas magnitudes se basan en una ecuación de desviación equivalente normal sobre las características de la empresa, con probabilidad de capacitar a los trabajadores como variable dependiente. Los resultados completos estimados se presentan en un Apéndice Estadístico.

Ante la ausencia de la intervención publica, la capacitación puede actuar como amplificador de los efectos de las dificultades que enfrentan ciertos grupos como los menos educados y las mujeres para insertarse en el mercado laboral. También existen razones de transición que justifican la intervención del Estado. Cuando se opera en un entorno de reducidas habilidades, las empresas no generaran empleos que requieren habilidades a causa de la dificultad de ocuparlos, aun cuando ocupar esas vacantes incrementaría sus utilidades. A su vez, los trabajadores no tendrán los incentivos para obtener capacitación dada la falta de empleos que requieren habilidades, aun cuando el hecho de obtenerlos incrementaría su productividad y sus salarios. El equilibrio de “baja habilidad, empleos inadecuados” (Snower, 1994) solo puede quebrarse mediante la intervención del Estado incrementando la oferta de habilidades y llevando a la economía hacia un equilibrio de alta habilidad, empleos adecuados”.

Las evidencias presentadas anteriormente sugieren que el mercado libre por si solo no proporcionaría una combinación y un nivel adecuados de habilidades en la fuerza laboral. La implicación natural es que las políticas y los recursos públicos son necesarios para incrementar el nivel y la calidad de habilidades de la fuerza laboral. Como las empresas y los trabajadores están activamente proporcionando y adquiriendo habilidades sin intervención del Estado, una política pública exitosa necesita basarse en una estructura institucional que coordine las acciones de los trabajadores y los sindicatos, las empresas y las organizaciones empresariales y el gobierno. El desafío es encontrar el tipo de intervención públicas y la estructura institucional que resulte mas eficiente y efectiva en función del costo para lograr el

objetivo de proporcionar a la mayor parte de la población habilidades relevantes y transferibles (Finegold, 1999).

El marco institucional de las políticas de capacitación en la región

El entorno institucional del sistema de capacitación constituye un medio para resolver el problema de acción colectiva de proporcionar a la fuerza laboral habilidades relevantes, transferibles y de alta calidad. Los sistemas escolares y de capacitación de la región no han logrado producir una fuerza laboral capacitada a pesar de las diferentes iniciativas de reforma destinadas a mejorar el rendimiento de los sistemas de capacitación. Este entorno de reducidas habilidades se basa en una red de iniciativas de oferta asociadas a un determinado conjunto de estrategias de mercado e innovación de las empresas. Los esfuerzos por incrementar la disponibilidad de habilidades deben enfrentar las limitaciones y los incentivos conflictivos que las empresas encuentran en el sistema financiero, el sistema de relaciones industriales y las formas de organización de la producción (Word, 1999; Culpepper, 1999). Como la capacitación representa una inversión a largo plazo, es menos probable que las empresas que dependen de los flujos financieros a corto plazo tengan la perspectiva a largo plazo necesaria para encarar programas de capacitación que proporcionen a los trabajadores habilidades de alta calidad. Ante la ausencia de fuertes organizaciones del sector privado (como las cámaras de industria y comercio alemanas), las empresas no contarán con un centro institucional confiable para compartir información sobre las habilidades necesarias y coordinar su provisión. Los sindicatos débiles no podrán asegurarse de que los trabajadores estén aprendiendo habilidades transferibles de alta calidad, y no estén usados solamente como mano de obra barata. A falta de estas seguridades, los trabajadores no dedicarán el esfuerzo necesario a aprender las habilidades enseñadas en los programas de capacitación. Las empresas que operan en este entorno encontrarán que es difícil adoptar las estrategias de mercado y producción que dependen de un uso intensivo de habilidades que

caracterizan a las empresas de “calidad mundial”, no utilizaran las tecnologías modernas de producción y minimizaran la innovación.

Como medio para resolver el problema de acción colectiva de proporcionar habilidades a la fuerza laboral, los sistemas de capacitación pueden clasificarse de acuerdo con los mecanismos que utilizan. En un extremo del espectro, que llamaremos impulsado por incentivos, podrían utilizarse mecanismos de incentivos puros operados a través de políticas tributarias que afectan los costos y los beneficios que enfrentan las empresas y los trabajadores para adquirir y utilizar habilidades. En tal sistema, no se necesita ninguna institución pública especializada mas allá de la que supervisa la calidad y la relevancia de los programas de capacitación ofrecidos. El contenido, la oportunidad y el método de provisión son determinados por la demanda y la oferta de habilidades en cada mercado en particular, mientras que la intervención pública opera mediante incentivos tributarios y desembolsos dirigidos (aunque no a través de la provisión) para apoyar a los trabajadores con mayor desventaja. En el otro extremo del espectro, que denominaremos impulsado por instituciones, el problema de acción colectiva se resuelve mediante el establecimiento de una institución pública especializada (el Instituto Nacional de Capacitación, INC), con autoridad estatutaria para recaudar impuestos, que determina, sobre la base de la mejor información disponible, el contenido, la oportunidad y el método de provisión de los programas de capacitación que se ofrecen. En tal contexto, es lógico que los actores sociales sean miembros del órgano directivo de esta institución mediante un arreglo tripartito. Si bien la asignación de casos particulares a dicha taxonomía conlleva peligros conceptuales, podría decirse que el sistema de capacitación estadounidense está impulsado por incentivos, mientras que el sistema alemán estaría más impulsado por instituciones.

Según estas denominaciones, la organización institucional de sistemas de capacitación más común en América Latina está claramente impulsada por instituciones. La mayoría de los países de la región cuenta con una institución

pública de capacitación al nivel nacional, el INC, con autoridad estatutaria para imponer gravamen a las empresas o con una fuerte utilización de recursos presupuestarios **(véase en el cuadro 1 del Apéndice una descripción resumida de las características financieras e institucionales de los institutos de la región)**. Este sistema se ve completado por un conjunto de centros de capacitación privados en su mayoría no reglamentados, algunos de ellos relacionados con la industria, algunos educacionales y otros puramente empresas con fines de lucro. El INC esta normalmente dirigido de forma tripartita, con un órgano directivo integrado por representantes del sector publico, empresas privadas y sindicatos o representantes de los trabajadores. En la mayoría de los casos, estas instituciones operan bajo la autoridad y la supervisión del Ministerio de Trabajo, y sus decisiones, una vez aprobadas por el Ministerio de Trabajo, tienen fuerza de ley. Estos INC autónomos o semiautónomos regulan el sector y constituyen el principal proveedor de capacitación vocacional financiada con recursos públicos. Como ente productor de programas de capacitación vocacional, tiene la responsabilidad de planificar sus actividades en coordinación con el sector privado que cuenta con representantes en su órgano directivo.

La historia de estas instituciones es una parte integral de la estrategia de industrialización mediante la sustitución de importaciones (ISI) adoptada por la mayor parte de los países de la región hasta principios de los años ochenta. En una economía cerrada, es fácil que una institución regida por una representación corporativa de las pocas empresas “importantes” y los sindicatos de los sectores “estratégicos”, obtenga información sobre la demanda de habilidades. Los programas de capacitación diseñados por y para las pocas empresas que detentaban un poder monopolístico de facto en el desarrollo de sectores “estratégicos” fueron mayormente exitosos en términos de la relevancia de habilidades enseñadas y el empleo de los egresados. En el contexto del impulso de modernización de la ISI, la institución de capacitación no parecía demasiado diferente a cualquier otra parte del sistema educacional, en la que se utilizan recursos públicos para solucionar externalidades y problemas de coordinación.

Brasil quizá represente el mejor de los modelos tradicionales de Institutos Nacionales de Capacitación. El sistema SENAI-SENAC está administrado en forma excelente y proporciona capacitación de alta calidad, cuenta con un importante número de instructores altamente calificados que operan de forma geográfica y sectorialmente descentralizada a través de un conjunto de escuelas locales orientadas a los distintos sectores. El sistema está dirigido por una poderosa burocracia, principalmente basada en una representación fuertemente corporativa del sector privado, que cuenta con la confianza de los sectores públicos y privados. Financia sus actividades con recursos asignados provenientes del impuesto sobre la nómina y cuenta con amplios recursos para actuar como productor de capacitación, como contratista de centros especializados para programas de propósitos especiales y como subcontratista en la provisión de servicios de capacitación para otras instituciones públicas (de Moura Castro, 2000).

El éxito relativo del sistema SENAI-SENAC se relaciona con su capacidad para resolver el problema de coordinación que enfrenta el sector privado en la provisión de capacitación. Mediante la imposición de un gravamen sobre todas las empresas, estas comparten el costo de los programas de capacitación. Los sindicatos, mediante su representación en el órgano directivo, pueden supervisar la calidad y la relevancia del contenido de la capacitación e inducir a los trabajadores a dedicar el esfuerzo necesario para adquirir las habilidades que se les enseñan. La descentralización sectorial geográfica contribuye a que el sistema sea una herramienta útil en los programas de desarrollo local. Sin embargo, para que ello ocurra, el sistema debió lograr y conservar la confianza del sector privado. Por una parte, el sistema debe contar con la organización, el personal y los recursos necesarios para poder proporcionar las habilidades requeridas en forma flexible y oportuna. Por otra parte, la efectiva dirección privada del sistema requiere la existencia de un conjunto adecuado de entes institucionales representativos del sector privado (las cámaras de industria y comercio y los

sindicatos) concentrados en desarrollar un entorno favorable a las actividades de las empresas privadas. La burocratización del sistema y la limitación de los intereses de la cámara en la defensa de políticas proteccionistas han hecho fracasar el modelo de INC en la mayor parte de los países de la región.

A principios de los años noventa, muchas voces advertían acerca del fracaso del tradicional modelo de capacitación. Dos fuerzas, una interna y una externa, estaban claramente obstaculizando el rendimiento de las instituciones de capacitación de la región. Por una parte, dado su carácter de monopolio público con órganos directivos designados políticamente, carecían de disciplina en materia de administración de personal, en términos del volumen de empleo y en términos de salarios y nivel de beneficios. Ello se tradujo en abultadas nominas de pago que consumían los presupuestos operativos. Como los costos salariales en el sector público son cuasifijos, las sucesivas reducciones presupuestarias erosionaron los costos no asociados al personal e hicieron aun más difícil atraer instructores de mayor costo.

Por otra parte, un entorno tecnológico más dinámico hizo que resultara más difícil que estas instituciones adquirieran y mantuvieran los equipos actualizados y los materiales didácticos necesarios para capacitar a los trabajadores en industrias más dinámicas. La apertura de la economía afectó particularmente al sector manufacturero (Tokman y Martínez, 1999), y aceleró el crecimiento de un sector de servicios más moderno y sofisticado, lo que superó la capacidad del sistema de capacitación, principalmente orientada al desarrollo de habilidades necesarias en las manufacturas y con poca o ninguna experiencia en la provisión de las habilidades necesarias para el sector de servicios.

Uno de los experimentos en rediseño institucional fue bastante exitoso y abrió nuevas posibilidades de reforma en el sistema. En 1994, el gobierno de Chile, con el apoyo del BID, inauguró un programa de propósito especial para jóvenes desaventajados denominado Chile Joven. Aunque el programa fue diseñado en el contexto de contener las consecuencias del alto nivel de

desempleo y la baja participación en el Mercado laboral de los jóvenes desaventajados, su diseño representó un cambio trascendental del modelo tradicional de organización. En este programa, el gobierno instituyó un fondo bajo el control del Ministerio de Trabajo que financia la subcontratación competitiva de los servicios de capacitación a proveedores públicos y privados. **El contrato básico entre el fondo de capacitación y el proveedor establece que el servicio proporcionado incluirá capacitación en el aula, además de un aprendizaje en una empresa en la cual los alumnos desarrollan experiencia “práctica”, mediante el uso de las herramientas y los equipos de una verdadera empresa productiva.**

El modelo chileno: una clara diferenciación entre regulación y provisión

En Chile, el sistema de capacitación está regulado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) dependiente del Ministerio de Trabajo. Una de las características distintivas del SENCE es que constituye un ente regulador que no mantiene u opera instalaciones de capacitación. La ley 19,518 autoriza al SENCE a administrar un programa de franquicia tributaria para las empresas que proporcionan o contratan directamente a proveedores registrados el desarrollo de programas para sus trabajadores. La franquicia tributaria tiene un tope del uno por ciento de la nómina de pago de la empresa, con un límite inferior que favorece a pequeñas empresas. Las empresas presentan sus programas de capacitación al SENCE y, si son aprobados de acuerdo con criterios de calidad y relevancia, reciben la franquicia que cubre una fracción del costo del programa. Este modelo aprovecha la diversidad de proveedores disponibles en el mercado que permite que las empresas seleccionen el contenido de sus programas de capacitación de acuerdo con sus necesidades. Las empresas más pequeñas que no cuentan con la estructura gerencial necesaria para diseñar programas de capacitación pueden utilizar organizaciones intermedias que actúan como agentes entre las empresas y los proveedores de capacitación, y estas acciones también se benefician de la franquicia.

Otra importante reforma de la Ley 19,518 es la regulación de un contrato de aprendizaje que utiliza la franquicia tributaria para subsidiar la capacitación de trabajadores antes de iniciar una relación de empleo y durante un periodo de tres meses después de la separación del trabajador. El SENCE también opera el Fondo Nacional de Capacitación (que financia la capacitación de grupos desaventajados, similar al modelo *Joven*) y participa en la implementación de sistemas de búsqueda de empleo a nivel municipal.

Este modelo de programa de capacitación fue un éxito instantáneo en la región. En Chile, el modelo de contratación se convirtió en el modelo de operación del sistema de capacitación (véase el recuadro). Para 1999, casi todos los países de la región, frecuentemente con financiamiento del BID, están implementando una versión piloto del modelo, y algunos, como la Argentina, utilizaban el modelo

Joven como inspiración para el rediseño de sus sistemas de capacitación. La popularidad del modelo y su rápida difusión en toda la región se explica por dos de sus características. En primer lugar, el programa *Joven* trasladó el control de los recursos del Instituto Nacional de Capacitación hacia el Ministerio del Trabajo. De esta manera, el programa permitió a los gobiernos desligarse de los problemas de manejo de personal que afectaban al INC, y quizá lo que es más importante, permitió que otros proveedores alternativos (desde Universidades públicas a proveedores privados que operan en un entorno no reglamentado) compitieran por el financiamiento. En segundo lugar, como el aspecto “práctico” de la capacitación se lleva a cabo en empresas productivas utilizando sus equipos y maquinaria, las herramientas y los equipos utilizados están actualizados y no representan un costo para el sistema de capacitación. Otra consecuencia es que incrementan las tasas de empleo después de la capacitación, porque las empresas revelan su demanda de trabajadores al incurrir el costo positivo de proporcionar el aprendizaje (entre otros, el desgaste natural de los equipos, la interrupción de la producción, el costo de los insumos y el tiempo de los instructores). El hecho de que las empresas estén dispuestas a incurrir estos costos indica que la capacitación se ajusta a las habilidades que requieren. Sin embargo, el nuevo sistema tiene un costo relativamente alto y no “acumula” conocimientos por la ausencia de una institución central regulatoria que pueda establecer normas y producir programas manuales orientados hacia las habilidades básicas y no específicas (Castro, 1999).

México: vinculación entre los sistemas de educación y capacitación

En México, el sistema de capacitación tiene una estructura angular. En términos de tamaño, esta dominada por una institución de educación vocacional (CONALEP) que mantiene u opera instalaciones de capacitación y programas bajo la autoridad de la Secretaría de Educación. Si bien la fuente principal de recursos del CONALEP es el presupuesto nacional, también vende servicios de capacitación al sector privado y a los programas del Ministerio de Trabajo.

Desde mediados de los años ochenta, el Ministerio de Trabajo financia dos programas de capacitación, uno para trabajadores desempleados (PROBECAT), y otro que subsidia capacitación en el trabajo (CIMO), con énfasis en las pequeñas empresas. Estos programas son financiados por el gobierno nacional, pero la mayor parte de la operación diaria es responsabilidad de las secretarías estatales de trabajo en coordinación con el sector privado y las organizaciones de trabajadores, con el apoyo del gobierno central.

Las Secretarías de Educación y de Trabajo operan conjuntamente un programa de certificación de habilidades (CONOCER) con la participación de organizaciones representativas del sector privado. El programa financia el desarrollo de normas y la realización de los exámenes de calificación. La enseñanza de habilidades es realizada por los programas de capacitación de ambas Secretarías, y esta financiada principalmente por las mismas.

El nuevo gobierno mexicano se está beneficiando de esta diversidad de intereses y focos en el sistema de capacitación a través de la Comisión de Desarrollo Social, una unidad subsecretaria bajo la dirección directa del Presidente. El Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo (CONEVyT) tiene la responsabilidad de coordinar los programas de educación y capacitación utilizando, entre otros instrumentos, normas que permiten a los trabajadores trasladarse entre los sistemas de educación y capacitación, con habilidades certificadas y acreditadas. Bajo estas normas, los trabajadores subeducados pueden utilizar los conocimientos adquiridos en los programas de capacitación para obtener acreditación académica en base a su capacidad, en vez de los criterios habituales de tiempo en el trabajo. De esta forma, el adelanto académico puede utilizarse para reintegrarse al sistema de capacitación a un nivel superior y para complementar un examen de certificación de habilidades. Al eliminar las barreras entre los sistemas de educación y capacitación, El Plan de Educación para la Vida y el Trabajo promueve un uso más eficiente de la estructura institucional existente, incrementando la oferta de habilidades. Sin embargo, el sistema aun depende de la capacidad de los programas de capacitación para equiparar su oferta de habilidades con la demanda del mercado.

Otra innovación introducida en los sistemas de capacitación durante los años noventa fue la certificación de las normas de habilidad. La certificación de habilidades opera mediante el “otorgamiento de credenciales” por las habilidades adquiridas por los trabajadores durante la capacitación en el trabajo o simplemente por experiencia, haciendo de esta manera que las habilidades sean transferibles. De esta forma, la certificación soluciona el problema de que los posibles empleadores no conozcan el nivel de habilidad de un posible trabajador. Además, los trabajadores se ven inducidos a invertir mayor esfuerzo en la adquisición de habilidades porque las habilidades más “portátiles” revisten más valor para posibles empleadores alternativos. El establecimiento del sistema

requiere la definición de formas y la certificación de examinadores calificados, actividades que deben desarrollarse en coordinación con el sector privado, México es el país que tiene el programa de certificación más grande, pero un buen número de países de la región está comenzando a experimentar con la certificación de habilidades, en muchos casos con financiamiento del BID y del Banco Mundial.

Los donantes internacionales también están promoviendo activamente innovaciones en los sistemas de capacitación de la región. Cabe mencionar en particular los esfuerzos del organismo de cooperación técnica de Alemania (GTZ) que está implementando experiencias piloto que tienen como fin la implantación de versiones del modelo dual alemán de aprendizaje, adaptado a varios países en la región. Con frecuencia estas experiencias enfrentan una estructura regulatoria que no contempla contratos de aprendizaje, o se ven obstaculizadas por la falta de fuertes organizaciones del sector privado que puedan cooperar en forma efectiva con las instituciones de capacitación.

La institucionalidad de los programas de capacitación de la región se encuentra en un estado de flujo. Los responsables de la formulación de políticas y el propio público opinan que el sistema de capacitación no está funcionando al compás de las necesidades de la integración económica en el mercado mundial, y que esta falla es costosa en términos de un deterioro en la distribución de los ingresos, un mayor desempleo y pérdida de oportunidades de crecimiento de las empresas más productivas. Sin embargo, los intentos por reformar el sistema de capacitación se ven obstaculizados por la poca disponibilidad de información sobre su impacto sobre los trabajadores que supuestamente capacita y, en consecuencia, sobre las reformas necesarias para incrementar su eficacia y sus resultados en materia de distribución.

Una evaluación de las políticas de capacitación en la región

El rendimiento de los sistemas de capacitación no puede analizarse independientemente del rendimiento del sistema de educación. Se requieren habilidades básicas generales de alfabetismo y matemática para que cualquier sistema de capacitación funcione bien, y estas deben ser generadas por el sistema escolar. Cuando el sistema escolar no funciona en forma adecuada, ningún sistema de capacitación podrá producir el número y la calidad de habilidades requeridas por empresas que operan en la economía mundial. Las evidencias disponibles sugieren que los sistemas de educación de la región no funcionan a un nivel adecuado. Las tasas de deserción son muy elevadas, en parte como consecuencia del hecho de que el sistema de educación no ofrece incentivos para que los estudiantes que no piensan seguir a la educación superior permanezcan en el sistema. Una fracción muy reducida del grupo de 15 a 18 años permanece en la escuela a tiempo completo después de la educación obligatoria (véase la Grafica 3). Como consecuencia, los que se incorporan a la fuerza laboral por primera vez constituyen un grupo con bajos niveles de alfabetismo y matemáticas, que no les permiten encarar la capacitación en complejas y sofisticadas habilidades. De esta forma, el sistema de capacitación termina teniendo que proveer habilidades generales y básicas, proceso para el cual no está preparado y que duplica aun costo elevado lo que debió haber provisto el sistema escolar.

Grafica 3: Tasas de permanencia de los jóvenes de la región y en los países desarrollados (% de la población entre 15 y 18 años en educación de tiempo completo)

Por supuesto, los bajos niveles de escolaridad al incorporarse al mercado laboral se traducen con el tiempo en un bajo nivel de instrucción de la fuerza laboral (véase la grafica 4). Más importante es el hecho de que como las empresas saben que la fuerza laboral no cuenta con las habilidades básicas,

tienden a no crear empleos que requieren mayores habilidades. A su vez, los estudiantes no tienen el incentivo para invertir en la adquisición de habilidades porque las empresas no generan los empleos necesarios, creando así un círculo vicioso dinámico de bajas habilidades, empleos inadecuados. Para el sistema de capacitación, ello implica que cualquier incremento en la oferta de habilidades más complejas y sofisticadas se vera obstaculizado por una oferta inadecuada de las habilidades generales básicas en las cuales estos se basan. Una consecuencia práctica muy importante para el sistema de capacitación es que deberá enfrentar la necesidad de reeducación como parte de sus esfuerzos de capacitación.

Un amplio conjunto de literatura sobre programas de mercado laboral en los países en desarrollo sugiere que los trabajadores con bajos niveles de habilidades no se benefician de su participación en programas de capacitación y que los recursos invertidos en estos programas no constituyen inversiones efectivas y eficientes en función del costo (Heckman y colaboradores, 1999). Existen muy pocas evidencias sobre el impacto de los programas de capacitación en la región, y hasta muy recientemente, la mayoría formaba parte de la evaluación de programas financiados por organizaciones internacionales de financiamiento (Jiménez y Kugler, 1987; Paes de Barros, 2001; Revenga y Riboud, 1994). Mas recientemente, una serie de estudios encargados por el BID utilizo diferentes adaptaciones de las metodologías desarrolladas por Hackman y colaboradores (1999) para evaluar el impacto de los programas de capacitación de la región.

Grafica 4: Tasas de permanencia y nivel educativo alcanzado en la fuerza laboral

Medina y Núñez (2000) estudian el impacto de los programas de capacitación en Colombia. El sistema de capacitación colombiano abarca varias instituciones públicas y privadas que ofrecen programas de capacitación y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una importante institución publica que regula el sistema y mantiene y opera instalaciones de capacitación. Las instituciones privadas de capacitación están concentradas en las ciudades más

grandes, ofrecen cursos mas especializados y en general ofrecen menos cursos gratuitos sobre habilidades básicas que otras instituciones publicas. Estos autores encuentran que los antecedentes socioeconómicos y las características personales de un individuo influyen sobre su decisión de participar en programas de capacitación. En particular, una mayor educación incrementa la probabilidad de que los individuos provenientes de todos los grupos demográficos reciban capacitación en cualquiera de estas Instituciones. Cuando escogen entre instituciones, los trabajadores que tuvieron un empleo estable durante el ultimo año muestran una menor probabilidad de tomar un curso en una institución publica, pero una mayor probabilidad de hacerlo en una privada. Ellos sugieren que cuando las empresas intervienen en las decisiones sobre capacitación, tienden a favorecer las instituciones privadas.

Bravo y Contreras (2001) utilizan un cambio en las normas entre dos diferentes ciclos del programa Joven en Chile para inferir la forma en que los cambios en la estructura de incentivos que enfrentan los proveedores de capacitación altera la colocación de los participantes. Hasta 1994, los proveedores de capacitación recibían pagos por proveer capacitación en el aula y colocar al participante como pasante en una empresa, sin compensación adicional si en vez de una pasantía el participante recibía un contrato de empleo. En 1995 se introdujo una nueva norma en el programa, mediante la cual el proveedor de capacitación recibiría compensación monetaria por parte del gobierno si el participante obtenía un contrato de empleo, en vez de solo una pasantía en una empresa al fin del periodo de capacitación. Ello permite a los autores comparar las tasas de colocación antes y después del cambio.

Los autores de este estudio concluyen que el cambio de la estructura de incentivos económicos de los proveedores de capacitación redujo las tasas de deserción del programa y tuvo un impacto positivo sobre las tasas de colocación. Calculan que las tasas de colocación se incrementan un 13% después de neutralizar el efecto de posibles diferencias en la composición del grupo de

beneficiarios entre ambos ciclos mediante el uso de metodologías de comparación.

Calderón y Trejos (2001) utilizaron datos longitudinales para evaluar el impacto del programa PROBECAT en México sobre la duración de los periodos de empleo y desempleo de los beneficiarios después de completar el programa. El programa PROBECAT financia becas para capacitar a trabajadores desempleados durante un periodo de tres meses en diferentes instituciones de capacitación de México. Los autores concluyen que en el caso de las mujeres, la participación en el programa reduce el tiempo necesario para encontrar el primer trabajo inmediatamente después de participar en el mismo, pero no en el caso de los hombres (con la excepción de una institución). El programa ayuda a los participantes a mantener sus empleos durante periodos mas prolongados y reduce el periodo de desempleo cuando los beneficiarios abandonan ese trabajo. Este resultado varía considerablemente entre instituciones y modalidades de programa, con más beneficios para los participantes que recibieron una combinación de capacitación en el aula y capacitación practica en una empresa. Estos resultados también son sensibles a las condiciones del mercado laboral local, observándose un mayor impacto promedio en las regiones con mayor desempleo.

Estas evaluaciones son bastante congruentes con los resultados provenientes de evaluaciones de programas de los países desarrollados (Heckman y colaboradores, 1999, Martín, 2000). Los resultados presentados sugieren que la probabilidad de ser capacitado, aun cuando existen proveedores públicos gratuitos, se incrementa con el nivel de educación. En el caso de Colombia, el único en el cual existe una distinción entre los proveedores públicos y privados, el impacto de la capacitación sobre los salarios es mayor para los participantes que asistieron a instituciones privadas, posiblemente porque las empresas intervienen en la selección del programa de capacitación y el proveedor.

Cuando se analizan las nuevas modalidades de los programas de capacitación representadas por Joven y PROBECAT, los estudios muestran que cuando el impacto sobre las tasas de colocación es positivo, también es pequeño, y que varía considerablemente entre los grupos demográficos, observándose un mayor impacto sobre los hombres jóvenes.

En términos del impacto sobre los salarios, todos los estudios que encuentran un impacto positivo muestran que los salarios se incrementan alrededor de un 10% sobre los salarios anteriores a la capacitación. Existen evidencias de que algunos programas de capacitación tienen un impacto negativo sobre los salarios de los participantes, por lo menos en el caso de los hombres adultos capacitados en la institución pública en Colombia. Estos resultados son plenamente congruentes con la literatura sobre estudios de evaluación en los países desarrollados. Por último, los estudios muestran que las mujeres jóvenes y adultas muestran el mayor impacto positivo sobre los salarios posteriores a la capacitación. Por último, aunque las evidencias presentadas aquí, no son tan concluyentes como la de los estudios anteriores, todos los estudios que analizan la influencia de diferentes proveedores muestran que los proveedores de “mejor” calidad producen mejores resultados en términos de colocación e incremento de los ingresos. Además, un estudio muestra que el hecho de pagar a los proveedores en función de la colocación de los participantes tiene un impacto sobre el rendimiento de los programas mediante la creación de incentivos para que los proveedores de la capacitación operen en forma efectiva en términos de costo. Ellos sugieren que la “subcontratación” de la provisión de capacitación debe estar acompañada por un análisis de la eficiencia interna de los proveedores con el fin de mejorar el rendimiento general del sistema.

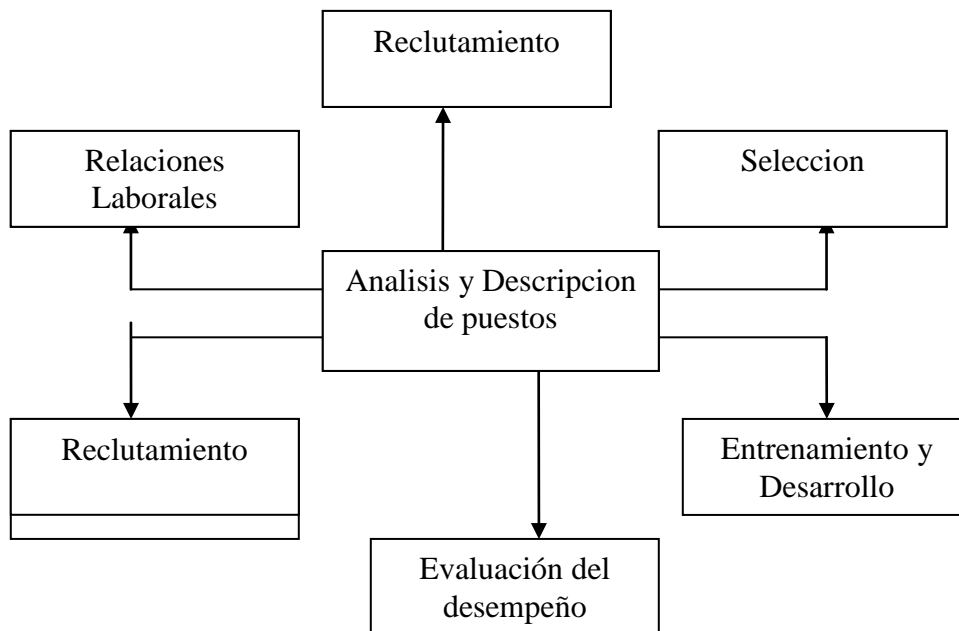
CAPITULO 2

2.1. REVISIÓN DE LITERATURA

Afortunadamente, 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 líderes empresariales están conscientes que los avances tecnológicos han impactado en la sociedad en diversas formas, transformando la naturaleza del trabajo, la organización de la producción y la demanda de trabajadores y profesionistas que no están preparados en las escuelas todavía. Que nos encontramos con una nueva cultura que plantea el uso de las nuevas tecnologías, obligando a la capacitación en el propio lugar de trabajo o fuera de él, ya que nos enfrentamos al reto del cambio de actitudes y metodologías, así como mejores relaciones interpersonales.

De ahí la importancia de la capacitación en los recursos humanos, ya que como hace referencia Delgado Gutiérrez (2000, pp15:21-24), hoy en día para toda empresa los recursos humanos son una parte esencial para su buen funcionamiento, ya que el personal de una organización es el recurso más importante, y es que por medio de ellos se pueden alcanzar los objetivos establecidos y llegar a un mejor desarrollo de la empresa alcanzando un nivel alto de competitividad.

Es importante también la ayuda para considerar que empleados pueden ocupar un puesto en el momento que exista una vacante, antes de pensar en contratar personal externo, ya que permite tener un enfoque más claro del desempeño de los empleados. A su vez, es importante mantener el control del personal, sobre todo, por lo antes mencionado. Esto se llevaría a cabo mediante un sistema de información para el Departamento de Recursos Humanos, lo cual permitiría mantener un mejor control del personal, dentro de la organización. Este sistema nos proporcionará, de manera más rápida, la información oportuna que permitirá a los gerentes, tomar decisiones acertadas, sobre el manejo del personal, como se muestra gráficamente en el siguiente cuadro:



El cuadro anterior nos muestra la aplicación y relación de la descripción de puestos que permite al gerente tener un mejor control en el desempeño de los empleados. Los factores que intervienen dentro del análisis y descripción del puesto son los siguientes:

- Reclutamiento: Determina las fuentes y los métodos de reclutamiento.
- Selección: Proporciona las especificaciones para el proceso de selección.
- Relaciones Laborales: Puede auxiliar a componer las unidades de negociación y los representantes.
- Administración de sueldos y salarios: Proporciona las bases para determinar la tasa de pago de los empleados.
- Entrenamiento y Desarrollo: Es un factor importante en la determinación de las necesidades de instrucción.
- Evaluación del desempeño: Proporciona criterios de desempeño contra los cuales se evalúa a los empleados.

Podemos concluir, que utilizando este sistema de información, se puede lograr una mayor eficiencia y desarrollo de los recursos humanos.

Otro de los aspectos importantes, dentro de los recursos humanos y tema central de la presente investigación es la capacitación. Toda capacitación genera un cambio, lo que provoca que el personal se empiece a sentir amenazado e inseguro, ya que un cambio puede poner en peligro su trabajo y forma de vida, esto provoca que existan tres tipos de reacciones que el empleado pueda tener frente a un cambio:

1. Que se encierre en sí mismo para no aceptar el cambio.
2. Abrirse tanto sin cuestionar todo lo nuevo perdiendo su identidad.
3. Comprender y aprovechar el cambio, aceptándolo y tomándolo como una oportunidad para crecer dentro de la empresa.

Estos tres factores permiten tener una visión más amplia de la reacción que pueda tener el empleado frente al cambio, aquí empieza el trabajo de la gerencia para hacer que todos los empleados entiendan que siempre existirán cambios en el trabajo, pues la tecnología avanza a pasos agigantados y junto con ella, el nivel de competitividad de la empresa. Una vez visto todo lo que puede ocurrir por un cambio, se puede empezar con la capacitación.

Se dice que en nuestro país, la mayoría de las empresas, únicamente le dan valor a la maquinaria con la que cuentan y al estado de la situación financiera, sin percibir que el recurso humano es tan importante o más que los otros. Sea cual fuere la situación de una empresa, su desarrollo en el aspecto económico de producción y servicio dependerá siempre del personal.

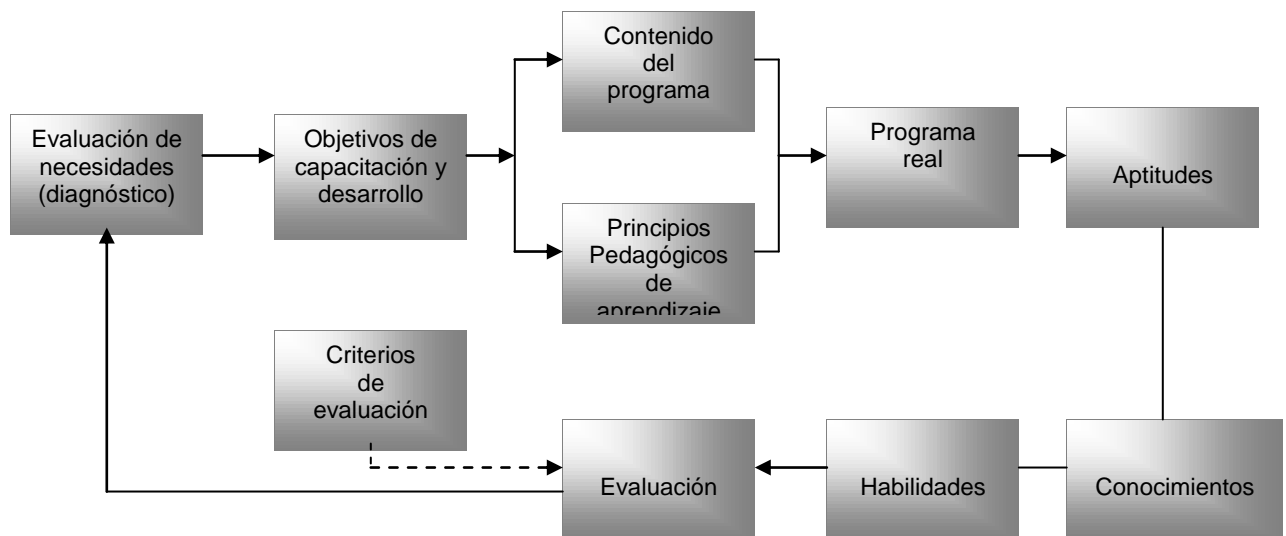
Los valores humano-sociales y económico-productivos acortan sus distancias, y en la moderna filosofía administrativa se conciben, no sólo como interdependientes, sino como dimensiones de un mismo fenómeno; el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad sana y justa que promueva su crecimiento y realización. (Siliceo Alfonso, 1998).

A fin de sacar provecho de los beneficios descritos en la figura, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La figura ilustra la secuencia que se recomienda seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de la figura, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor.

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo.

PASOS PRELIMINARES EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



3.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando

cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

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 aspecto intelectual bastante importante. (Isaac Guzmán Valdivia, "Problemas de la administración". Pág. 69. Editorial Limusa-Wiley. México, 1966).

2.2. CONCEPTOS DE CAPACITACION

Según Fernando Arias Galicia, la capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Según Robert L. Craig, la capacitación: Se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a los problemas.

Según el Dr. Cesar Ramírez Cavassa, la Capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Según Peter, Laurence J., la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca la circunstancia de competencia a cualquier persona.

Según Alfonso Siliceo, la capacitación es dar a un candidato elegido la preparación teórica que requiera para llenar su puesto futuro con toda eficiencia.

Según Agustín Reyes Ponce, la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al 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 cambio tecnológico constante hace indispensable la capacitación, así al adiestramiento. Si existen, se facilita el cumplimiento efectivo de su labor dentro del trabajo. No importa el nivel jerárquico que se tenga dentro de la empresa u organismo ya que en cada nivel se necesita de una capacitación, eso va a elevar el nivel de eficiencia de todos los trabajadores, al igual que el aumento de productividad o calidad de los servicios que se ofrezcan.

Dos puntos básicos destacan el concepto de Capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita aspirar a mejores niveles de vida.
- No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y en consecuencia elevar el nivel de vida del trabajador.

2.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Como ya se menciona, ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así

como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Dos aspectos importantes se encuentran en dichos artículos:

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

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC-4 y DC-5, proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores (Alicia Cacique Guerrero, 1997).

2.4. EL PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIÓN

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización.

La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización (Roberto Pinto Villatorio, 1992). Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así "acomodarse" a las nuevas circunstancias y exigencias. A través del presente trabajo se quiere dejar constancia de dichas teorías, aun cuando no se pretende exponer en detalle sus principales rasgos.

Teorías que han influido en las corrientes de la capacitación

Teoría neoclásica	Teoría conductista	Teoría sistemática
El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia	El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores, las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que estos satisfagan sus necesidades y expectativas	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
Teoría clásica	Teoría humanista	Teoría estructuralista
Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos

Fuente: Vázquez G., 1997.

Respecto de la capacitación, en **Principios de una Nueva Cultura Laboral** se reconoce la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una nueva cultura laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas, formulando, en materia de educación, capacitación y productividad diversas consideraciones.

Hoy en día, los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, las cuales, además de propiciar un uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio

ambiente, sean capaces de estimular la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores. La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen, permanente y respectivamente, conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial.

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

En el proceso de educación y capacitación, el trabajador encuentra el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad, proceso básico que se debe dar a partir de las familias, las escuelas, los sindicatos y los propios centros de trabajo.

Debe señalarse, además, que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo. En caso de trabajadores que demuestren estar igualmente capacitados, en términos de aptitudes y eficiencia o en igualdad de circunstancias o méritos, habrá de promoverse a quien goce de mayor antigüedad. Por lo que, con objeto de aumentar la productividad en los centros de trabajo, los lineamientos que deberán seguirse durante los esfuerzos educativos y capacitador, se puede sintetizar en los siguientes tres puntos:

-Deberá promoverse que en los planes de estudio de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación, se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo, como una vía para el progreso nacional colectivo.

-Será necesario reforzar los valores en la formación de los recursos humanos, así como los que atañen a la vida cívica y social. En otras palabras, se deberá educar, enseñar, demostrar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona. En suma, deberá educarse para la responsabilidad y la excelencia.

-En cumplimiento de los principios normativos que ordenan nuestra Constitución y la Ley Federal del Trabajo, deberá fomentarse una cultura de la capacitación como supremo valor laboral, para que éste se asuma por trabajadores y empresarios como una meta esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

Mediante la educación se estará iniciando un cambio en las actitudes y conductas individuales y colectivas que, indudablemente, contribuirán a crear una cultura laboral que rebasará los límites de la simple construcción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo. Asimismo, se deberán preservar y potenciar aquellos valores y tradiciones culturales que definen e identifican nuestra nacionalidad.

Por lo anterior, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deberán fomentar y privilegiar actividades de educación y de formación que promuevan esta nueva cultura del trabajo de tal manera, que ésta sea una realidad capaz de enriquecer a la sociedad mexicana **(Principios de la Nueva Cultura Laboral, 1996.)**

2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA LABORAL EN MÉXICO Y LA CAPACITACION

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas, más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

2.6. RENDIMIENTO LABORAL

La mayoría de las personas estarían de acuerdo en que los candidatos mas calificados deberían ser los contratados y promocionados. A largo plazo, la contratación de los mejores candidatos constituye una enorme contribución al rendimiento de la empresa.

Las potenciales consecuencias negativas de una mala decisión de contratación son igualmente ilustrativas. Las malas decisiones probablemente terminaran creando problemas desde el primer día. Los trabajadores no calificados, o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión mas estrechas. Pueden necesitar más capacitación sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario.

La empresa toma desde el principio, la decisión correcta en la contratación del personal calificado. Por ello, es fundamental que los directivos de línea y, probablemente, otro tipo de trabajadores no directivos participen en el proceso de contratación. Aunque el departamento de recursos humanos tiene que desempeñar un papel activo en el reclutamiento, la selección y la socialización de los nuevos empleados, el personal de línea también tiene que desempeñar un papel central en este proceso.

Al ser los supervisores los que al final estarán a cargo del personal de producción, estos deberán enfrentarse a diversas exigencias para poder disponer del mejor talento, desde el proceso de contratación hasta la actualización constante del mismo, siendo estas las siguientes:

- Determinar las características más importantes que diferencian a las personas en cuanto a rendimiento.
- Medir dichas características.

- Evaluar los niveles de motivación del personal.
- Decidir quien tiene que tomar la decisión de selección.

Determinar las características más importantes que diferencian a las personas en cuanto a rendimiento.

Por diversas razones, las características necesarias para que una persona haga bien un trabajo no son tan obvias como pudieran parecer. Primero, el propio puesto suele tener características variables. Las cualidades, conocimientos y habilidades son necesarias en el empleado para ser, ya que conforme van evolucionando los requerimientos del puesto este deberá irse actualizando. Segundo, es posible que haya que tener en cuenta la cultura de la propia organización. Existen empresas que se centran en la personalidad y la actitud de los candidatos desde el proceso de la contratación, para saber si los empleados se ajustan a la organización. Comenta Gómez Mejía, en su libro Dirección y gestión de Recursos Humanos (Pág. 179), que algunos directivos afirman: “Hemos aprendido de nuestra experiencia que se pueden desarrollar capacidades, pero no se pueden enseñar actitudes”.

Altos directivos de firmas reconocidas, afirman que es necesario valorar a los candidatos para determinar si se ajustan a la cultura de la empresa, ya que si estos lo hacen, harán bien su trabajo, incluso hasta con una capacidad técnica mínima. Sin embargo, si el ajuste a la cultura de la empresa es mínimo, el personal nunca será capaz de crear y forjar una relación suficientemente sólida con sus colegas para mejorar su capacidad técnica.

Medir las características para evaluar el rendimiento

Una vez que se ha determinado el conjunto relevante de características para hacer bien el trabajo, ¿Cómo se miden esas características? Se deberá someter al personal a algunas pruebas para medir las capacidades del mismo, no se puede inferir nada. Algunas pruebas son mejores que otras para predecir el rendimiento laboral en un puesto y pueden variar mucho en cuanto a coste.

El factor motivación

La mayoría de las mediciones utilizadas en decisiones de contratación, y desarrollo del personal, se centra en la habilidad más que en la motivación. Nos comenta Gómez Mejía (ob.cit.) que hay innumerables pruebas para evaluar la habilidad matemática, verbal y mecánica. Pero, como se ilustra en la siguiente ecuación, la motivación también resulta esencial para lograr un buen rendimiento:

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidad} \times \text{Motivación}$$

Esta ecuación muestra que un alto nivel de habilidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad. La ecuación del rendimiento tiene una base conceptual pero, sin embargo las recientes investigaciones empíricas respaldan la importancia tanto de la habilidad como de la motivación para lograr un buen rendimiento. El éxito de cualquier personal en su quehacer laboral se debe tanto a la habilidad como a su motivación.

Es muy difícil medir la motivación, ya que parece ser que la motivación depende mucho más del contexto que de la habilidad, las situaciones laborales son variables por lo tanto en la medida que el personal se sienta motivado para realizar sus tareas porque le gusta su puesto, está contento con sus responsabilidades, se lleva bien con su jefe y considera justa su remuneración, su rendimiento será mayor. De ahí la importancia de contar con el personal idóneo, ya que esto influye en la productividad y satisfacción.

2.7. ROTACIÓN Y AUSENTISMO

ROTACION DE PERSONAL

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional apunta Idalberto Chiavenato (2000); es la rotación de recursos humanos o turnover.

“El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.”

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización dentro de cierto periodo y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde

A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativas de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, esto significa que la organización puede contar con solo 97% de su fuerza laboral en ese periodo. Para poder contar con el 100%, la organización necesitaría planear un excedente de 3% de personal para compensar el flujo de recursos humanos.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

Se considera a la satisfacción como una respuesta afectiva del trabajador como resultado de la experiencia en el puesto (Smith, 1976). Todavía es muy debatido el punto de la causalidad respecto a la satisfacción la productividad.

Todavía no se aclara la incógnita de que viene primero, ya que no existen pruebas concluyentes en uno y otro sentido. Sin embargo, es importante analizar la satisfacción, pues es uno de los factores integrantes de la calidad de vida. Por otro lado, se ha encontrado que grados bajos de satisfacción conducen a la rotación de personal y al ausentismo.

En una investigación realizada por Pereda y Borrachina (1987), de la falta de relación entre la satisfacción y el rendimiento, ellos concluyeron que la satisfacción se aparece como un mal predictor del rendimiento. Desde luego considerando que dicho rendimiento puede depender de muchos otros factores aparte de la satisfacción.

Por otro lado, muchos son los factores incidentes sobre la satisfacción: sexo, edad, escolaridad, nivel jerarquico, etc. Por ejemplo, Fernández Alonso y Ovejero Bernal (1994) encontraron que el nivel de estudios resulto el principal predictor de la satisfacción: a mayor escolaridad, mayor satisfacción, ya que según su investigación la escolaridad en términos generales, permite el acceso a trabajos de mayor jerarquía. En otra investigación al respecto, Arias Galicia y Plata Reyes (1998) encontraron que la satisfacción con el trabajo así como el salario era mayor entre los directivos que entre los gerentes y los supervisores en una institución bancaria. En otras palabras, se encontró una asociación positiva entre la jerarquía organizacional y la satisfacción con el trabajo en si.

El ausentismo se manifiesta mediante “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Se ha encontrado en los estudios una correlación moderada.

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa mas frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo"

ROTACIÓN

Diferentes autores afirman que existen tres problemas: la rotación en el empleo, la carencia y deterioro de la infraestructura pública de las localidades y el deterioro ecológico. El análisis se concentra en los dos primeros, al observar una importante relación entre ellos y la estructura de trabajo. Si el centro del estudio son las condiciones del empleo, se debe destacar el análisis de los datos al respecto de la rotación en el empleo. Las entrevistas llevadas a cabo son la fuente de la información que se maneja en este punto: "según algunos gerentes entrevistados, un porcentaje de rotación aceptable para sus plantas sería menor al 5%".

Son tres los aspectos centrales o momentos sobre el problema de la rotación: "1). Las causas que la provocan y que tienen que ver con la infraestructura pública local y regional; 2). La rotación en sí misma y la movilidad de la mano de obra; y 3). Las consecuencias que genera, vinculadas con sistemas flexibles de aprendizaje y movilidad interna de la mano de obra, y en forma importante con los sistemas de capacitación y su costo".

Ahora bien, el problema de rotación, no se presenta igual en todos los momentos, es a partir de fórmulas matemáticas e índices, que se llegó a la conclusión de que el problema se concentra en los primeros 90 días de trabajo.

Modelos de rotación.

Modelo de March y Simon.

Este modelo especifica que la decisión para renunciar en una organización esta en función de la percepción de lo fácil y deseable que es la separación de la empresa.(p.11). Un reporte sobre rotación en maquiladora con valor de 6.7% es

consistente con lo propuesto por March y Simon.(p.11). Los puntos importantes del modelo son:(p.12).

Tendencia al desarrollo, visión del individuo, nivel de actividad del negocio, número de organizaciones visibles, características personales de los participantes, número de alternativas extraorganizacionales percibidas, y percepción de la facilidad de movimiento.

Modelo de Price.

Su premisa básica es que la satisfacción en el trabajo guía a una persona a renunciar o no, pero las oportunidades de trabajo afectan la fuerza de la relación satisfacción / renuncia.

El modelo especifica cinco antecedentes de satisfacción: pago, integración, comunicación instrumental, comunicación formal, y centralización.(p.13).

Modelo Mobley.

Mobley considera que el mejor predictor de rotación debe ser la intención de renunciar. Este modelo considera cuatro determinantes primarios: satisfacción-insatisfacción en el trabajo, expectativas de trabajos alternos internos, expectativa de trabajos alternos externos y valores no relacionados con el trabajo.

Modelo Muchinsky y Morrow.

Considera tres determinantes básicos de la rotación, características del individuo, trabajos relatados y oportunidades económicas. Este último es el más impactante sobre la rotación.

Modelo Steers y Mowday.

Es una integración de los modelos anteriores. El modelo especifica que las expectativas de trabajo y los valores influyen sobre la respuesta afectiva del

individuo hacia su trabajo. Esta última a su vez, afecta el deseo de abandonar el trabajo.

CONDICIONES DE EMPLEO

La política de contratación de la mano de obra, es el factor de análisis para las condiciones de empleo. Las condiciones de ingreso al trabajo, apuntan que cuando se ingresa por primera vez, se hace a partir de contratos temporales que fluctúan entre un mes y tres meses, que son contratos de "prueba de los trabajadores", una vez cumplidos estos contratos, se contratan automáticamente como permanentes. Estos tipos de contratación distan de las formas comúnmente usadas para amplios sectores productivos en México, sobre todo en el centro del país. Con ello, "se sospecha que no existan, en forma generalizada, carreras profesionales dentro de las plantas.

Para el análisis de la movilidad en el empleo, que se observa como poco intenso en las plantas, se agruparon los factores en tres tipos: desempeño, actitud y normatividad. Los resultados muestran que los gerentes otorgan más peso a los factores de desempeño: el conocimiento de las operaciones; en segundo lugar, los factores de actitud, la responsabilidad y la disciplina; y en tercer lugar, los factores de normatividad, asistencia y antigüedad.

2.8. MOTIVACION

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar

al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador. El presente artículo pretende explicar los fundamentos de la motivación y su aplicación efectiva en el ámbito organizacional.

Motivación simplista

Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Pagar más para motivar

Otra de las maneras en que los empresarios pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

Motivación, un tema complejo

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo

como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

El individuo y la motivación

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y, 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

Condicionamiento social del comportamiento

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas. Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre, vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en algunos lugares de China satisfacen el hambre comiendo perros. Allá, el perro constituye un manjar exquisito; Asimismo, en las comunidades nativas de la selva del Perú comer hormigas fritas es una delicia. En nuestra cultura esas situaciones no están aceptadas.

Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicas y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la realización personal que a la seguridad. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que en sus gerentes predomina la necesidad de logro. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 ó 30 minutos de atraso a sus compromisos. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se administra personal.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso: a) el estímulo se activa; b) la persona responde ante el estímulo; c) la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no; d) la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo); y, e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

La frustración en el trabajo

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la frustración, que lleva a la

persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Motivación en el trabajo

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Motivación para la productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en

que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las

solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

5. Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

Desde los tiempos más remotos, propiciar la satisfacción y plena realización del hombre que trabaja a la vez que lo hace eficientemente, ha sido una preocupación, y muchas veces subconsciente, tanto del trabajador como del directivo que tiene bajo su responsabilidad una labor determinada. Así, desde la Grecia de la antigüedad en sus primeros trabajos sobre la motivación humana, hasta los filósofos británicos J.S. Mill y J. Bentham, se ha puesto de manifiesto el interés por conocer este importante aspecto de la vida subjetiva del ser humano. En ellos el hedonismo explicaba que el organismo actúa de manera tal que se maximice su placer en la actividad. Al no ser capaces de lograr una explicación convincente sobre el hecho de que las necesidades, en última instancia, son las que mueven e incentivan a los individuos, hicieron que estas teorías fueran abandonadas por su escaso valor práctico.

Posteriormente Thorndike sostuvo la teoría de que en las respuestas del organismo a una situación determinada, son fortalecidas por aquellas. Entre otras teorías, como las de C. L. Hull, de origen psicológico, sobresalen las de A. H. Maslow y F. Herzberg, que explican el contenido de los factores que motivan a las personas dentro de una organización.

Maslow difundió el concepto de la jerarquía de las necesidades, estableciendo un grupo de escala con un cierto orden jerárquico al respecto:

n Necesidades fisiológicas.

n Necesidades de amor, seguridad, estima, etc.

n Necesidades de autorrealización.

De acuerdo con Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas más específicas, las mismas dejan de ser motivadores del comportamiento humano, por lo que las personas se orientan hacia necesidades de orden superior tales como:

- n Seguridad: Donde se manifiesta la eliminación del temor a las amenazas del exterior y que aseguran al individuo la estabilidad en una organización en constante movimiento.
- n Amor: Que implica la necesidad de mantener y disfrutar relaciones afectuosas con los miembros de la organización, en un marco de armonía y equilibrio.
- n Estima: Que explica la necesidad de las personas de reconocer sus propios valores y que los mismos sean reconocidos por los demás.
- n Autorrealización: Qué muestra la necesidad de realizar nuestras propias posibilidades y el deseo legítimo y humano de transformarse en lo que uno es capaz de ser.

En esencia, para Maslow sólo son factores motivadores las necesidades insatisfechas, fundamentalmente las de orden superior.

Por su parte, Herzberg desarrolló la teoría de “los dos factores” o conocida también como la teoría de la higiene de la motivación. Herzberg destaca dos conjuntos motivadores:

Factores extrínsecos: (motivadores)

Factores intrínsecos (Higienes)

A) Retribución o aumento salarial	A) Realización o complementación exitoso de una tarea.
B) Existencia de Jefes Competentes	B) Reconocimiento o elogios recibidos por la realización de una tarea.

C) Calidad y armonía de las relaciones entre jefes y subordinados.	C) La responsabilidad por el trabajo que realizamos
D) La política de la Empresa	D) El progreso
E) Las condiciones laborales	
F) La seguridad del empleo	

Como puede apreciarse, los Factores Extrínsecos están asociados a la insatisfacción del trabajador en el cargo o actividad que realiza, mientras que los segundos se relacionan con la satisfacción en el cargo o actividad que realiza. Sin embargo al disminuir los factores extrínsecos el individuo se siente insatisfecho, lo que no necesariamente quiere decir que el aumento de los factores extrínsecos forzosamente aumente la satisfacción en el cargo. Más acertadamente, son los Factores Intrínsecos los que se asocian al aumento de la satisfacción y de la motivación del individuo.

Existen otras teorías relacionadas con la motivación como pueden ser las teorías de los tres poderes intercambio, teoría de la equidad y la teoría de la instrumentalidad o expectativa, que no serán abordadas por nosotros al menos en este trabajo.

Algunos conceptos destacables

Analicemos a continuación algunos conceptos expuestos sobre la motivación por distintos autores:

- Para Scott y Mitchell, la motivación es la función que un administrador o directivo cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo.

- Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig la definen como lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera y desarrollar la propensión hacia un comportamiento específico.

Evidentemente, el motivo, para ellos, descansa en las necesidades a satisfacer en forma individual, que se convierten en movilizadoras de una acción más eficiente.

- Para Pablo García Schwerert la motivación se refiere al proceso psicológico que tiene lugar en el hombre y que propicia la combinación de diversos factores internos y externos a éste, determinando que el mismo se comporte de cierta forma.
- Para los autores del filme “El supervisor: motivación a través del conocimiento”, la motivación es la manera de mover a la gente partiendo de sus emociones.

Todos estos conceptos o intentos de definición, evidencian una verdad.

La motivación es un proceso psicosocial, ya que en la misma interviene el hombre y la interacción de éste con el medio que lo rodea.

La motivación tiene como base las necesidades de los hombres, sobre todo las necesidades de tipo superior.

La motivación es resultado del rol activo del hombre en su contacto con la realidad circundante.

Este análisis nos permite enumerar las características más sobresalientes del proceso de motivación:

- 1- La motivación está directamente asociada a la participación del hombre dentro de los procesos productivos y sólo es explicable a partir de la comprensión del papel que éste ocupa dentro de los mismos.

- 2- Se centra fundamentalmente el análisis de la motivación en el esclarecimiento de las diversas causas del comportamiento del hombre y de la orientación del mismo dentro de la actividad humana en general y la actividad productiva en particular.
- 3- La motivación no sólo esclarece la dirección del comportamiento humano, sino también su intensidad y los cambios que sufre el mismo.
- 4- La motivación, vista como proceso, es el resultado de la interacción de la personalidad del individuo con la realidad objetiva que lo circunda, lo que no permite encasillar a la motivación como un aspecto de la personalidad o de la realidad, sino como un resultado directo de estas interacciones.
- 5- El comportamiento humano en general y la motivación en particular, es el resultado de la participación activa del hombre en su interacción con el medio que lo rodea.
- 6- La interrelación entre el hombre y su medio social en general y laboral en particular, pone en juego diversas variables a través de las cuales tiene lugar esa interacción. Veamos:

Variables de la personalidad_

<ul style="list-style-type: none"> .. Capacidades .. Necesidades .. Actitudes .. Sentimientos .. Valores .. Convicciones 	<p>Todos estos aspectos de la personalidad, se manifiestan en el marco de un conjunto de diversas relaciones que tienen lugar dentro de la organización productiva y que se manifiestan a través de los distintos roles que desempeña el individuo dentro de la misma.</p>
--	--

_Variables de la organización:

“ Organización laboral	De acuerdo con los roles que desempeña, la persona recibe diversas influencias de su medio laboral, que ejercen una influencia directa, a su vez, sobre su conducta y sobre la motivación.
“ Política de la empresa	
“ Formas de estimulación	
“ Relaciones interpersonales	
“ Actividad sindical	
“ Actividades políticas	
“ Condiciones laborales	
“ Características de la actividad.	

Dentro del marco de esta interacción, las influencias de los factores sobre el comportamiento del individuo y sobre su motivación son muy diversas, y pueden provocar diversos efectos sobre su comportamiento.

¿Qué factores pueden ejercer un efecto positivo sobre el comportamiento del trabajador y ser favorables a su motivación? Veamos algunos de ellos:

- n Condiciones laborales favorables.
- n Adecuada organización del trabajo.
- n Sistema de estímulos y salarios aceptables.
- n Transporte obrero y comida con calidad en los comedores.

- n Clima psicológico favorable en el colectivo laboral.
- n Estilo de Dirección apropiado.
- n Tareas que facilitan la autorrealización.
- n Política laboral justa.
- n Dirección eficaz.
- n Etc.

¿Qué factores pueden ejercer un efecto negativo sobre el comportamiento del trabajador? Veamos algunos de ellos:

- “ Enfoque tecnocrático.
- “ Burocratismo.
- “ Condiciones laborales desfavorables.
- “ Dirección desacertada.
- “ Poca participación en la toma de decisiones.
- “ Estilo autoritario del jefe.
- “ Tirantez y conflictos en el seno del colectivo.
- “ Tareas rutinarias.
- “ Pocas expectativas de progreso.
- “ Violaciones de la política salarial.
- “ Etc.

Para un directivo es muy importante el poder detectar los síntomas que en un momento determinado pueden evidenciar falta de motivación entre sus trabajadores. El descubrimiento de estos síntomas y su reconocimiento como tales, pueden poner al directivo ante un problema, cuyos efectos pueden ser considerablemente negativos. Desde luego, los síntomas en sí mismos no permiten caracterizar adecuadamente la falta de motivación, sino que es necesario el examen de sus diversas causas y de todas sus consecuencias predecibles. Sin embargo, el reconocimiento de estos síntomas tiene la importancia de que le permitan al directivo, la posibilidad de destacar el mal. Veamos algunos de estos síntomas que posiblemente, pueden indicar falta de motivación en los trabajadores:

- “ Ausentismo.
- “ Violación de la disciplina laboral y tecnológica.
- “ Maltrato a los equipos.
- “ Roturas frecuentes.
- “ Apego al desempeño mínimo.
- “ Inestabilidad en los cuadros y funcionarios.
- “ Afectaciones en la ritmicidad y la continuidad de la producción.
- “ Aumento del número de accidentes de trabajo.
- “ Violación de las normas de protección e higiene.
- “ Insatisfacción generalizada.
- “ Desorganización.
- “ Falta de coordinación.

- “ Violación de las normas de consumo.
- “ Falta de interés y apatía.
- “ Frustración en los cuadros y funcionarios.
- “ Debilitamiento de la autoridad.
- “ Aparición de conflictos interpersonales.
- “ Caída en la productividad e imposibilidad de que ésta aumente.
- “ Incumplimiento de los planes.
- “ Otros.

Frecuentemente nos encontramos trabajadores desmotivados. ¿Qué sería recomendable hacer en este caso?. El directivo debe valorar algunas de las posibles acciones u otras.

- Trasladarlo a otro puesto de trabajo.
- Enviarlo a un centro de descanso.
- Asignarle otro contenido dentro de su puesto de trabajo.
- Conocer cuáles son sus necesidades y actuar al respecto.
- Enviarlo a un curso de superación profesional.
- Aumentarle el salario, si se esfuerza más.
- Amenazarlo e imponer una mayor exigencia.

Tomando como ejemplo aquel filme “El supervisor: motivación a través del conocimiento” que señalamos anteriormente ¿Qué medidas adoptaría un directivo en cada caso específico para motivar a Allen, Baxter y Falk?

En el filme, se exponen una serie de expectativas como seguridad, reconocimiento, desafío, creatividad, etc. como elementos motivadores, agrupándolos a todos ellos en un concepto denominado “dignidad humana”.

¿Considera usted que la dignidad humana se reduce a estas expectativas?

¿Considera usted que sus subordinados están motivados o no? Explique los razonamientos que le permiten llegar a esta conclusión y se dará cuenta que este importante aspecto tiene más de una arista para analizar.

A manera de un ejercicio mental individual y adicional, siéntese cómodamente y analice qué síntomas evidencian la motivación o no de sus subordinados, busque causas y conozca sus necesidades. Trácese una estrategia a seguir y si le es posible aplíquela y verá los resultados.

ALGUNOS CONSEJOS GENERALES PARA LOGRAR UNA MAYOR MOTIVACION DE SUS SUBORDINADOS Y MEJORAR LAS RELACIONES CON EL TRABAJADOR.

El arte de escuchar: Para conocer las necesidades de los trabajadores, es importante que el directivo se despoje del criterio de que sólo a él se debe escuchar y que jefe es sinónimo sólo de creador. Recuerde que si valiosas son las comunicaciones del jefe hacia sus subordinados, también son importantes las comunicaciones hacia el jefe, por cuanto las mismas le permiten al directivo conocer y controlar las actividades de sus subalternos, conocer cómo piensan, cuáles son sus necesidades más importantes, etc., ya que todas ellas de una forma u otra van a incidir en la eficiencia y la eficacia del trabajo

Tenga presente estos consejos son:

- n Escuche con atención, no interrumpa a sus subordinados.
- n Cuando un subordinado le plantea un problema, deje que se exprese libremente y oriéntelo en caso necesario para lograr comprensión sobre lo que dice.
- n Evite que lo interrumpan mientras usted conversa con un subordinado.

- n No haga promesas apresuradamente sin saber si puede cumplirlas cuando un subordinado le plantee un problema, por el contrario, ayúdelo usted mismo a encontrar la solución por sus propias vías de discernimiento.
- n Cuando no tenga claro un planteamiento de un subordinado, pídale inteligentemente que lo repita.
- n Dedique más tiempo, con posterioridad a la entrevista, para analizar detenidamente las inquietudes y planteamientos de sus trabajadores.
- n No haga conclusiones apresuradas.

Asignación de tareas:

- “ No asigne tareas a un subordinado que usted tenga dudas previamente de que puedan ser cumplidas.
- “ Trate de asignar tareas que faciliten la autorrealización del subordinado
- “ Procure dar al subordinado la autoridad suficiente para que éste pueda cumplir las tareas asignadas.
- “ Libre a sus subordinados del tedio y de la rutina; asigne tareas que por sus características representen un reto para la creatividad de los mismos.
- “ Controle sistemáticamente la actividad de sus subordinados, orientándolos sistemáticamente

Sobre su gestión de dirección

- “ No imponga arbitrariamente su voluntad sobre sus subordinados, escuche los razonamientos de los mismos y valórellos.
- “ Use un trato franco y cordial con sus subordinados

- “ Rehúse al uso de la coerción y la fuerza cuando no sea necesario; use la persuasión y el convencimiento.
- “ Sea defensor de lo nuevo; apoye las ideas creadoras.
- “ Use sabiamente el reconocimiento; evite dar reconocimientos o castigar inmerecidamente.
- “ Evite los favoritismos.
- “ Sea justo al resolver una disputa entre sus subordinados, no se parcialice apresuradamente.
- “ Evite llamar la atención a un subordinado delante de terceros.
- “ Respete el trabajo de los demás.
- “ Organícese para evitar desorganizar a sus subordinados.
- “ Admita sus errores y equivocaciones, no trate de eternizarlos tozudamente.
- “ Evite la “explosividad”, controle su carácter, delante de sus subordinados.

2.9. LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA

En 1965 el Gobierno de México puso en marcha el Programa de Industrialización Fronteriza (PIF); como solución inmediata al problema de desempleo que se había acrecentado como consecuencia de la terminación del programa de braceros en 1964, y que vino a causar un aumento en la población

de las ciudades fronterizas, debido a la inmigración masiva del centro y sur de la República con el objeto de trabajar en EE.UU. en un futuro cercano.

Sumado a los problemas anteriores, el Valle de Mexicali, en esa época sufría una dura crisis agrícola, propiciada por la reducción de la superficie cultivada debido al ensalitramiento de las tierras y a la disminución de los volúmenes de agua para riego y su baja calidad debido a la salinidad.

Entre los objetivos del Programa de industrialización fronteriza, se encontraban:

La creación de empleos, la obtención de mayores ingresos, el mejoramiento del nivel de calificación de mano de obra y el aumento del consumo de materias primas nacionales en las operaciones que se realizaran en las plantas maquiladoras.

Teniendo como bases legales del mismo, el determinar el tipo de operaciones que se debían realizar en las empresas maquiladoras, siendo estas de ensamble, proceso de materias primas o bienes intermedios provenientes de EE.UU., permite también el procesamiento de ensamble de ciertos productos de EE.UU. en México y posteriormente su reexportación exenta de pago de derechos arancelarios, excepto por el valor agregado.

En el sexenio 1970/76 se implementó un nuevo programa de fomento a la industria maquiladora con los mismos objetivos que el programa de 1965.

SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA

Mexicali es la capital del estado de Baja California., y la fecha oficialmente reconocida de su fundación es el tres de marzo de 1903. Debido a su calidad de frontera con los Estados Unidos, el crecimiento de Mexicali ha sido considerablemente impactado por la Industria Maquiladora, así como por la exportación y fortalecimiento de su producción agrícola como por su desarrollo comercial.

Una maquiladora es una planta de manufactura que el gobierno mexicano la exenta de las obligaciones sobre materiales y equipos importados; todos los productos deben ser exportados. La idea es que las plantas extranjeras aprovechen la mano de obra barata al mismo tiempo que impulsan la economía mexicana a través de la generación de empleos y, el consumo de bienes en el mercado local.

La industrialización en la frontera norte de México: el papel de los actores locales y de las trasnacionales en una perspectiva dinámica.

El inicio de la maquiladora se da en una coyuntura histórica, mediados de los sesenta, en la que coinciden iniciativas del gobierno mexicano y el interés de algunos inversores estadounidenses por invertir en México. Las iniciativas se resumen en un Programa Nacional Fronterizo y el Programa de Industrialización Fronteriza. Los programas pretendían paliar el problema de la falta de inversores en una zona alejada de los centros tradicionales de la inversión en el modelo de sustitución de importaciones. A ello se agregaba una situación de alto desempleo en la región fronteriza como consecuencia del final del Programa de Braceros por el que México tenía derecho a una cuota de trabajadores empleados en la agricultura de Estados Unidos. El instrumento concreto apoyaba la importación, transformación y reexportación a Estados Unidos de partes y componentes libres de impuestos.

Los instrumentos se fueron modificando con el objetivo de dar cada vez más facilidades a la inversión extranjera. Posteriormente, la apertura de la economía mexicana, las sucesivas devaluaciones con la caída en los costos salariales y la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994, aceleraron de manera espectacular el desarrollo de la maquiladora.

En Mexicali existe una industria muy diversificada, ocupando el primer lugar la de productos alimenticios donde se cuentan con pasteurizadoras de lácteos, embotelladoras, molinos de trigo, tortillerías y empacadoras de carne, entre las más importantes. La industria maquiladora está altamente desarrollada, siendo Mexicali el pionero en México en esta rama industrial, inicialmente con la costura; hasta el año 2000 operaba n aproximadamente 190 plantas maquiladoras con 55,857 personas empleadas en un ambiente de trabajo no sindicalizado y de baja rotación.

El desarrollo de la industria de transformación y la maquiladora, ha sido principalmente en el ramo de alimentos, automotriz, metal, mecánica, envases de vidrio, electrónica, plástico y textil. Otras industrias no menos importantes son la fabricación y ensamblaje de artículos eléctricos y electrónicos, tractocamiones, remolques de carga, maquiladoras de juguetes. La industria eléctrica se ha desarrollado gracias a las características geológicas; Mexicali cuenta con una planta geotermoeléctrica que es suficiente para abastecer a todo el estado y además exportar este energético.

La industria es uno de los renglones más dinámicos de la economía de la región, Mexicali es reconocida como un importante centro de producción compartida. Existen importantes empresas como: Bimbo, Maseca, Vitro, Sidek, Televisa, Nestlé, Kenworth, Sabritas, Sanyo, Allied Signal Aerospace Corp. Wslock Co. Goldstar of America, Itt, Hikam of America, Hurón, Daewoo y Cooper Industries, quienes han comprobado las ventajas de operar en la frontera ante los dinámicos mercados de E.U. y de la cuenca del pacífico.

En información que data del año 2000 la planta industrial de Mexicali, generaba más de 40 exportaciones que rebasan los 2,400 millones de dólares anuales. La ciudad de Mexicali, goza de un régimen fiscal preferencial para la importación de materias primas y determinados productos, lo que representa mayor ventaja sobre otras ciudades del país. Mexicali cuenta con una comunidad empresarial, con gran experiencia en negocios internacionales y dispuestos a invertir.

Condiciones de Empleo y Capacitación en las Maquiladoras de Exportación en México La escolaridad en la industria maquiladora no es un asunto sustantivo, debido a que el trabajo que se desempeña es simple, muy especializado, la capacitación en el trabajo se desarrolla cotidianamente. Las políticas de contratación en las empresas maquiladoras del norte del país, se han relajado debido a la alta rotación del personal. Lo anterior se afirma con base en los datos obtenidos a través del análisis de las ofertas de empleo publicadas en distintos diarios de la ciudad. Destacan los ofrecimientos para el puesto de técnico, y en segundo lugar de supervisores e ingenieros, con un porcentaje alto de ofertas para personal administrativo. En comparación con lo que ocurría en los años setenta, ello llama la atención, ya que se convocaba entonces, centralmente a puestos de operarios.

Rotación. Diferentes autores afirman que existen tres problemas: la rotación en el empleo, la carencia y deterioro de la infraestructura pública de las localidades y el deterioro ecológico. El análisis se concentra en los dos primeros, al observar una importante relación entre ellos y la estructura de trabajo. Si el centro del estudio son las condiciones del empleo, se debe destacar el análisis de los datos al respecto de la rotación en el empleo. Las entrevistas llevadas a cabo son la fuente de la información que se maneja en este punto: "según algunos gerentes entrevistados, un porcentaje de rotación aceptable para sus plantas sería menor al 5%".

Son tres los aspectos centrales o momentos sobre el problema de la rotación: "1). Las causas que la provocan y que tienen que ver con la infraestructura pública local y regional; 2). La rotación en sí misma y la movilidad de la mano de obra; y 3). Las consecuencias que genera, vinculadas con sistemas flexibles de aprendizaje y movilidad interna de la mano de obra, y en forma importante con los sistemas de capacitación y su costo".

Ahora bien, el problema de rotación, no se presenta igual en todos los momentos, es a partir de fórmulas matemáticas e índices, que se llegó a la conclusión de que el problema se concentra en los primeros 90 días de trabajo,

CONDICIONES DE EMPLEO

La política de contratación de la mano de obra, es el factor de análisis para las condiciones de empleo. Las condiciones de ingreso al trabajo, apuntan que cuando se ingresa por primera vez, se hace a partir de contratos temporales que fluctúan entre un mes y tres meses, que son contratos de "prueba de los trabajadores", una vez cumplidos estos contratos, se contratan automáticamente como permanentes. Estos tipos de contratación distan de las formas comúnmente usadas para amplios sectores productivos en México, sobre todo en el centro del país. Con ello, "se sospecha que no existan, en forma generalizada, carreras profesionales dentro de las plantas.

Para el análisis de la movilidad en el empleo, que se observa como poco intenso en las plantas, se agruparon los factores en tres tipos: desempeño, actitud y normatividad. Los resultados muestran que los gerentes otorgan más peso a los factores de desempeño: el conocimiento de las operaciones; en segundo lugar, los factores de actitud, la responsabilidad y la disciplina; y en tercer lugar, los factores de normatividad, asistencia y antigüedad.

CAPACITACIÓN EN LAS PLANTAS MAQUILADORAS

En la primera parte se presenta un panorama que ilustra la discusión desde distintos enfoques para definir a la capacitación en la maquiladora. En éste ámbito industrial, el examen de la capacitación permite conjeturar una relación, cuya comprobación debe ser objeto de estudios específicos entre capacitación y calificación, por lo menos en dos direcciones convergentes: en primer lugar, en un enfoque de la calificación definida al nivel de la planta, donde la dimensión organizacional interna rige a la estructura de las calificaciones, y la capacitación se convierte en el principal vínculo entre organización y proceso productivo. Y en segundo lugar, dentro de un concepto de calificación como institución, en el que ha de plantearse la articulación entre los sistemas educativo, organizacional y productivo al nivel de las regiones y de las actividades económicas.

Capacitación laboral: la oferta actual y sus características. Los resultados de la sección dedicada a la información proporcionada por los institutos capacitadores pueden reagruparse en los siguientes ocho:

Con relación a la distribución por municipios el estudio: "Mexicali es la ciudad del estado que más cursos registra, superando a Tijuana, Ensenada y Tecate. En el número de cursos que registra Mexicali es posible que influya el hecho de ser la capital del estado. De manera similar, el pequeño número de cursos que registra Tecate está posiblemente influido por la falta de representaciones en esa ciudad de los organismos más activos en la impartición y promoción de la capacitación. En Tijuana existe un subregistro ya que no se recibió la información en la forma solicitada de los cursos promovidos por NAFINSA y CIMO.

El estudio indica que "la mayoría de los cursos son impartidos por los organismos de forma autónoma, aunque es relativamente importante, el número que se imparten en colaboración por dos o más organismos. Más adelante agrega que "la relativa proliferación de formas de colaboración permite hablar de dos clases de participación en la capacitación, una en donde el organismo la promueve y otra donde el organismo la imparte. Aunque ambos papeles se reúnen

en ocasiones en un mismo organismo, esta distinción es útil para explicar porque no encabezan la lista de cursos impartidos promotores tan activos como la STYPS, a través del programa CIMO, el SEDE y la CANACINTRA. Estos organismos actúan como "facilitadores" de los organismos capacitadores, ya sea que identificando las necesidades de capacitación, financiando cursos, reclutando o pagando instructores y otras contribuciones necesarias que muchas veces llegan a superar las posibilidades de un solo organismo. En caso de los organismos que imparten los cursos, los más activos son los planteles del SEIT, los Centros de Educación y Capacitación Técnica, entre los cuales destacan los CECATIS. Otros organismos importantes en la oferta de cursos impartidos son los organismos empresariales, entre los cuales destaca el ICIC. También es importante la oferta de los Centros de Educación Superior, encabezados por la UABC.

Con la notable excepción del IMSS, los organismos gubernamentales, sean federales, estatales o municipales, imparten muy pocos cursos. Lo cual es un dato que coincide con la idea del estado como promotor antes que parte competidora. Un número de cursos aún reducido pero importante por lo que significa, es impartido por las propias empresas beneficiadas. En la mayoría de estos casos, las empresas se apoyan en un programa del SEDE denominado capacitación mixta. Este programa funciona con becas PROBECAT, con desempleados y con instructores de la empresa participante, la cual se compromete a contratar a un porcentaje predeterminado del personal capacitado.

Con relación al sitio en que se realizan los cursos el estudio encuentra que "la mayoría de los cursos se realizan fuera del centro de trabajo. Esto se debe a que un número importante de cursos son cursos abiertos, organizados sin la intervención directa de las empresas que llegan a beneficiarse de tal capacitación. También es posible que cuando las empresas llegan a participar prefieran no hacerlo con sus propias instalaciones.

En cuanto a la forma en que son impartidos el estudio informa que son impartidos en su mayoría en forma tradicional.

El estudio asegura que los cursos cubren todos los niveles del personal que se emplea en la industria, aunque suelen estar organizados de forma exclusiva para uno o dos niveles. Los de mayor importancia numérica son los cursos destinados de manera exclusiva a los trabajadores de planta. El estudio explica que sin duda, la causa más importante de que la oferta tienda a especializarse es un reflejo de la organización interna de las empresas, pero también contribuye a ese resultado la orientación de los organismos. Así, por ejemplo, los organismos empresariales muy raramente imparten cursos para los operarios y se concentran en los estratos superiores. Lo mismo sucede con los centros universitarios aunque en menor medida puesto que también incluyen a los mandos medios. Por su parte, los centros de educación y capacitación técnica se dedican casi exclusivamente a la formación de cuadros operativos y sólo en ocasiones llegan a cubrir también jefes de línea o supervisores pero raramente cubren más arriba.

Según el estudio "la duración promedio de los cursos es de 56 horas, aunque la mayoría (moda) es de 20 horas. La variación es muy amplia, con cursos que duran apenas dos horas y otros hasta 510, con respecto a la fecha en que se imparten los cursos el estudio sostiene que: El mes en que son impartidos los cursos revela una triple influencia de los tiempos escolares, los tiempos de las dependencias gubernamentales y la estacionalidad de la demanda de la industria. Al iniciar el año y durante el verano, las escuelas ofrecen una buena parte de sus cursos abiertos, elevando en esa medida el número de cursos ofertados a la industria. Las dependencias gubernamentales, por su parte, tienen poca actividad durante los primeros meses del año en espera de la aprobación de sus programas y presupuestos anuales, pero hacia mitad de año alcanzan su mejor nivel. Finalmente, es conocido que la industria utiliza los últimos meses para tareas relacionadas con el pago de aguinaldos, cierres de inventarios, balances anuales y otras tareas extraordinarias que requieren el concurso del personal que no es

directamente operativo. Como consecuencia de este esfuerzo adicional las empresas tienden a cerrarse al exterior durante esta época y por lo mismo a demandar menos apoyos externos. En el caso de Baja California, este efecto de aislamiento es quizá más pronunciado por los patrones migratorios del personal operario de las maquiladoras que al llegar las fechas decembrinas regresan a sus lugares de origen y disminuye el empleo en esa industria." El resultado de esta triple influencia, es un número relativamente alto de cursos en enero, fuerte caída en febrero y progresivo aumento hasta llegar a mayo, el mes de mayor oferta. Después de mayo, el número de cursos ofrecidos no regresa a un punto alto hasta que la oferta veraniega de las escuelas eleva su número en los meses de julio y agosto. Los cuatro últimos meses, por la escasa demanda de la industria, el número de cursos disminuye sostenidamente para cerrar diciembre con un número prácticamente nulo.

El estudio resume esta sección diciendo que "la oferta de los cursos de capacitación se realiza, en lo general, fuera de los centros de trabajo, de manera tradicional, especializadas en estratos ocupacionales, con una duración de 20 horas y en su número variable a lo largo del año.

La articulación escuela/industria: un objeto de debate. La región fronteriza del norte de México, se ha considerado tradicionalmente como un territorio donde el conocimiento productivo, los saberes y las competencias tienen un papel secundario frente a "ventajas competitivas" como los bajos salarios o la docilidad de la mano de obra. Sin embargo, en los años noventa esta visión ha sido matizada por estudios que registran la heterogeneidad de las maquiladoras, plantas de ensamble y manufactura con mayoría de inversión extranjera que han dado lugar a una peculiar industrialización en esta parte de México.

En la región las asociaciones de empresarios señalan necesidades de personal calificado y su aparente escasez en ciudades que tradicionalmente son receptoras de la migración procedente del sur de México. De manera más o menos explícita se cuestiona la viabilidad de un modelo de crecimiento donde el

trabajo basado en conocimiento tenía -y tiene- una importancia sustancialmente menor que el trabajo basado en habilidades manuales. De este modo, la región se suma a un debate en el que se propone una nueva visión acerca de cuáles son las ventajas competitivas de los territorios. Con base en experiencias de regiones exitosas, o de “regiones que ganan”, se da cada vez más importancia a los denominados intangibles, esas ventajas no tan mensurables como las tradicionales variables económicas.

La formación en la empresa. ¿De qué manera resuelven las empresas sus necesidades de mano de obra calificada? ¿Qué tipo de necesidades son éstas? ¿Qué opinión tienen de la oferta educativa de la localidad? ¿Qué importancia tiene la capacitación en la empresa para las propias empresas? ¿Es una capacitación de tipo específico o trata de remediar las deficiencias de los egresados de las escuelas locales?

La respuesta a las preguntas anteriores se puede enfocar de distintas maneras considerando que el crecimiento del mercado de trabajo local y la heterogeneidad de las plantas dificulta la cuantificación exacta de los requerimientos de mano de obra calificada. Una segunda cuestión se refiere a las diferencias observadas entre los distintos segmentos de trabajadores: directos, técnicos, ingenieros o gerentes. Para abordar el tema distinguiremos entre los diferentes niveles de mano de obra.

La capacitación en el trabajo ha estado condicionada por la alta rotación de la mano de obra. Ante este fenómeno, que no ha variado sustancialmente en los últimos diez años, las empresas siguen una estrategia general de capacitación: a los recién llegados se les asignan tareas simples que requieren un día o menos de inducción. Es decir, el tiempo mínimo para que el trabajador/a sepa llegar a su puesto de trabajo, conozca físicamente la empresa y tenga una idea general del proceso del cual va a formar parte: habilidad manual, paciencia, atención, dedicación son las aptitudes y actitudes que se buscan.

En general, se puede decir que el problema principal que los gerentes de la maquiladora advierten es el de la inestabilidad, de la rotación y del ausentismo, problemas que se relacionan con la disciplina laboral pero no con los conocimientos.

Otras encuestas confirman los resultados anteriores. Según J. Carrillo et. al. (2000: 95) el problema principal relacionado con los recursos humanos es la rotación tanto en la maquiladora de auto partes como en las empresas del televisor. El segundo problema sería el ausentismo y la impuntualidad en la primera y la falta de personal calificado en la segunda.

Los trabajadores que permanecen más tiempo en la empresa, pueden adquirir una cierta especialización y recibir algunos cursos de tipo técnico, como soldadura o electricidad. También se les imparte trabajo en equipo, cursos de motivación, liderazgo, calidad y otros similares. Estos trabajadores, cuando tienen un grado de escolaridad de secundaria y/o preparatoria, obtienen más fácilmente puestos de mando o supervisión. En estos puestos se está dando una mayor capacitación, dado que se observa que muchos de los conflictos y fricciones en las plantas se dan por la relación con los supervisores. En Matamoros, tercera ciudad en importancia por el número del empleo maquilador, se inició a finales de los noventa un sistema de certificación de supervisores para mejorar la gestión del personal. Sin embargo, es frecuente que entre los trabajadores contratados por primera vez las deficiencias en la escolaridad les impidan leer y/o entender órdenes de trabajo, realizar cálculos matemáticos simples (para el Control Estadístico de Procesos).

En entrevistas mantenidas con gerentes de la maquiladora se advierte su interés por retener a los trabajadores que tienen las cualidades señaladas más arriba. En la práctica algunas maquiladoras han establecido una serie de categorías diferenciadas e incentivos con el objetivo de ofrecer una suerte de

“carrera laboral” a los trabajadores. Sin embargo, no existen evidencias de los efectos que crea este tipo de estrategia.

Lo que parece más definitivo son algunas de las características de la mano de obra que aumenta su “riesgo” de rotar y, en consecuencia, su incapacidad para seguir una “carrera laboral” donde la capacitación y el aprendizaje sean un eje importante de desarrollo personal y colectivo. Algunos de estos grupos son los siguientes:

- Jóvenes que han estudiado, están estudiando o piensan estudiar. Consideran su trabajo de manera temporal y algunos piensan que sus conocimientos, están subvaluados en la planta.
- Emigrantes, a veces de origen campesino, con situaciones familiares en las cuales siempre hay “riesgos” o factores de inestabilidad, accidentes, divorcios, situaciones económicas repentinamente difíciles. En todo caso, al menos una vez al año, hay un motivo para rotar: ver a los familiares en diciembre.
- Hombres con oficio, relaciones sociales u otros recursos (habilidades) que les permiten encontrar empleos mejor pagados. A veces tienen 2 empleos o trabajan durante la semana en uno y los fines de semana en otro.

Reformas económicas y formación. Entre las mujeres la propensión a rotar se encuentra siempre del lado de familia: ancianos y más frecuentemente niños a los que cuidar. Sin embargo, no es ésta la única causa: a veces cambian de domicilio y la nueva planta les queda lejos o dependen de que otra persona las transporte y cuando ésta falla, deciden cambiar de planta. Los horarios, la distancia a la planta, las deficiencias en el transporte, la escasez de guarderías, son causas organizativas y de provisión de servicios sociales que, en un momento u otro, motivan el cambio de empleo o el ausentismo.

La formación educativa, el tipo de carreras que se imparten en las ciudades fronterizas, la importancia del aprendizaje en las empresas, la ampliación y mejora de los vínculos entre empresas e instituciones formativas son temáticas

que van ganando importancia en las ciudades fronterizas. Las interrogaciones respecto a la calidad, la distribución y la pertinencia del aprendizaje productivo tienen una relación directa con la incertidumbre respecto a la viabilidad del denominado “modelo maquilador”. Cada vez parece más evidente que no es deseable y quizás no sea ya posible mantener una planta productiva en la que el trabajo manual de ensamble no vaya siendo sustituido por el trabajo técnico complejo. La posibilidad de que una competencia centrada en los bajos salarios desplace el empleo a países como China o a los países centroamericanos es una amenaza latente en las ciudades fronterizas de México.

La situación estratégica de la frontera la pone a resguardo de un riesgo absoluto, pero también sumerge a la región en una dependencia con riesgos. El informe ya citado de UNCTAD referido a la electrónica mexicana –principalmente Jalisco y la frontera- señalaba que México, debido a su cercanía con Estados Unidos, seguirá siendo un centro regional en el futuro, aunque si se profundizan sus capacidades tecnológicas, (México tiene una base de capital humano mucho más fuerte que Malasia), las trasnacionales pueden ampliar sus instalaciones para servir también al mercado latinoamericano.

Añadía dicho informe que el potencial de las trasnacionales para desarrollar habilidades es importante: muchas firmas extranjeras en los países en desarrollo pagan salarios más altos que sus contrapartes locales e invierten más en entrenamiento. Tienden a estar más enteradas de las tendencias en entrenamiento y de la necesidad de crear nuevas formas de habilidades; pueden usar materiales de entrenamiento y técnicas “state of the art”, y su entrenamiento está orientado a los mercados globales. Advierte también: “los países huéspedes no pueden depender de las TNC para satisfacer sus necesidades de calificación más amplias o emergentes. Las TNC usan las tecnologías que son apropiadas para los niveles de educación local y entrenan principalmente para crear operadores eficientes de tales tecnologías, pero no tienden a invertir en crear las habilidades que se necesitan para niveles tecnológicos más altos cuando estos

emergen. Tales inversiones son generalmente más caras y de largo plazo, y aquí es donde las instituciones educativas tienen que satisfacer estas necesidades. En otras palabras, el mejoramiento del nivel general de calificación y habilidad y la provisión de capacitación especializada de alto nivel es algo que los países huéspedes deben hacer por sí mismos. De hecho, tal mejora (upgrading) debe usarse tanto para atraer inversión extranjera directa de más alta calidad como para inducir a los inversionistas existentes a moverse en actividades más complejas”.

La infraestructura educativa ha padecido de los males típicos de este tipo de organizaciones: burocracia, rigidez en los planes de estudio y la creación de una oferta que responde más a la demanda del alumnado que a la demanda generada por la creación de empleos. Sin embargo, es justo reconocer que en el caso de las ciudades fronterizas de México el panorama dista de ser estático.

Las asociaciones de empresarios, algunos líderes locales, políticos y empresarios, están participando de forma más activa en establecer los mecanismos para que las relaciones entre las escuelas sean más estrechas y más ágiles. Por su parte, las escuelas tienen sus propios Comités de Vinculación en donde están presentes empresarios locales. Algunos de estos centros, como los dependientes de CONALEP, contemplan mecanismos de creación de nuevas carreras donde también la participación de los empresarios es importante. Uno de los aspectos que reviste mayor complicación es que las maquiladoras de capital extranjero adopten un compromiso más explícito y amplio con la educación local. A favor de esta posibilidad juega que en las gerencias

En el contexto descrito cada vez es más frecuente encontrar recomendaciones referidas a la necesidad de contar con personal calificado y de mejorar los mecanismos de vinculación. Dichas recomendaciones van dirigidas sobre todo a los niveles técnicos y profesionales y se encaminan a desarrollar un sector electrónico en el que las operaciones más intensivas en conocimiento,

como diseño, se extiendan en las plantas ya instaladas. Sin embargo, existen varias incógnitas referidas al conjunto de los empleados en la maquiladora: para los trabajadores directos el diagnóstico se centra, sobre todo, en la necesidad de eliminar la rotación, pero los diagnósticos empresariales y de los organismos oficiales no asumen que la rotación, siendo un fenómeno complejo, está muy ligada a la garantía de un empleo estable y de una efectiva carrera laboral. Otro aspecto, de contornos imprecisos, es el que se refiere al compromiso real de las grandes plantas por participar en inversiones relacionadas con la educación y la formación de los trabajadores. Finalmente, desde finales del año 2000 la incertidumbre referida al futuro de la maquiladora –por las nuevas regulaciones y la desaceleración de la economía estadounidense-, también crea dudas acerca de la forma en que se daría el proceso de vinculación en una economía local con menor dinamismo.

Por lo que actualmente dentro de los objetivos del Programa de Apoyo a la capacitación (PAC) como un mecanismo de dicha secretaría es apoyar la capacitación de los trabajadores en activo de las micro, pequeñas y medianas empresas. El programa de apoyo a la capacitación contribuye a promover la cultura laboral que entiende el trabajo como el punto en donde la persona descubre la naturaleza y la transforma para su beneficio. Lo anterior como condición fundamental para incrementar su productividad.

A nivel mundial, la industria electrónica se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, ya que su participación en los procesos de producción y contenido de los productos fabricados en otros sectores es cada vez mayor; tal es el caso de las industrias automotriz, electrodomésticos, electrónica, instrumentos de medición, maquinaria productiva, equipo médico, equipo fotográfico y de fotocopiado, e incluso juguetes. Asimismo, la rápida y constante evolución de este sector ha generado externalidades positivas que han permitido impulsar continuamente la productividad de las empresas.

La dinámica e importancia desarrolladas por el sector electrónico ha estimulado importantes flujos de comercio a nivel mundial. Durante la década de los noventa, el comercio de productos electrónicos mostró el mayor nivel de crecimiento, comparado con otros sectores manufactureros, alcanzando tasas promedio anuales de 12.1 por ciento en el 2000, según datos contenidos en el Programa para la Competitividad de la Industria Electrónica y de Alta Tecnología (Pág. 2).

Dinámica demográfica.- Durante las próximas décadas, la tasa de crecimiento de la fuerza laboral en México superará a la de la población total, lo cual permitirá elevar el crecimiento promedio de los ingresos así como la expansión del mercado interno. Asimismo, la fuerza laboral en México, la cual tiene una edad promedio de 22 años, es mucho más joven que la de nuestros principales socios comerciales; lo que permite a nuestro país contar con una masa crítica de capital humano, con gran potencial de ser adaptado a las nuevas condiciones de los mercados internacionales. Sin embargo, este bono demográfico, no es suficiente para garantizar los nuevos requerimientos de nuestra economía. Para potenciar esta ventaja será necesario impulsar la educación y la capacitación en todos los niveles, así como promover y mejorar la calidad de las carreras técnicas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Cada vez mas empresarios, directivos y en general lideres de instituciones, se han abierto a la necesidad y bondad de contra para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven 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 marcara la vuelta del siglo y que nos enfrenta con renovados bríos a las necesidades humano – sociales y económico- productivas del siglo XXI.

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

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., para ello, estamos involucrados todos, llámese 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.

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 publicas 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 este sea mas significativo para el trabajador.

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 el otro, verdaderamente importante, para señaladle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de si 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.

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 perdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. A veces como mero cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

La capacitación en el trabajo, entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es mas importante aun el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe deber ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos

nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe o lidera como responsable del entrenamiento de su personal.

Debemos pues, ante el panorama anterior, pensar en resolver el círculo vicioso en el que estamos inmersos, no hay productividad porque no hay organizaciones productivas, **estas** no lo son porque no se capacita a su personal y porque carecemos todavía de una filosofía del trabajo y así nunca podremos llegar a ser productivos, o bien, si lo vamos a lograr, hemos escogido el camino mas largo y tortuoso. Debemos de apostar por el círculo virtuoso, dándole prioridad a los modelos educativos, es decir a la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personal que sin duda constituyen la mejor inversión y la vía optima de solución al problema.

¿Qué debemos hacer? Conclusión y recomendaciones de política

La integración competitiva en la economía mundial requiere un incremento constante de la productividad laboral, que solo puede ser el resultado de un mayor nivel de instrucción de la población en general y de un mayor nivel reoferta y demanda de habilidades. Ello nos recuerda que las políticas de capacitación no pueden considerarse aisladamente: su efectividad y su éxito dependen de varias políticas que estructuran los incentivos de las empresas y los trabajadores para la oferta y la demanda de habilidades. En este sentido, las recomendaciones que surgen de este trabajo difieren en su alcance, aunque no en su orientación, de las conclusiones de la estrategia del BID sobre capacitación vocacional y técnica. Si bien la estrategia concentra su analisis en el logro de la reforma de la Institución Nacional de Capacitación, este estudio procura mostrar que se necesitan intervenciones en aspectos muchos mas amplios.

En primer lugar figura la **política educacional**. La universalización de la educación básica hasta el noveno nivel es una condición necesaria, pero no suficiente para apoyar un proceso de desarrollo de habilidades. El sistema escolar necesita mostrar suficiente flexibilidad y atractivo para proporcionar a los

estudiantes incentivos para permanecer en el sistema escolar más allá de la educación básica. Este no es necesariamente un argumento a favor de la educación vocacional como aspecto especializado y final del sistema educacional, sino en cambio, facilitar la transición entre la escuela y el mercado laboral y viceversa es crucial para darles a los trabajadores subeducados la oportunidad de adquirir las habilidades básicas que constituyen un requisito previo para las habilidades más especializadas que pueden ofrecer las empresas. En este sentido, la iniciativa mexicana sobre *Educación para la vida y el trabajo* resulta conceptualmente promisoria en la medida en que abre nuevos canales de comunicación entre la escuela, la capacitación y el mercado laboral.

La educación de adultos debe ampliarse dado el bajo nivel de instrucción de la población en general, y de los trabajadores activos en particular. Será necesario desarrollar modelos alternativos de provisión más adecuados para los adultos que probablemente estén trabajando o buscando trabajo, lo que quizá implique un uso más intensivo de las instalaciones educacionales existentes y el diseño de programas de acreditación acelerado y basados en exámenes. El subsidio del costo financiero y de la pérdida de ingresos que supone la adquisición de más educación es un método legítimo de incrementar la demanda de educación de adultos. En particular, estos esfuerzos deben ampliarse durante periodos de alto desempleo, cuando el costo de la pérdida de ingresos se reduce sustancialmente. Si los subsidios incluyen la provisión de apoyo financiero que depende de que los adultos se reintegren al sistema de educación, estos programas también tendrían el beneficio no insignificante de mantener a los trabajadores fuera de las líneas de desempleo. No obstante, debe rechazarse la tentación de concebir a la educación de adultos como un programa de apoyo financiero. Si la calidad de la educación es deficiente, los participantes de los programas se verán estigmatizados y el programa perderá cualquier efecto que podría tener sobre los futuros ingresos de los participantes.

Las políticas tributarias también podrían desempeñar un importante papel subsidiando el costo de la capacitación de los individuos que deciden invertir en aprender nuevas habilidades, y subsidiando la inversión que realizan las empresas que capacitan a sus trabajadores. Por lo menos, la inversión en capital humano debe recibir el mismo tratamiento tributario que recibe la inversión de capital. Esta puede ser una política muy flexible. Chile representa un ejemplo interesante de cómo una franquicia tributaria puede utilizarse para subsidiar una gran variedad de programas de capacitación, incluso para grupos desaventajados de la población. La ventaja de este tipo de intervención es que representa poca o ninguna interferencia en las decisiones de capacitación de las empresas y los trabajadores. Sin embargo, en la ausencia de una fuerte regulación basada en criterios objetivos acerca de la calidad y la relevancia de los programas de capacitación, esta política podría representar una pérdida de recursos si las empresas y los trabajadores desarrollan conductas oportunistas.

También debe adecuarse a este proceso la regulación del mercado laboral, porque la productividad es una función de las relaciones contractuales y las condiciones de trabajo dentro de la empresa. Las innovaciones contractuales (incluyendo los contratos de aprendizaje) que permiten a los trabajadores y a las empresas compartir el costo de la capacitación mediante una reducción de los salarios, y que elimina el supuesto jurídico de la existencia de un contrato laboral indefinido para los participantes, servirá para incrementar la oferta y la demanda de habilidades. Sin embargo, debe recordarse que el comportamiento oportunista podría resultar en el uso de los participantes como mano de obra barata cuando no existe una fuerte y efectiva vigilancia sobre las normas de calidad y relevancia de los programas de capacitación ofrecidos. Además, si estas innovaciones reducen el costo de separación por debajo de los niveles normales, las empresas y los trabajadores tendrán menos incentivos para invertir en la adquisición de habilidades, dada la mayor probabilidad de despido.

Los trabajadores y las empresas se beneficiarían de una mayor disponibilidad de información sobre empleos y oportunidades de educación. Los servicios de intermediación del mercado laboral, que apoyan los esfuerzos de búsqueda de los trabajadores desempleados, pueden desempeñar un papel útil facilitando los flujos de información y la ayuda ofrecida a los trabajadores para encontrar oportunidades de capacitación mientras buscan empleo. La experiencia posterior a 1995 en la operación de programas de apoyo financiero muestra que su efectividad podría mejorarse inmensamente ofreciendo una diversidad de opciones (incluso oportunidades de capacitación y educación), en ve de solo transferencias de fondos (Márquez, 2000).

También deben incluirse los programas de capacitación en las negociaciones colectivas, dando a las empresas y los sindicatos la oportunidad y los mecanismos para negociar sobre el nivel de inversión destinado al desarrollo de habilidades. Los sindicatos y los empleadores operan instalaciones de capacitación en varias regiones, algunas de ellas de alta calidad. La regulación y la intervención directa del gobierno con el fin de fomentar la creación y el uso ordenado de consejos locales o regionales de trabajadores y empresas destinados al desarrollo y la operación de programas de capacitación mitigaría el problema de coordinación y probablemente incrementaría la calidad y la relevancia de la capacitación ofrecida. Como estos programas operan a nivel local o regional, en el que los sindicatos y las organizaciones empresariales tienen mas control sobre su rendimiento, se reduciría sustancialmente la probabilidad de que se conviertan en monstruos burocráticos.

Los mecanismos destinados a proteger el ingreso de los trabajadores desempleados (incluyendo las indemnizaciones por despido y el seguro de desempleo) deben comprender subsidios para la capacitación, preferiblemente en la forma de instrumentos similares a certificados que los trabajadores podrían negociar como parte de su estrategia de búsqueda de trabajo. La experiencia posterior a 1995 en la región muestra que los programas de capacitación a corto

plazo para trabajadores desempleados no tienen un buen rendimiento en términos de incrementar los futuros ingresos de los beneficiarios (véanse los resultados del análisis en la sección previa), aunque por lo menos parecen incrementar la probabilidad de empleo de las mujeres adultas. No se dispone de ninguna evidencia experimental sobre el impacto de los programas que mandan a los desempleados a la escuela para adquirir habilidades básicas, pero debe estimularse la experimentación en esta área y podría utilizarse para apoyar la expansión de la educación de adultos.

No existe un modelo claramente “óptimo” de **estructura institucional del sistema de capacitación**, aunque existen varios indicadores de lo que debe y no debe hacerse, que deberían orientar la política en este campo. El bajo rendimiento de las tradicionales instituciones nacionales de capacitación en la mayor parte de los países de la región muestra que el modelo corporativista de organización aisló al sistema de los trabajadores y las empresas, y que estos institutos deben rediseñarse. Es preciso establecer una fuerte institución pública de regulación del sistema de capacitación encargada de fijar y aplicar las normas de calidad y relevancia de los programas de capacitación. A causa de la naturaleza central de esta institución en las políticas del mercado laboral, resulta natural pensar que debería depender del Ministerio de Trabajo, en vez de la autoridad de educación. El ente regulador debe ser independiente de cualquier otra entidad pública que opere programas de capacitación, con el fin de evitar los conflictos de interés que podrían suscitarse. Como en cualquier mercado, la regulación funciona mejor cuando esta separada de la provisión. Esto no implica la creación de una burocracia pública aislada: el ente regulador debe gozar de la confianza del sector privado, y debe interactuar con las representaciones institucionales de trabajadores y empresas (y no solo con los proveedores de la capacitación) y regirse por sus demandas. El modelo corporativista solo funciona si las representaciones institucionales son fuertes y están focalizados en la competitividad (como parece ser el caso en Brasil), en vez de la defensa del statu quo. Cuando los sindicatos y las cámaras de industria y comercio son débiles, la

solución corporativista degenera en un estancamiento burocrático que consume recursos con poco o ningún resultado social. Deben estimularse formas más flexibles de coordinación con el sector privado y los sindicatos, incluso la creación de consejos locales y regionales especializados por sectores que puedan informar y dirigir las políticas públicas de capacitación en un entorno y en una escala más acorde con las capacidades institucionales de los sindicatos y el sector privado. La certificación de habilidades constituye una importante herramienta en este proceso, en el sentido en que soluciona un problema de información, haciendo que la calidad y la cantidad de las habilidades de los trabajadores sea observable por los posibles empleadores. Sin embargo, la certificación requiere una decidida participación institucional de las empresas, los trabajadores y los sindicatos en el diseño del contenido y los mecanismos de acreditación.

Los sistemas de capacitación existentes proveen actividades de educación reeducación, y es muy probable que sigan estando involucrados en estas actividades, dados los déficit en habilidades básicas que muestra la fuerza laboral. El problema es que estos programas tienden a mostrar escaso impacto sobre los beneficiarios y en consecuencia tienen muy limitado rendimiento social. Estos programas no deben ser financiados sin una importante y continua evaluación que permita un rediseño flexible del contenido del programa, el método de provisión y la clientela. Desde un punto de vista positivo, estos programas han servido para abrir el espectro de proveedores de capacitación y han sido importantes factores de cambio en el sistema de capacitación. En particular, tales programas deben estar integrados con los mecanismos de colocación e intermediación, teniendo en cuenta que el objetivo final de la reeducación es colocar a los participantes en empleos productivos en lo que puedan continuar desarrollando sus habilidades. Ello implica que las acciones destinadas a facilitar la búsqueda de trabajo, incluyendo subsidios y asesoramiento, deben formar una parte integral de los programas de reeducación. El Ministerio de Trabajo debe aprovechar esta

oportunidad para mejorar la estructura y el rendimiento de los servicios de colocación e intermediación que provee en el mercado laboral.

La última década ha sido un periodo de activa innovación en el sistema de capacitación. Los gobiernos de la región han implementado nuevos programas y han establecido nuevas estructuras institucionales en el sistema de capacitación. Este es un proceso favorable cuyo impulso debe mantenerse. Sin embargo, la mayor parte de estos nuevos programas han sido establecidos como mecanismos transitorios para mitigar las consecuencias adversas del desempleo y los bajos ingresos. Las autoridades no deben olvidar que la principal misión del sistema de capacitación es proporcionar a la población en general el nivel y la combinación de habilidades necesarias para que los trabajadores y las empresas puedan generar los empleos más productivos asociados con una economía más competitiva. Ello implica que cada acción que se emprende en el sistema de capacitación, desde la reeducación básica hasta el proceso de certificación más sofisticado, debe evaluarse en términos de su eficacia en función del costo para el logro de ese objetivo, en vez de evaluarse únicamente su efectividad para mitigar las consecuencias sociales adversas del desempleo.

Actualmente contamos con suficiente información y conocimientos para que una empresa pueda ser administrada de una forma adecuada requiriéndose tres recursos fundamentales para que funcione correctamente, los cuales son el recurso material, técnico y humano, siendo este último el más importante para la organización.

La Administración de Recursos Humanos, parte fundamental para la empresa, debe proporcionarle a esta, personal, altamente calificado y con los conocimientos necesarios para alcanzar el éxito deseado, y para lograr todo esto, se debe contar con el reclutamiento y selección del personal más completo con el fin de elegir a aquellos que reúnan los requisitos y cualidades apropiadas para el buen funcionamiento de la misma, así como desarrollar habilidades y aptitudes de

cada uno de los miembros de la organización para la satisfacción del mismo y la colectividad en que se desenvuelve.

Hoy en día, el personal de una empresa debe estar completamente capacitado y preparado para prevenir y superar los diversos cambios que afecta la estabilidad y crecimiento de la misma, así como producir bienes o servicios con la calidad que permitan ser competitivos tanto con empresas mexicanas como extranjeras, beneficiando en primer lugar a ella misma así como a los clientes con sus buenos productos, además de apoyar a la localidad con fuentes de empleo contribuyendo al crecimiento del país.

El Recurso Humano es el motor principal para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, el capital es importante pero mucho más importante es el Recurso Humano, ya que sin el no funcionarían ni existirían las grandes empresas.

La función de la Administración de Recursos Humanos implica un gran reto por la diversidad de funciones; además el trato constante con el recurso humano, sigue siendo una de las tareas más interesantes, tomando en cuenta al personal para diseñar los programas de capacitación logrando así personas más preparadas para crear más y mejores productos y servicios, aumentar el nivel de vida de la clase trabajadora mediante salarios justos y equitativos, condiciones de trabajo adecuadas y seguras, para aumentar el nivel de desempeño de los trabajadores y de las propias organizaciones.

Así como también aportar conocimientos encaminados al acrecentamiento y desarrollo del Recurso Humano dentro de la organización así como punto de apoyo para toda aquella persona que tenga como principal objetivo el estudio del Recurso Humano.

Ahora bien, en cuanto a la estructura que deberá sustentar el proceso de capacitación y adiestramiento de los recursos humanos, creemos que ésta se solidificará atendiendo fundamentalmente los siguientes pasos:

1. Alguien en la organización se da cuenta de que existe una oportunidad o

un problema que puede crear una necesidad de capacitación.

2. La administración se compromete en un proceso de atención al problema, donde se especifican los síntomas; es decir, la necesidad.

3. Se establecen las causas.

4. Se define el problema y analiza la necesidad, proponiendo alternativas de solución.

5. Se evalúan las alternativas, en términos de solución al problema.

6. Se escoge la alternativa más eficaz y se determina si la capacitación es esa alternativa de solución.

7. Si la alternativa de solución fue la capacitación, se analizan las necesidades de capacitación para determinar qué tipo de capacitación se necesita.

8. Se definen los objetivos específicos para las actividades de capacitación y se determina cuáles serán los resultados que se esperan, especificando normas de desempeño y rendimiento que un individuo debe lograr.

9. Se establecen los métodos de evaluación del desempeño.

10. Se define la población objetivo de la capacitación (aquellos individuos que necesitan ser capacitados) y luego se especifica el contenido que se debe cubrir, para lograr el desempeño y conducta deseada.

11. Se redactan las pruebas y métodos de evaluación.

12. Se elaboran los materiales y apoyos para la capacitación.

13. Se realiza el programa de capacitación.

14. Se miden el impacto inmediato y los resultados, en un plazo posterior del programa de capacitación.

15. Se miden los cambios obtenidos y se ve cuáles de ellos pueden ser atribuibles a la capacitación recibida.

16. Se organizan los métodos de seguimiento para reforzar el aprendizaje

obtenido y retroalimentar el programa de capacitación.

Ésta es la estructura básica que actualmente enmarca los procesos de capacitación en las organizaciones, en donde, a pesar de que pueden presentarse variaciones, los fundamentos son los mismos. Actualmente no existen en México las condiciones teórico-técnicas (investigaciones, marcos teóricos, nivel socioeconómico de la población, ausencia de bancos de información técnica, instructores externos con limitada preparación y falta de ética profesional, etcétera) que puedan soportar, con modelos y conceptos, nuevos sistemas de actualización y formación de adultos. Si a esto se suma que en muchos casos los administradores de la capacitación carecen de interés por desarrollar referencias teóricas, se entenderá por qué el problema continúa presente y, ante las nuevas exigencias del entorno, agudiza las limitaciones de la capacitación en México.

CAPÍTULO 3
CASO DE ESTUDIO
RESULTADOS

Análisis Estadística Descriptiva y Correlacional

Resultados del análisis de estadística descriptiva

Tabla: 1 Género

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Masculino	175	175	86.20690	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
Femenino	28	203	13.79310	100.0000
	203			

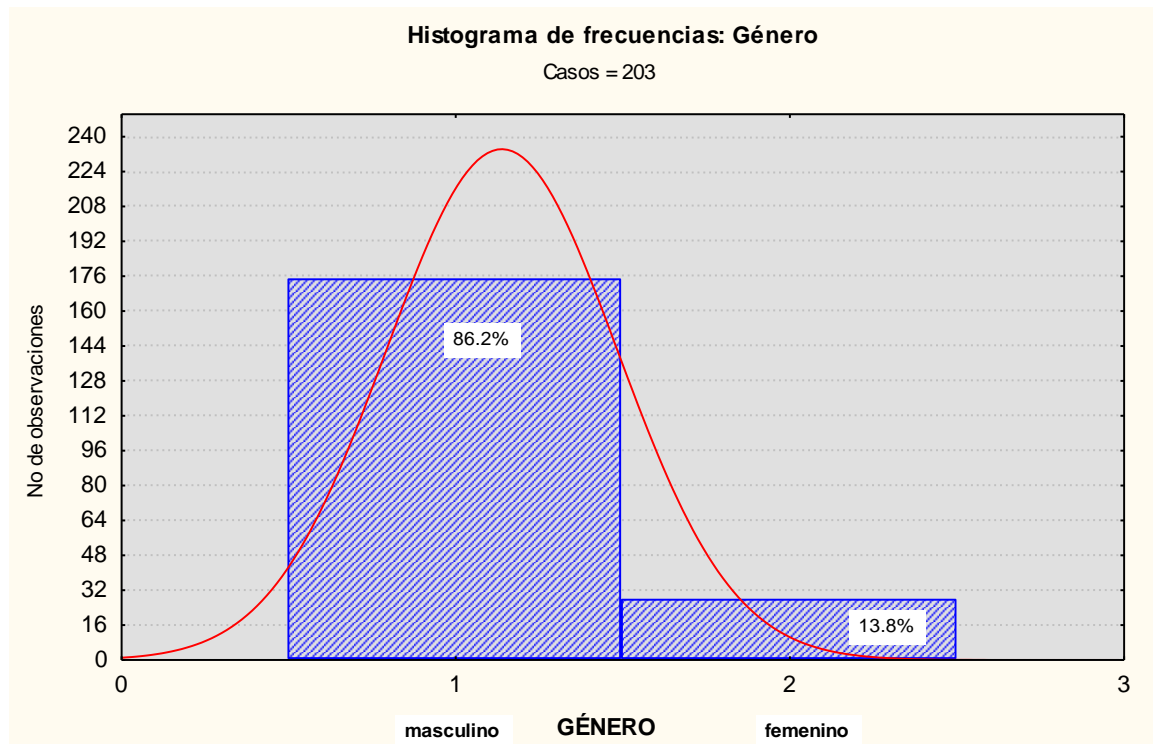


Tabla: 2 **Edad**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
18-23	87	87	42.85714	42.8571
24-29	65	152	32.01970	74.8768
30-39	36	188	17.73399	92.6108
40-49	12	200	5.91133	98.5222
50>	3	203	1.47783	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Edad

$$y = 203 * x = \text{edad}$$

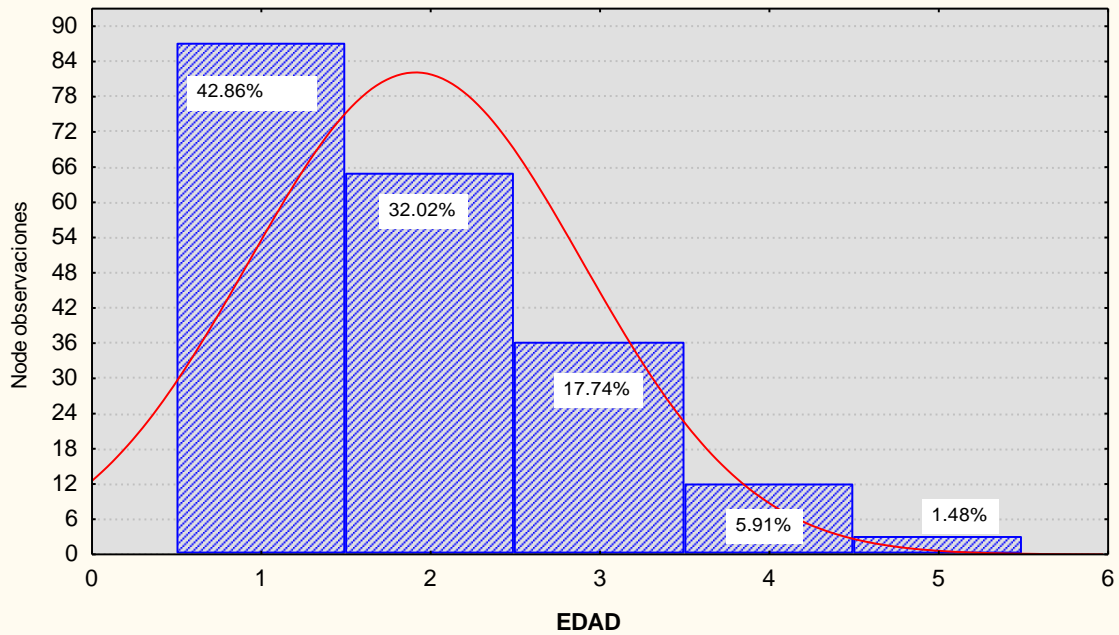


Tabla: 3 Estado Civil

Estado civil	Frecuencias		%	% acum.
Soltero (a)	89	89	43.84236	43.8424
Casado (a)	89	178	43.84236	87.6847
Divorciado (a)	2	180	.98522	88.6700
Viudo (a)	1	181	.49261	89.1626
Unión libre	22	203	10.83744	100.0000
	203			

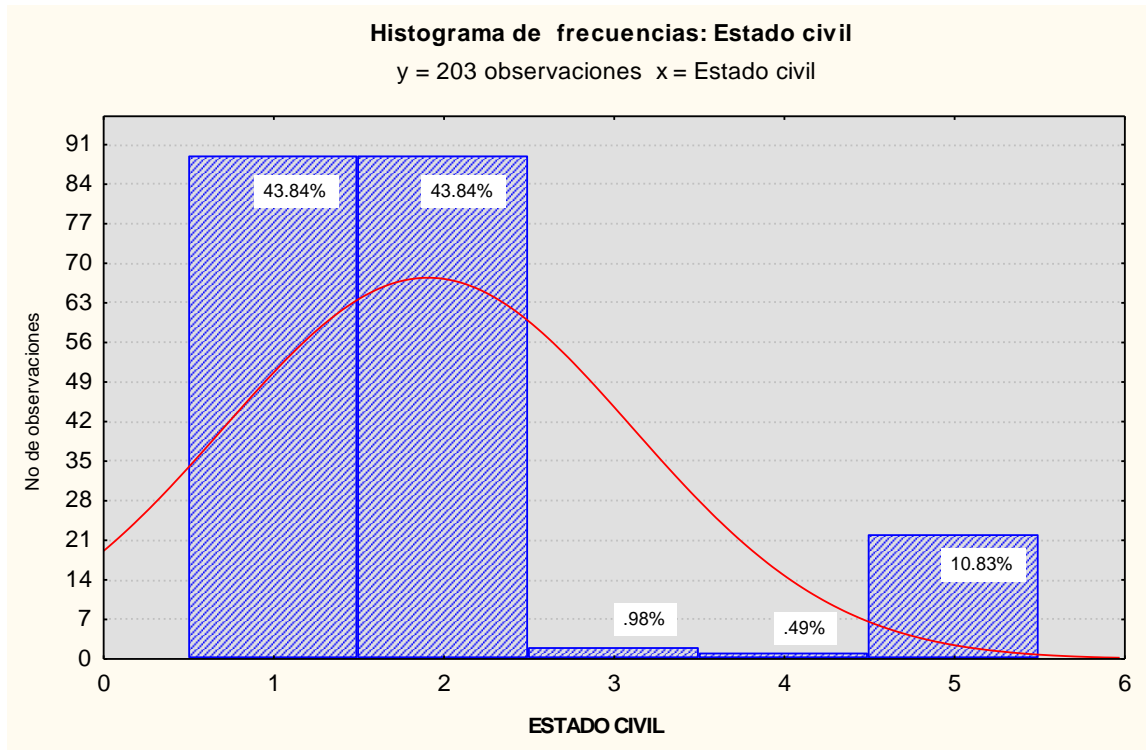


Tabla 4: **Escolaridad**

<u>Escolaridad</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Primaria	29	29	14.28571	14.2857
Secundaria	86	115	42.36453	56.6502
Preparatoria	58	173	28.57143	85.2217
Universidad	1	174	.49261	85.7143
Carrera técnica	28	202	13.79310	99.5074
No contestó	1	203	.49261	100.0000
	203			

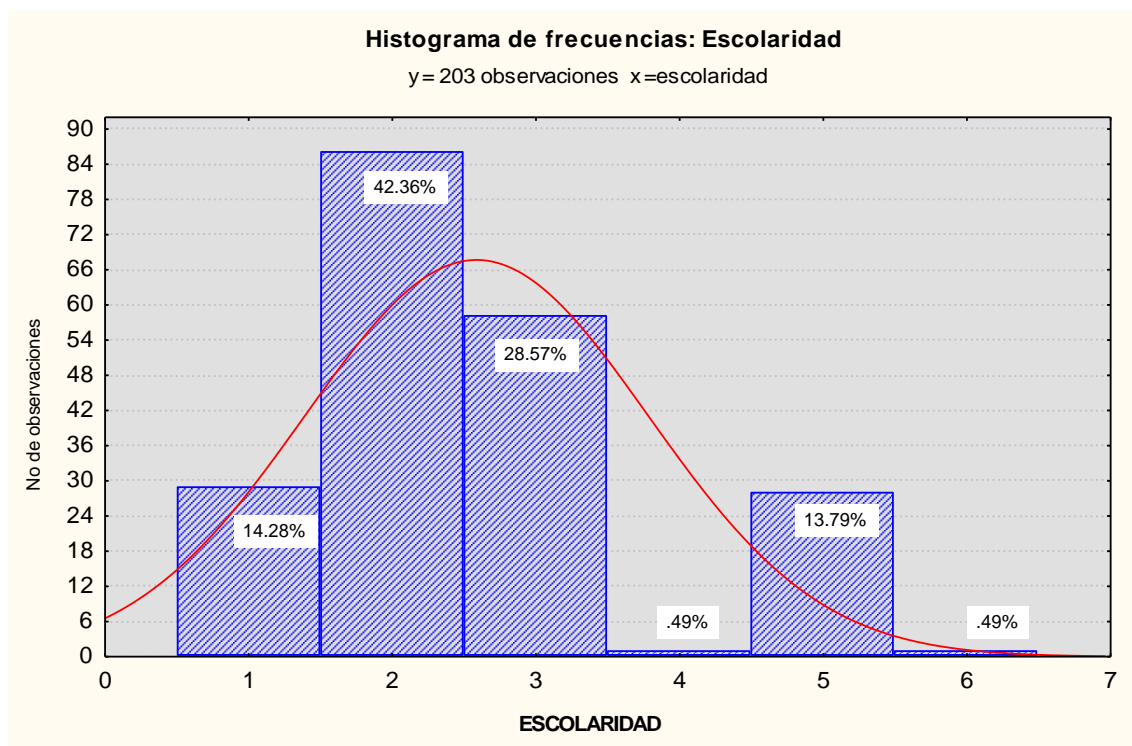


Tabla: 5 **Objetivos**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	106	106	52.21675	52.2167
Casi siempre	40	146	19.70443	71.9212
Algunas veces	39	185	19.21182	91.1330
Casi nunca	3	188	1.47783	92.6108
Nunca	15	203	7.38916	100.0000
		203		

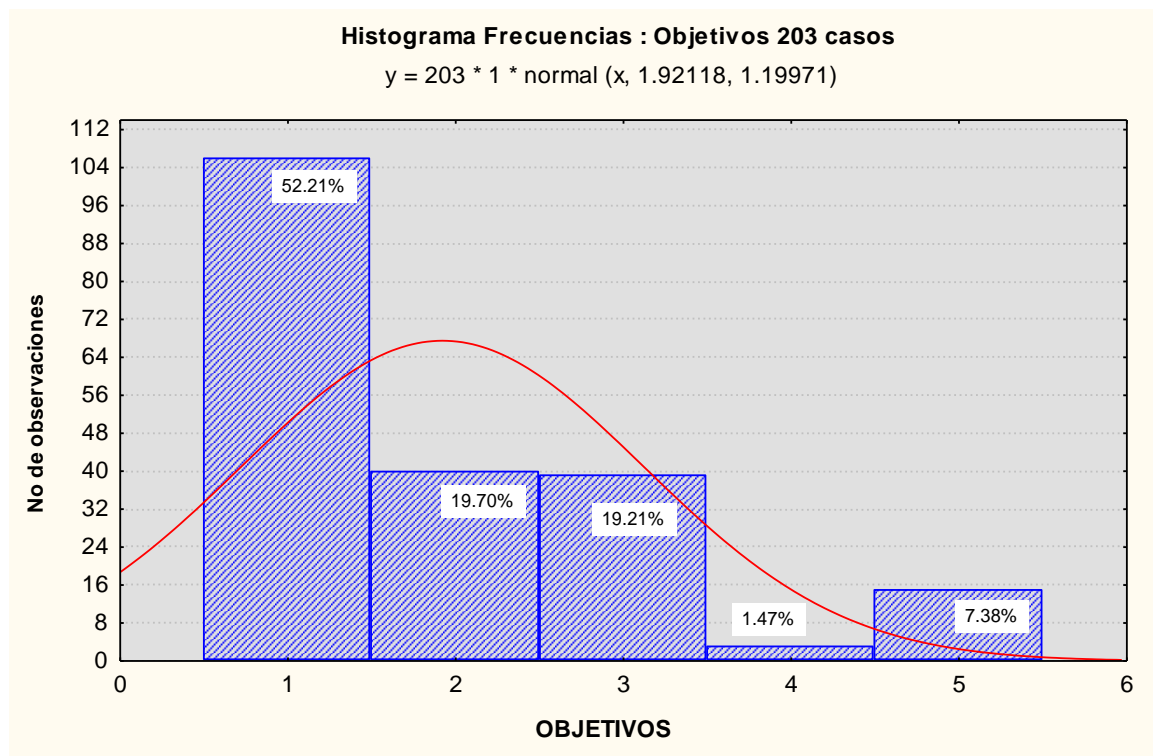


Tabla: 6 **Opinión**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	78	78	38.42365	38.4236
Casi siempre	21	99	10.34483	48.7685
Algunas veces	30	129	14.77833	63.5468
Casi nunca	14	143	6.89655	70.4433
Nunca	60	203	29.55665	100.0000
	203			

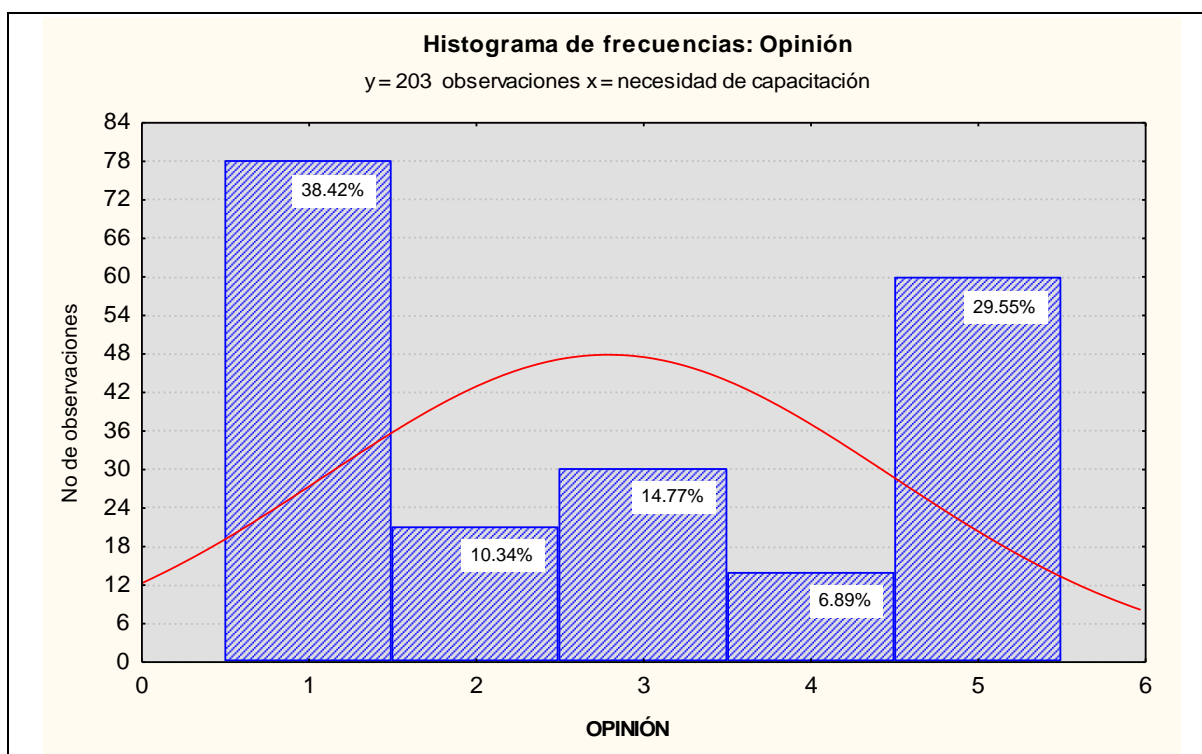


Tabla: 7 Motivación

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	101	101	49.75369	49.7537
Casi siempre	29	130	14.28571	64.0394
Algunas veces	41	171	20.19704	84.2365
Casi nunca	10	181	4.92611	89.1626
Nunca	22	203	10.83744	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Motivación

y = 203 observaciones x = rangos de opinión

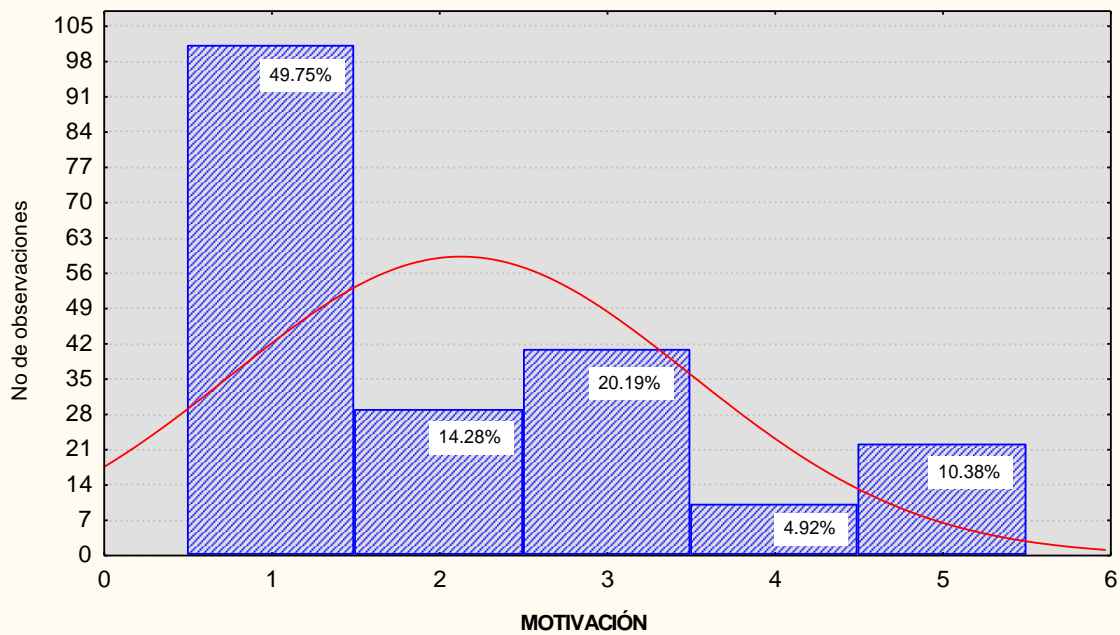


Tabla: 8 **Desempeño**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	118	118	58.12808	58.1281
Casi siempre	15	133	7.38916	65.5172
Algunas veces	32	165	15.76355	81.2808
Casi nunca	8	173	3.94089	85.2217
Nunca	30	203	14.77833	100.0000
	203			

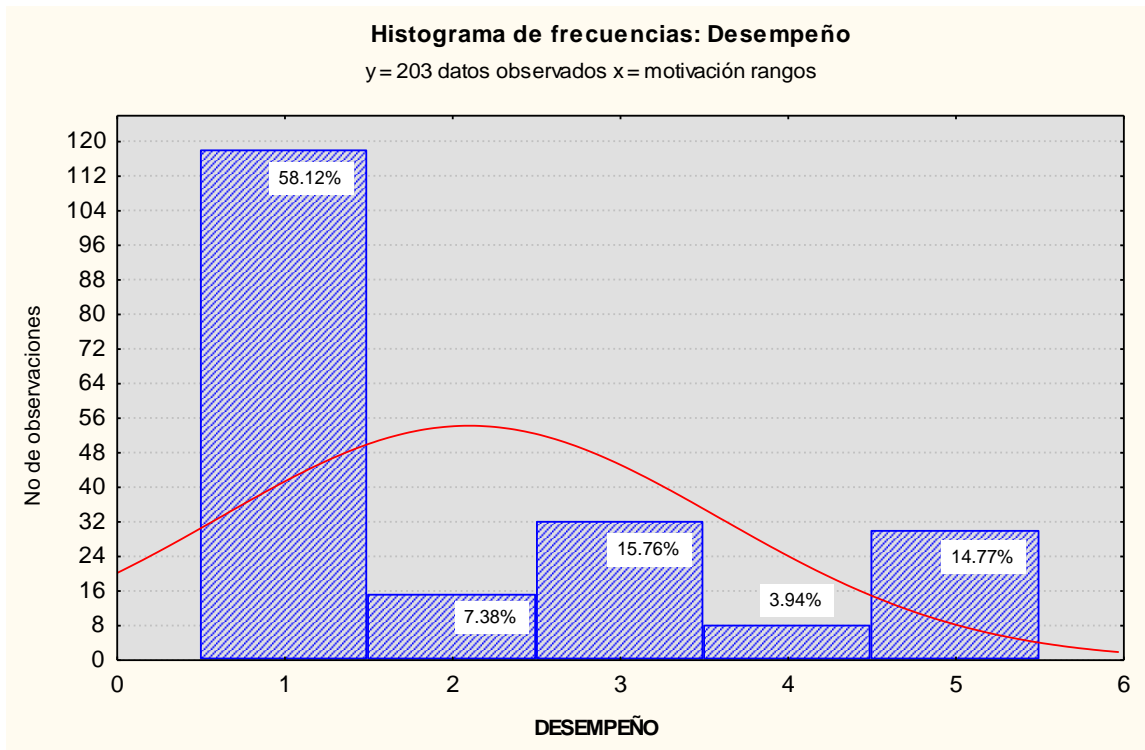


Tabla: 9 **Puntualidad**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	141	141	69.45813	69.4581
Casi siempre	23	164	11.33005	80.7882
Algunas veces	13	177	6.40394	87.1921
Casi nunca	5	182	2.46305	89.6552
Nunca	21	203	10.34483	100.0000
	203			

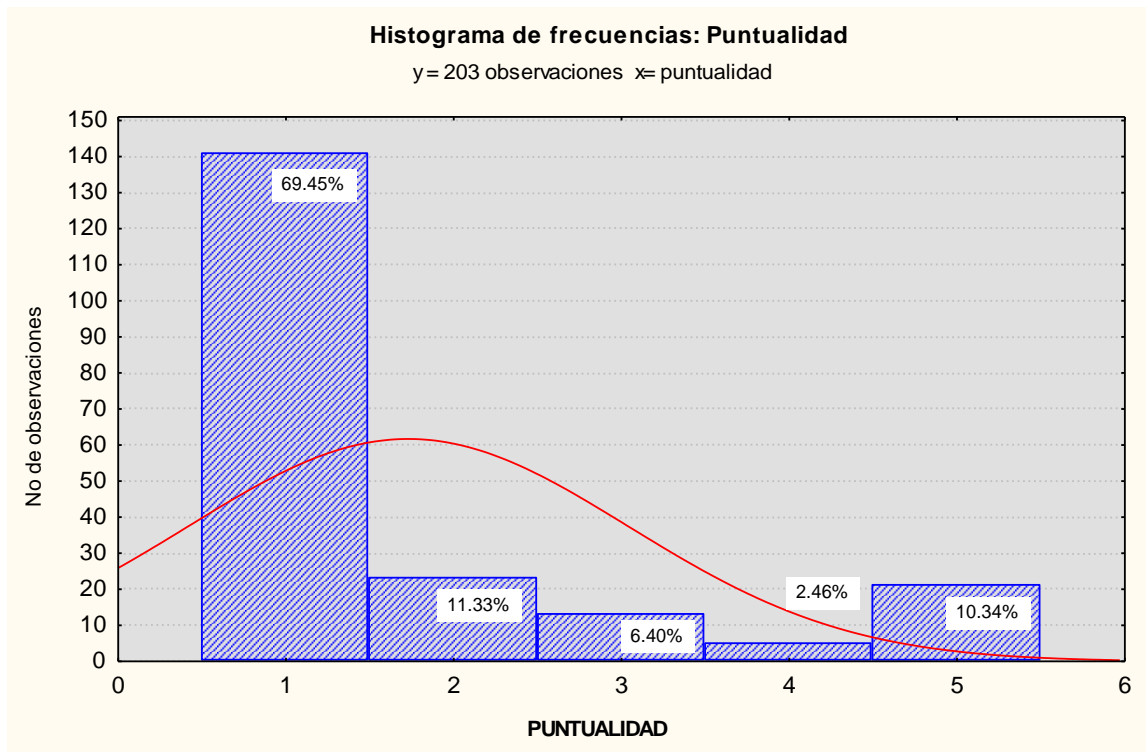


Tabla: 10 Disposición a la Capacitación

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	135	135	66.50246	66.5025
Casi siempre	25	160	12.31527	78.8177
Algunas veces	30	190	14.77833	93.5961
Casi nunca	7	197	3.44828	97.0443
Nunca	6	203	2.95567	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Disposición a la capacitación

y = 203 observaciones x = disposición

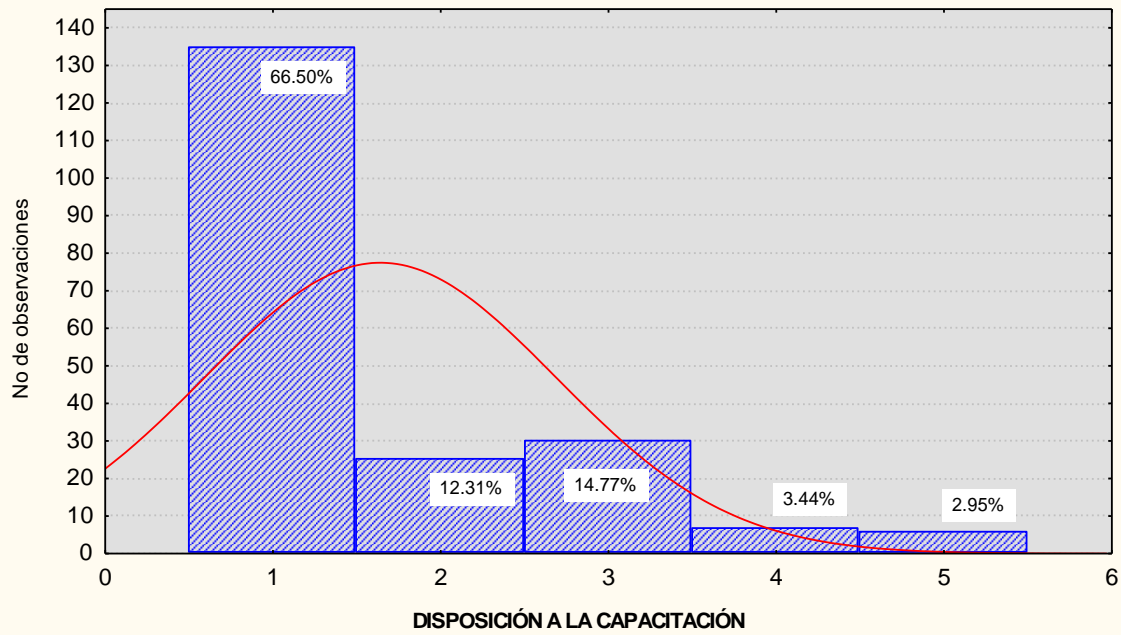


Tabla: 11 Capacitación para el trabajo

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	127	127	62.56158	62.5616
Casi siempre	21	148	10.34483	72.9064
Algunas veces	36	184	17.73399	90.6404
Casi nunca	9	193	4.43350	95.0739
Nunca	10	203	4.92611	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Capacitación para el trabajo

y = 203 observaciones x = capacitación para el trabajo

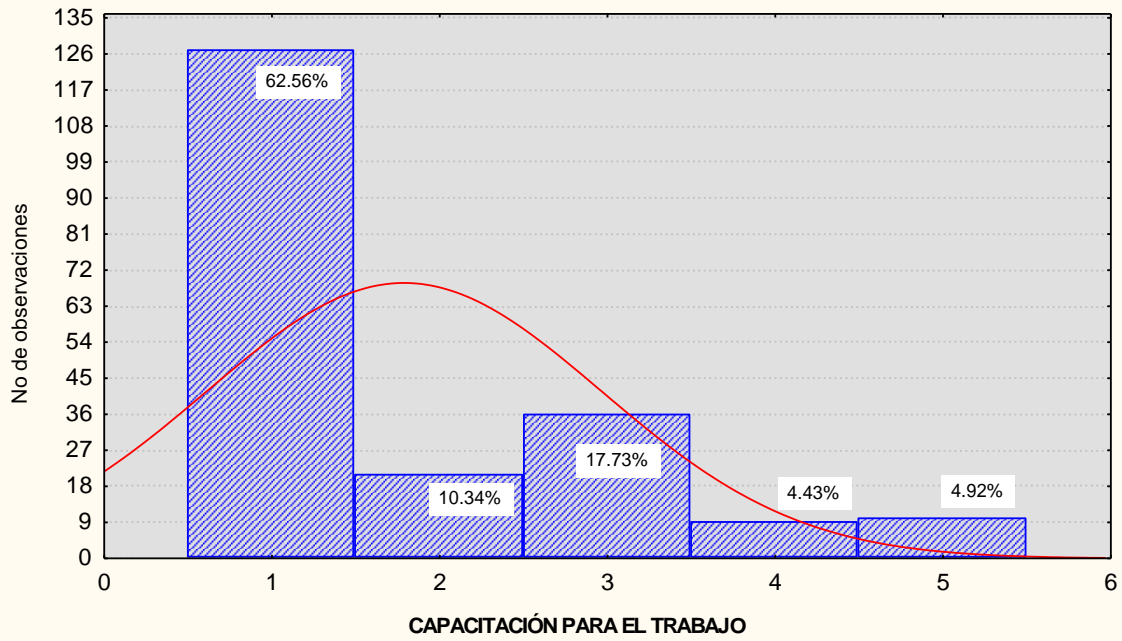


Tabla: 12 **Desarrollo**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	165	165	81.28079	81.2808
Casi siempre	16	181	7.88177	89.1626
Algunas veces	15	196	7.38916	96.5517
Casi nunca	4	200	1.97044	98.5222
Nunca	3	203	1.47783	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Desarrollo

y = 203 observaciones x = desarrollo

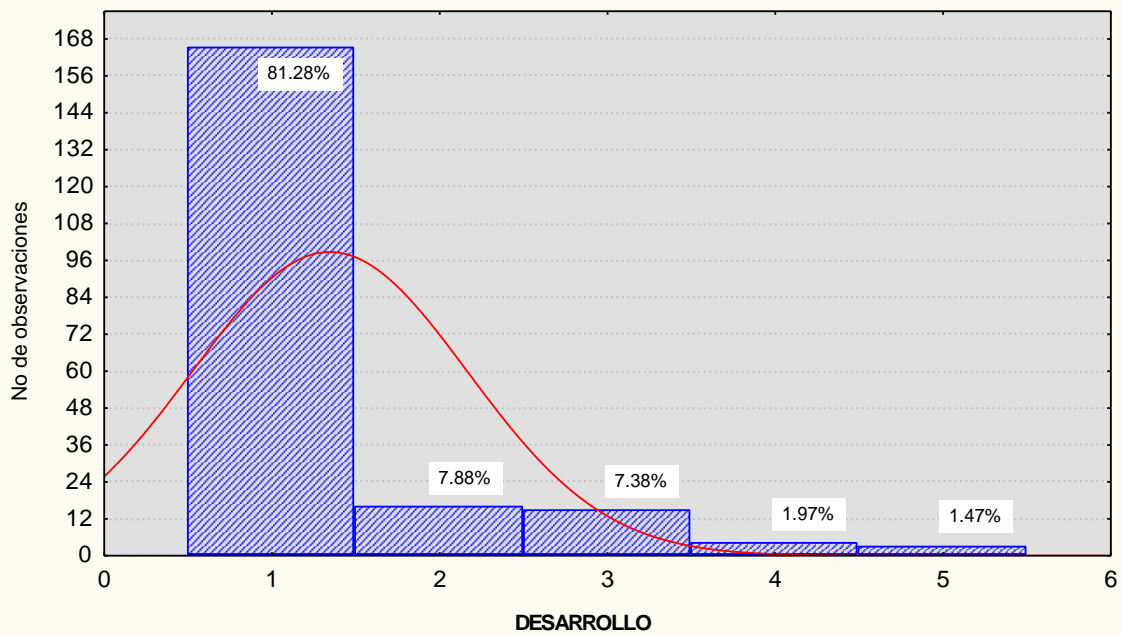


Tabla: 13 Actualización

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	108	108	53.20197	53.2020
Casi siempre	29	137	29.00000	67.4877
Algunas veces	30	167	14.77833	82.2660
Casi nunca	8	175	3.94089	86.2069
Nunca	28	203	13.79310	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Actualización

y = 203 observaciones x = actualización

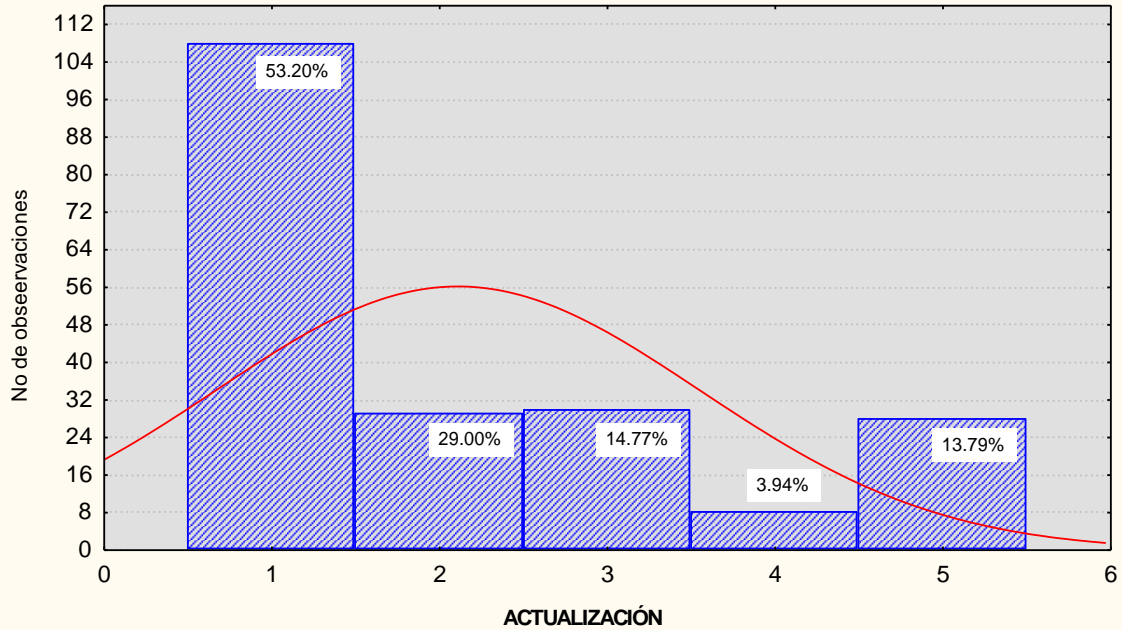


Tabla: 14 **Capacitación para motivación**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	107	107	52.70936	52.7094
Casi siempre	28	135	13.79310	66.5025
Algunas veces	37	172	18.22660	84.7291
Casi nunca	4	176	1.97044	86.6995
Nunca	27	203	13.30049	100.0000
203				

Histograma de frecuencias: Capacitación para motivación

y = 203 observaciones x = capacitación para motivación

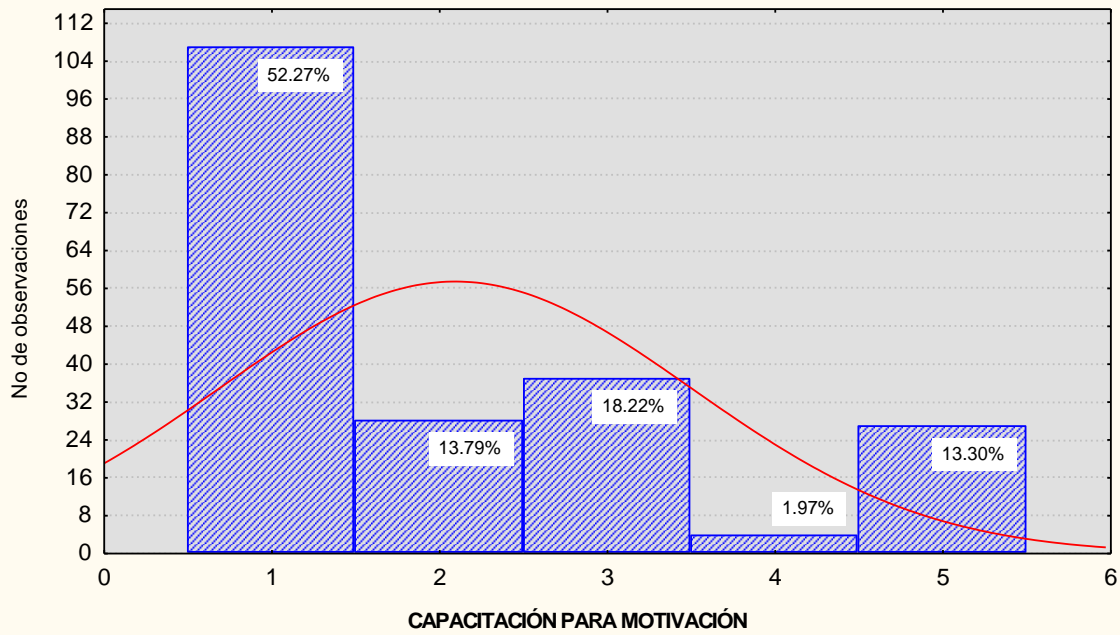


Tabla: 15 **Capacitación para diferentes áreas**

Rangos	Frecuencias		%	% acum.
Siempre	77	77	37.93103	37.9310
1casi siempre	9	96	9.35961	47.2906
Algunas veces	31	127	15.27094	62.5616
Casi nunca	16	143	7.88177	70.4433
Nunca	60	203	29.55665	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Capacitación para diferentes áreas

y = 203 observaciones x = capacitación diferentes áreas

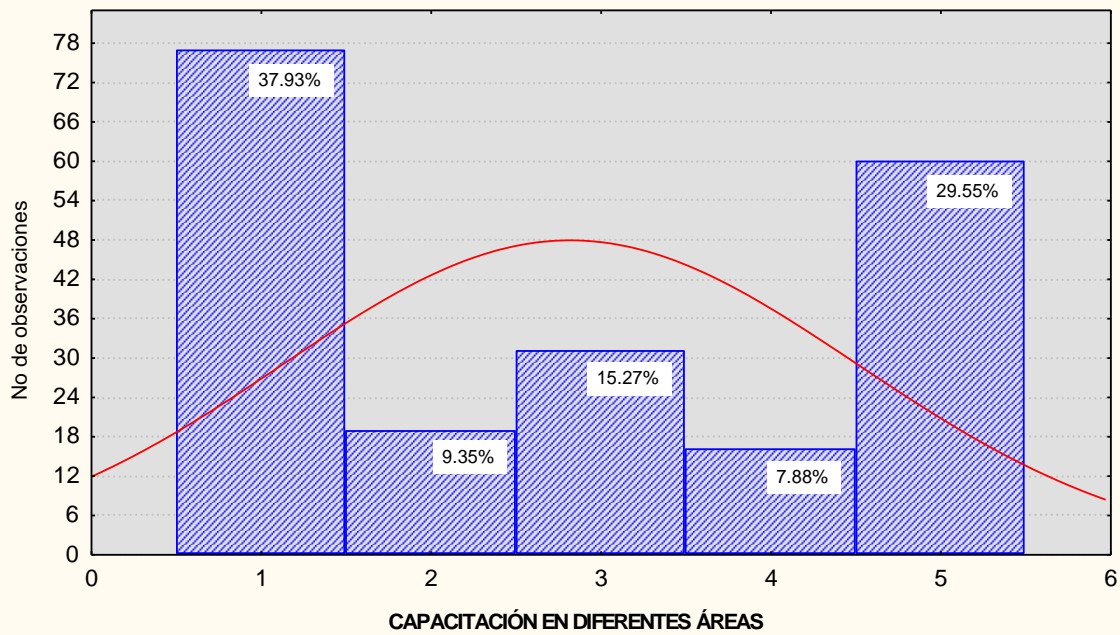


Tabla: 16 **Asistencia a cursos de capacitación**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	109	109	53.69458	53.6946
Casi siempre	23	132	11.33005	65.0246
Algunas veces	43	175	21.18227	86.2069
Casi nunca	13	188	6.40394	92.6108
Siempre	15	203	7.38916	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Asistencia a cursos de capacitación
y = 203 observaciones x = asistencia

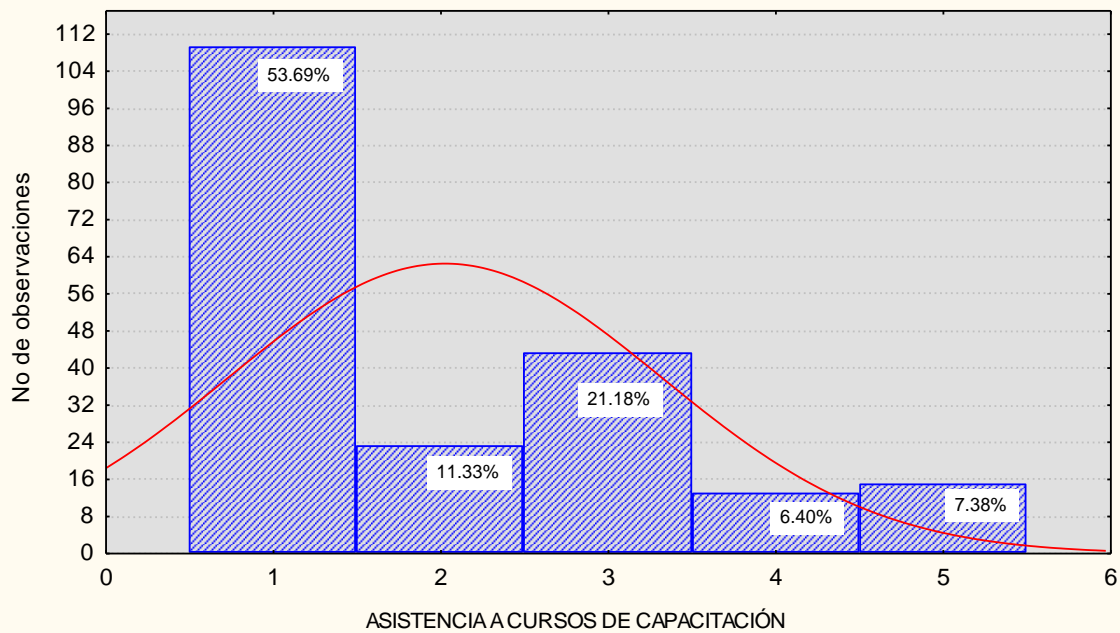
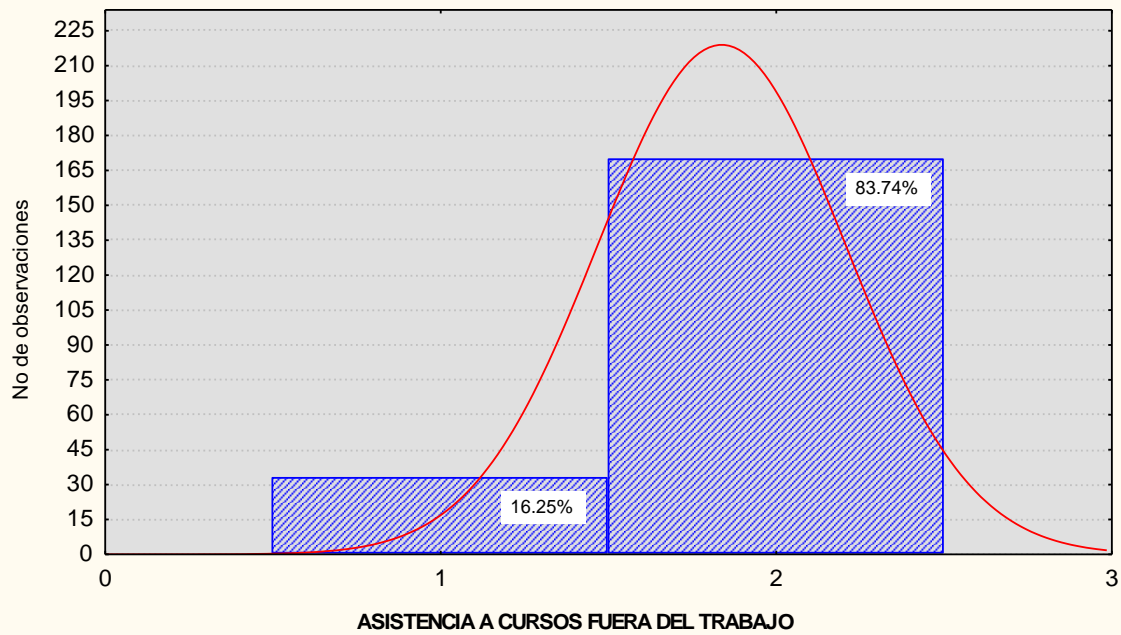


Tabla: 17 Asistencia a cursos fuera del trabajo

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
si	33	33	16.25616	16.2562
no	170	203	83.74384	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Asistencia a cursos fuera del trabajo

y = 203 observaciones x = asistencia cursos



ANÁLISIS CORRELACIONAL

Tabla: 18 SEXO vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .10638$

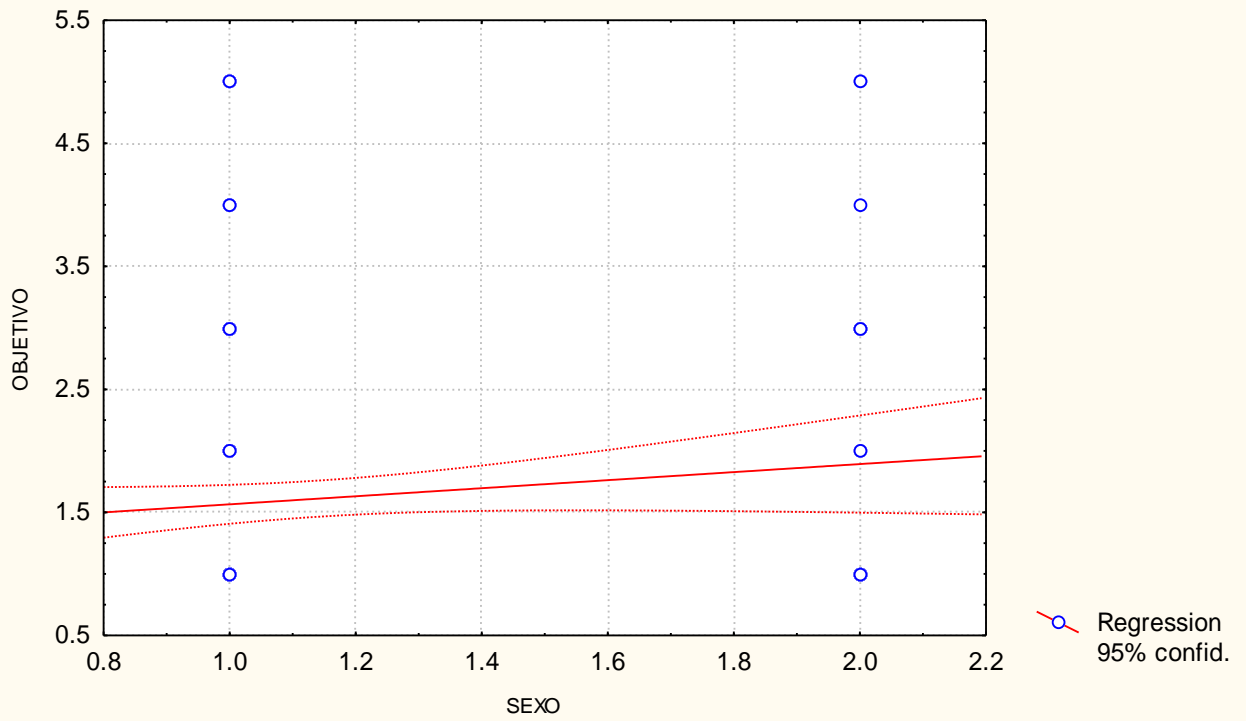


Tabla: 19 SEXO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .04069$

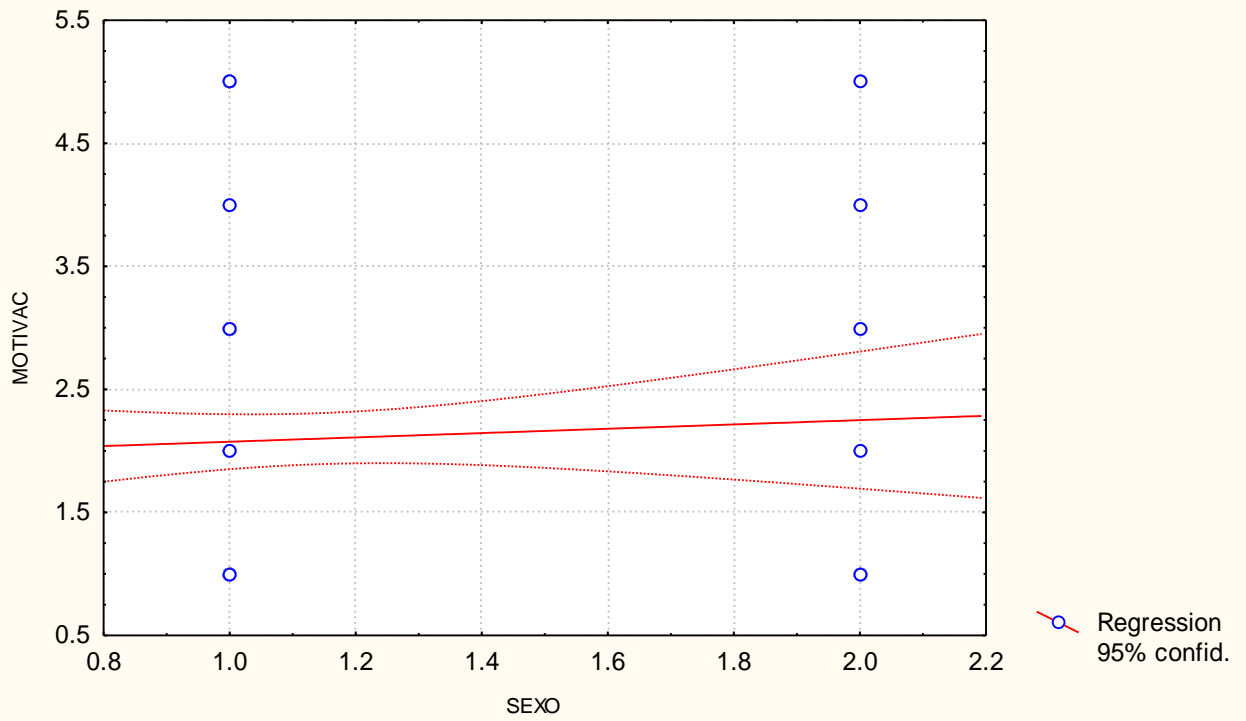


Tabla: 20 SEXO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .04069$

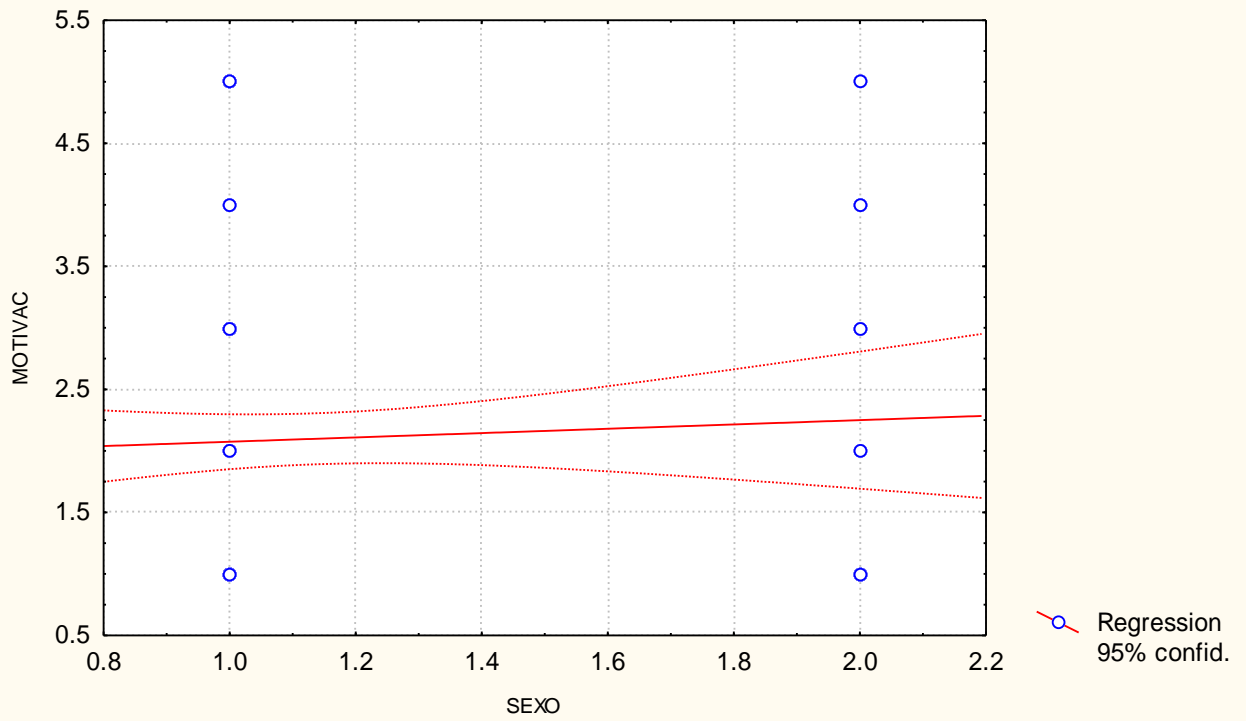


Tabla: 21 SEXO vs. DISPOSIC

Correlación: $r = -.0495$

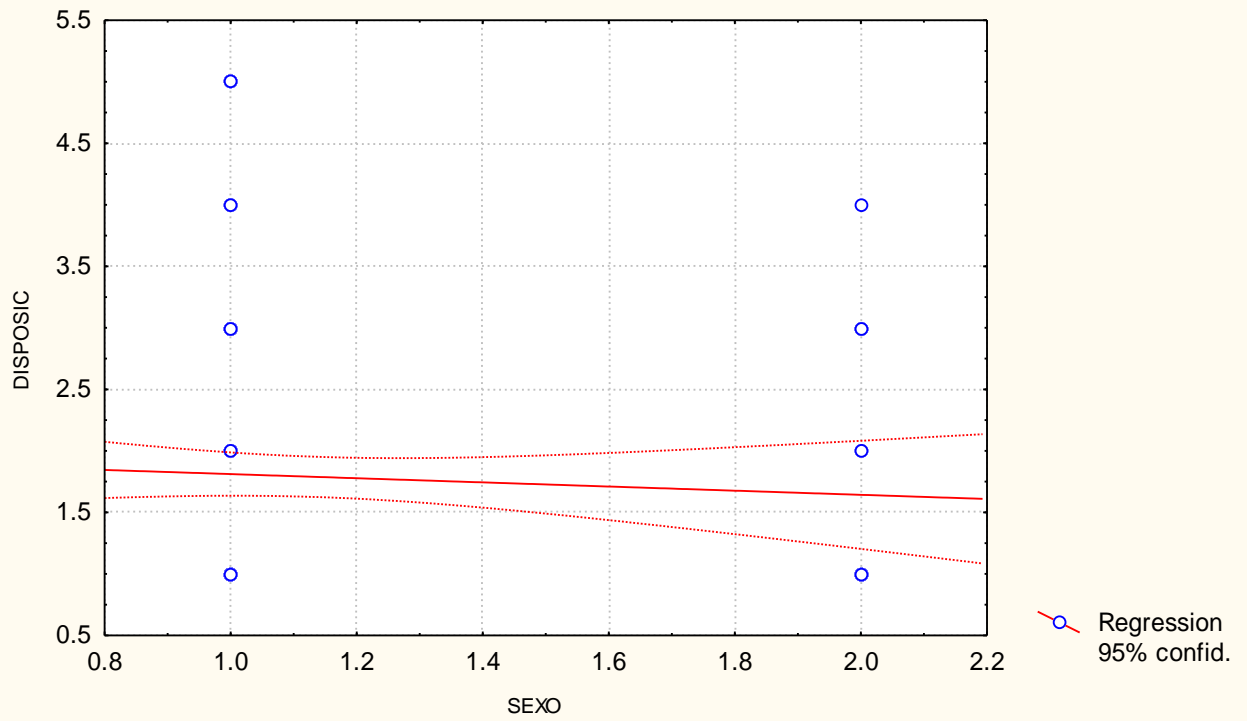


Tabla: 22 SEXO vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .06482$

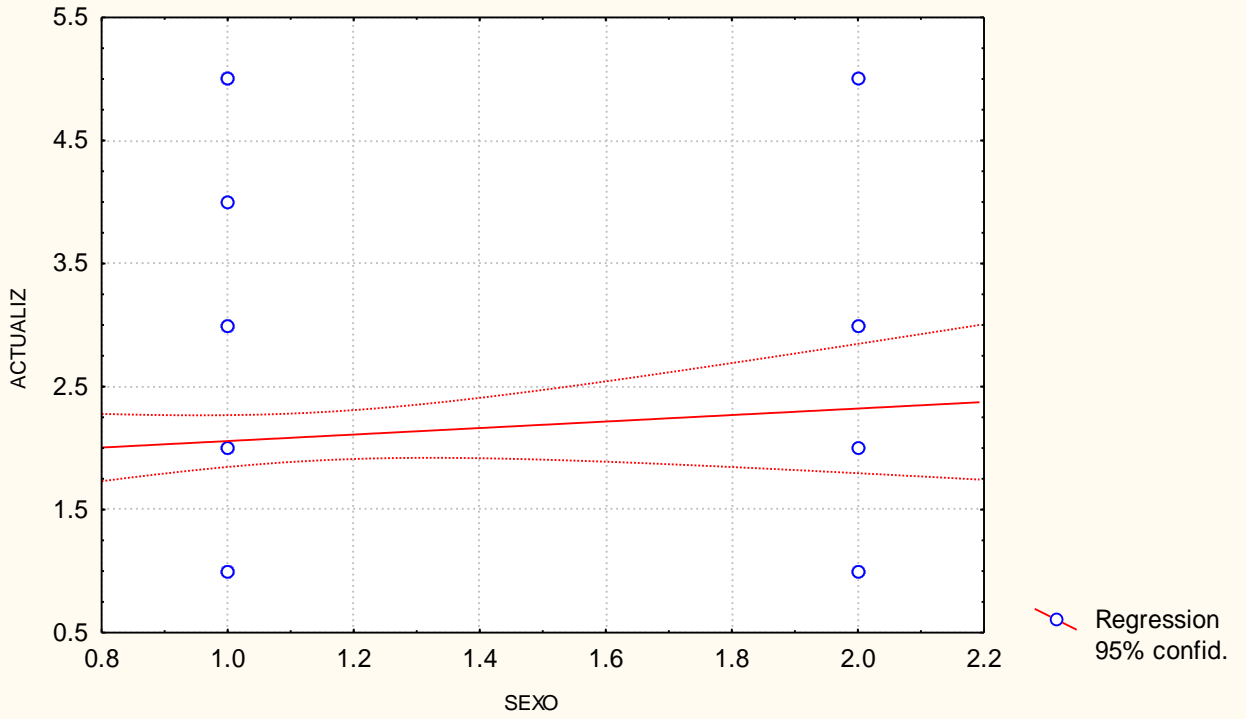


Tabla: 23 SEXO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .13752$

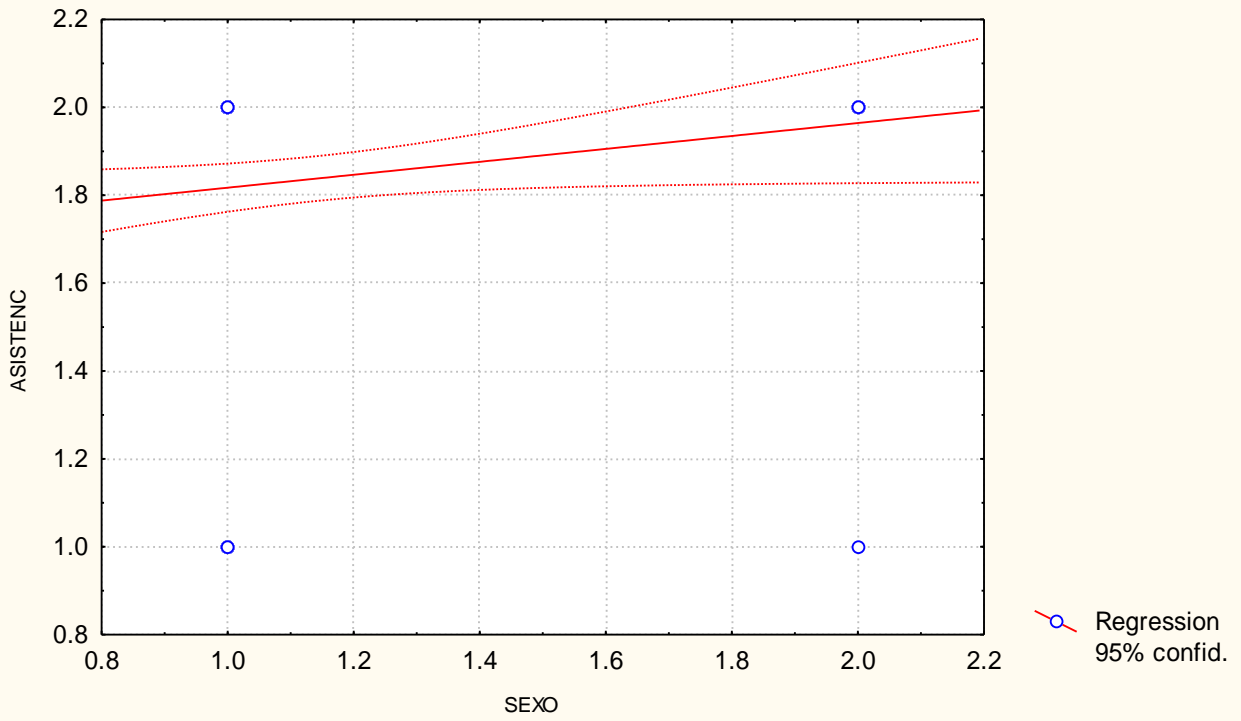


Tabla: 24 EDAD vs. EDOCIVIL

Correlación: $r = .18111$

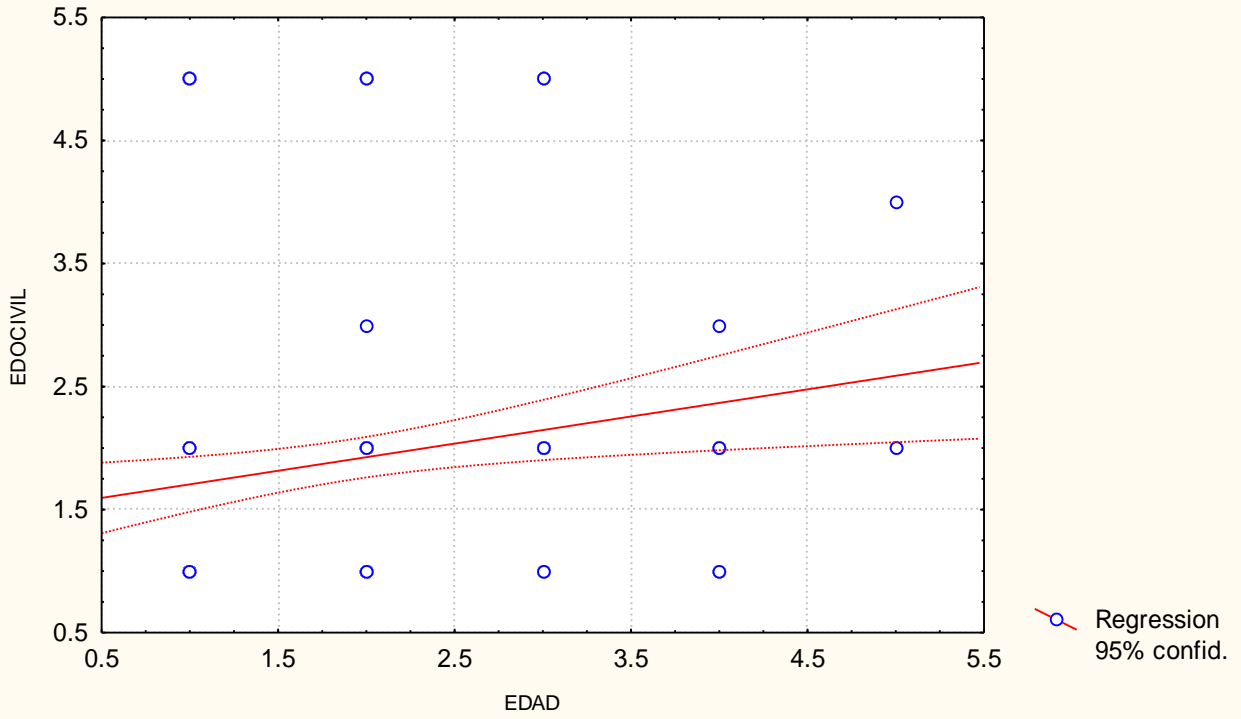


Tabla: 25 EDAD vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .10860$

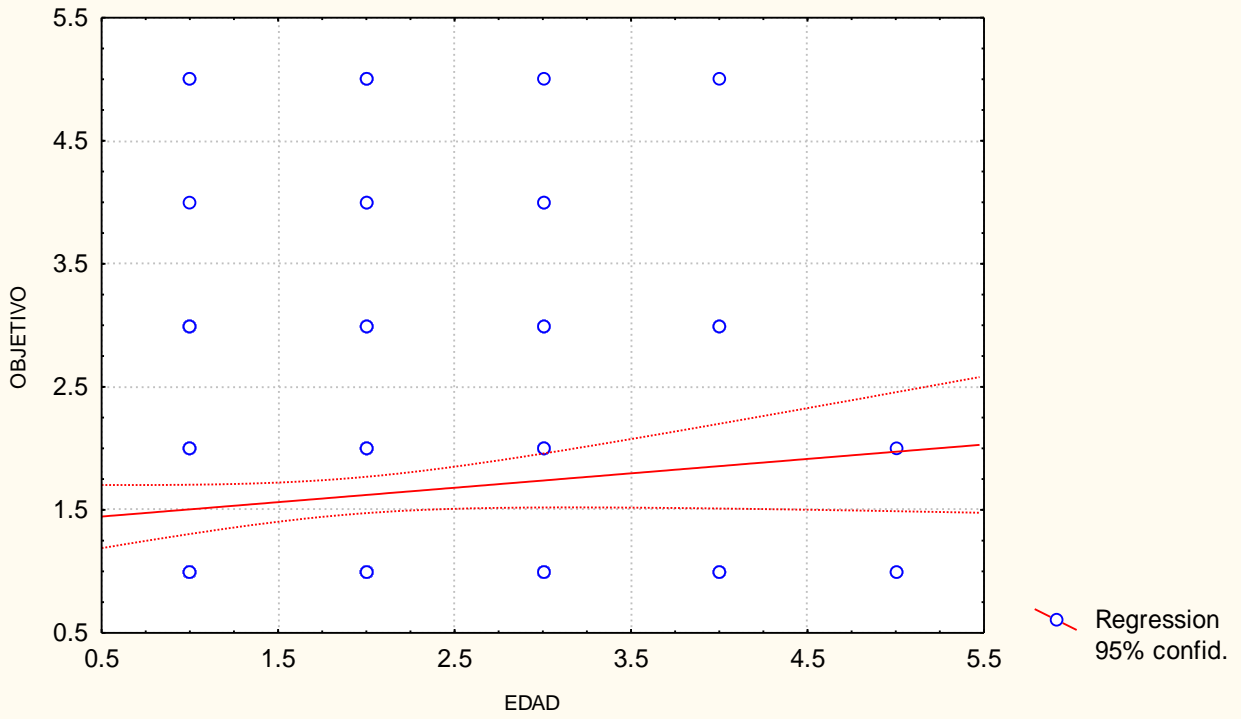


Tabla: 26 EDAD vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .09678$

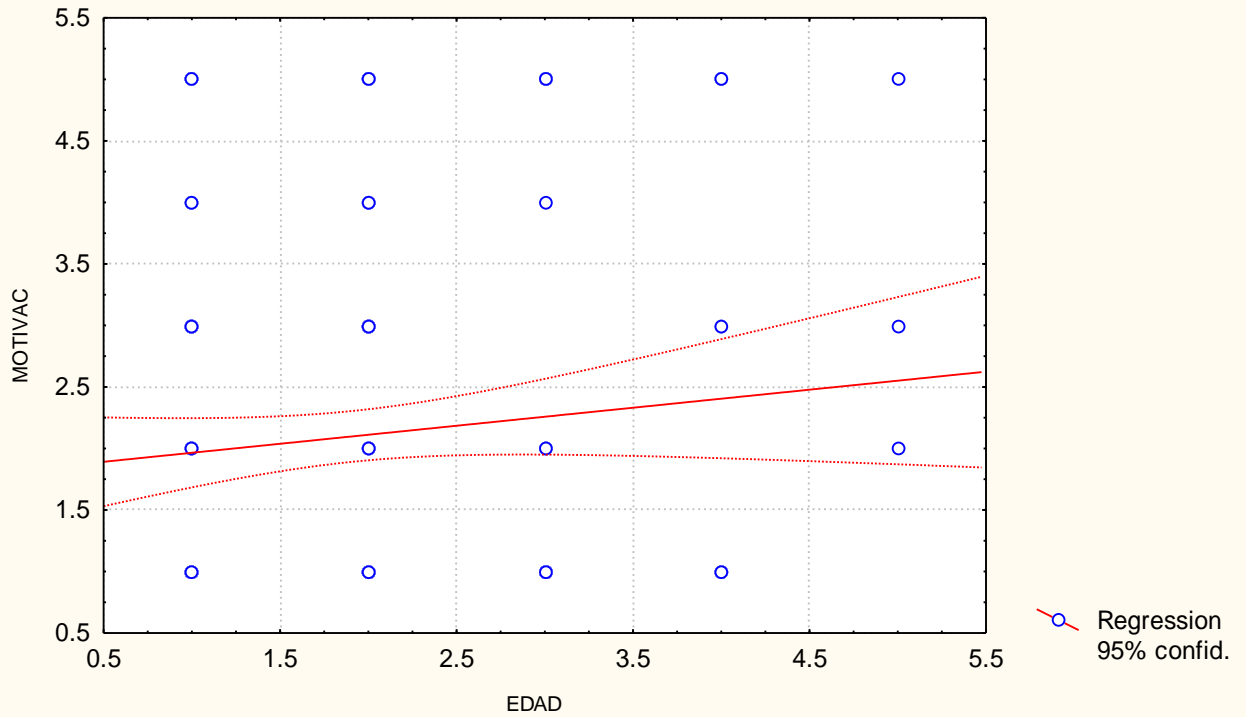


Tabla: 27 EDAD vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .09890$

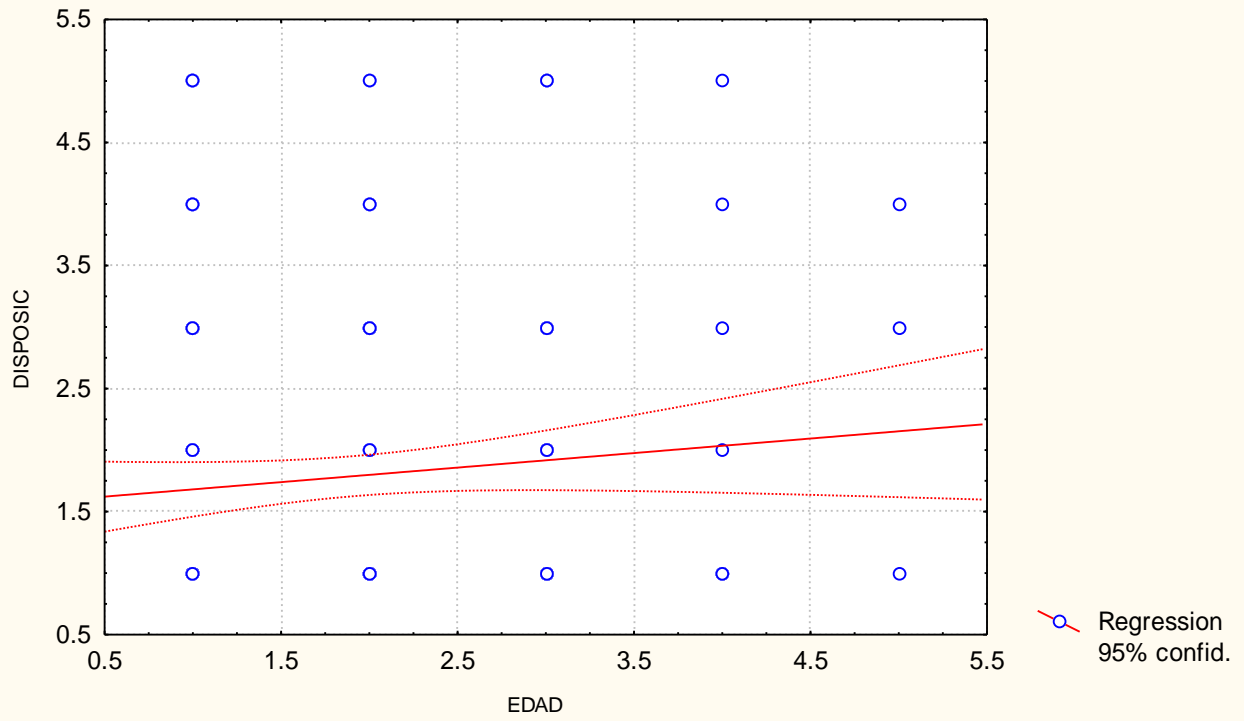


Tabla: 28 EDAD vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .03450$

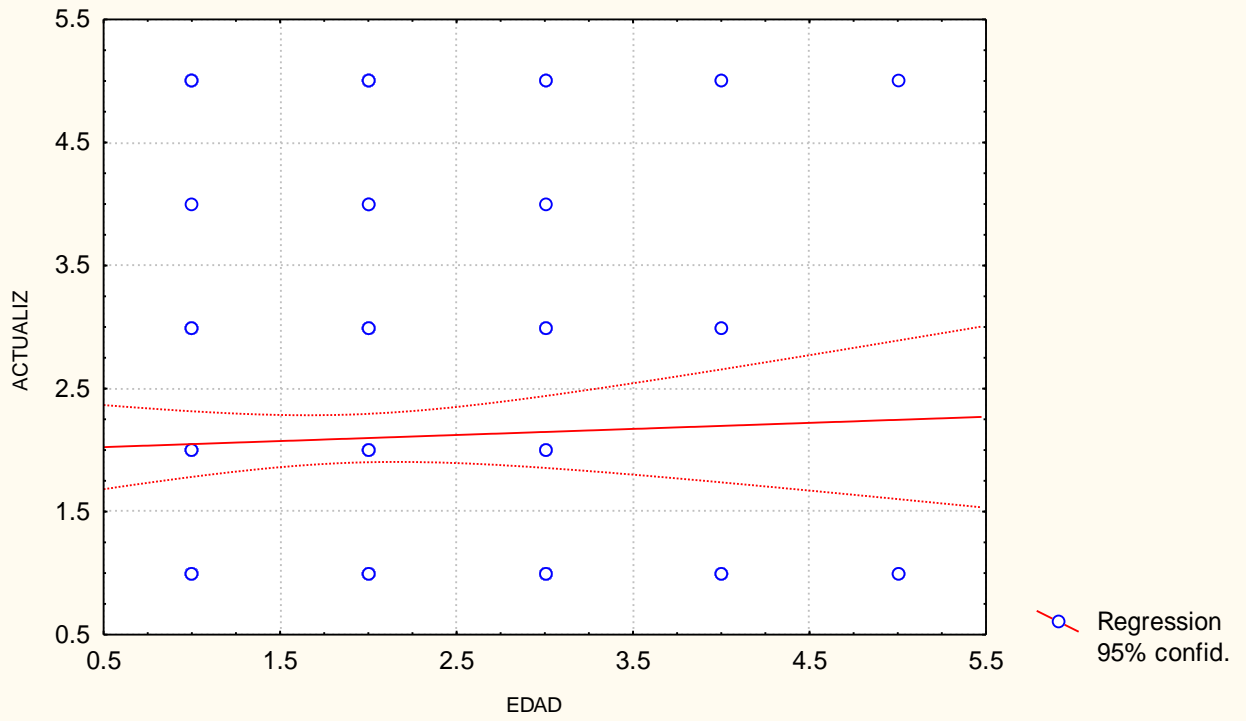


Tabla: 29 EDOCIVIL vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .10185$

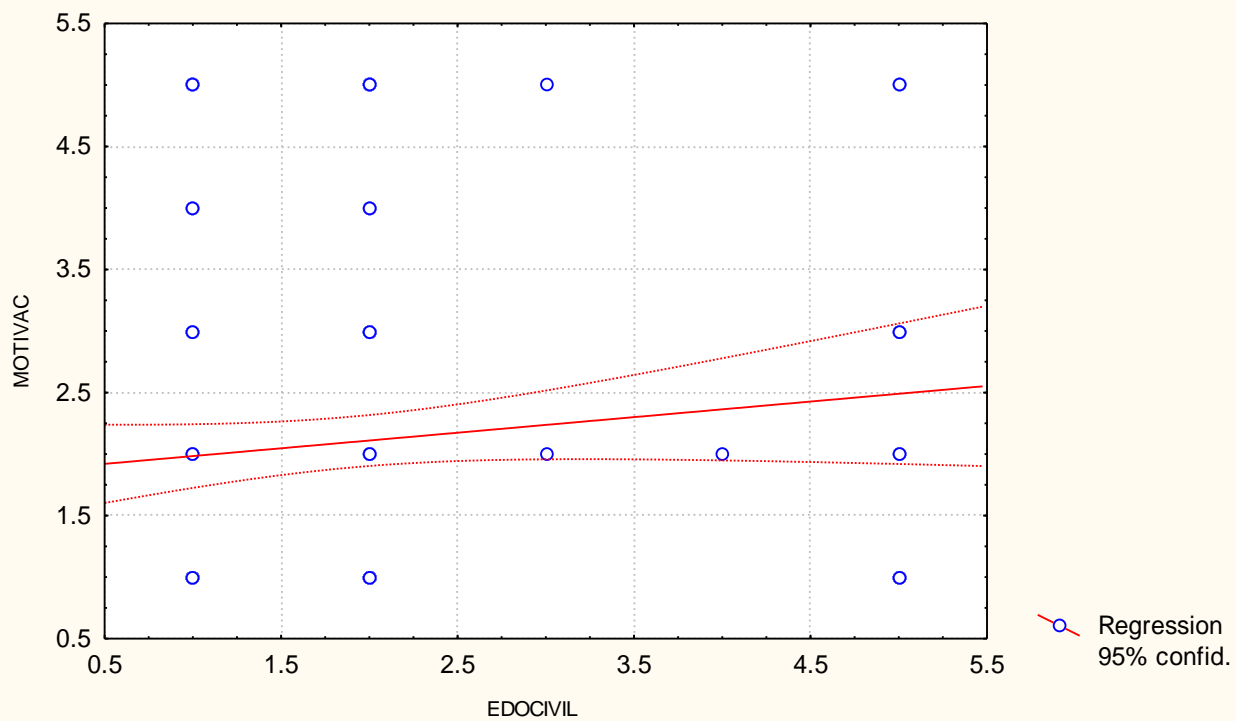


Tabla: 30 EDOCIVIL vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .03446$

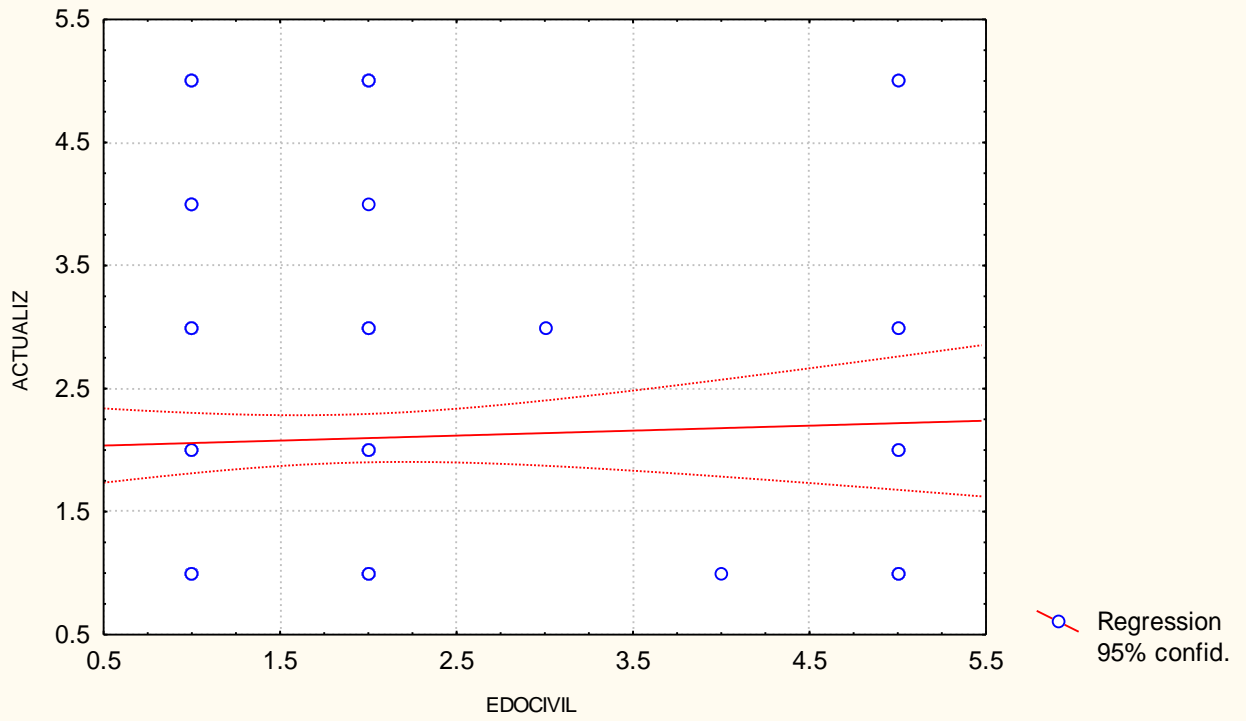


Tabla: 31 EDOCIVIL vs. ASISTENC

Correlation: $r = .13277$

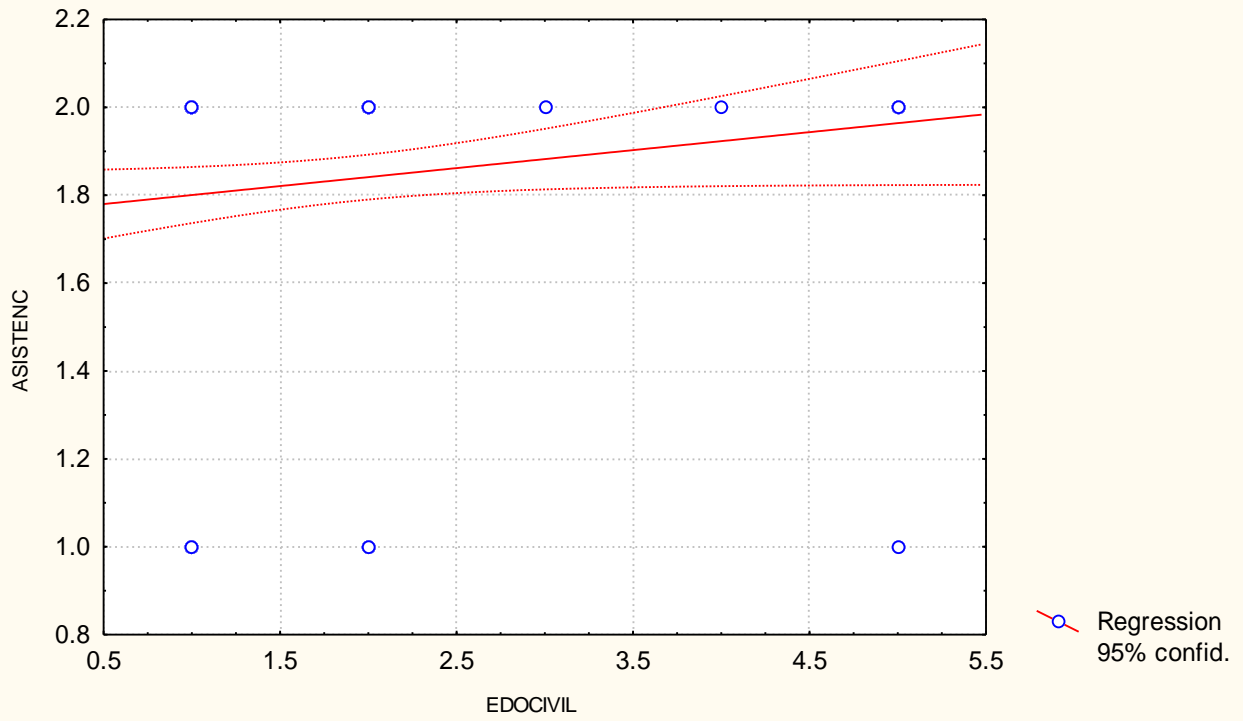


Tabla: 32 ESCOLARI vs. EDOCIVIL

Correlación: $r = -.1787$

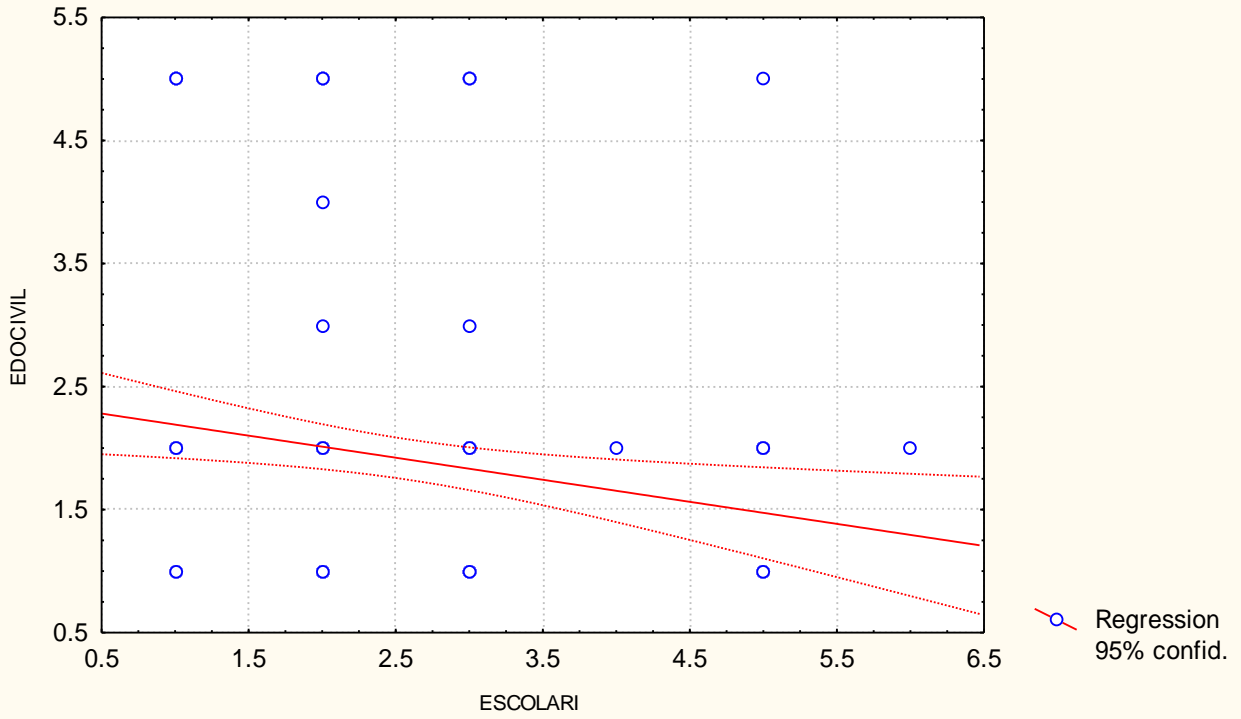


Tabla: 33 ESCOLARI vs. OBJETIVO

Correlación: $r = -0.0377$

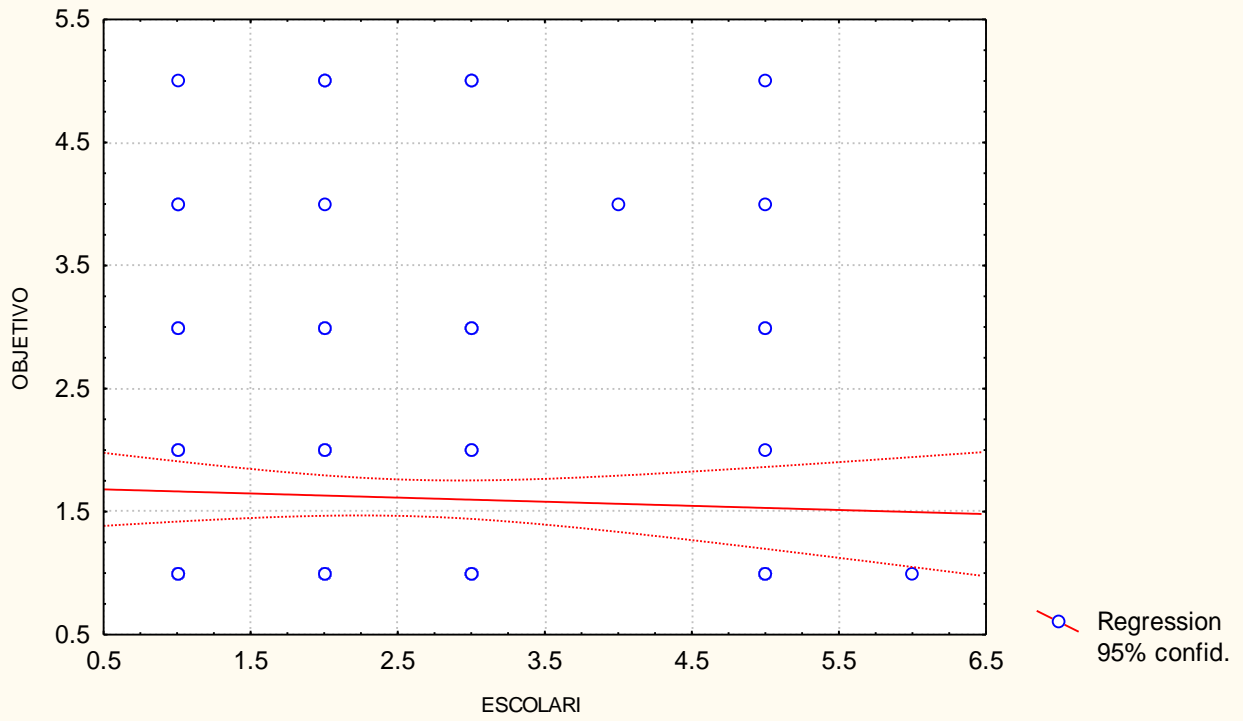


Tabla: 34 ESCOLARI vs. MOTIVAC

Correlación: $r = -0.0796$

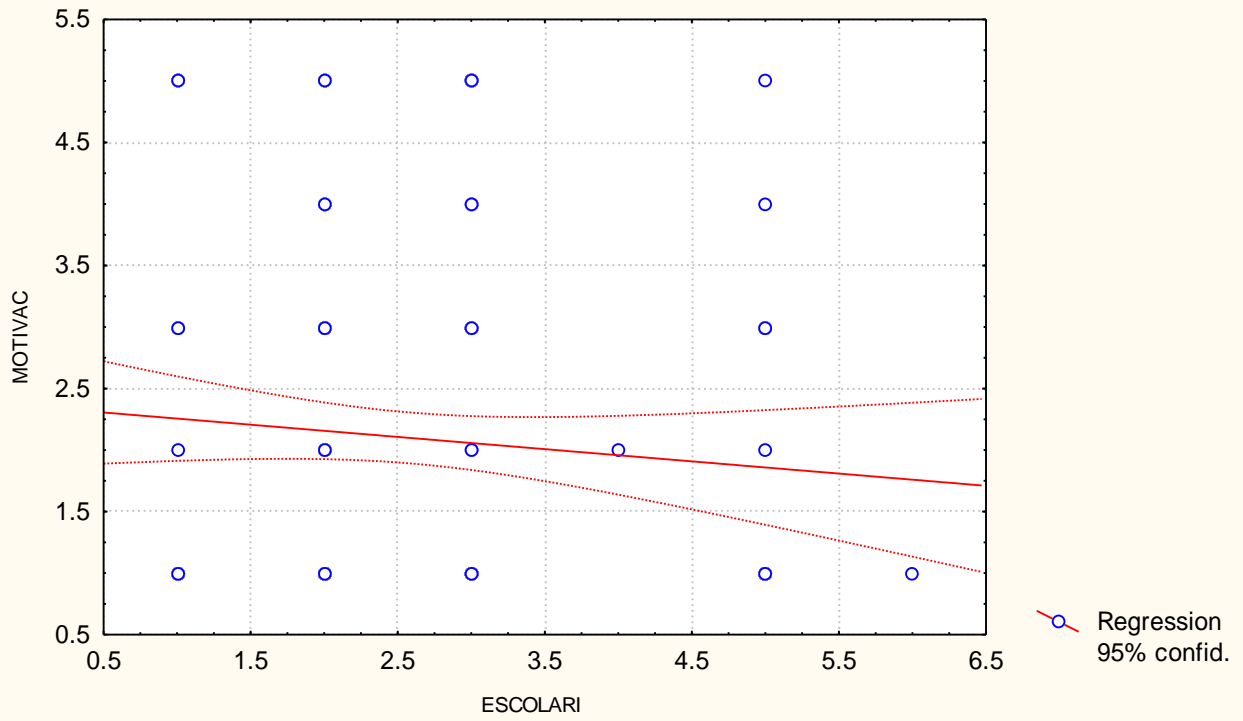


Tabla: 35 ESCOLARI vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .12374$

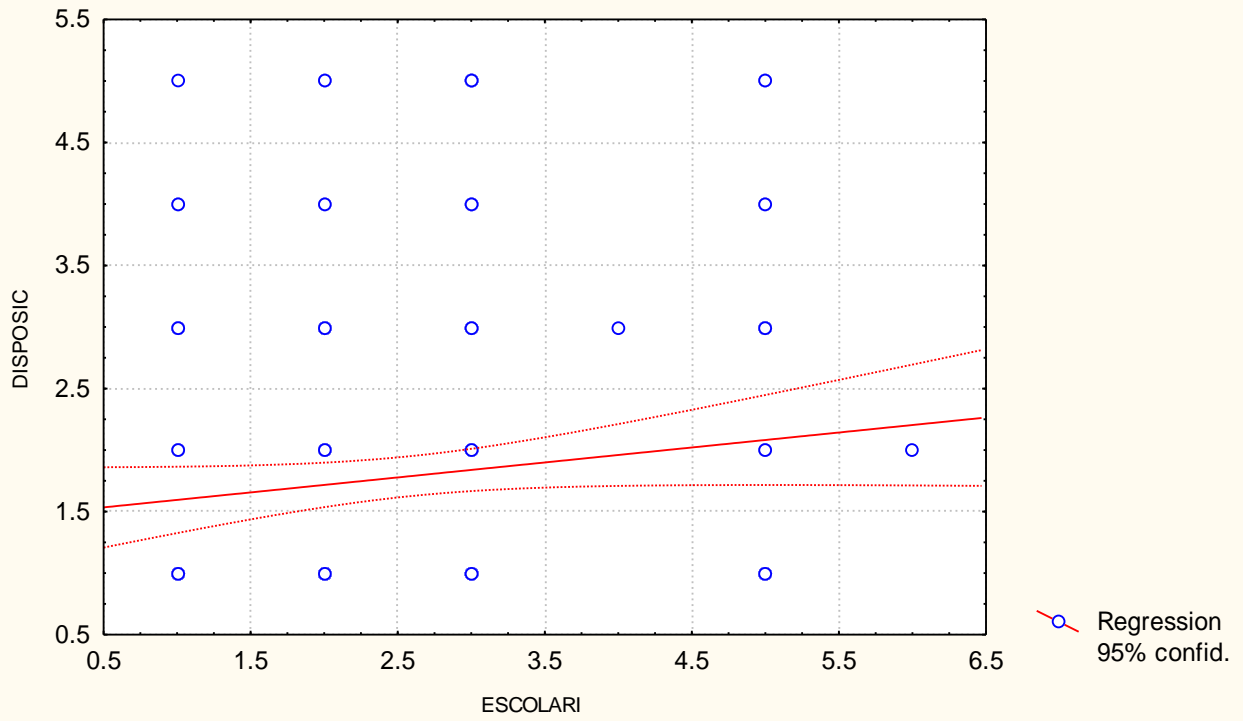


Tabla: 36 ANTIGUED vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .11946$

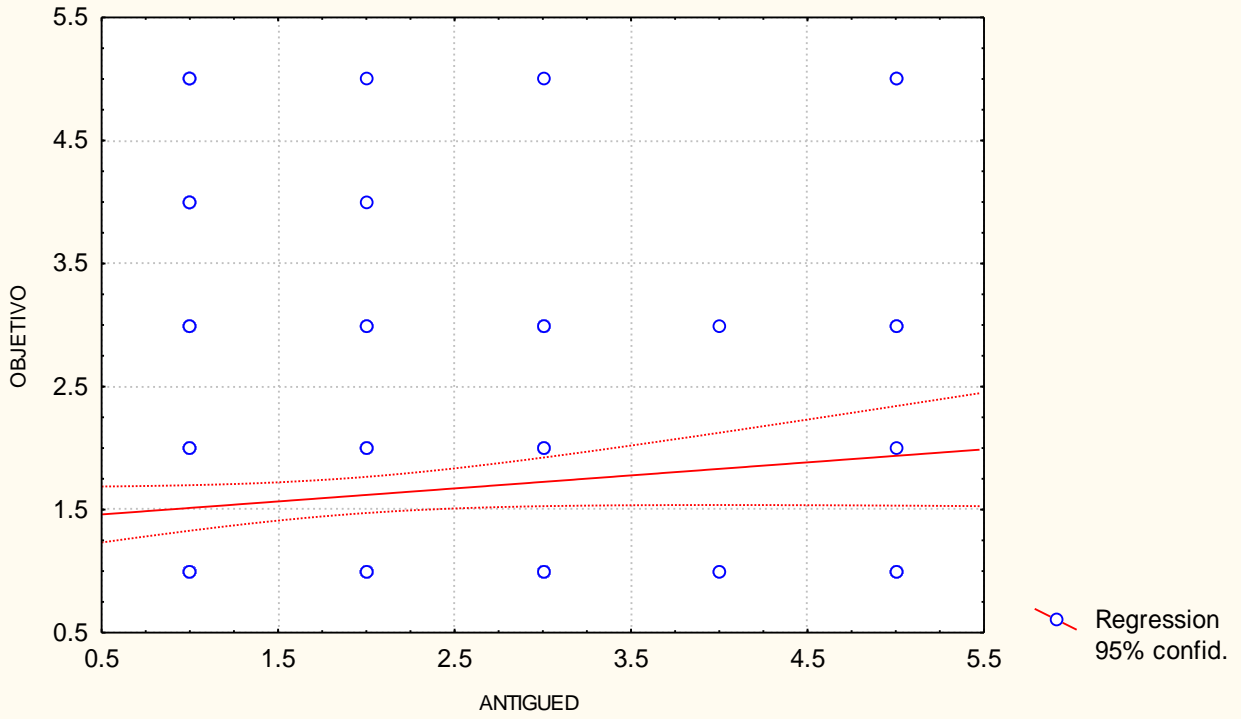


Tabla: 37 ANTIGUED vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .26146$

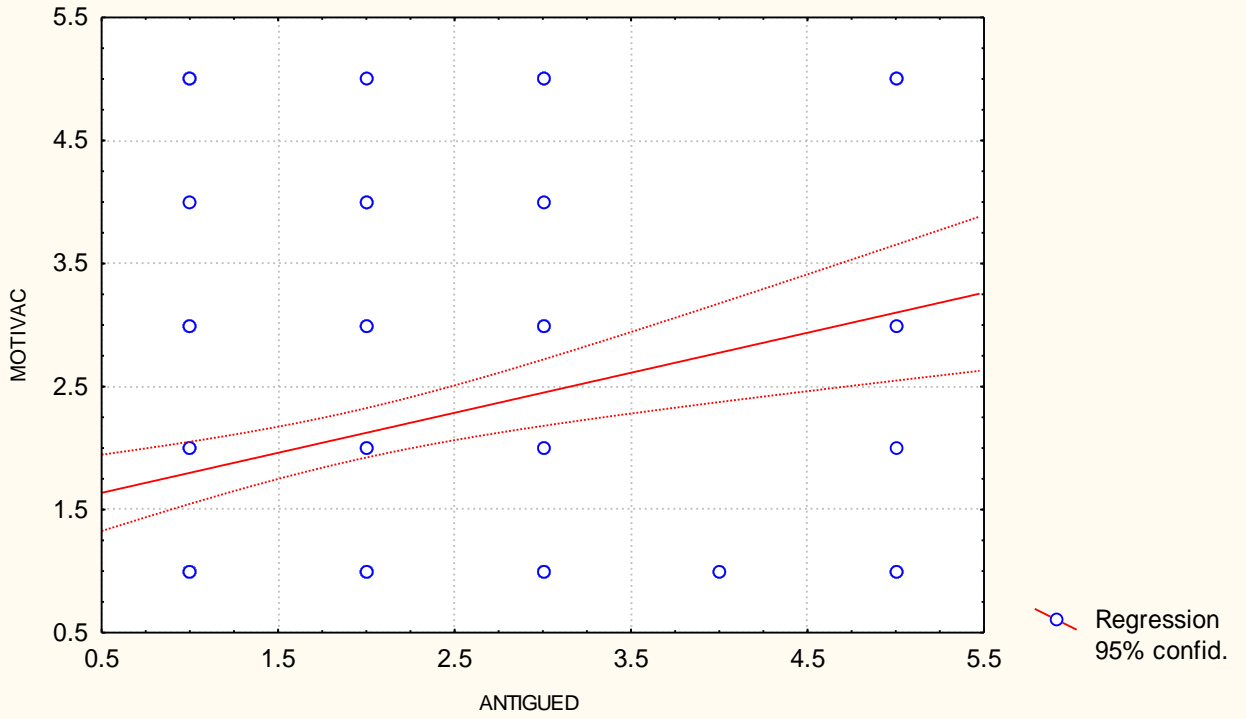


Tabla: 38 ANTIGUED vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .27557$

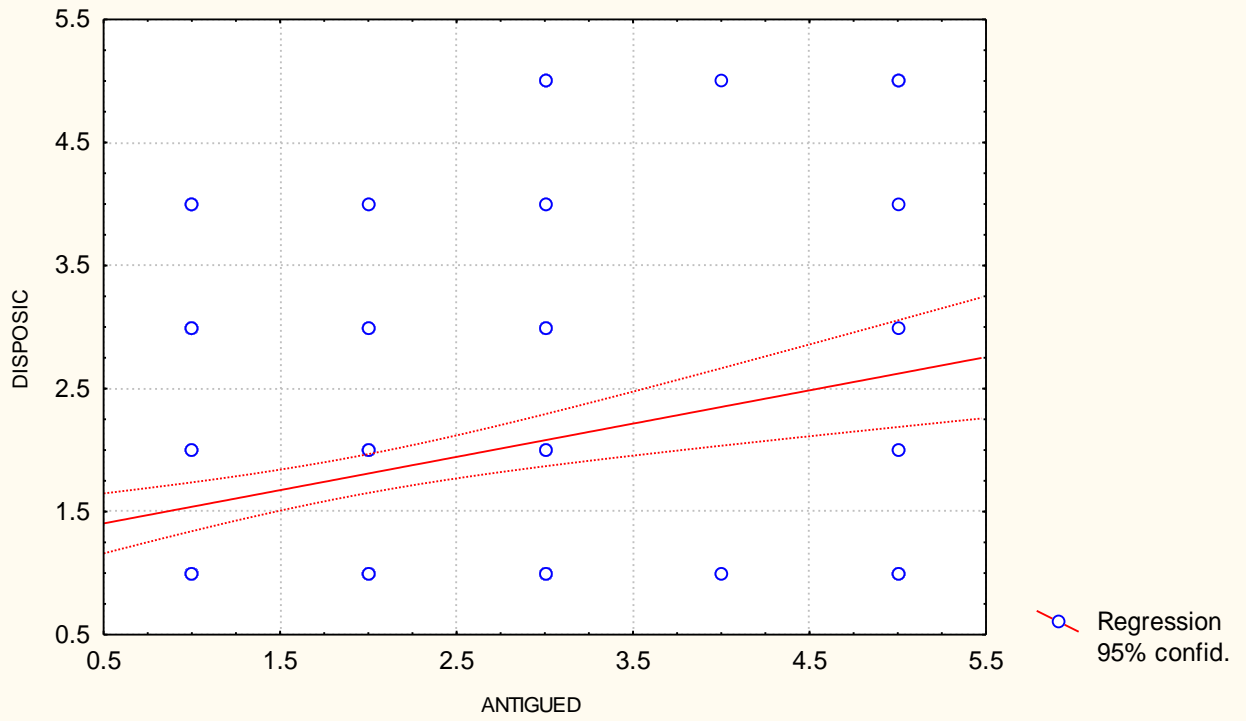


Tabla: 39 ANTIGUED vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .29717$

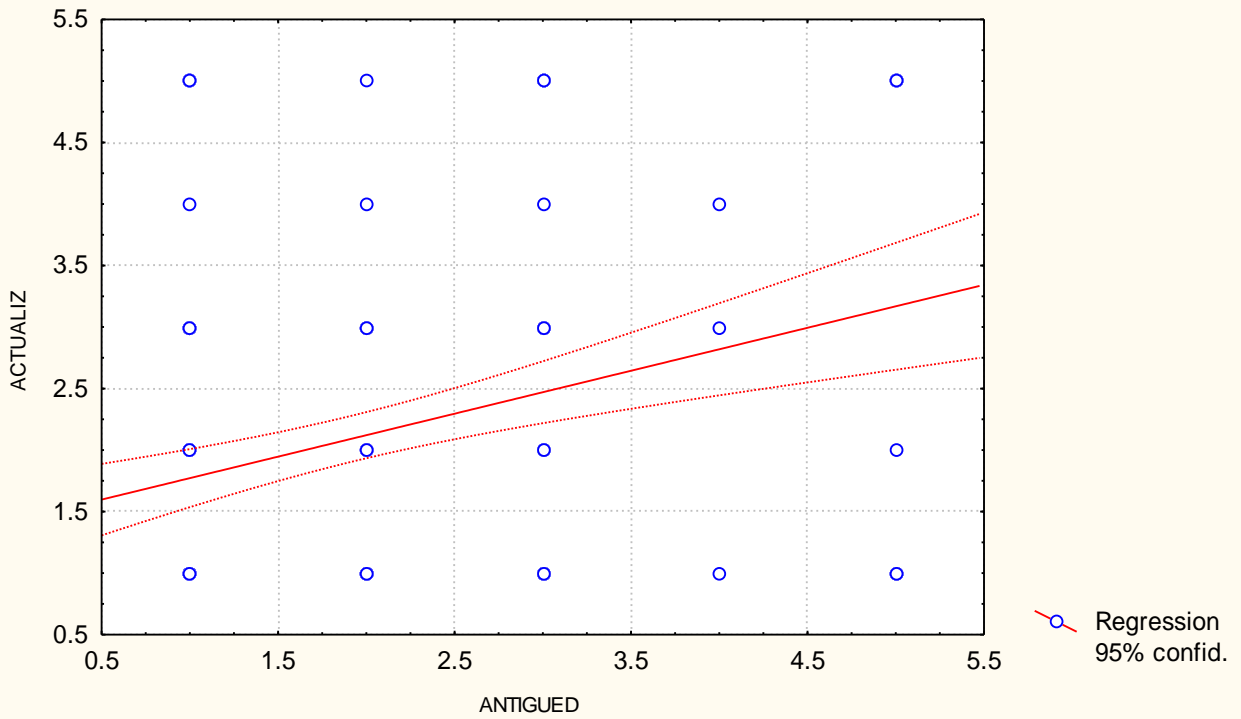


Tabla: 40 OBJETIVO vs. OBJETIVO

Correlación: $r = 1.0000$

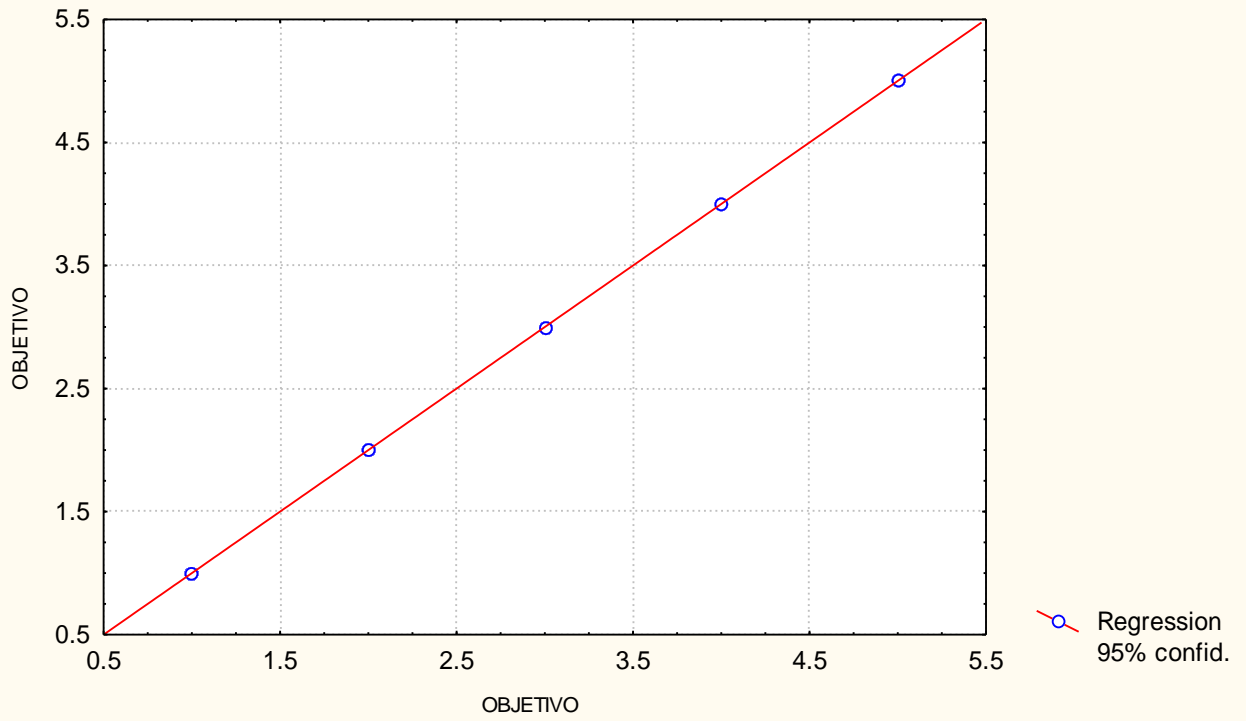


Tabla: 41 OBJETIVO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .18653$

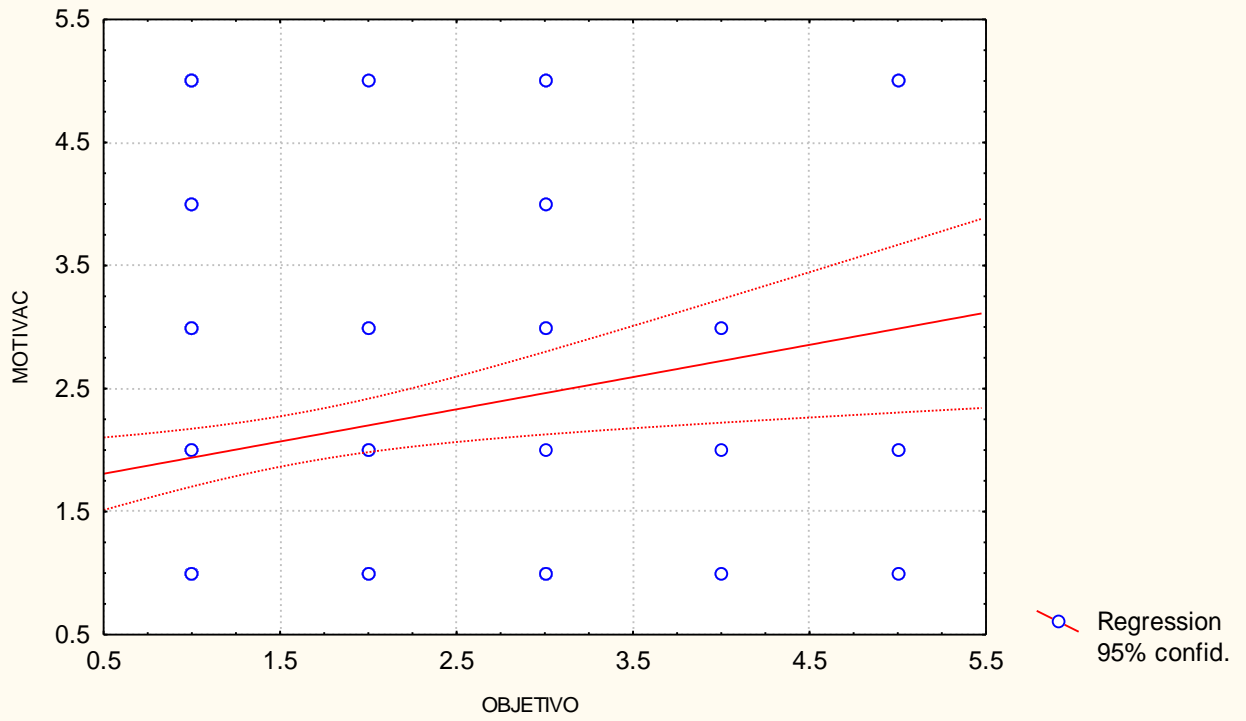


Tabla: 42 OBJETIVO vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .24253$

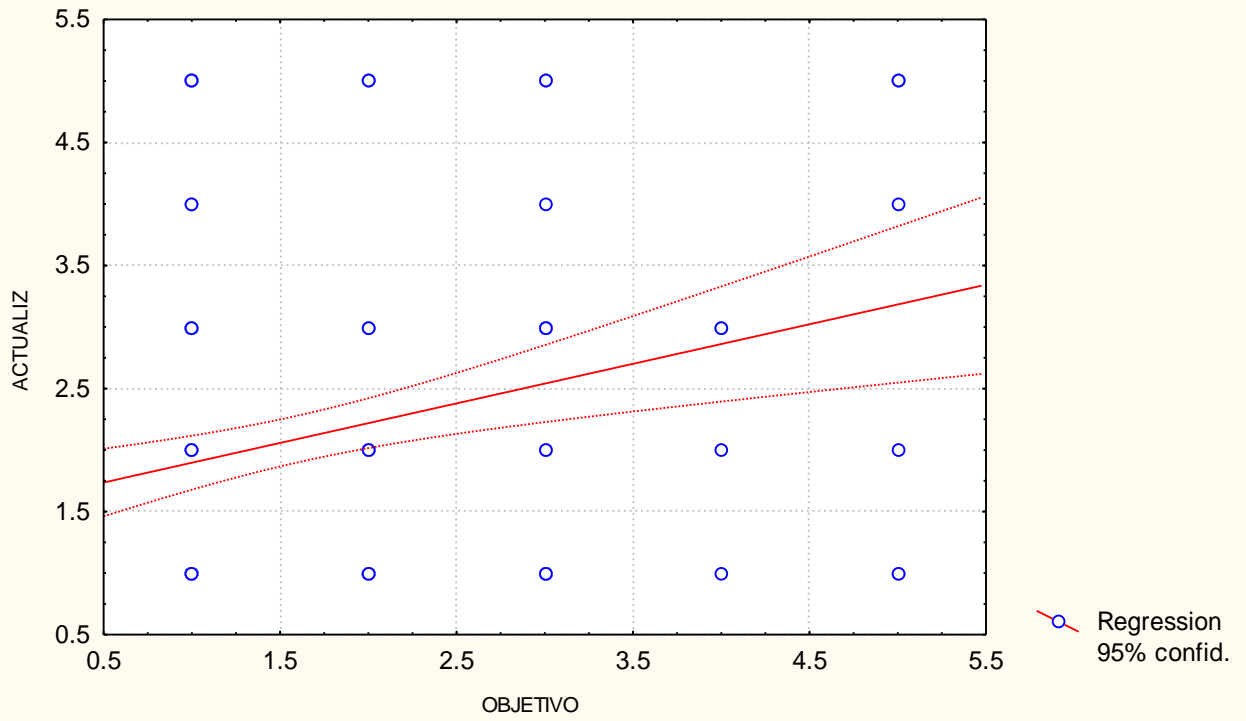


Tabla: 43 OBJETIVO vs. DESARROL

Correlación: $r = .13752$

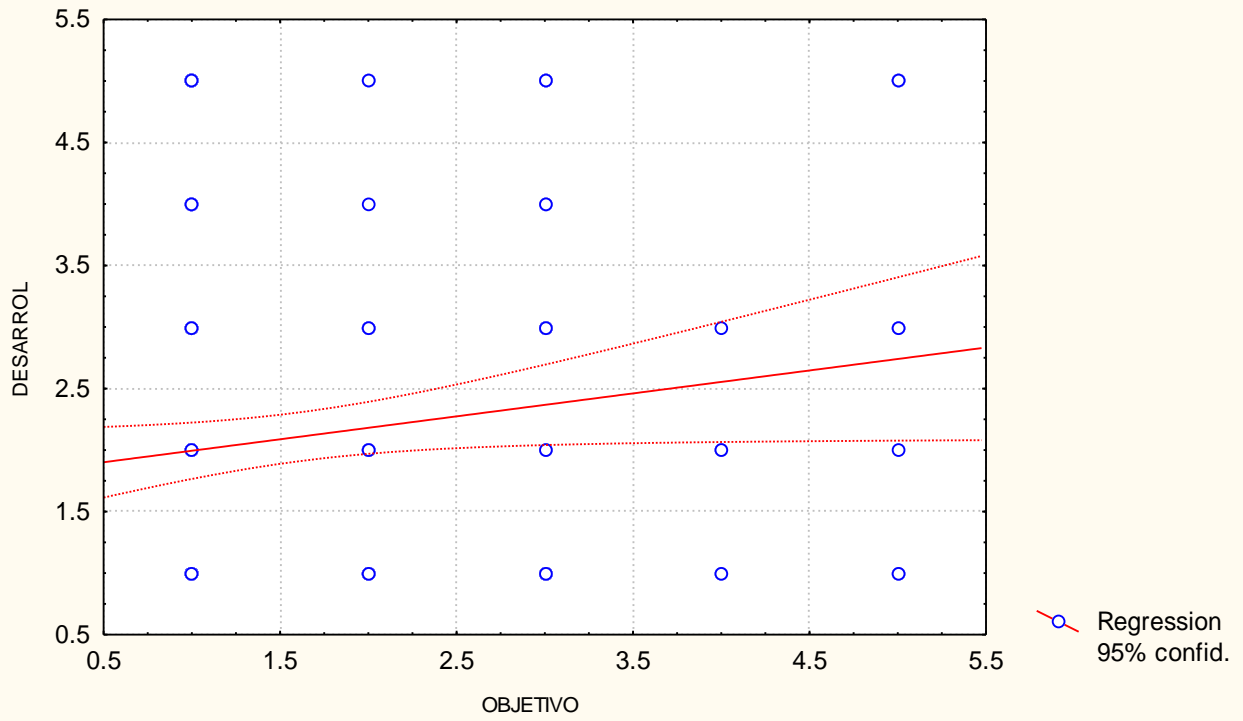


Tabla: 44 OBJETIVO vs. CAPTRAB

Correlación: $r = .13198$

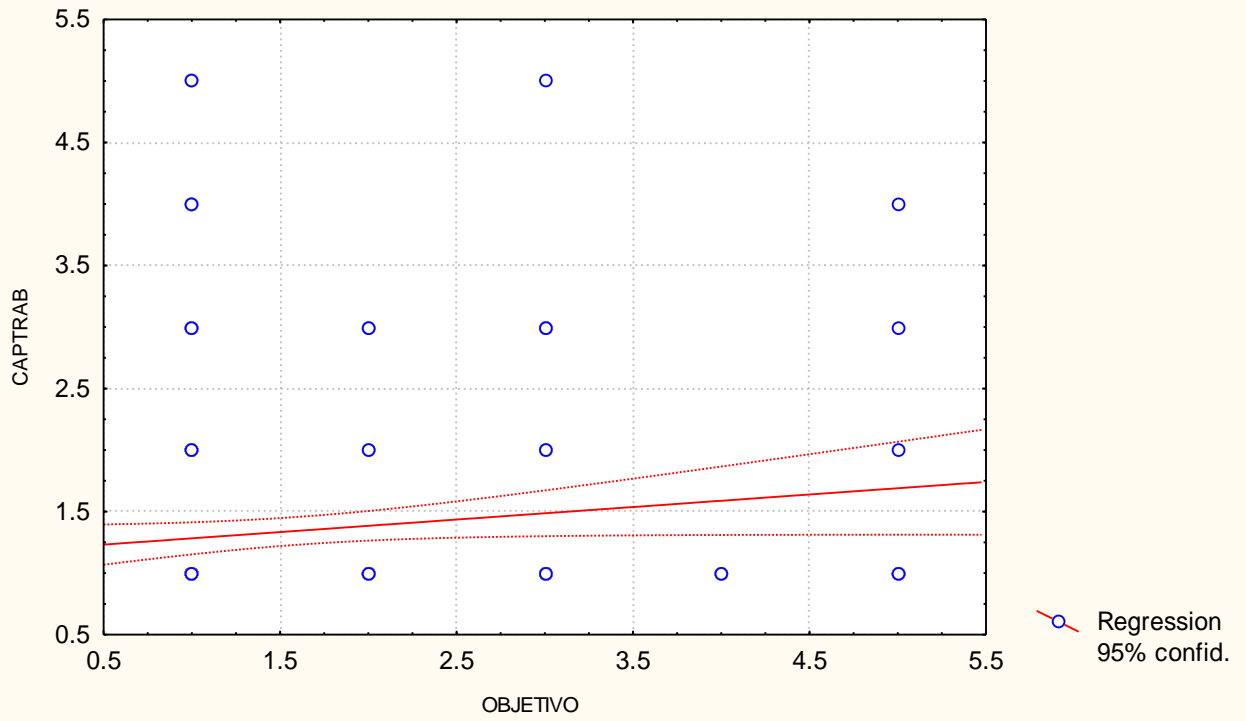


Tabla: 45 OBJETIVO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .17826$

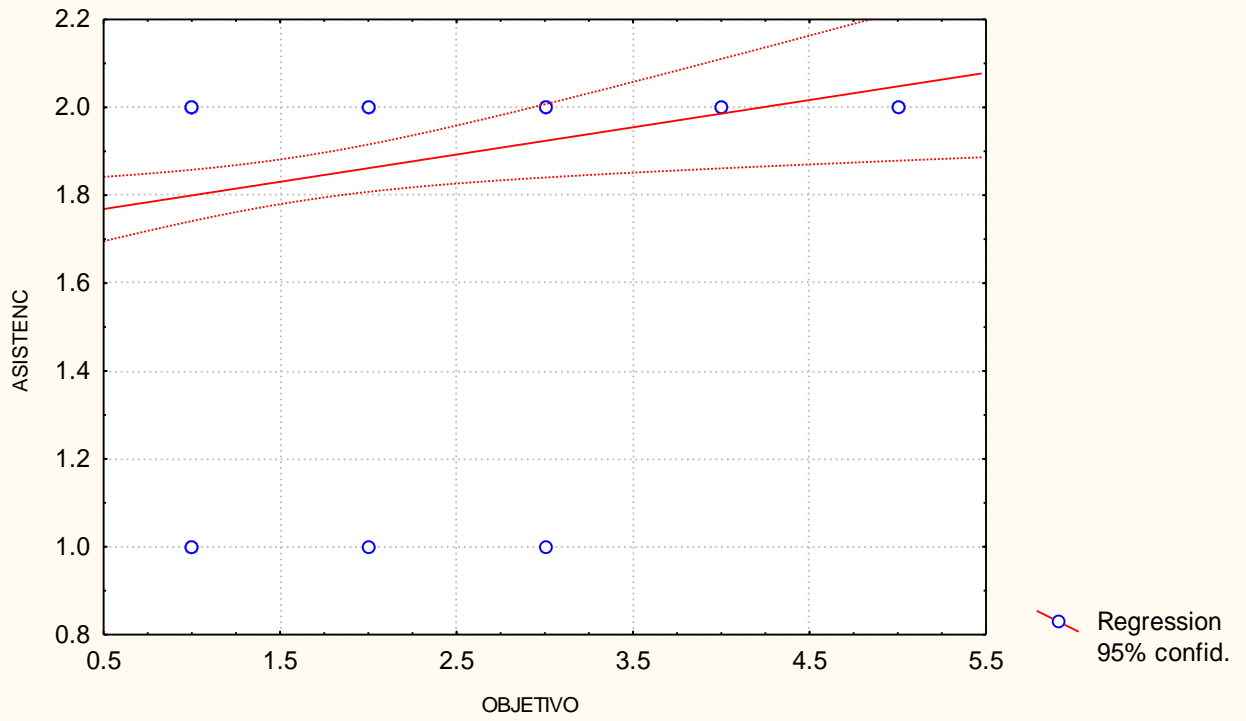


Tabla: 46 OBJETIVO vs. ÁRDIFER

Correlación: $r = .08610$

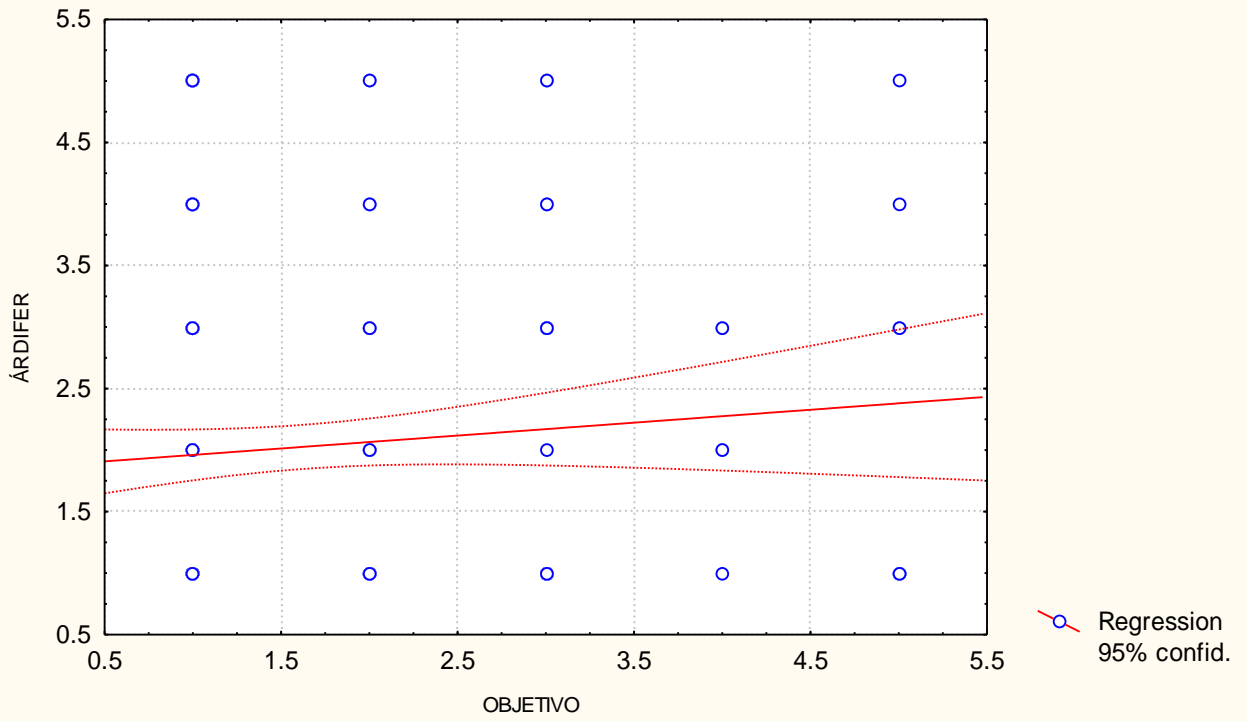


Tabla: 47 OBJETIVO vs. PROMOTIV

Correlación: $r = .05405$

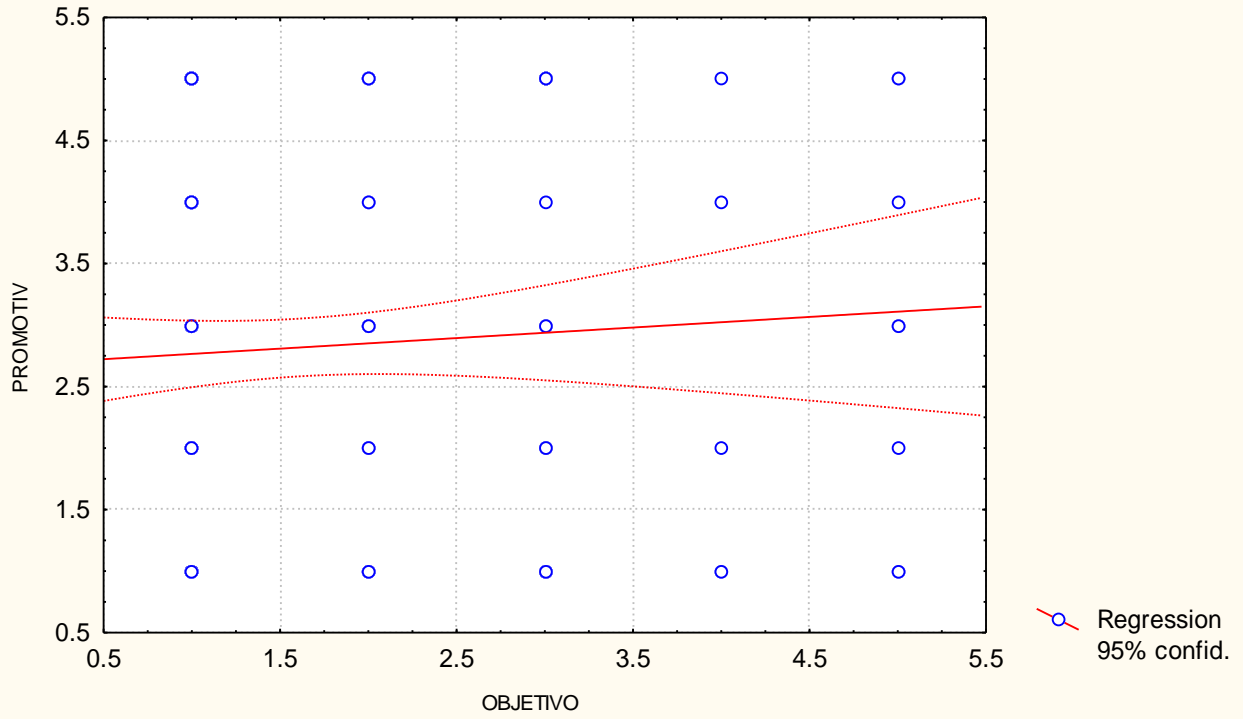


Tabla: 48 OBJETIVO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .17826$

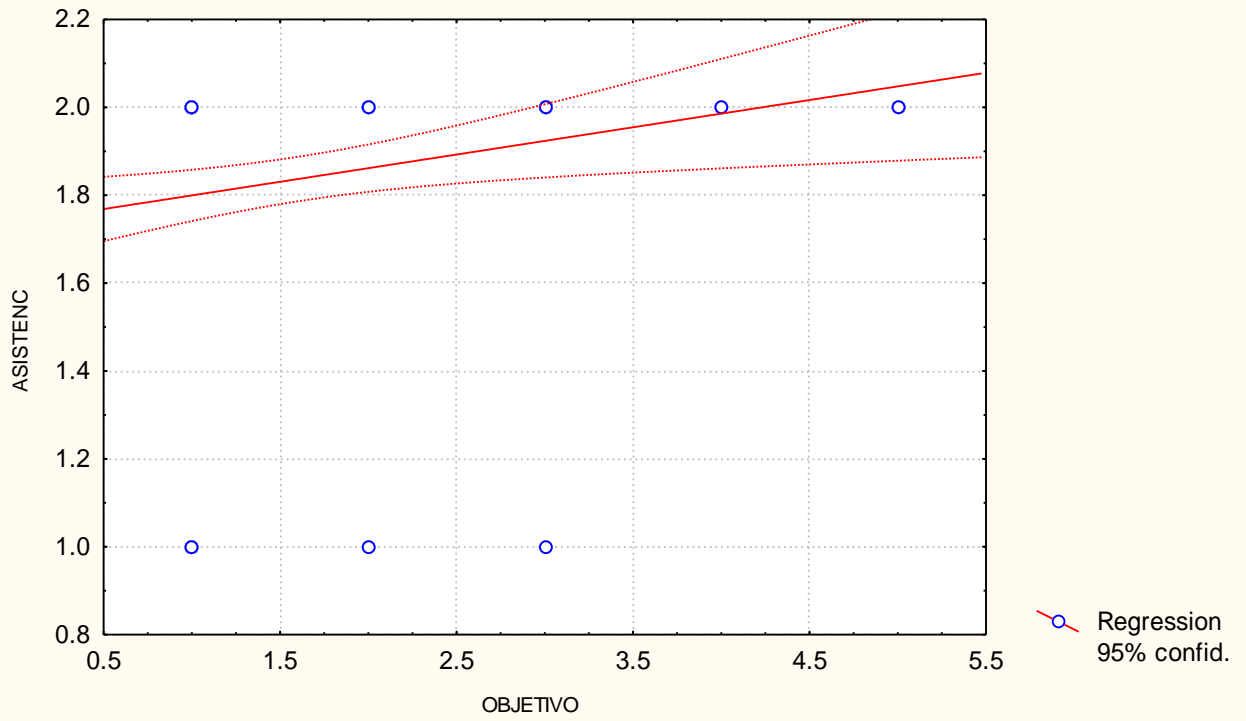


Tabla: 49 NECCAPAC vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .00349$

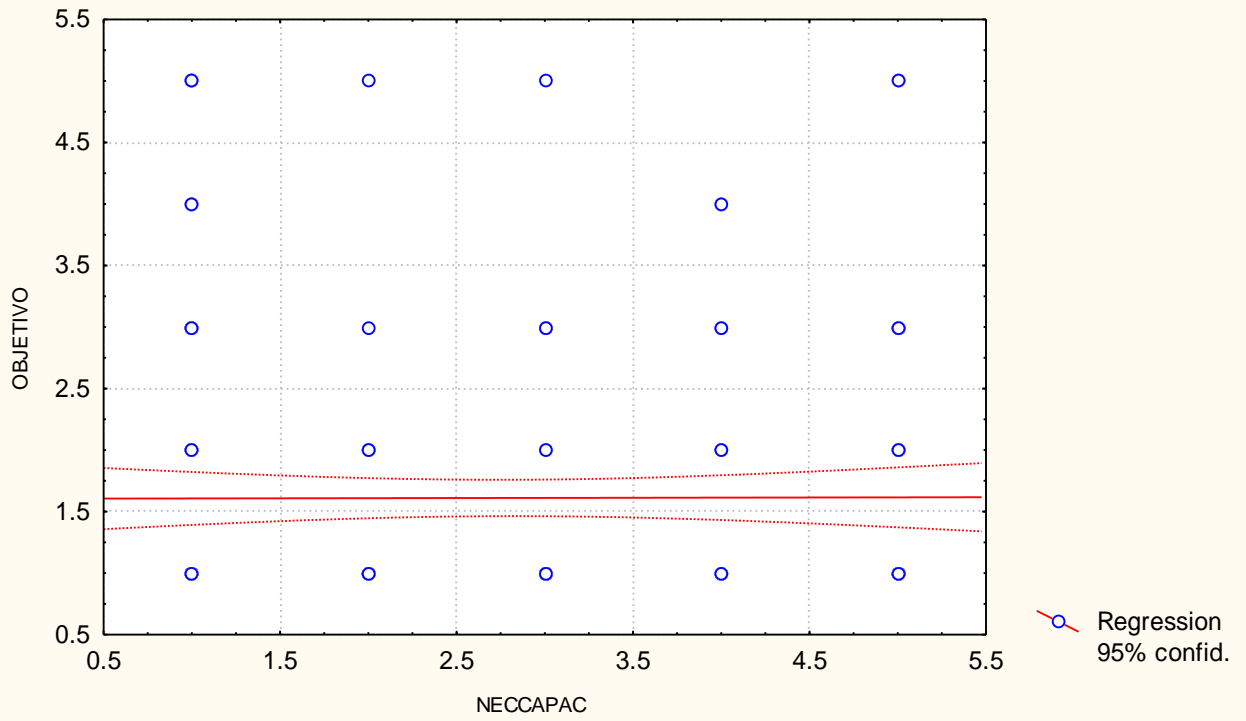


Tabla: 50 NECCAPAC vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .23577$

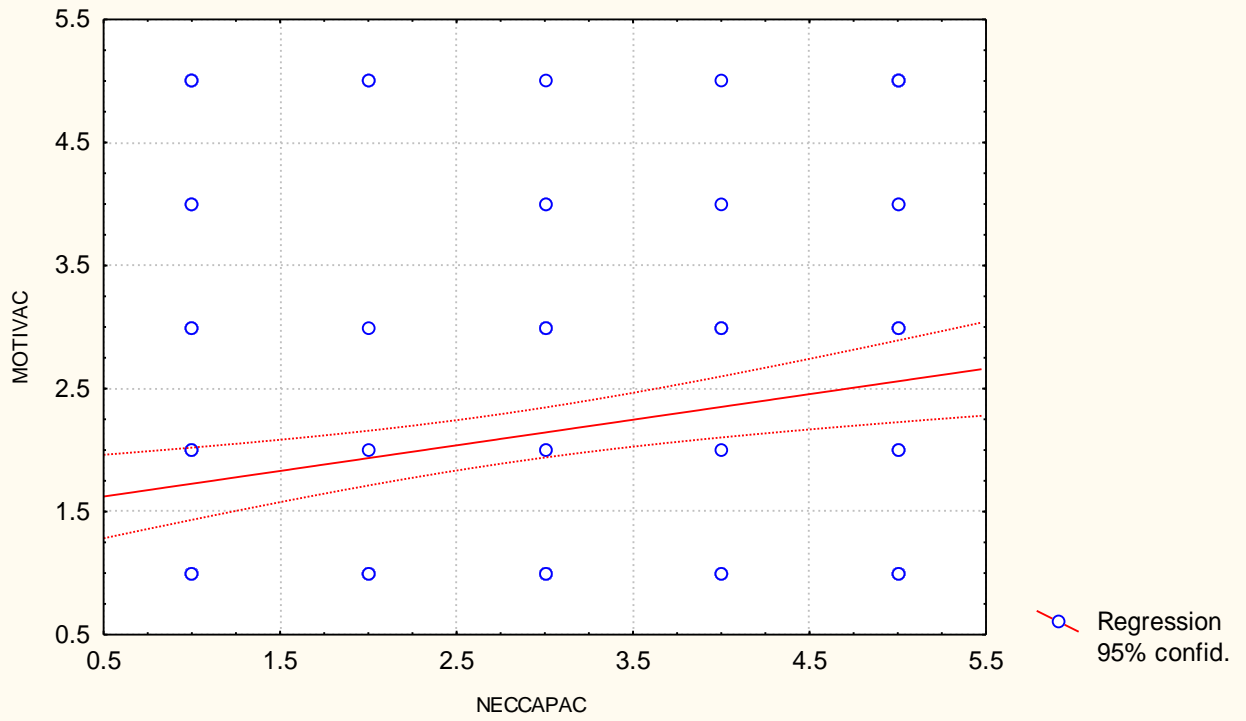


Tabla: 51 NECCAPAC vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .23097$

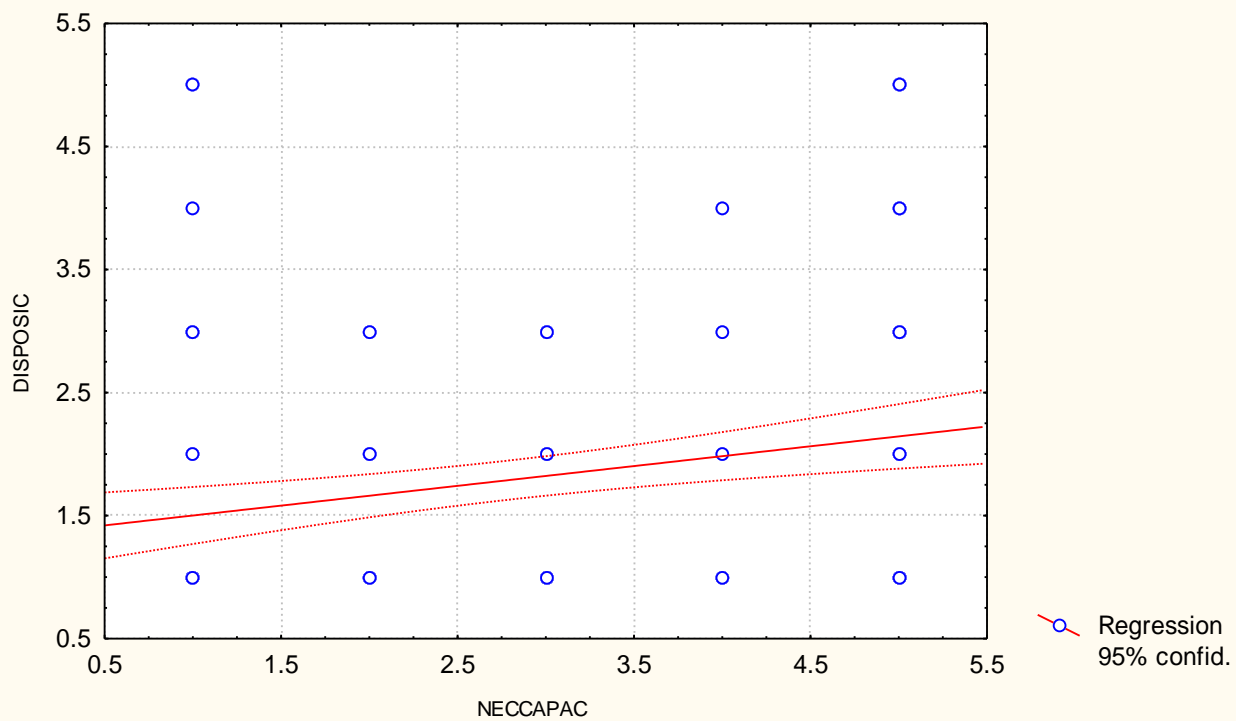


Tabla: 52 NECCAPAC vs. DESEMPEÑO

Correlación: $r = .19475$

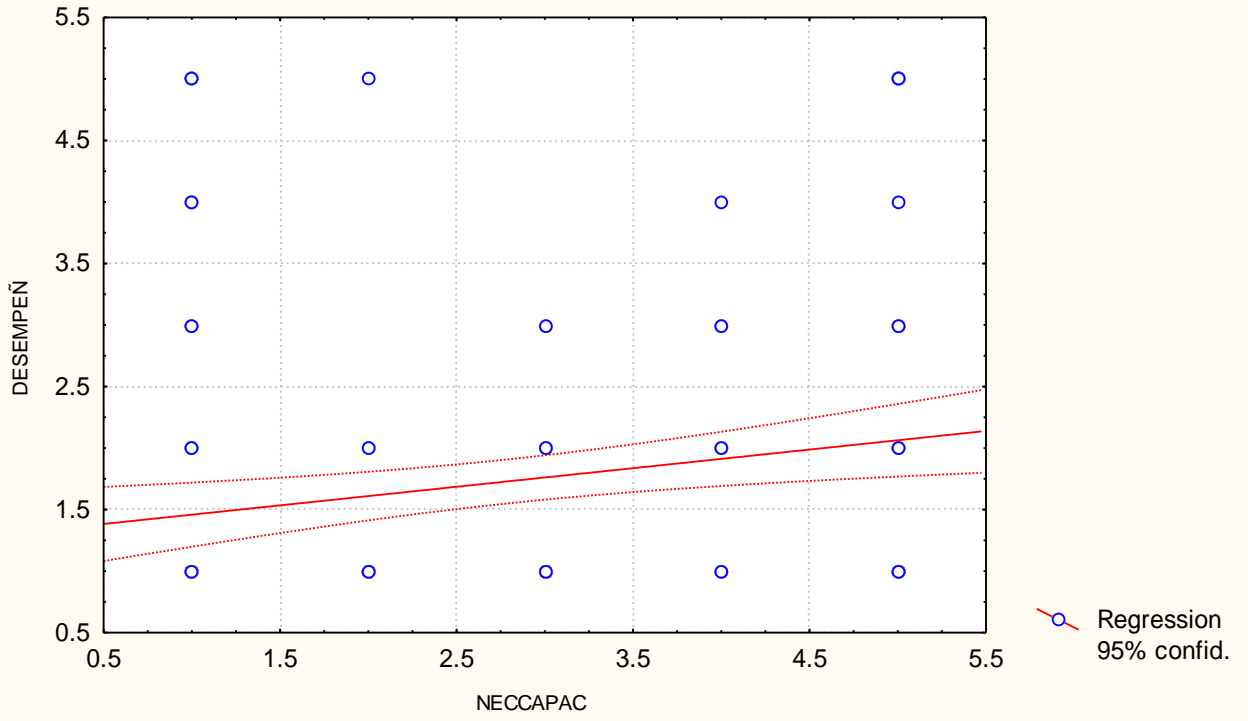


Tabla: 53 NECCAPAC vs. CAPTRAB

Correlación: $r = .15998$

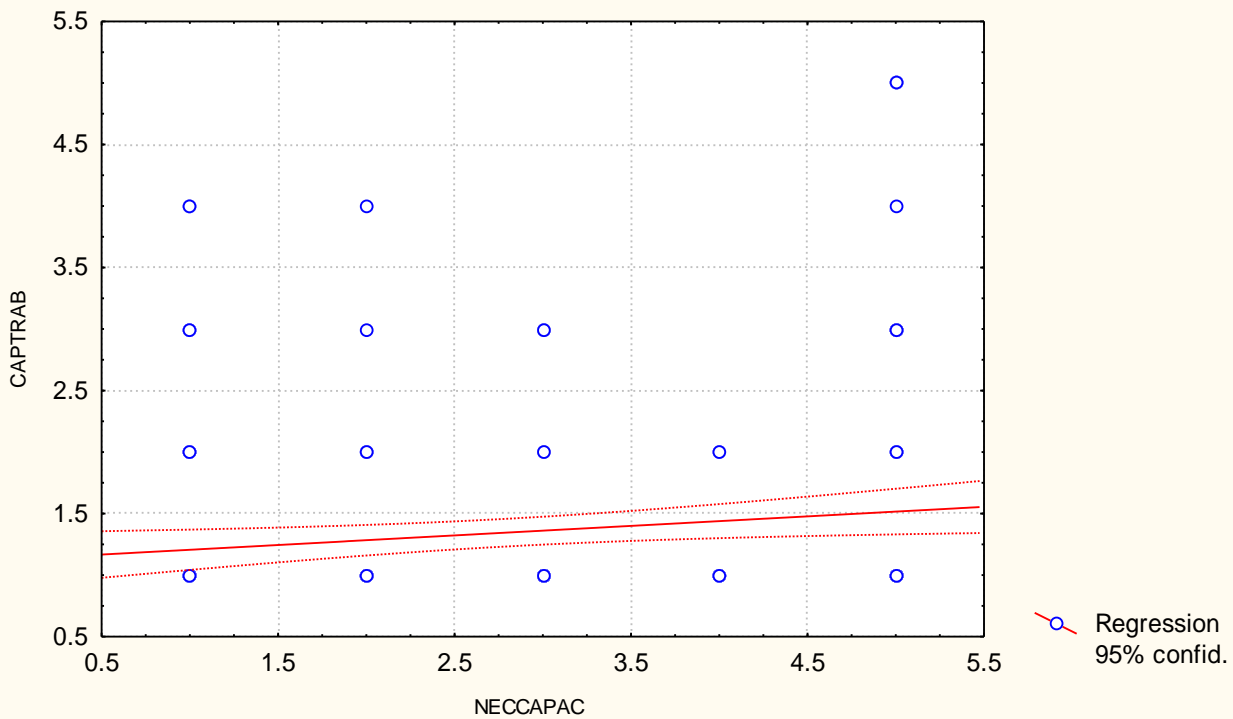


Tabla: 54 **Edad**

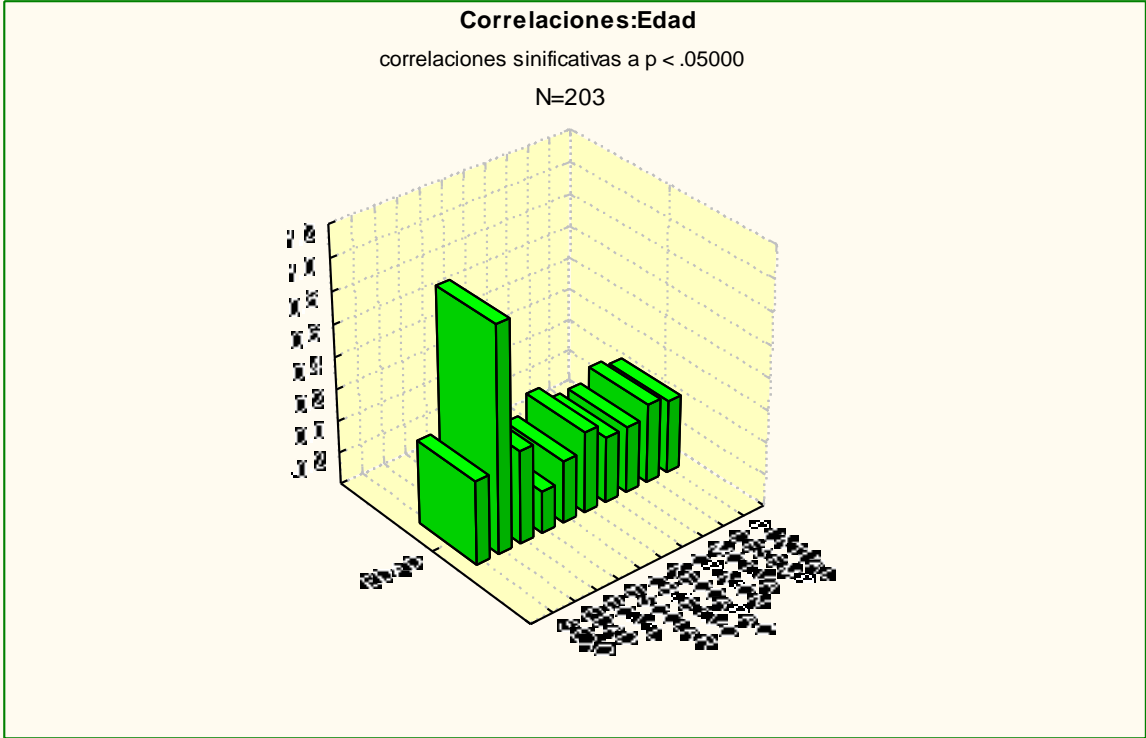


Tabla: 55 **Escolaridad**

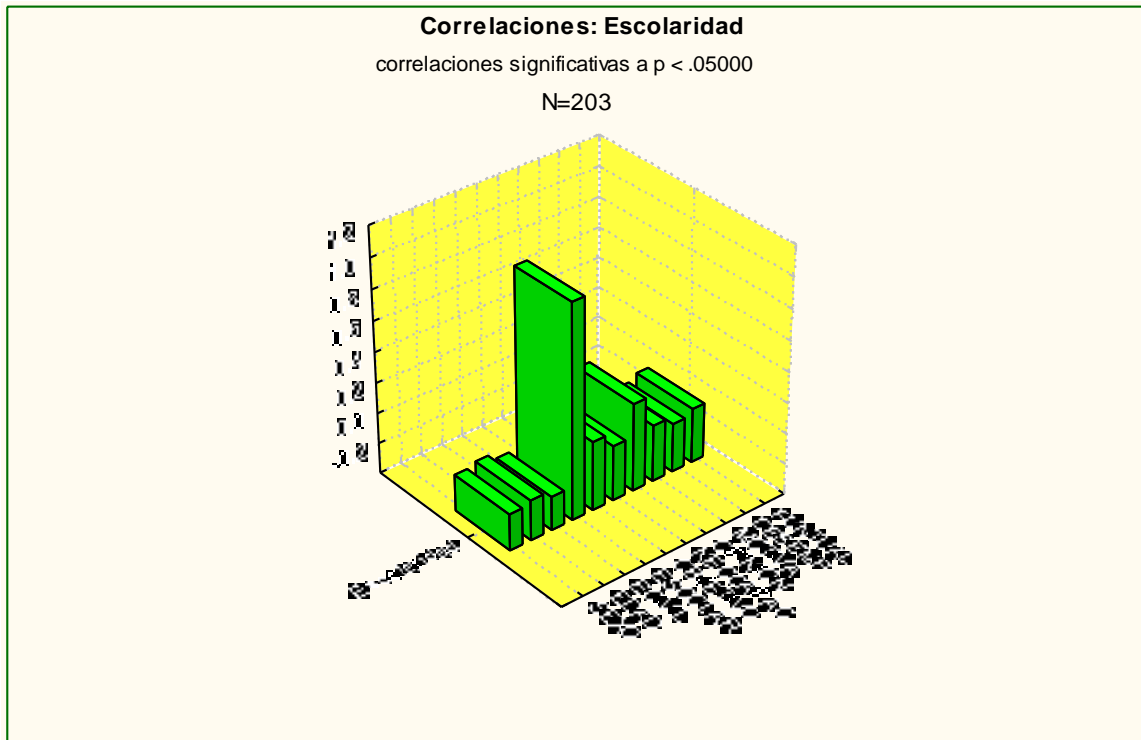


Tabla: 56 **Objetivos**

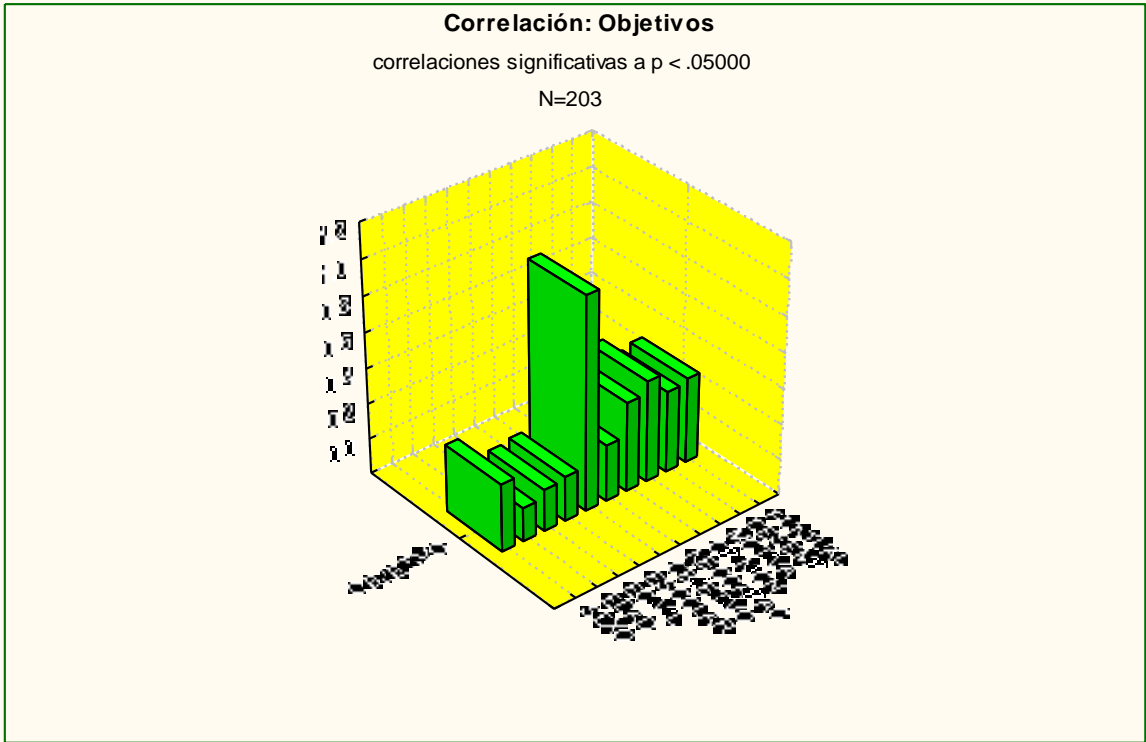


Tabla: 57 Necesidad de Capacitación

Correlaciones:Necesidad de capacitación

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

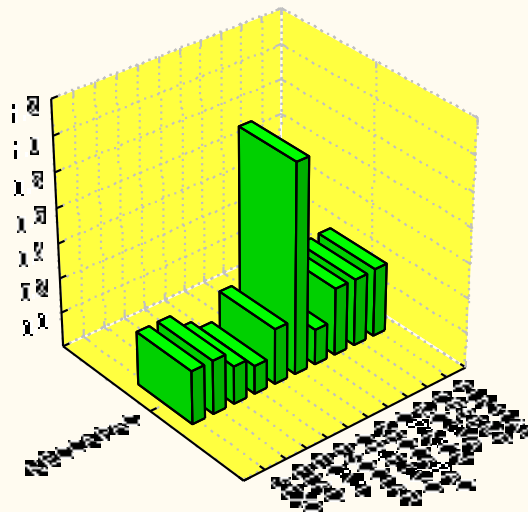


Tabla: 58 **Opinión**

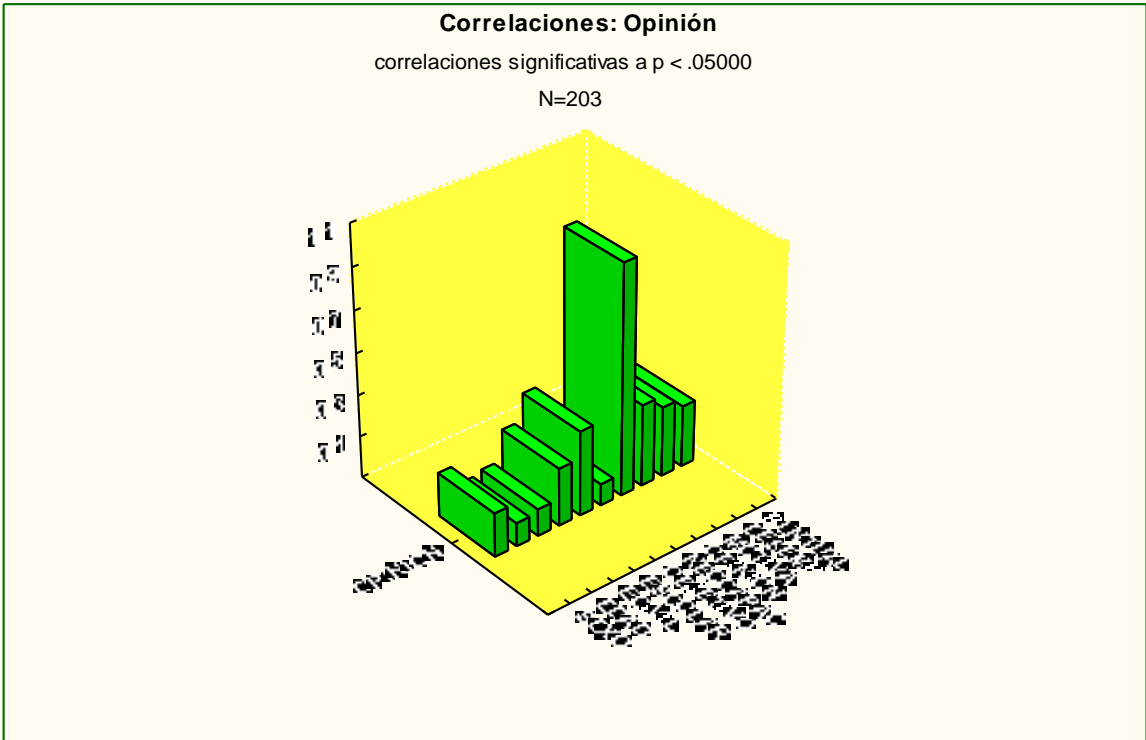


Tabla: 59 **Motivación**

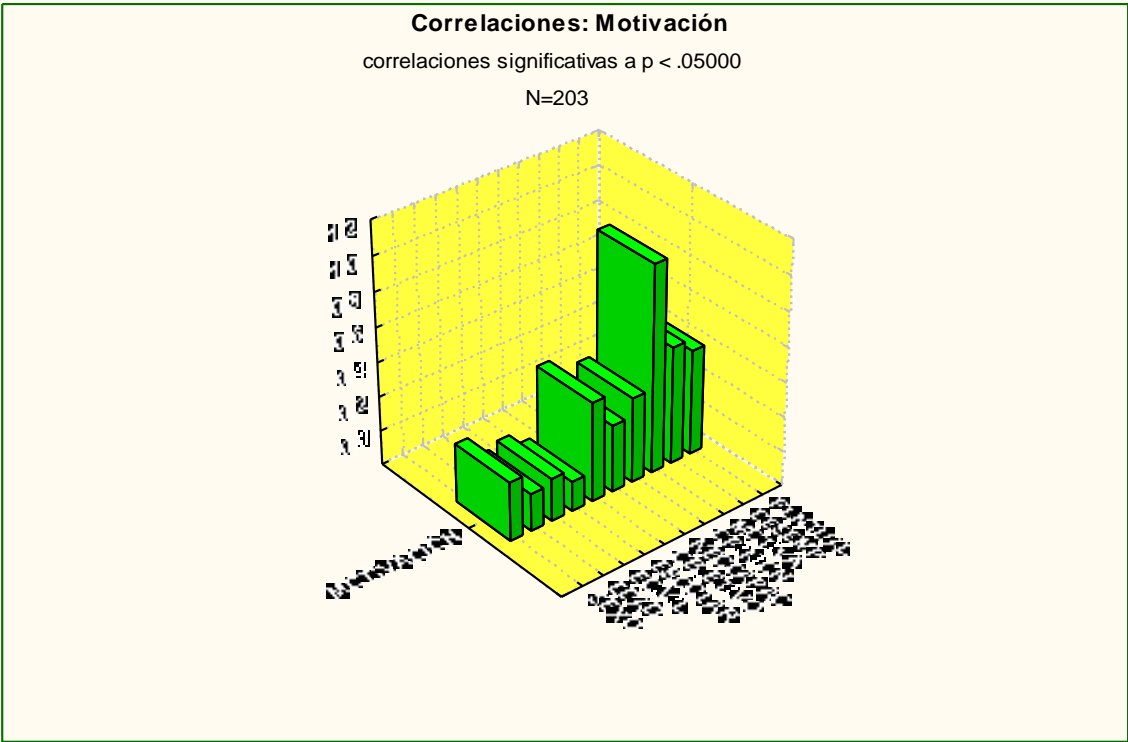


Tabla: 60 **Desempeño**

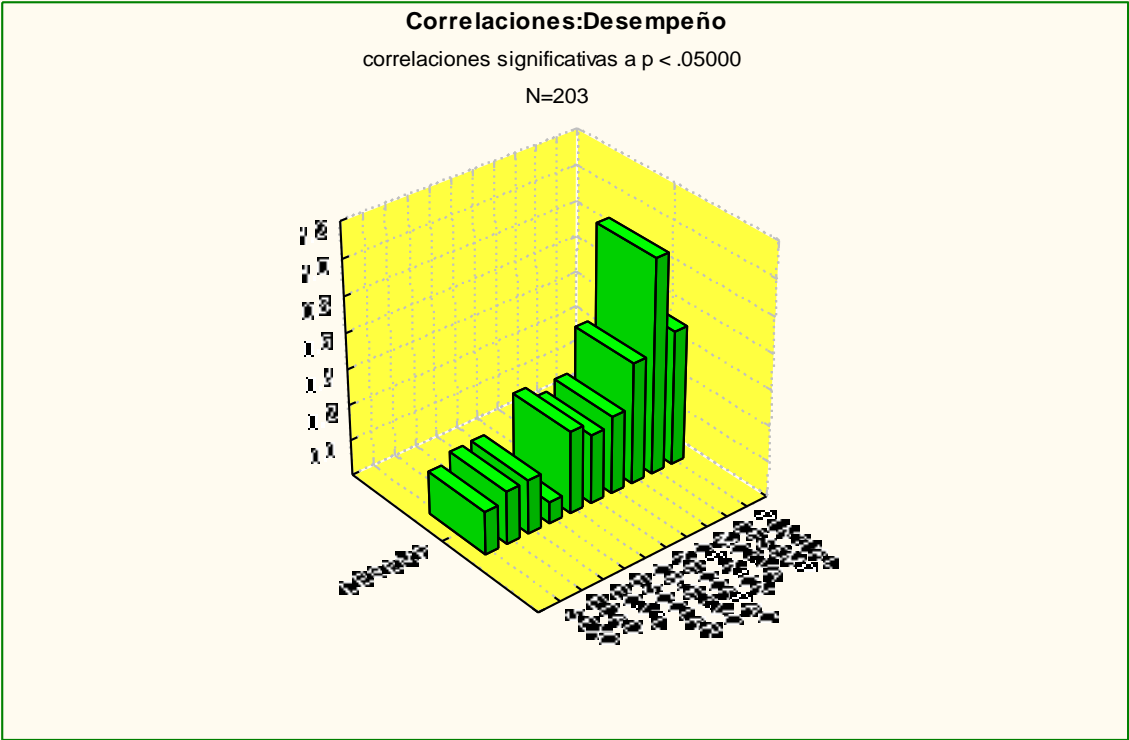


Tabla: 61 **Puntualidad**

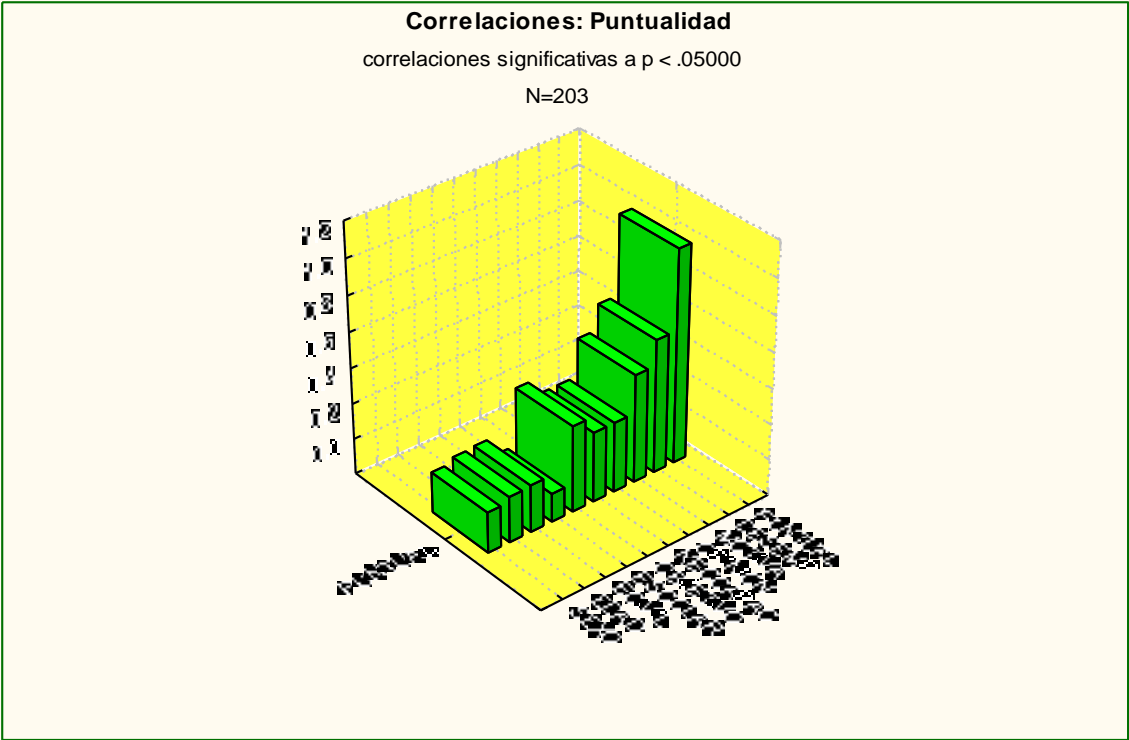


Tabla: 62 Disposición

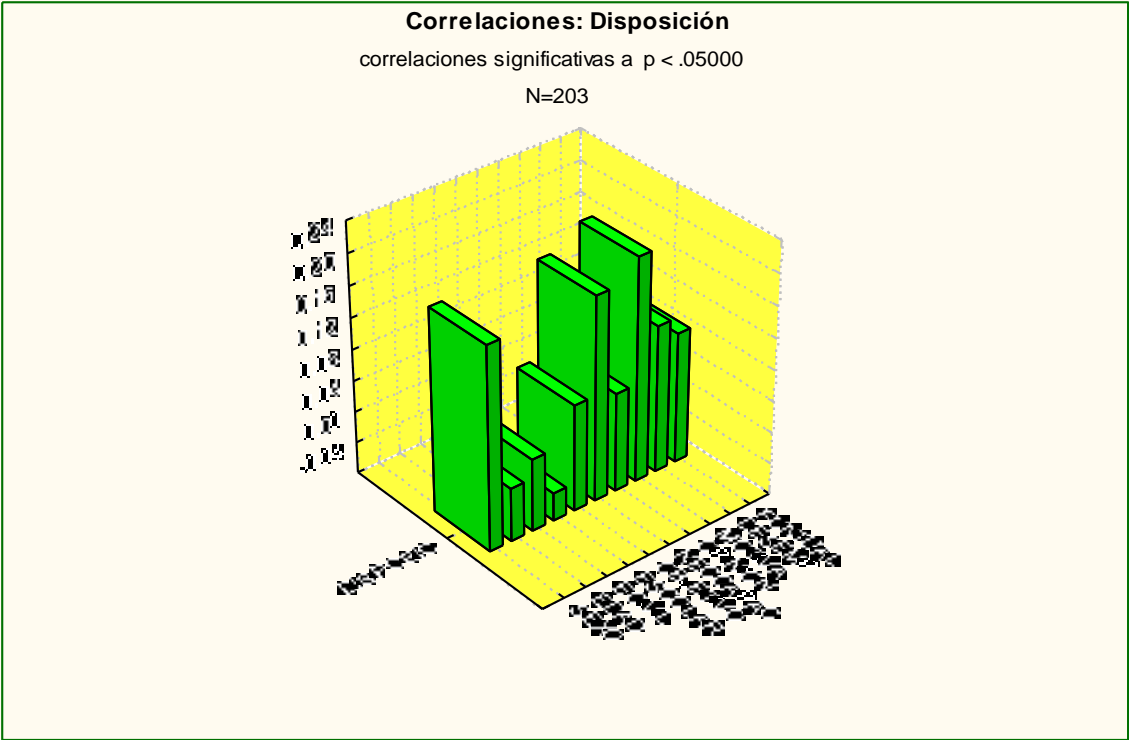


Tabla: 63 **Capacitación para el trabajo**

Correlaciones: Capacitación para el trabajo

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

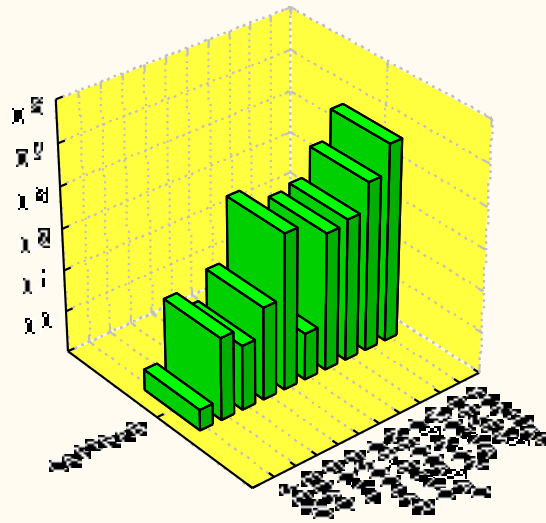


Tabla: 64 **Puntualidad**

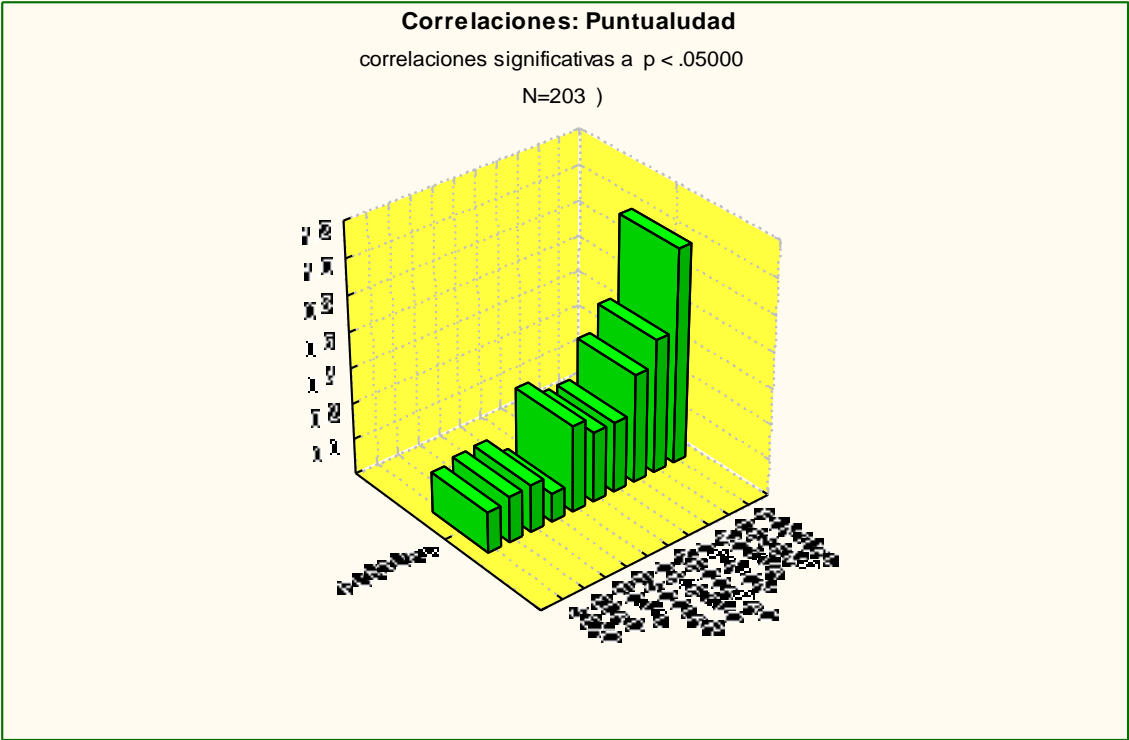


Tabla: 65 **Desarrollo en el trabajo**

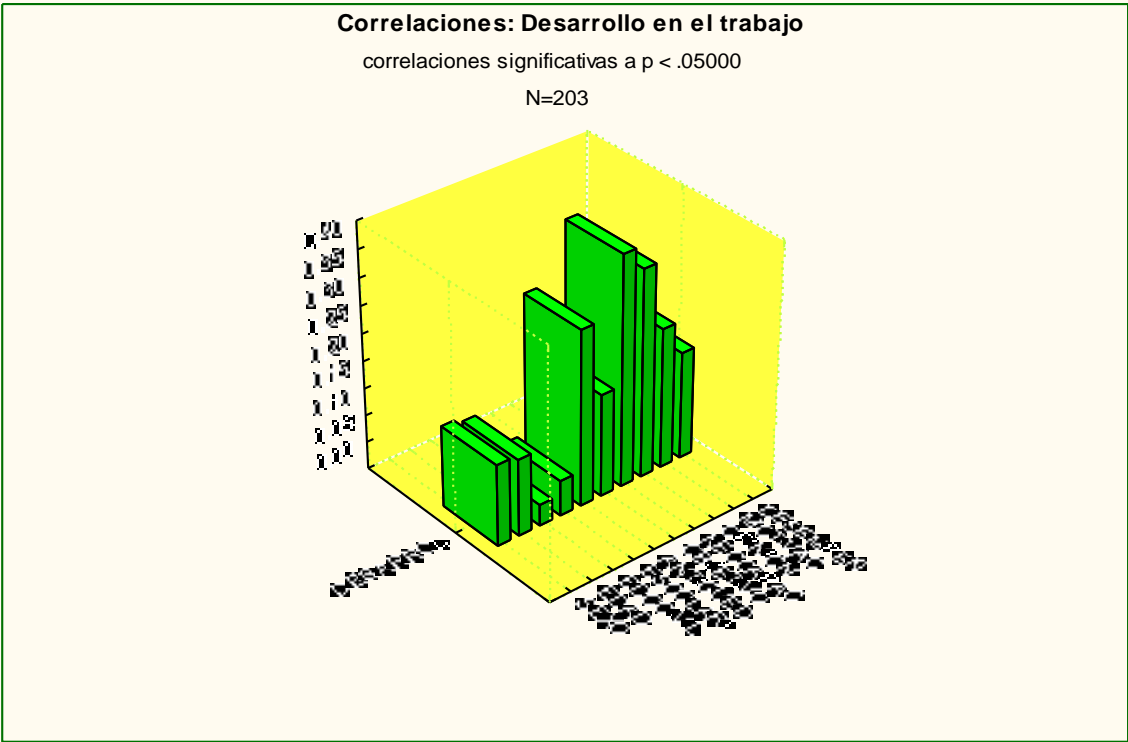


Tabla: 66 Actualización para el trabajo

Correlaciones: Actualización para el trabajo

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

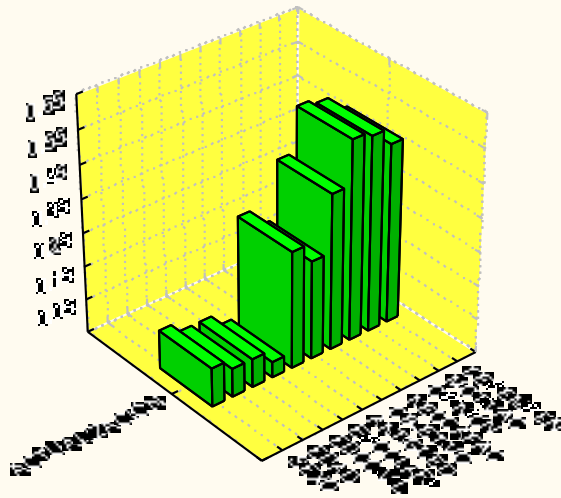


Tabla: 67 **Capacitación promueve la motivación**

Correlaciones: Capacitación promueve la motivación

correlaciones significativas $p < .05000$

N=203

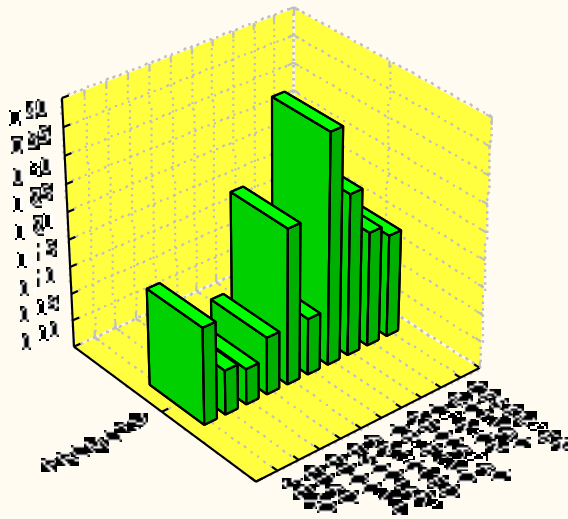


Tabla: 68 **Capacitación en diferentes áreas**

Correlaciones: Capacitación en diferentes áreas

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

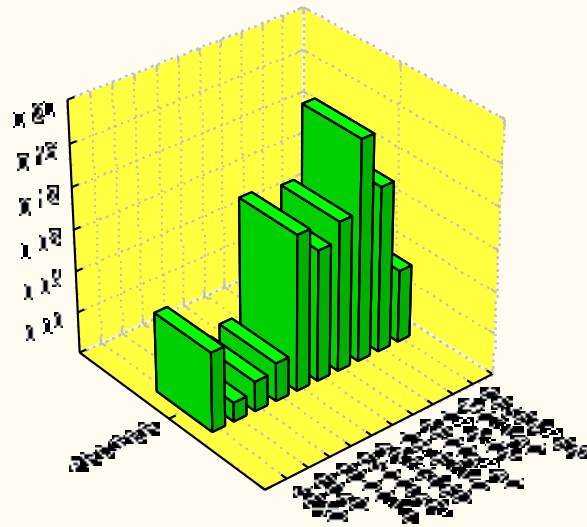
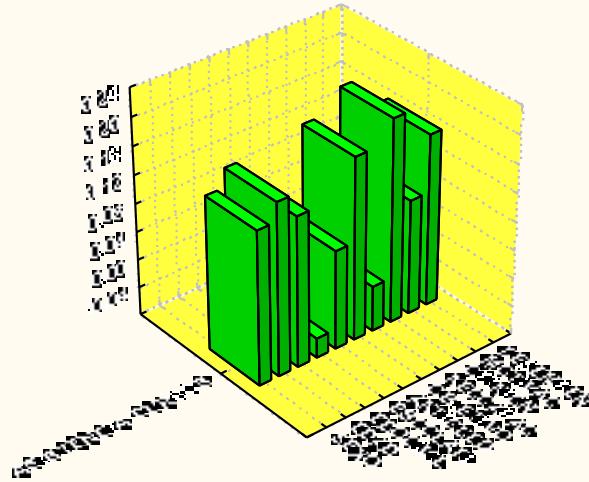


Tabla: 69 **Asistencia a cursos capacitación**

Correlaciones: Asistencia a cursos capacitación

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203



Resultados del análisis de estadística descriptiva

Tabla: 1 Género

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Masculino	175	175	86.20690	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
	0	175	0.00000	86.2069
Femenino	28	203	13.79310	100.0000
	203			

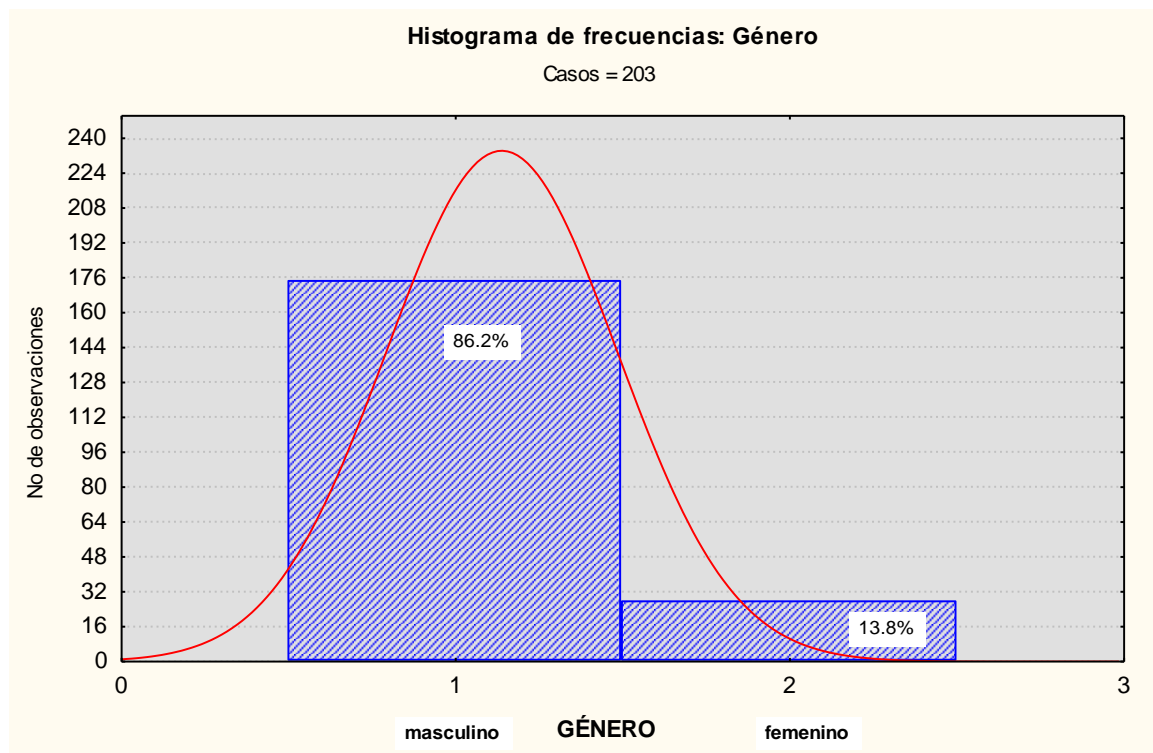


Tabla: 2 **Edad**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
18-23	87	87	42.85714	42.8571
24-29	65	152	32.01970	74.8768
30-39	36	188	17.73399	92.6108
40-49	12	200	5.91133	98.5222
50>	3	203	1.47783	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Edad

$$y = 203 * x = \text{edad}$$

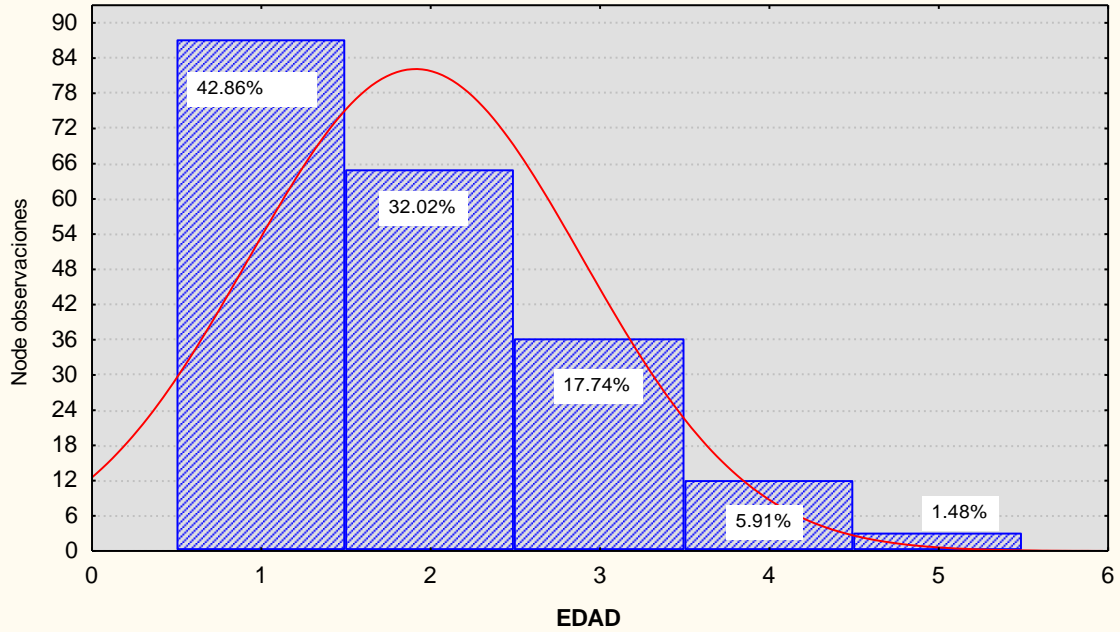


Tabla: 3 Estado Civil

Estado civil	Frecuencias		%	% acum.
Soltero (a)	89	89	43.84236	43.8424
Casado (a)	89	178	43.84236	87.6847
Divorciado (a)	2	180	.98522	88.6700
Viudo (a)	1	181	.49261	89.1626
Unión libre	22	203	10.83744	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Estado civil

y = 203 observaciones x = Estado civil

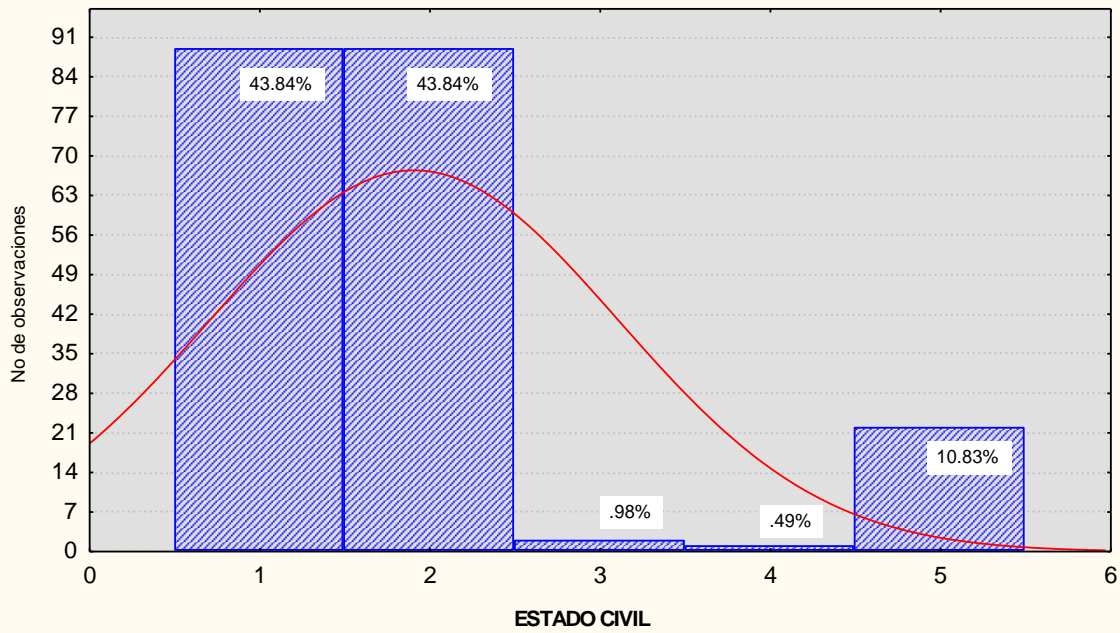


Tabla 4: **Escolaridad**

<u>Escolaridad</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Primaria	29	29	14.28571	14.2857
Secundaria	86	115	42.36453	56.6502
Preparatoria	58	173	28.57143	85.2217
Universidad	1	174	.49261	85.7143
Carrera técnica	28	202	13.79310	99.5074
No contestó	1	203	.49261	100.0000
	203			

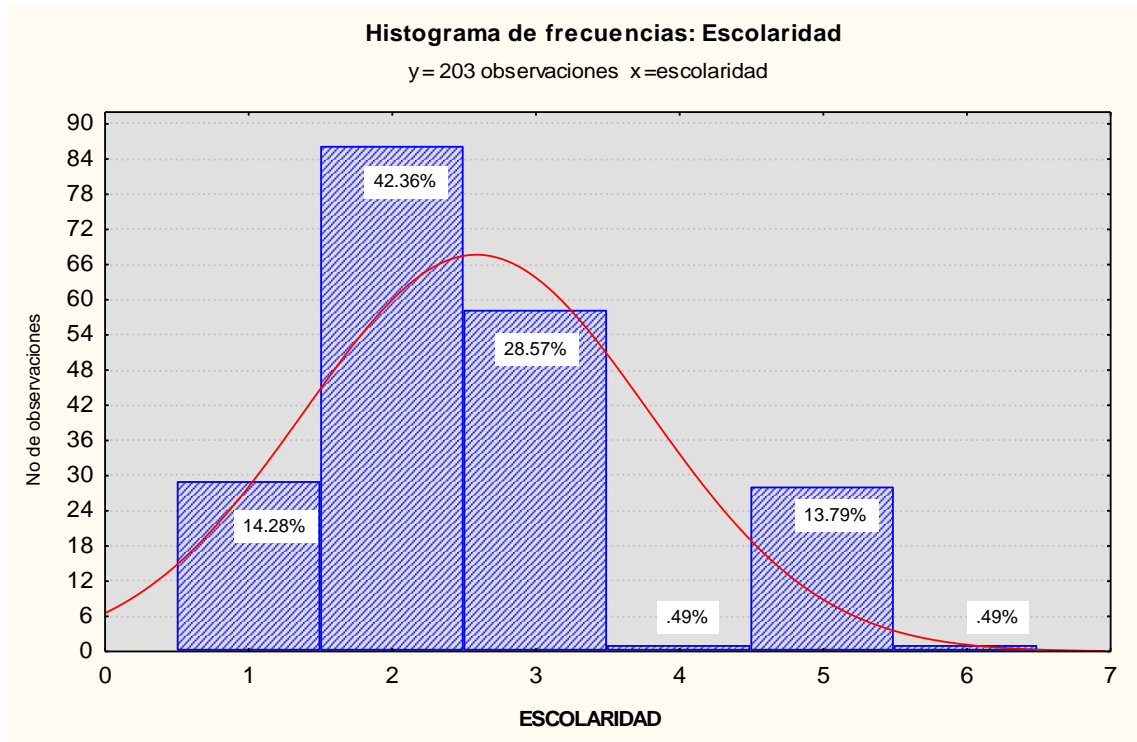


Tabla: 5 **Objetivos**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	106	106	52.21675	52.2167
Casi siempre	40	146	19.70443	71.9212
Algunas veces	39	185	19.21182	91.1330
Casi nunca	3	188	1.47783	92.6108
Nunca	15	203	7.38916	100.0000
		203		

Histograma Frecuencias : Objetivos 203 casos

$$y = 203 * 1 * \text{normal}(x, 1.92118, 1.19971)$$

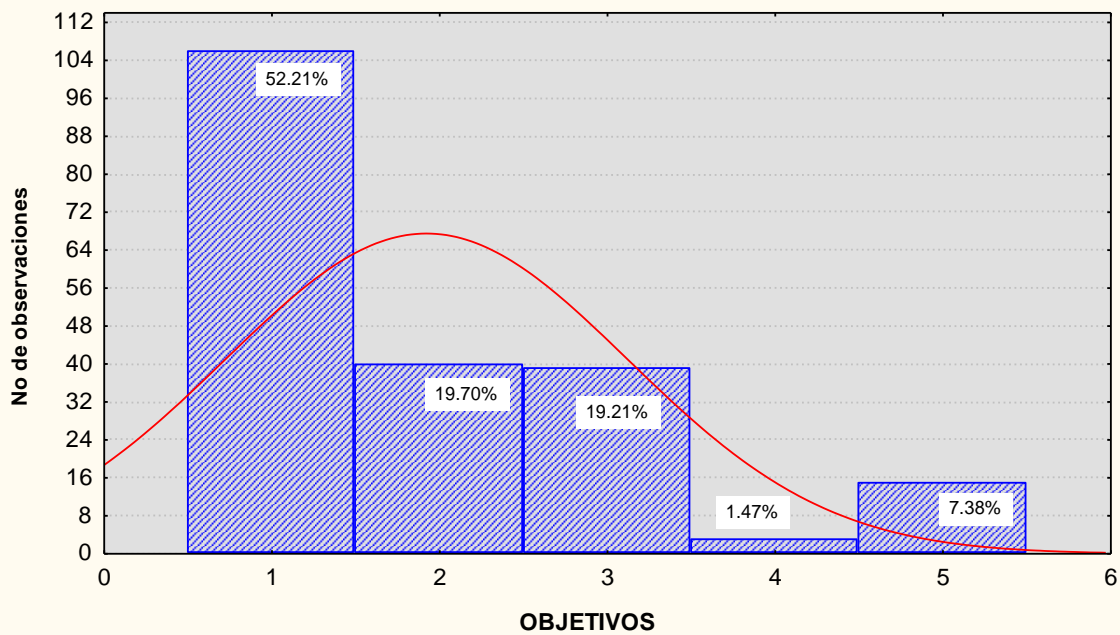


Tabla: 6 Opinión

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	78	78	38.42365	38.4236
Casi siempre	21	99	10.34483	48.7685
Algunas veces	30	129	14.77833	63.5468
Casi nunca	14	143	6.89655	70.4433
Nunca	60	203	29.55665	100.0000
	203			

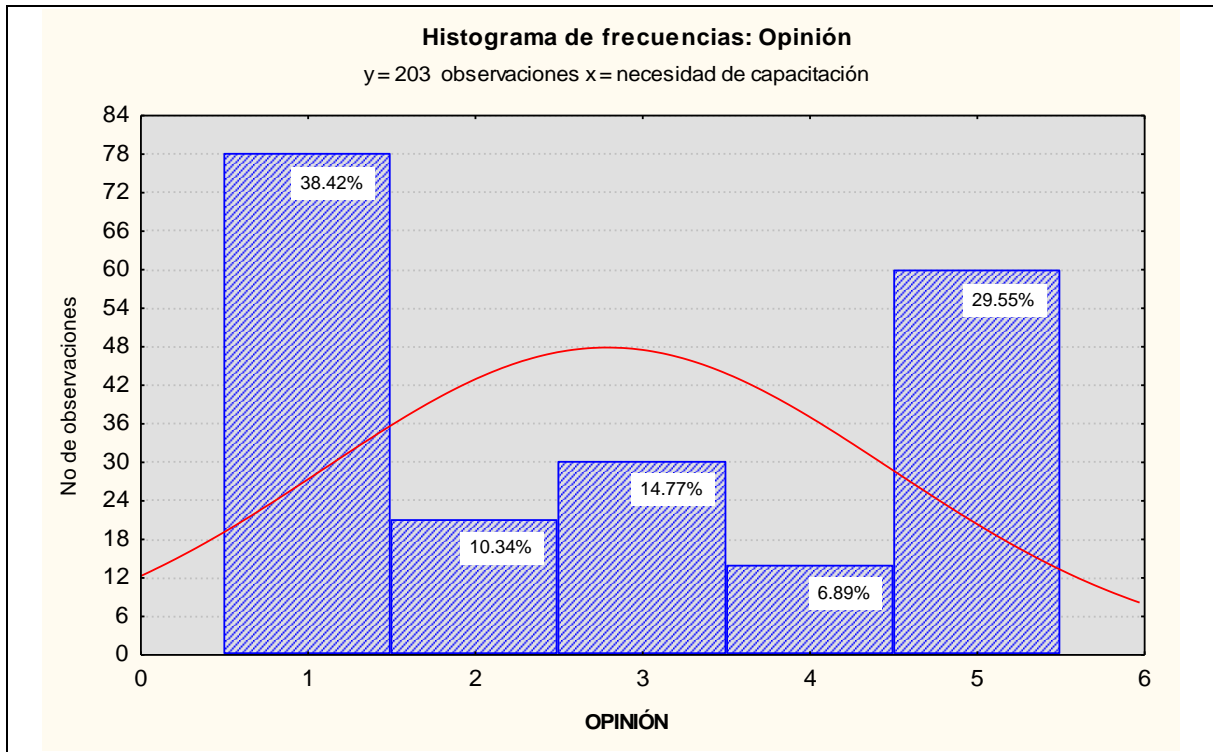


Tabla: 7 Motivación

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	101	101	49.75369	49.7537
Casi siempre	29	130	14.28571	64.0394
Algunas veces	41	171	20.19704	84.2365
Casi nunca	10	181	4.92611	89.1626
Nunca	22	203	10.83744	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Motivación

y= 203 observaciones x= rangos de opinión

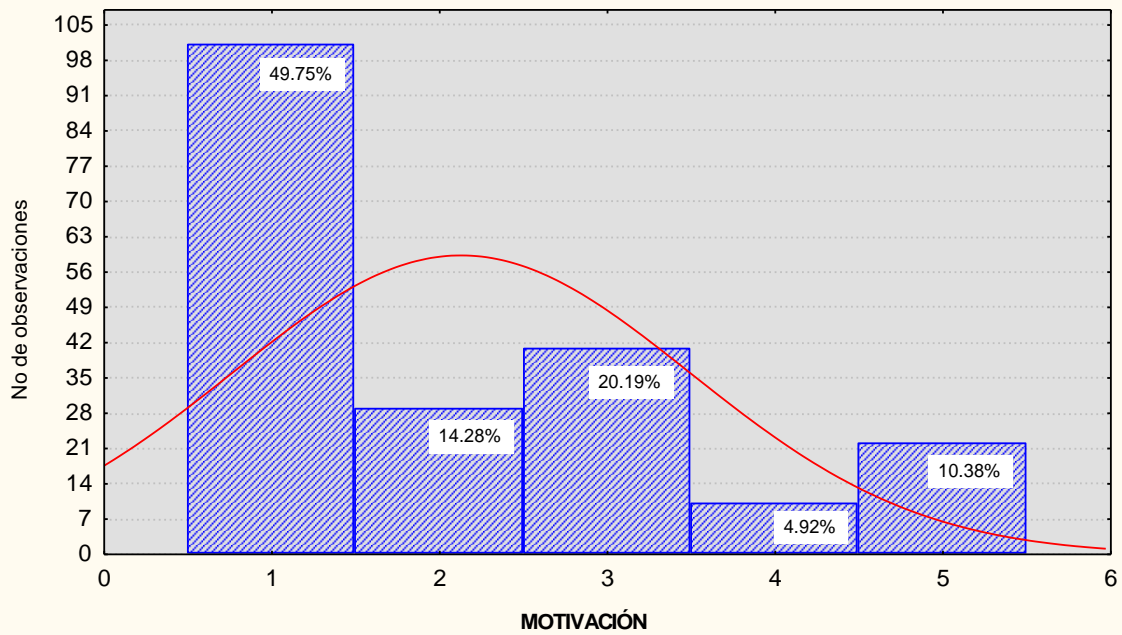


Tabla: 8 **Desempeño**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	118	118	58.12808	58.1281
Casi siempre	15	133	7.38916	65.5172
Algunas veces	32	165	15.76355	81.2808
Casi nunca	8	173	3.94089	85.2217
Nunca	30	203	14.77833	100.0000
	203			

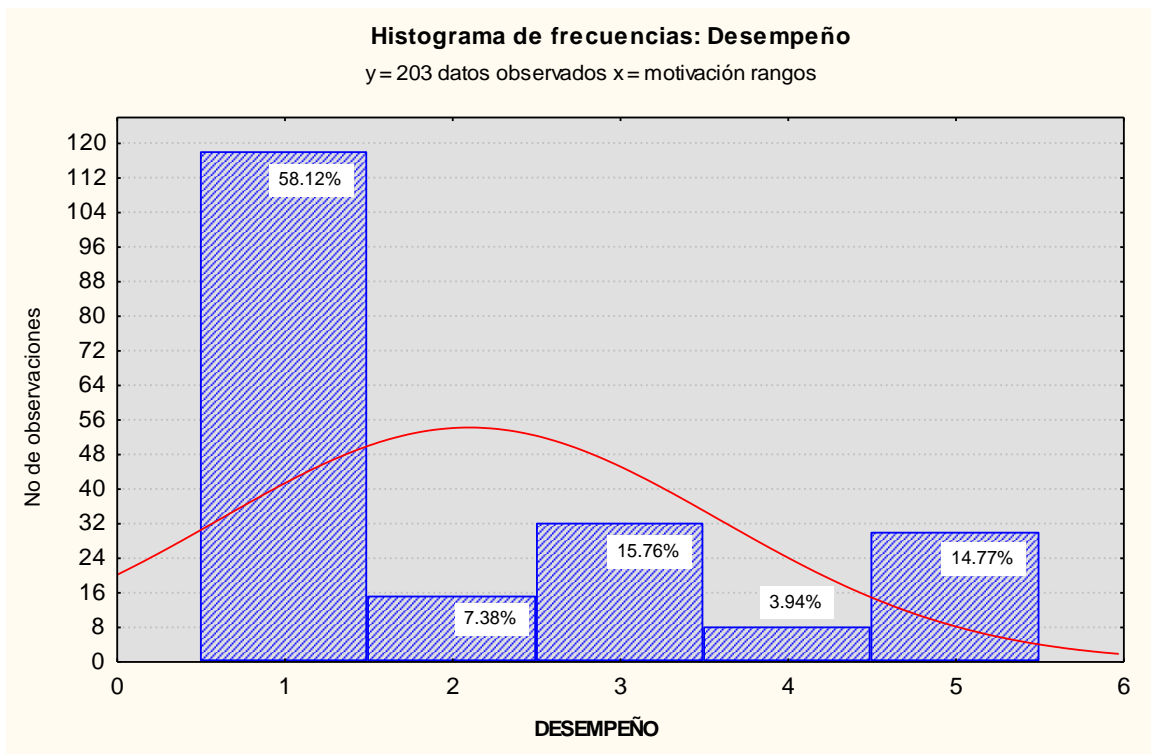


Tabla: 9 **Puntualidad**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	141	141	69.45813	69.4581
Casi siempre	23	164	11.33005	80.7882
Algunas veces	13	177	6.40394	87.1921
Casi nunca	5	182	2.46305	89.6552
Nunca	21	203	10.34483	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Puntualidad

y= 203 observaciones x= puntualidad

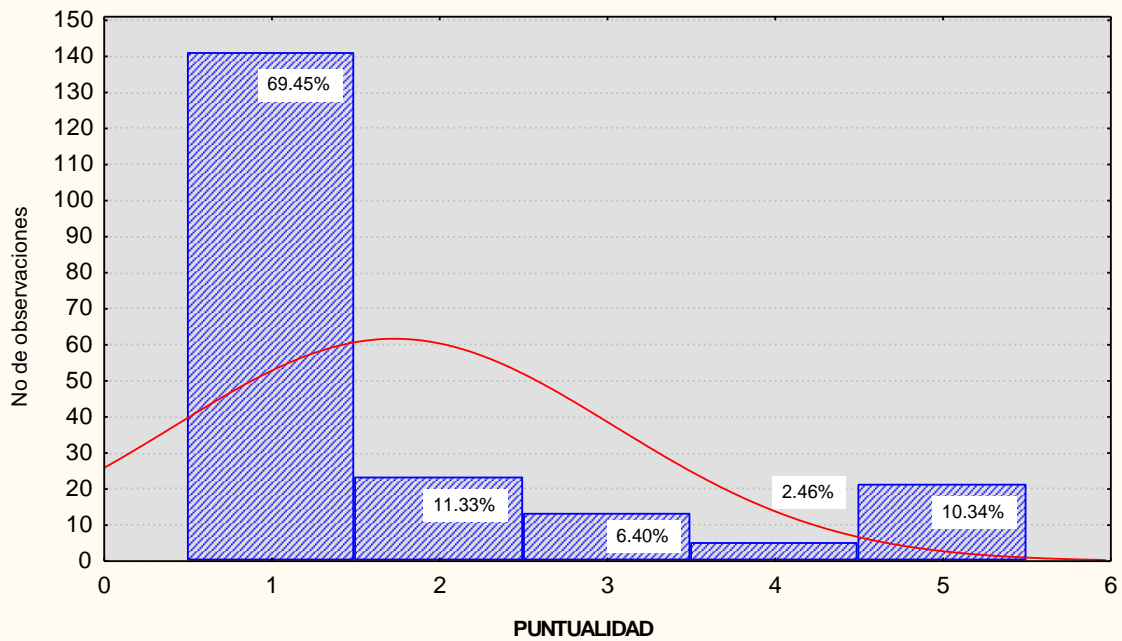


Tabla: 10 Disposición a la Capacitación

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	135	135	66.50246	66.5025
Casi siempre	25	160	12.31527	78.8177
Algunas veces	30	190	14.77833	93.5961
Casi nunca	7	197	3.44828	97.0443
Nunca	6	203	2.95567	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Disposición a la capacitación

y = 203 observaciones x = disposición

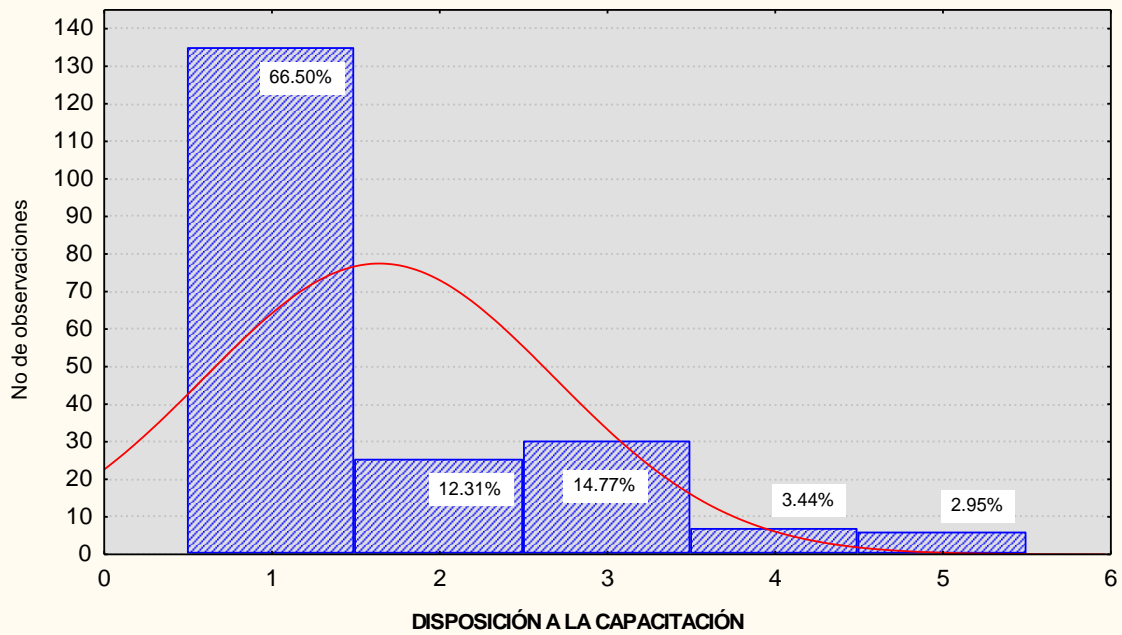


Tabla: 11 **Capacitación para el trabajo**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	127	127	62.56158	62.5616
Casi siempre	21	148	10.34483	72.9064
Algunas veces	36	184	17.73399	90.6404
Casi nunca	9	193	4.43350	95.0739
Nunca	10	203	4.92611	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Capacitación para el trabajo

y = 203 observaciones x = capacitación para el trabajo

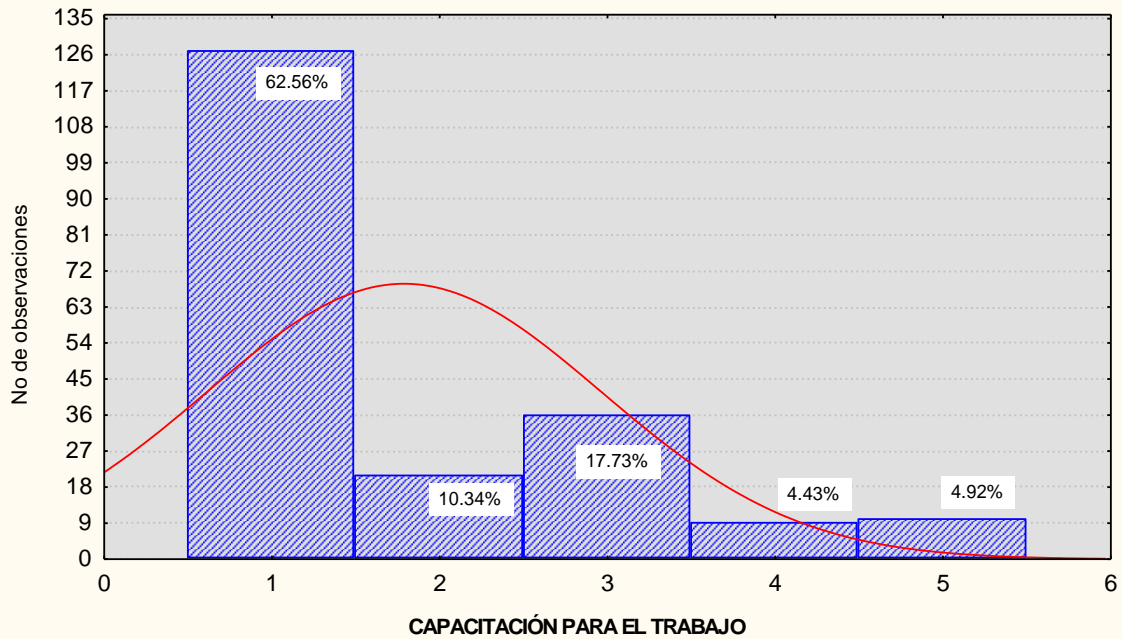


Tabla: 12 Desarrollo

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	165	165	81.28079	81.2808
Casi siempre	16	181	7.88177	89.1626
Algunas veces	15	196	7.38916	96.5517
Casi nunca	4	200	1.97044	98.5222
Nunca	3	203	1.47783	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Desarrollo

y = 203 observaciones x = desarrollo

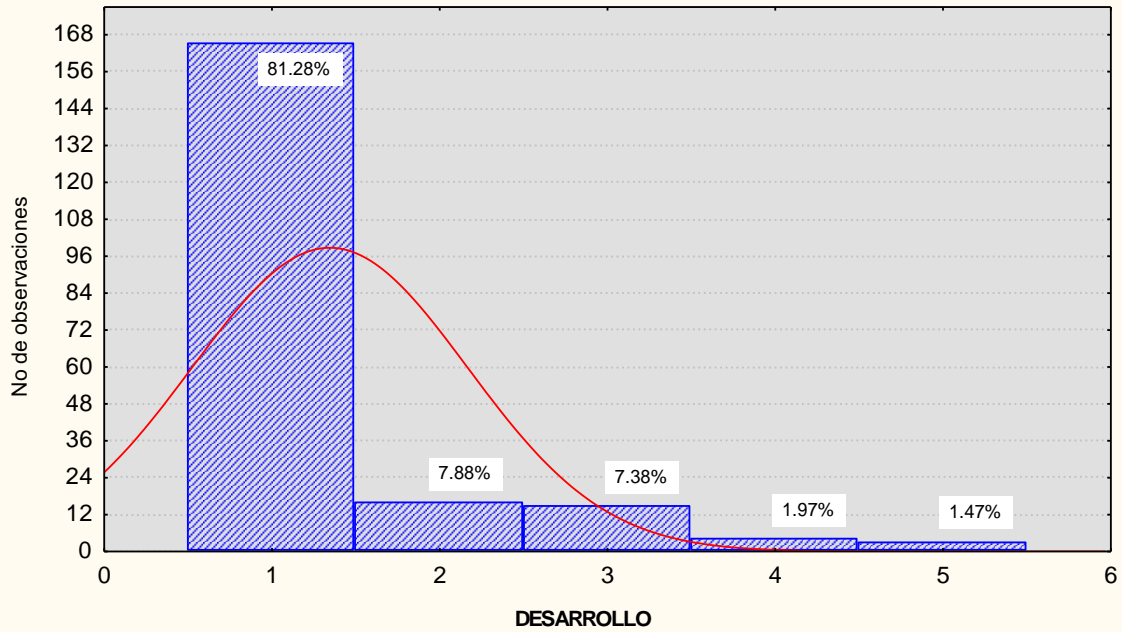


Tabla: 13 Actualización

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	108	108	53.20197	53.2020
Casi siempre	29	137	29.00000	67.4877
Algunas veces	30	167	14.77833	82.2660
Casi nunca	8	175	3.94089	86.2069
Nunca	28	203	13.79310	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Actualización

y = 203 observaciones x = actualización

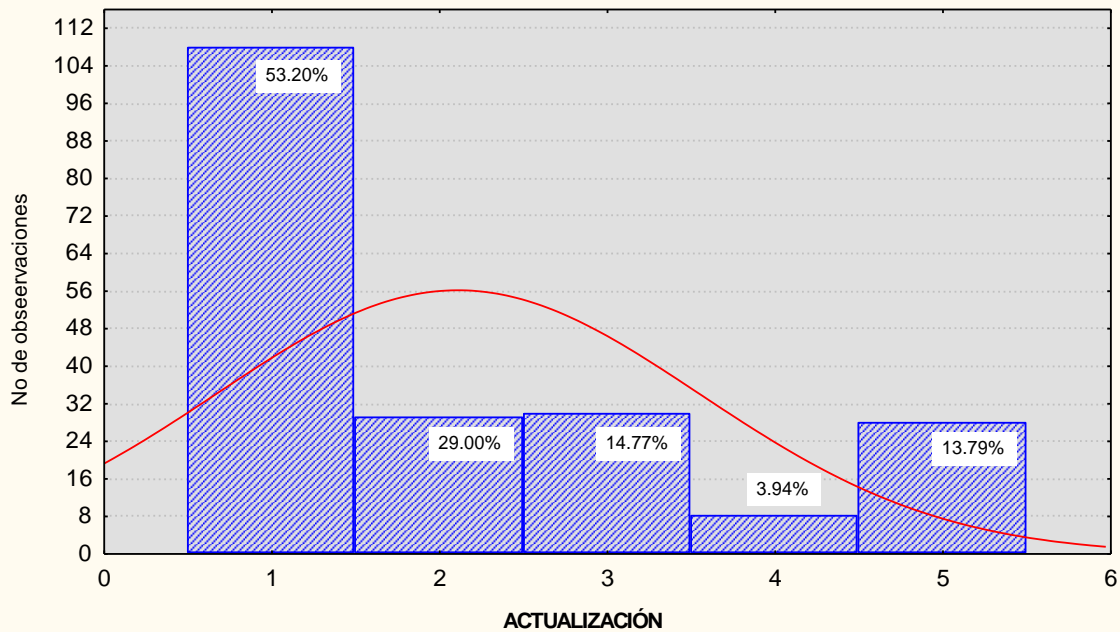


Tabla: 14 Capacitación para motivación

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	107	107	52.70936	52.7094
Casi siempre	28	135	13.79310	66.5025
Algunas veces	37	172	18.22660	84.7291
Casi nunca	4	176	1.97044	86.6995
Nunca	27	203	13.30049	100.0000
203				

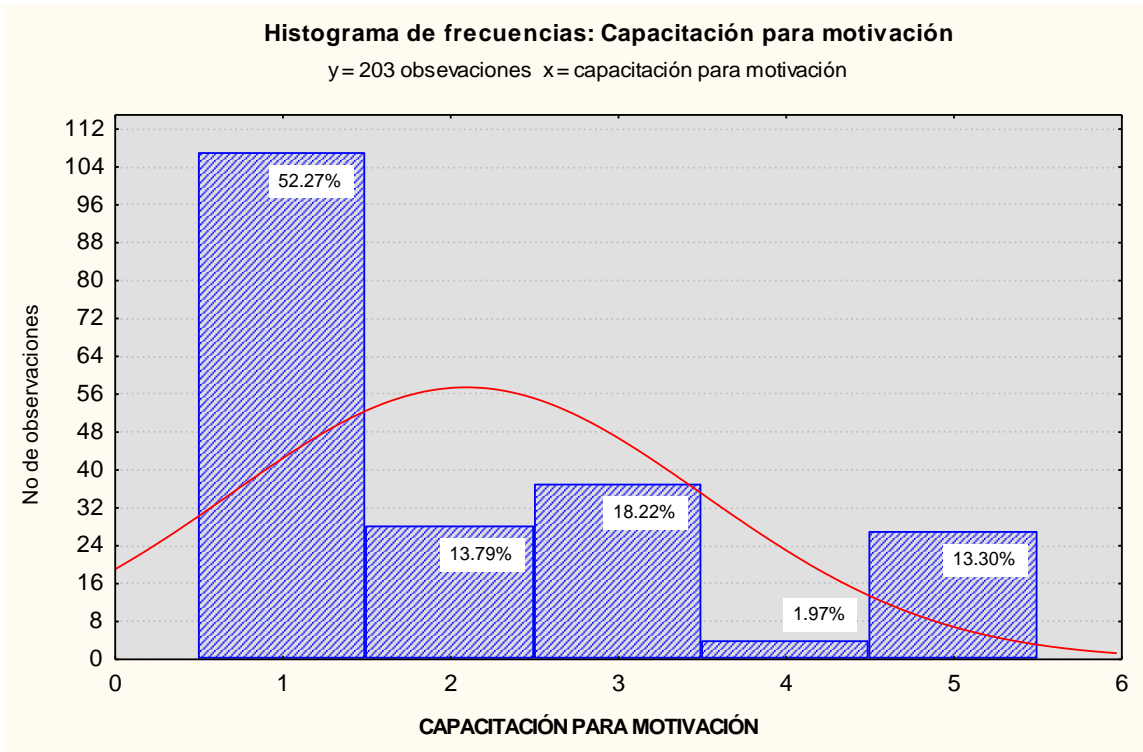


Tabla: 15 Capacitación para diferentes áreas

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	77	77	37.93103	37.9310
1casi siempre	9	96	9.35961	47.2906
Algunas veces	31	127	15.27094	62.5616
Casi nunca	16	143	7.88177	70.4433
Nunca	60	203	29.55665	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Capacitación para diferentes áreas

y = 203 observaciones x = capacitación diferentes áreas

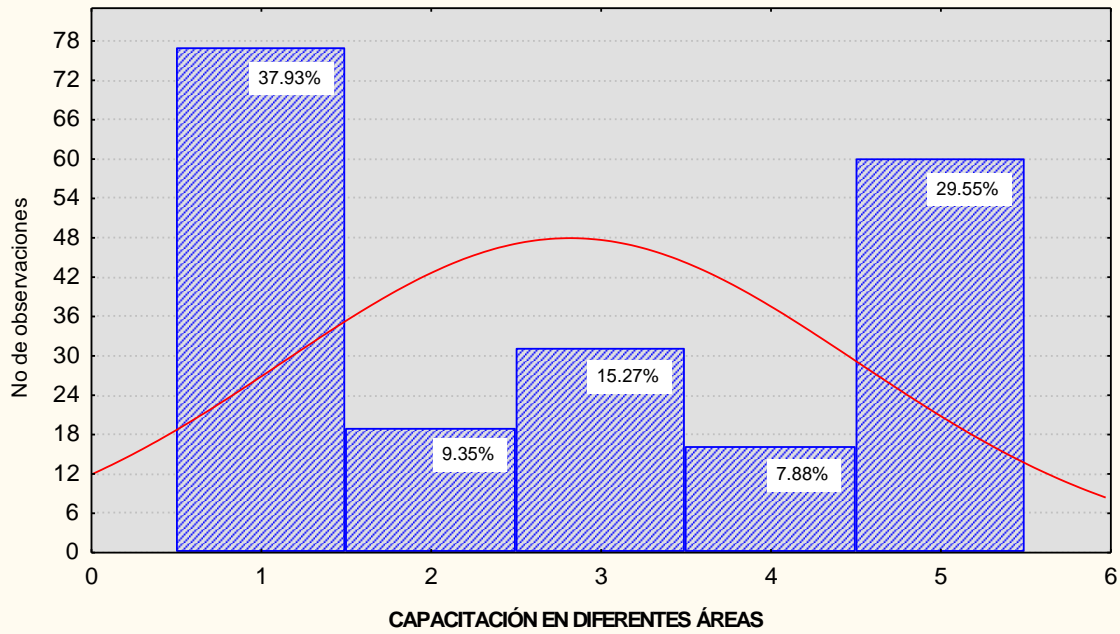


Tabla: 16 **Asistencia a cursos de capacitación**

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
Siempre	109	109	53.69458	53.6946
Casi siempre	23	132	11.33005	65.0246
Algunas veces	43	175	21.18227	86.2069
Casi nunca	13	188	6.40394	92.6108
Siempre	15	203	7.38916	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Asistencia a cursos de capacitación
y = 203 observaciones x = asistencia

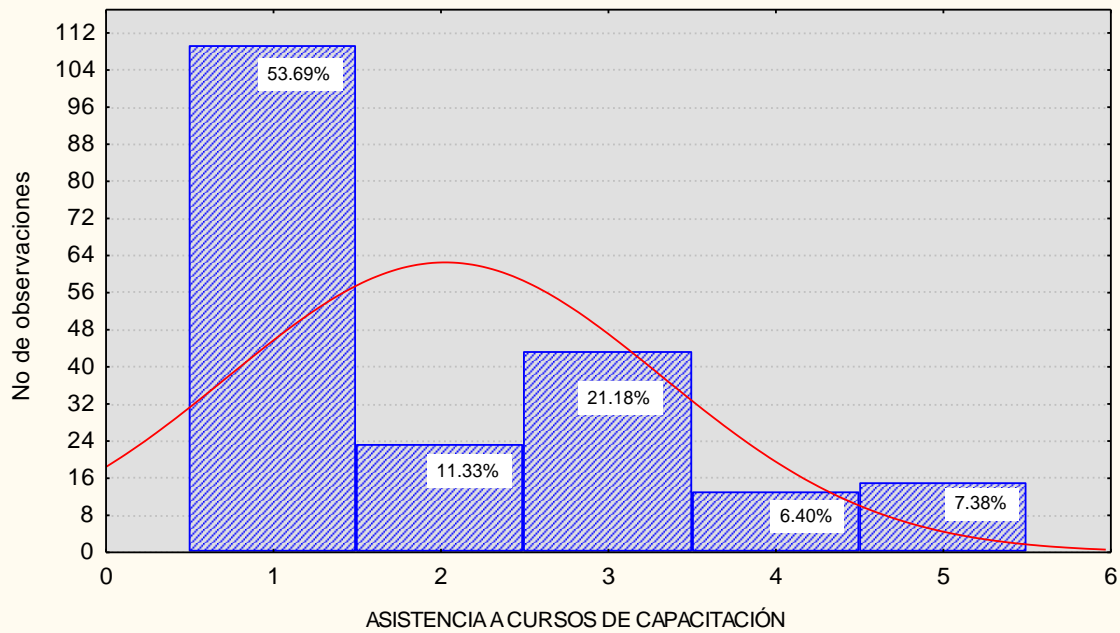


Tabla: 17 Asistencia a cursos fuera del trabajo

<u>Rangos</u>	<u>Frecuencias</u>		<u>%</u>	<u>% acum.</u>
si	33	33	16.25616	16.2562
no	170	203	83.74384	100.0000
	203			

Histograma de frecuencias: Asistencia a cursos fuera del trabajo

y = 203 observaciones x = asistencia cursos

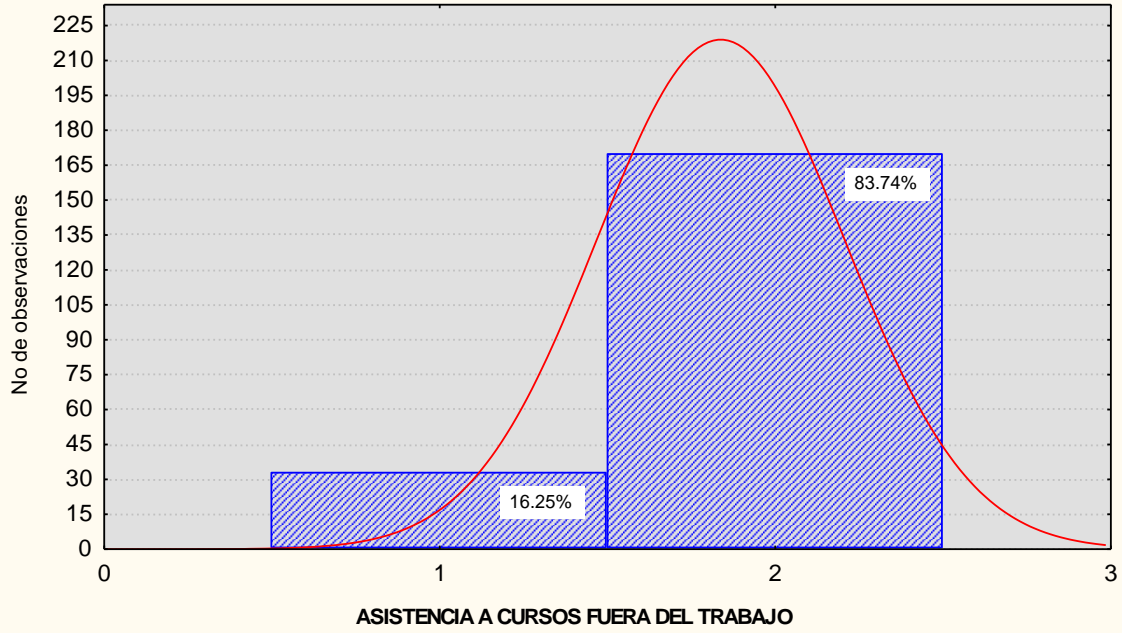


Tabla: 18 SEXO vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .10638$

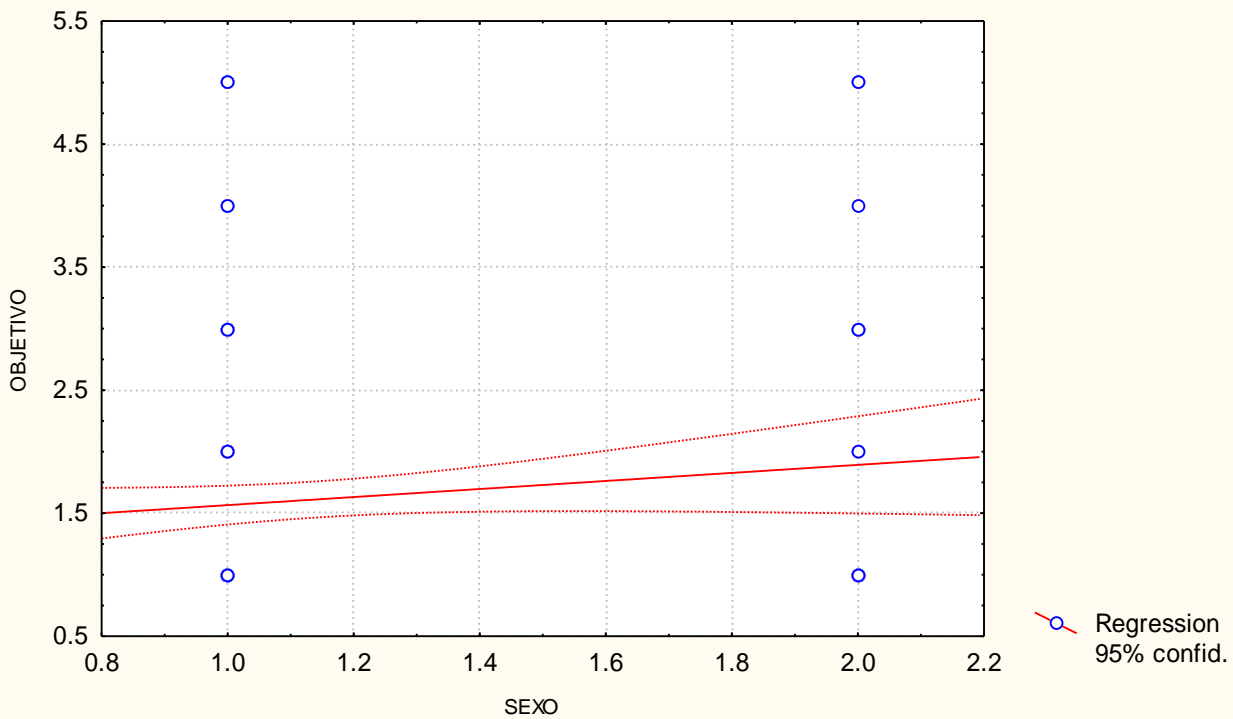


Tabla: 19 SEXO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .04069$

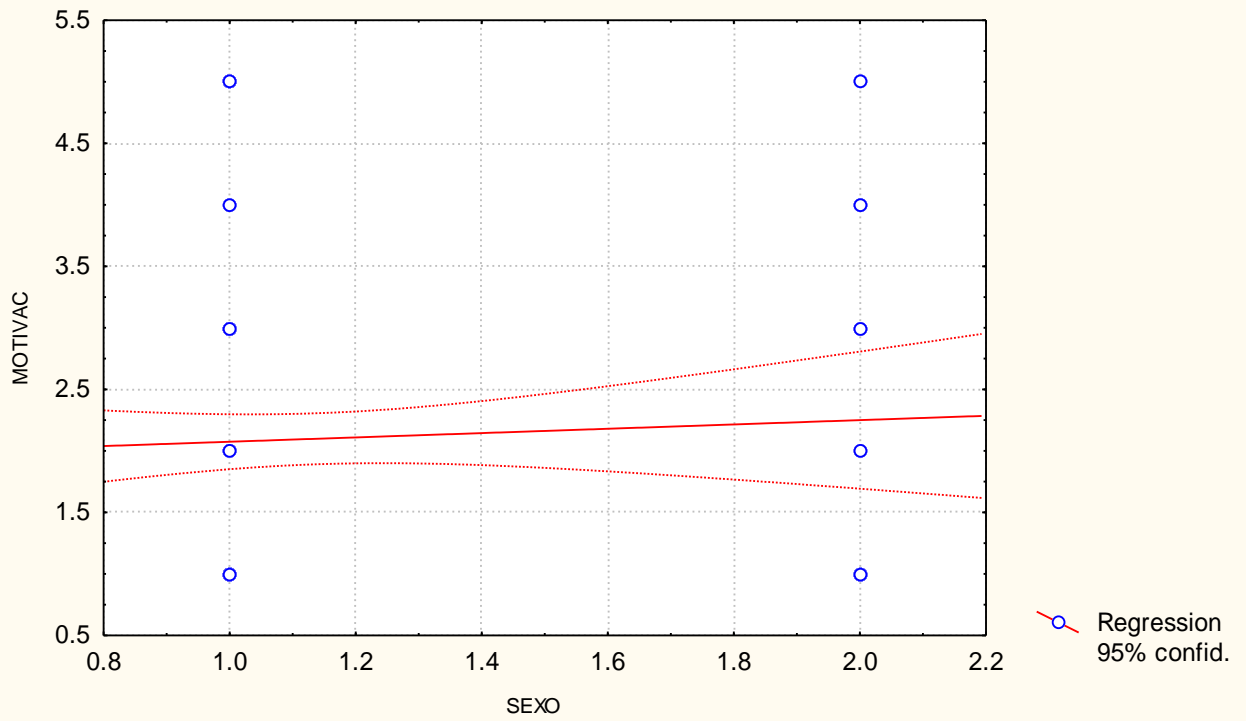


Tabla: 20 SEXO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .04069$

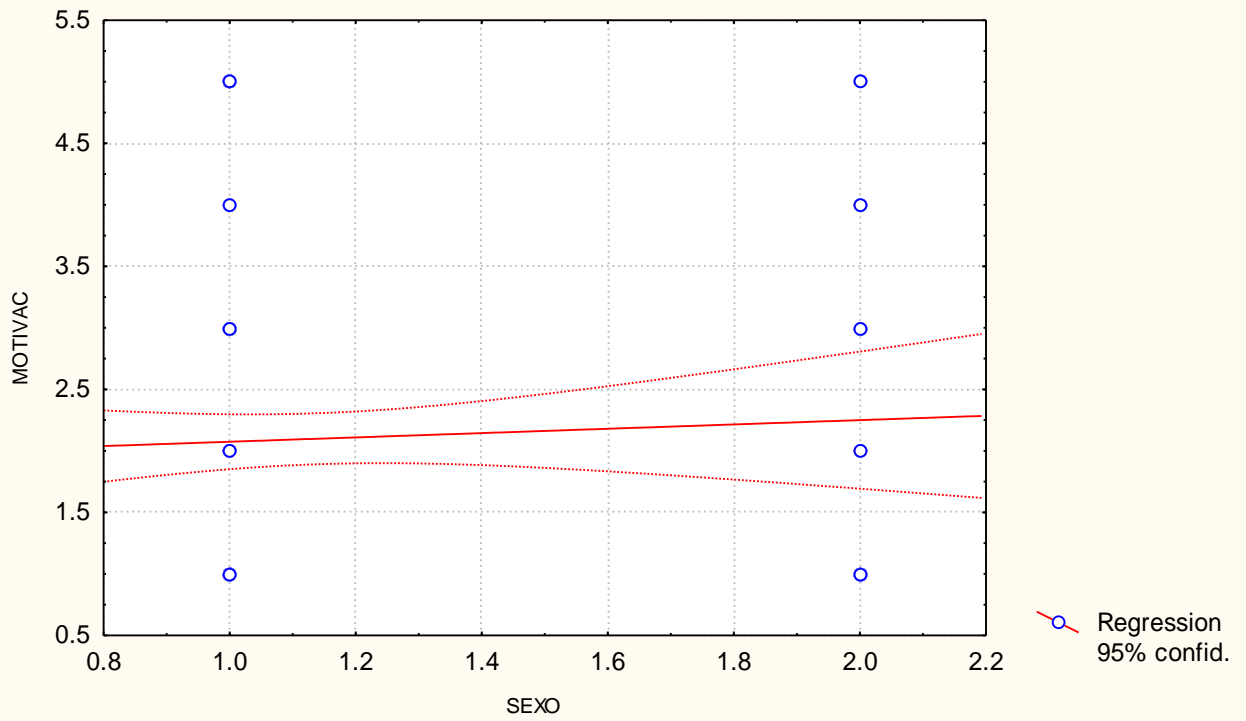


Tabla: 21 SEXO vs. DISPOSIC

Correlación: $r = -.0495$

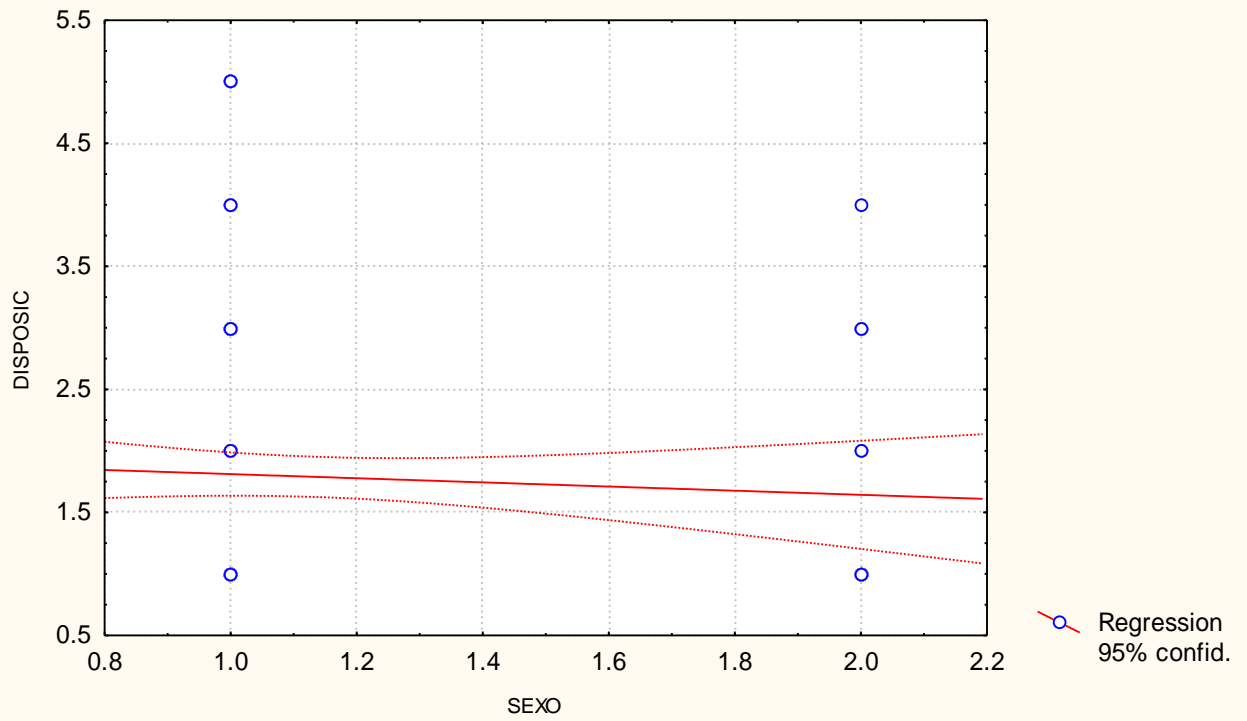


Tabla: 22 SEXO vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .06482$

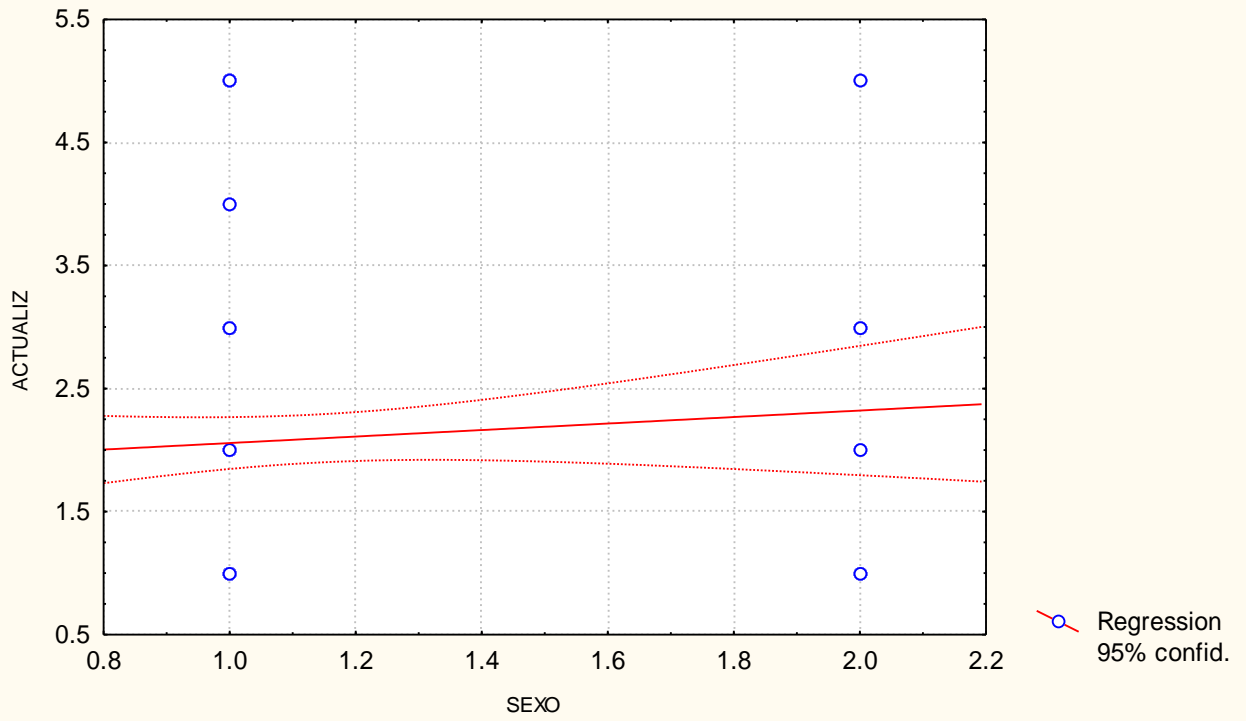


Tabla: 23 SEXO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .13752$

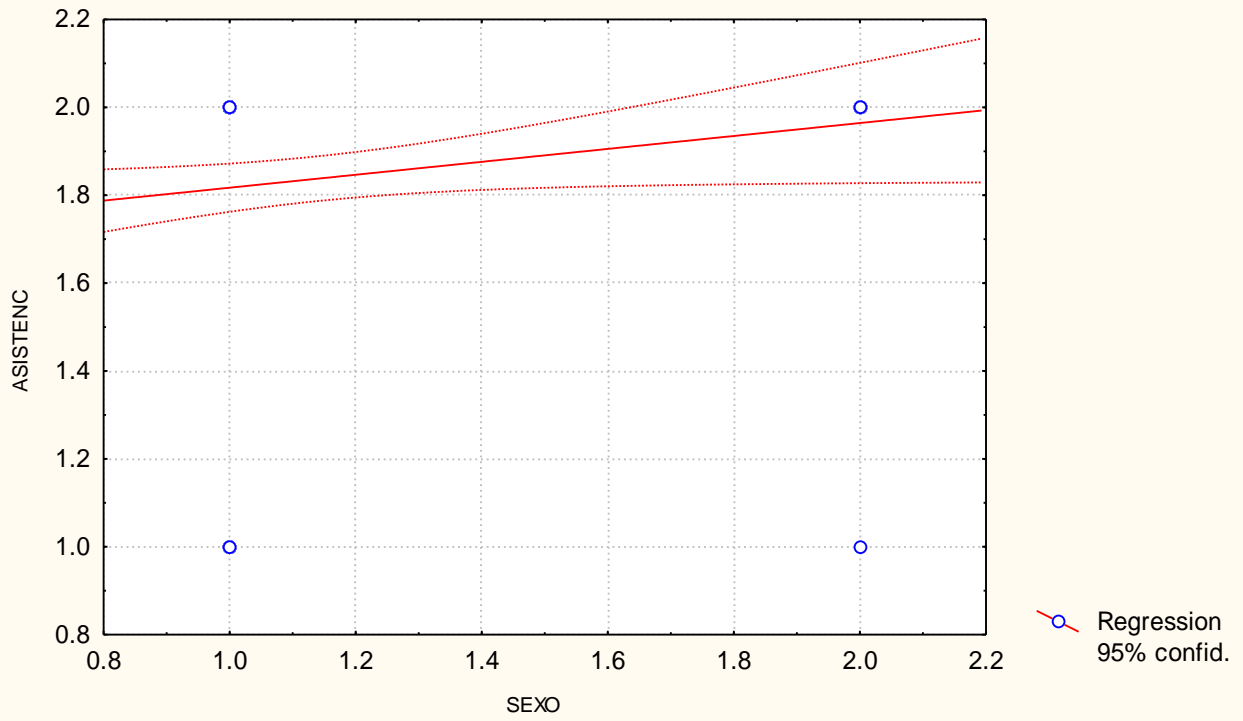


Tabla: 24 EDAD vs. EDOCIVIL

Correlación: $r = .18111$

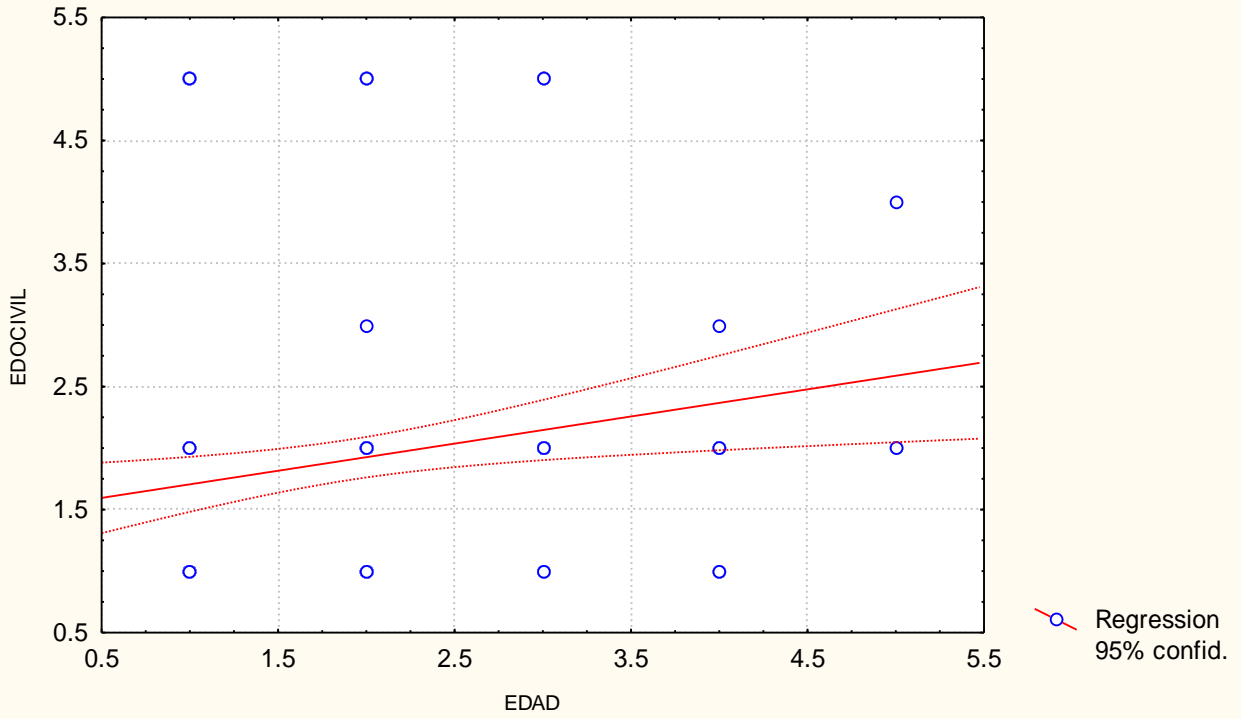


Tabla: 25 EDAD vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .10860$

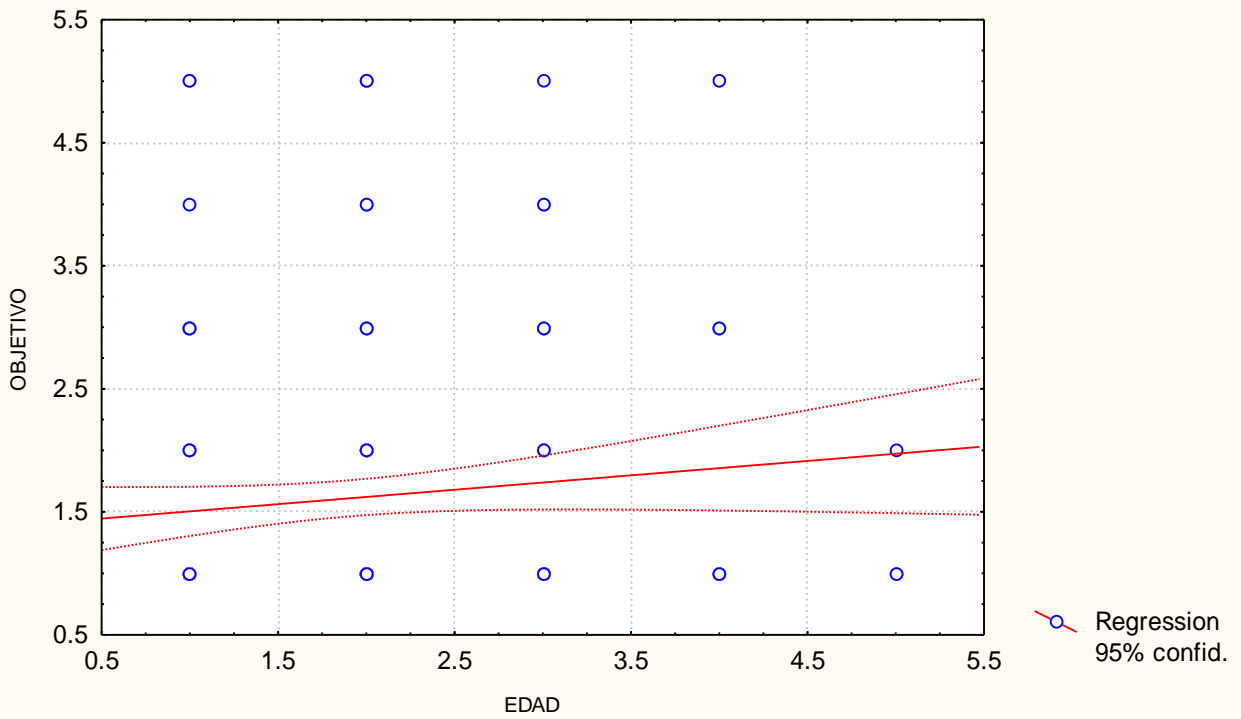


Tabla: 26 EDAD vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .09678$

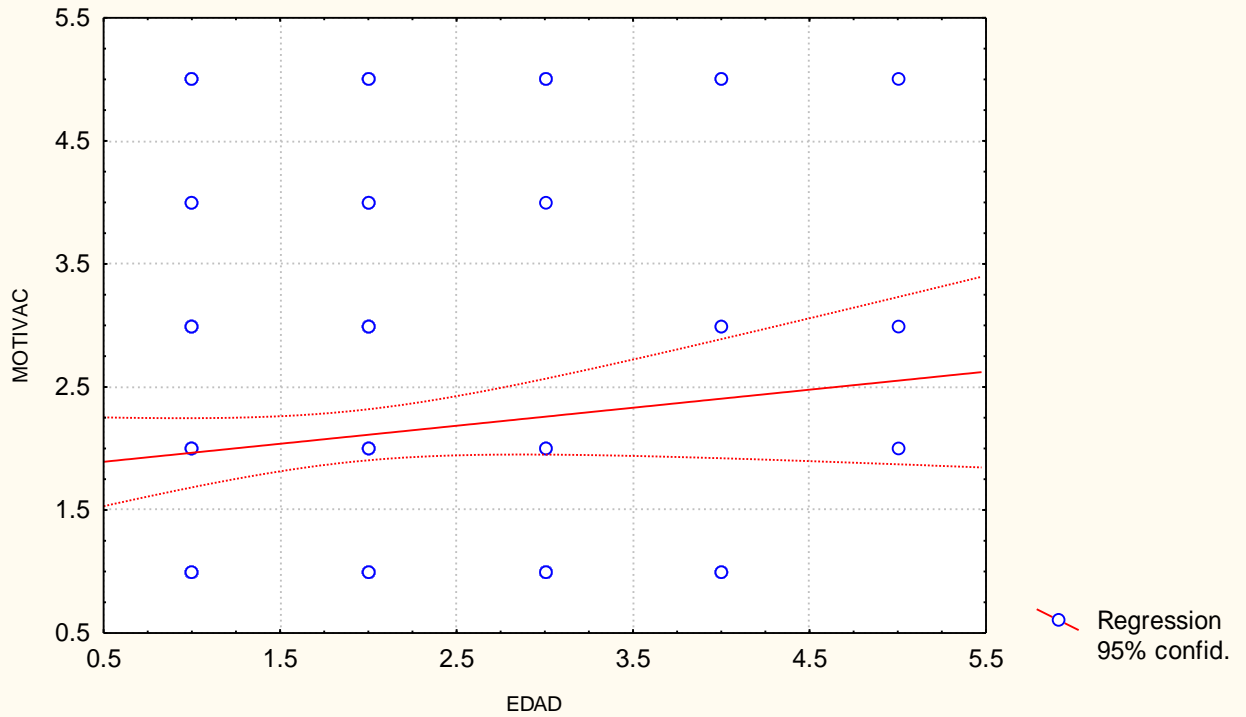


Tabla: 27 EDAD vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .09890$

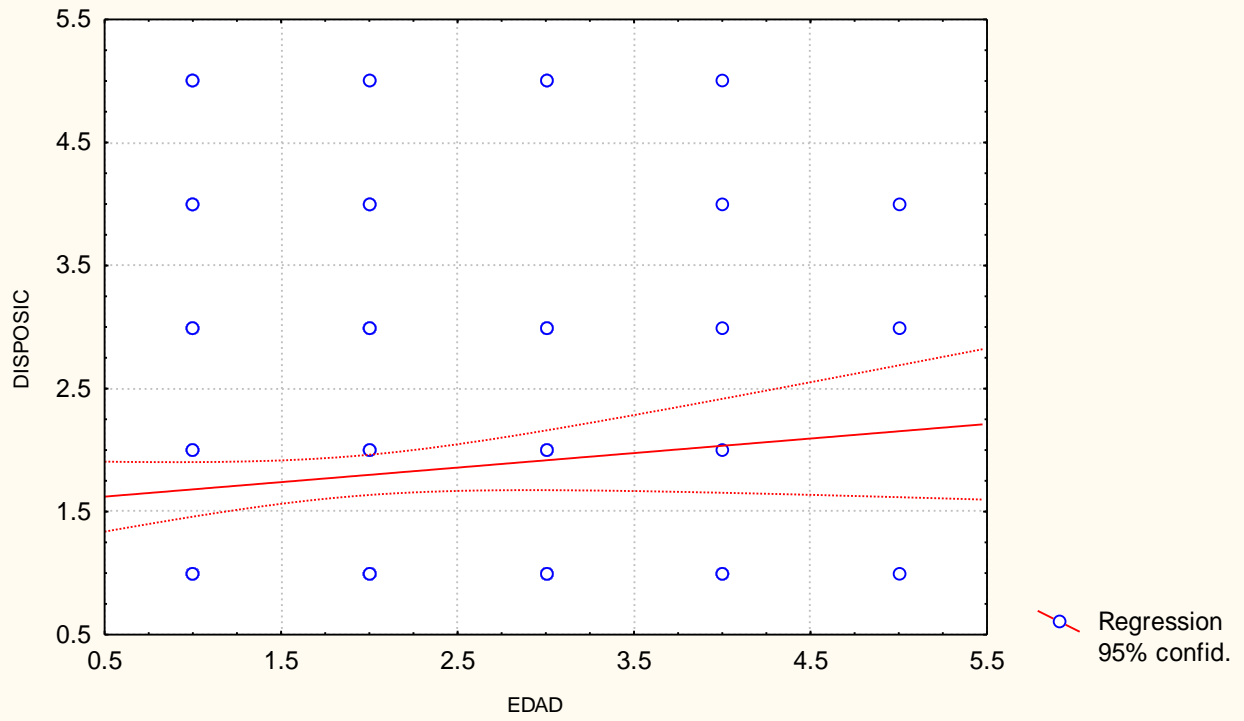


Tabla: 28 EDAD vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .03450$

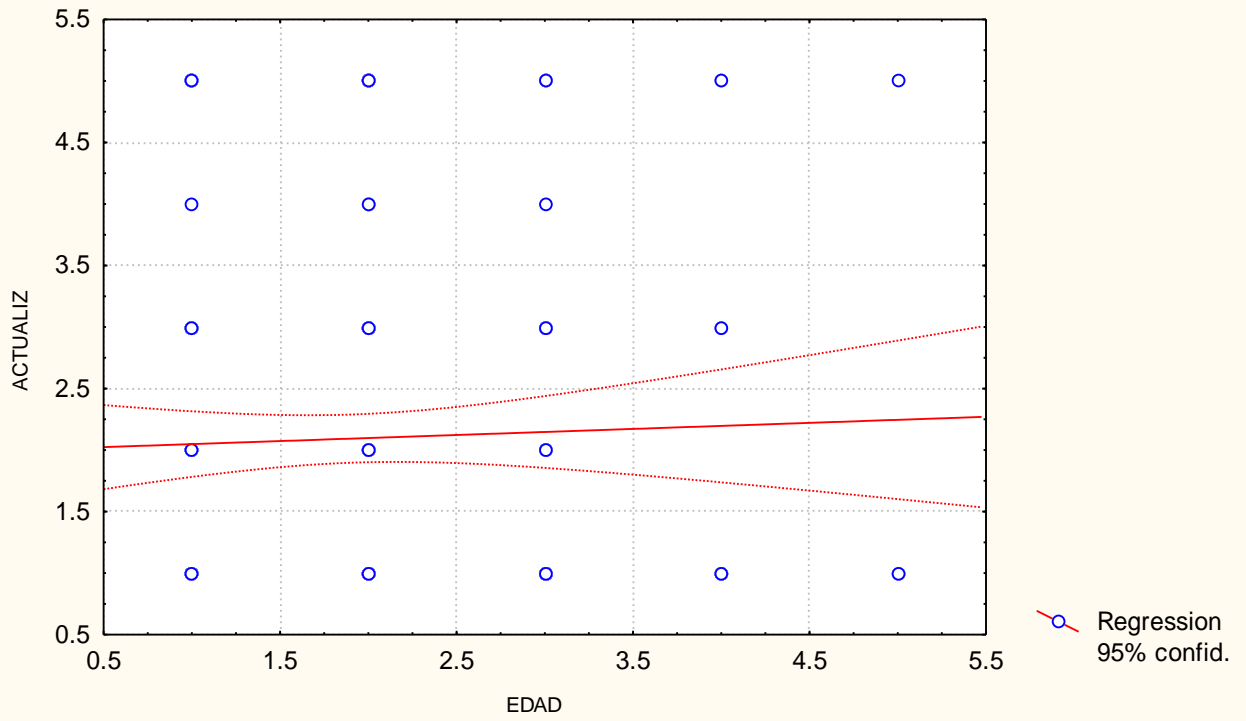


Tabla: 29 EDOCIVIL vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .10185$

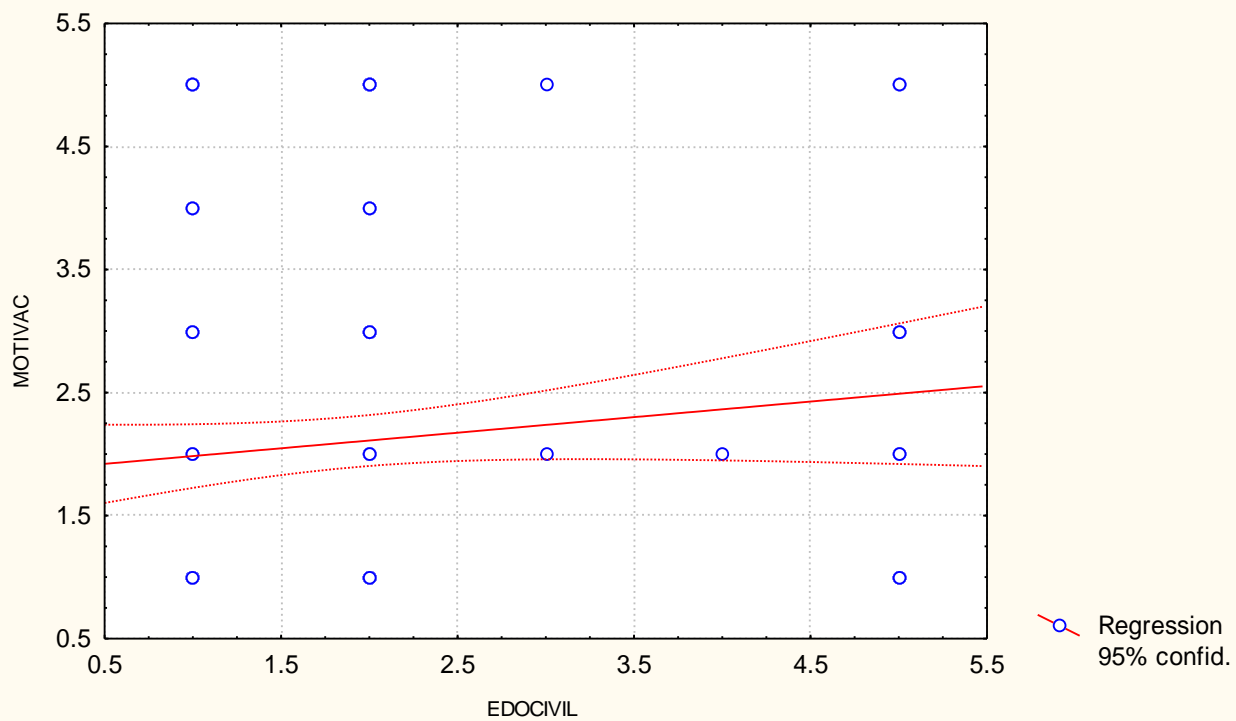


Tabla: 30 EDOCIVIL vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .03446$

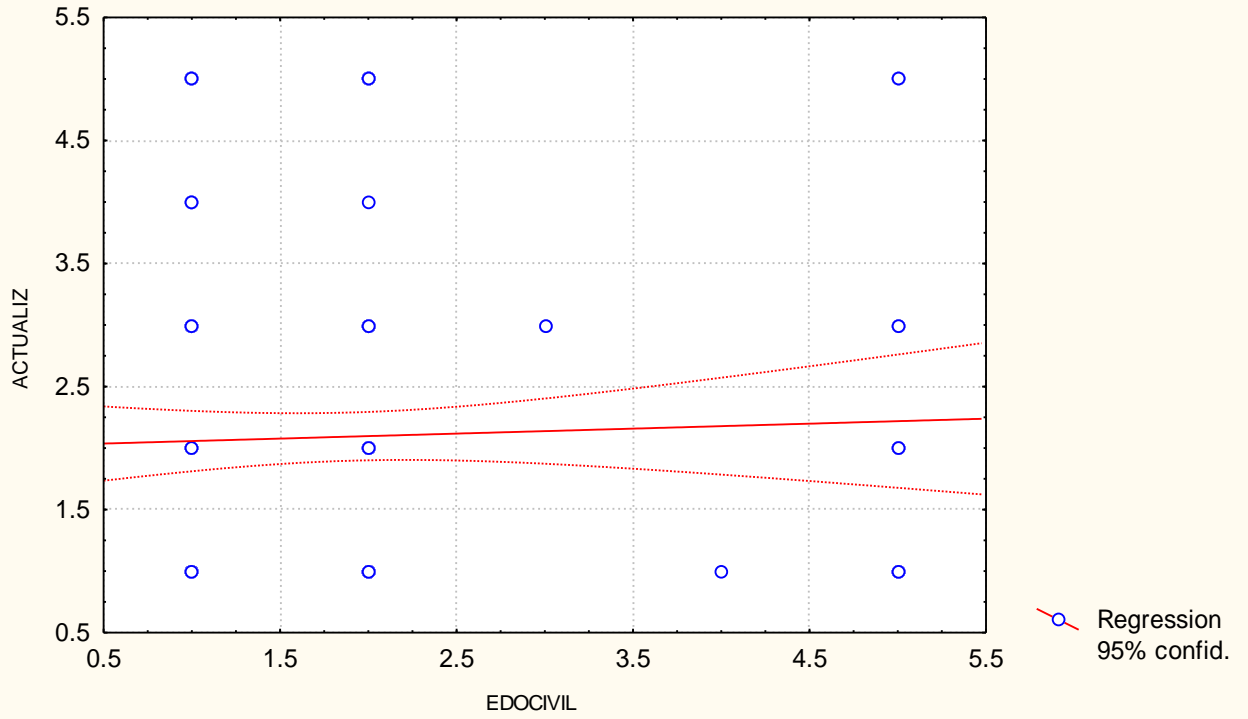


Tabla: 31 EDOCIVIL vs. ASISTENC

Correlation: $r = .13277$

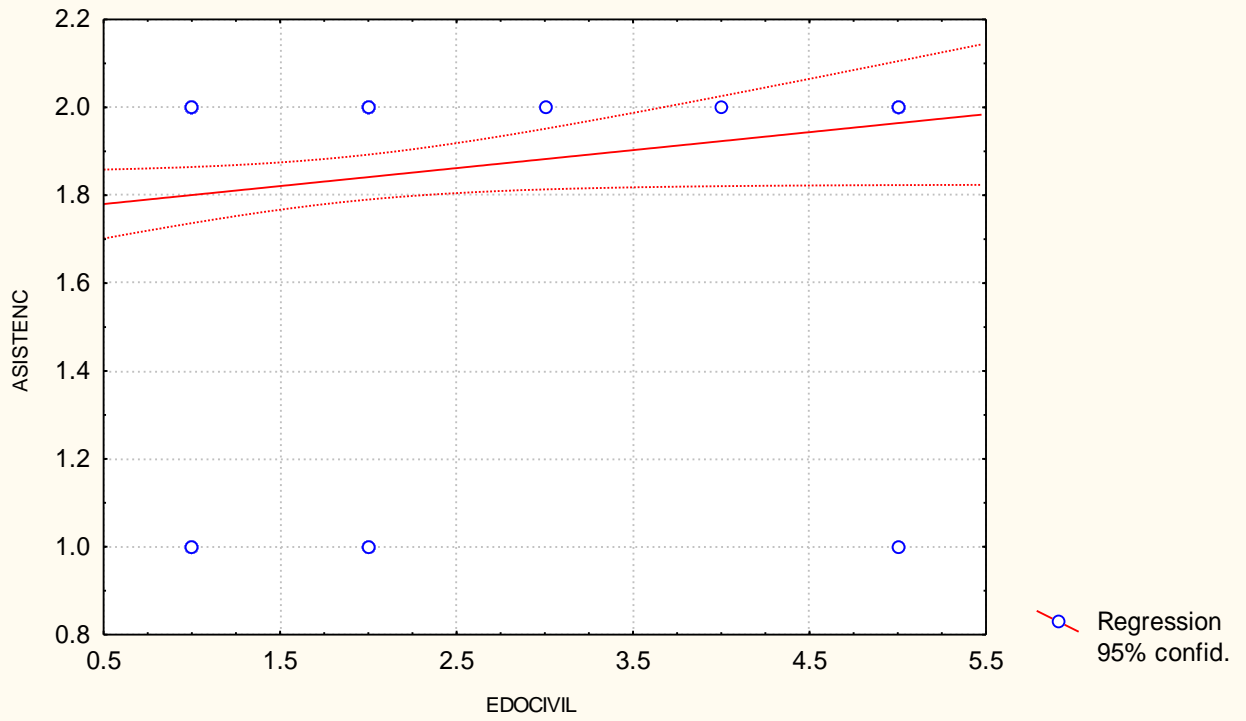


Tabla: 32 ESCOLARI vs. EDOCIVIL

Correlación: $r = -.1787$

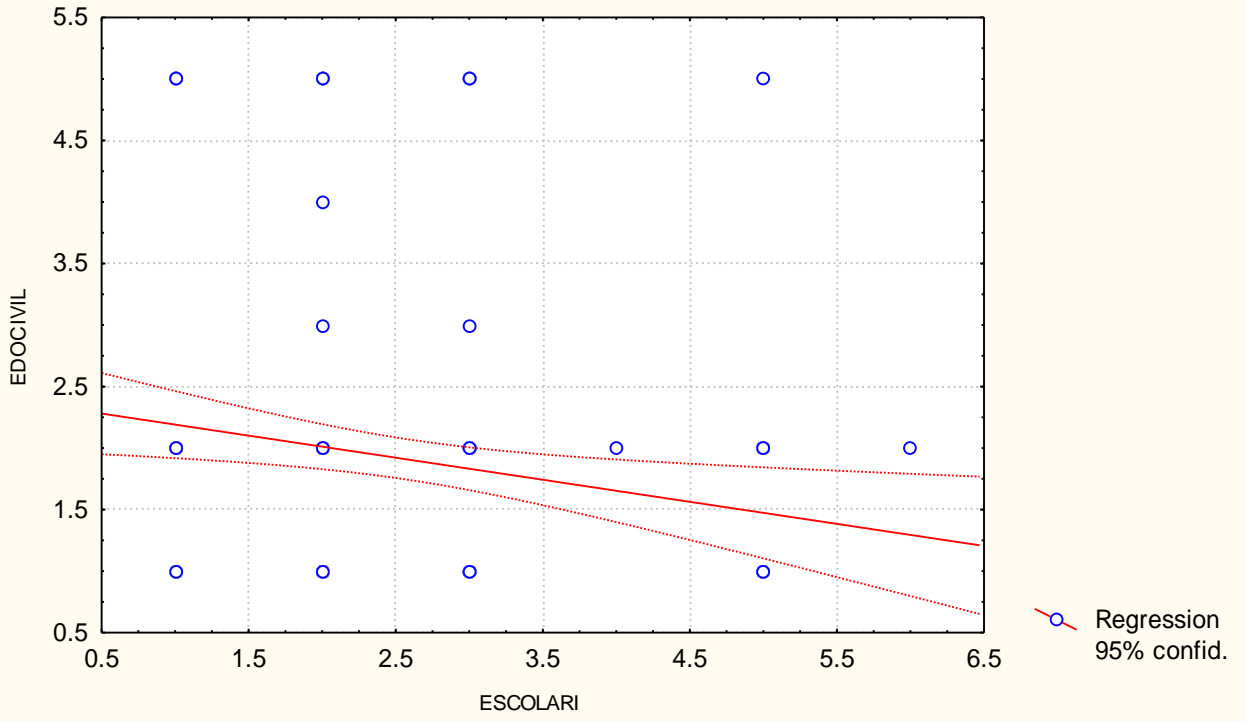


Tabla: 33 ESCOLARI vs. OBJETIVO

Correlación: $r = -0.0377$

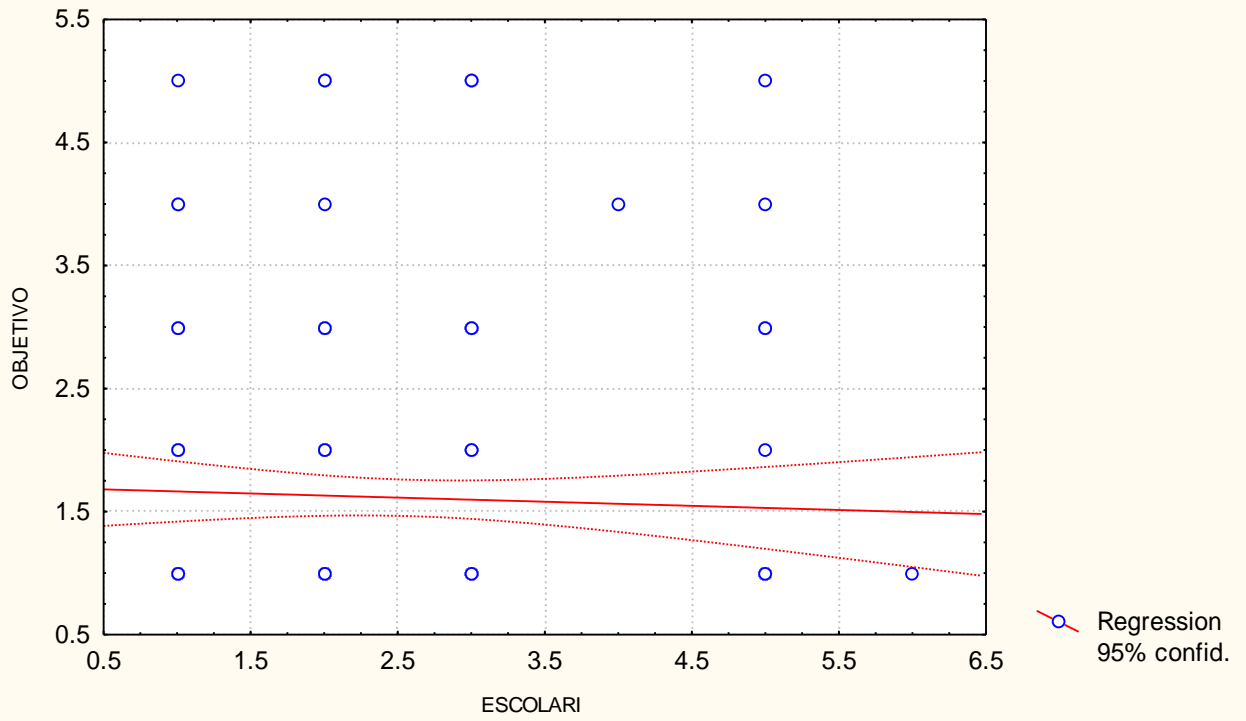


Tabla: 34 ESCOLARI vs. MOTIVAC

Correlación: $r = -.0796$

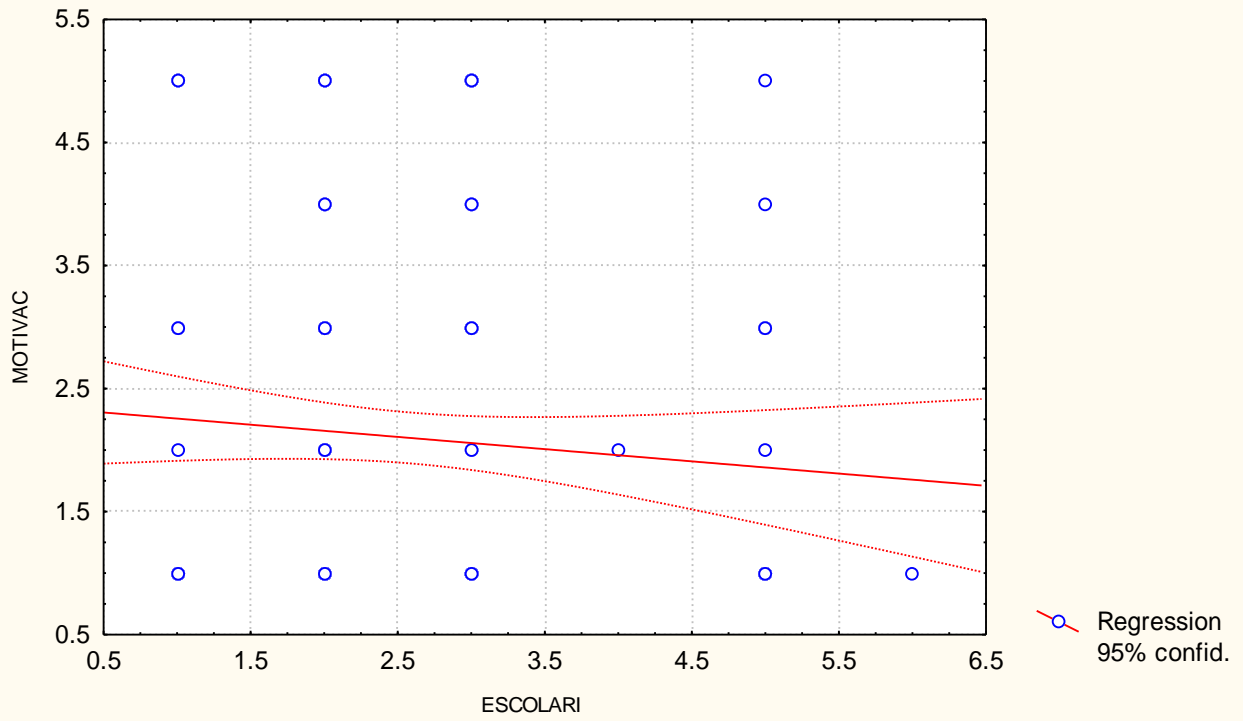


Tabla: 35 ESCOLARI vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .12374$

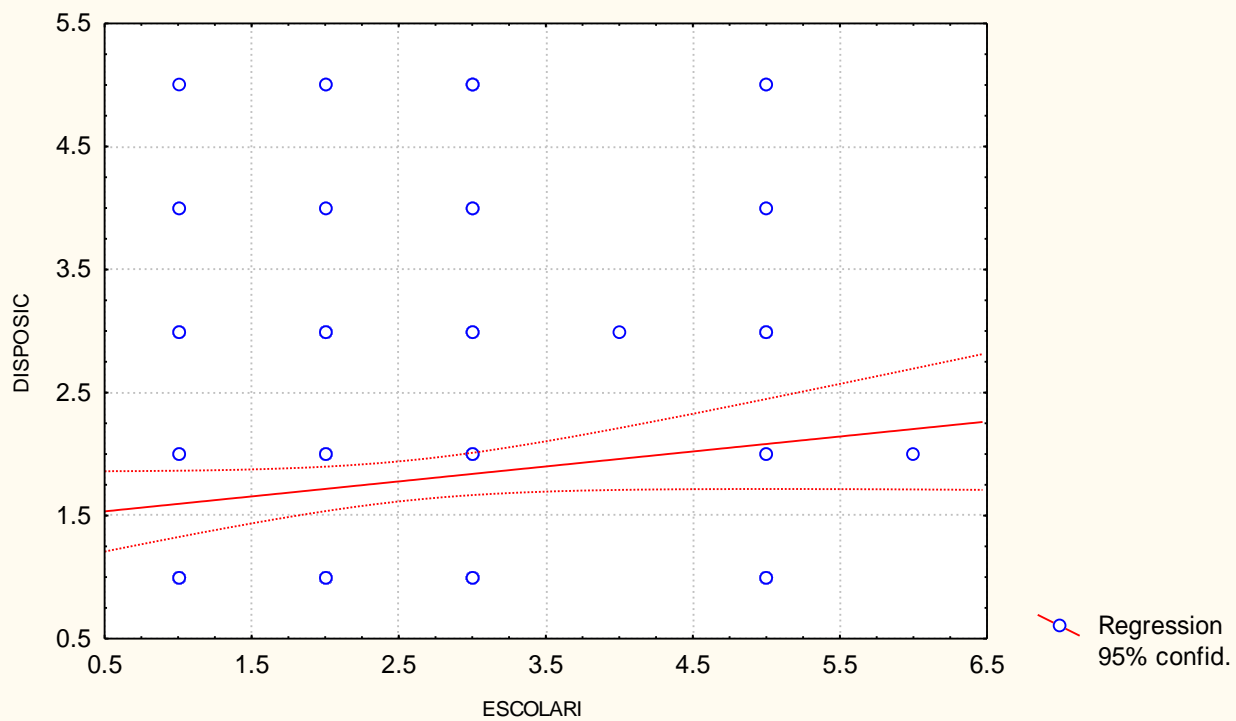


Tabla: 36 ANTIGUED vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .11946$

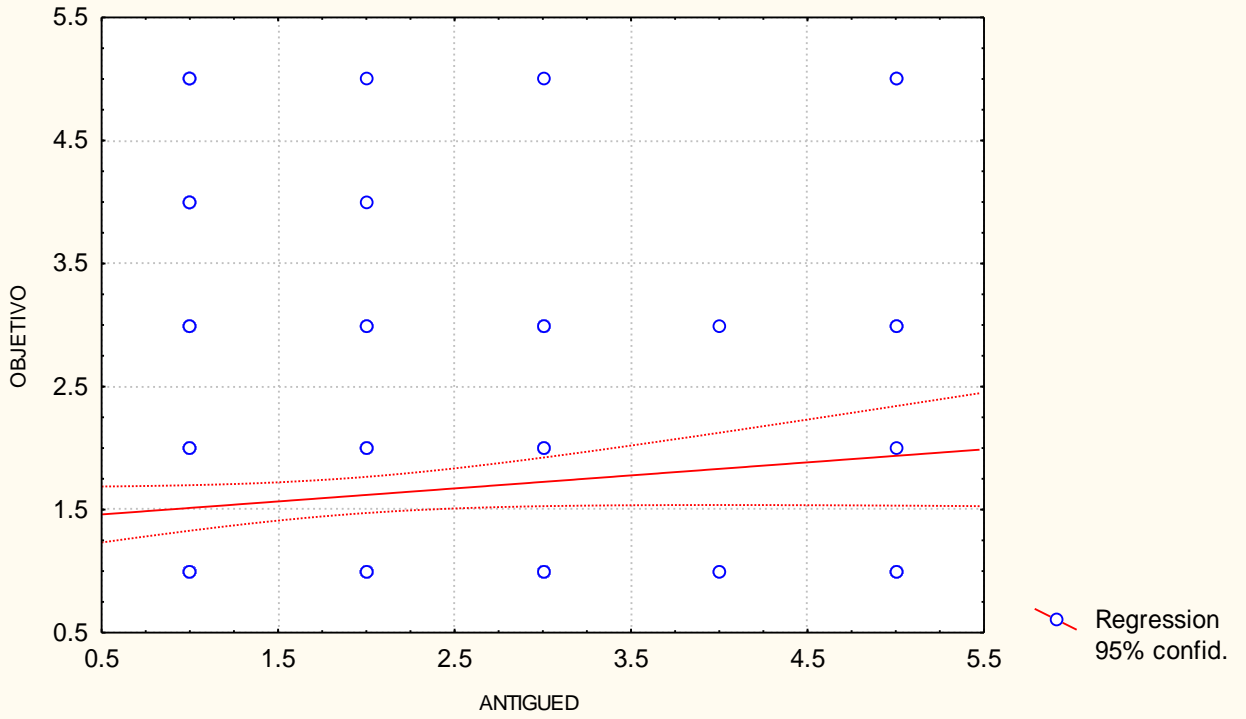


Tabla: 37 ANTIGUED vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .26146$

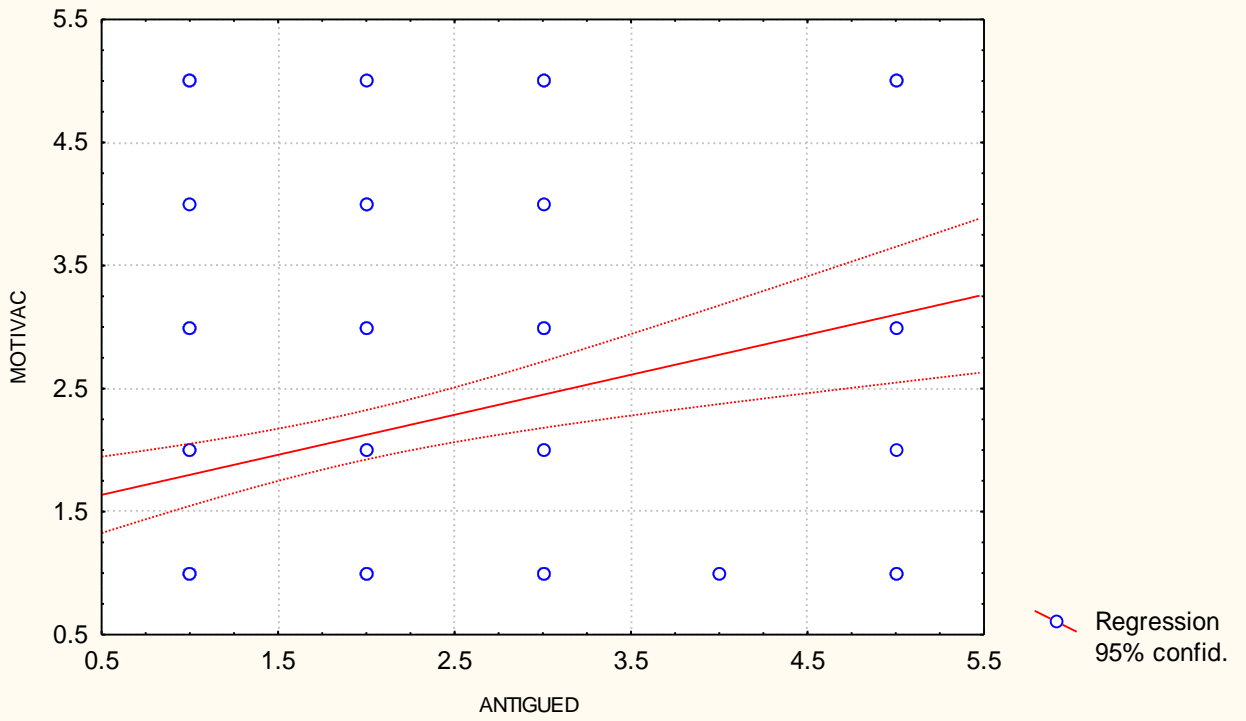


Tabla: 38 ANTIGUED vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .27557$

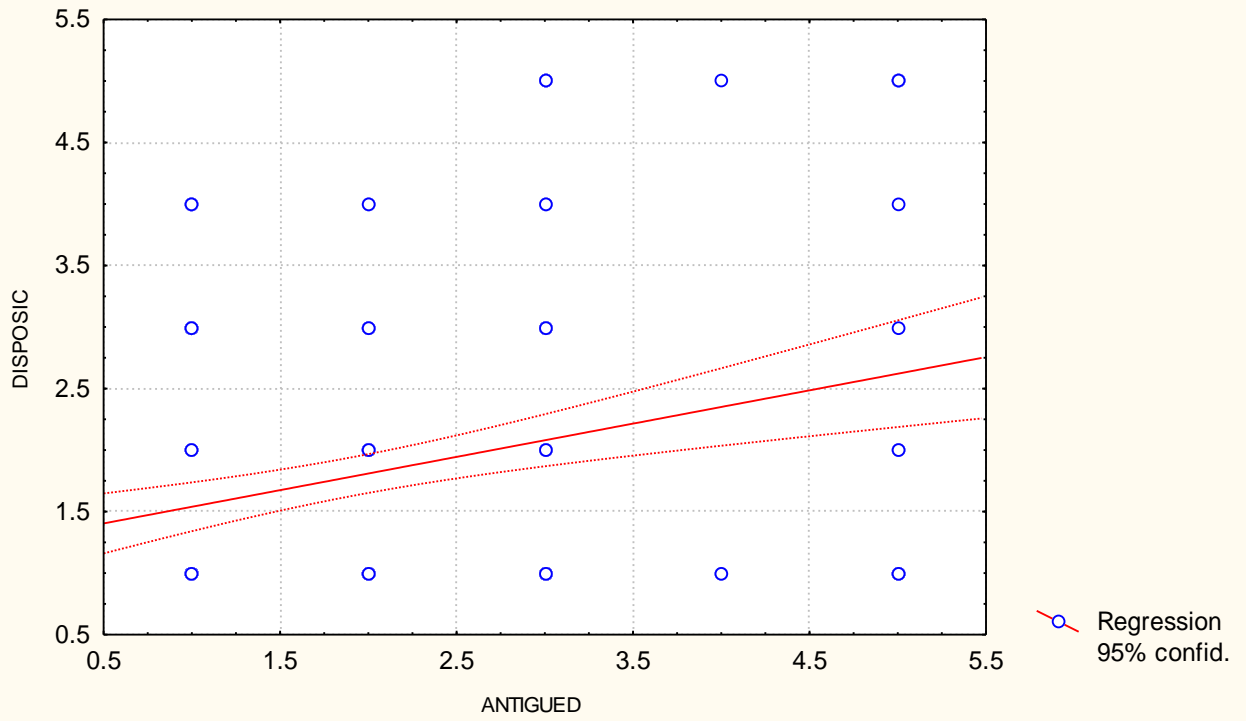


Tabla: 39 ANTIGUED vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .29717$

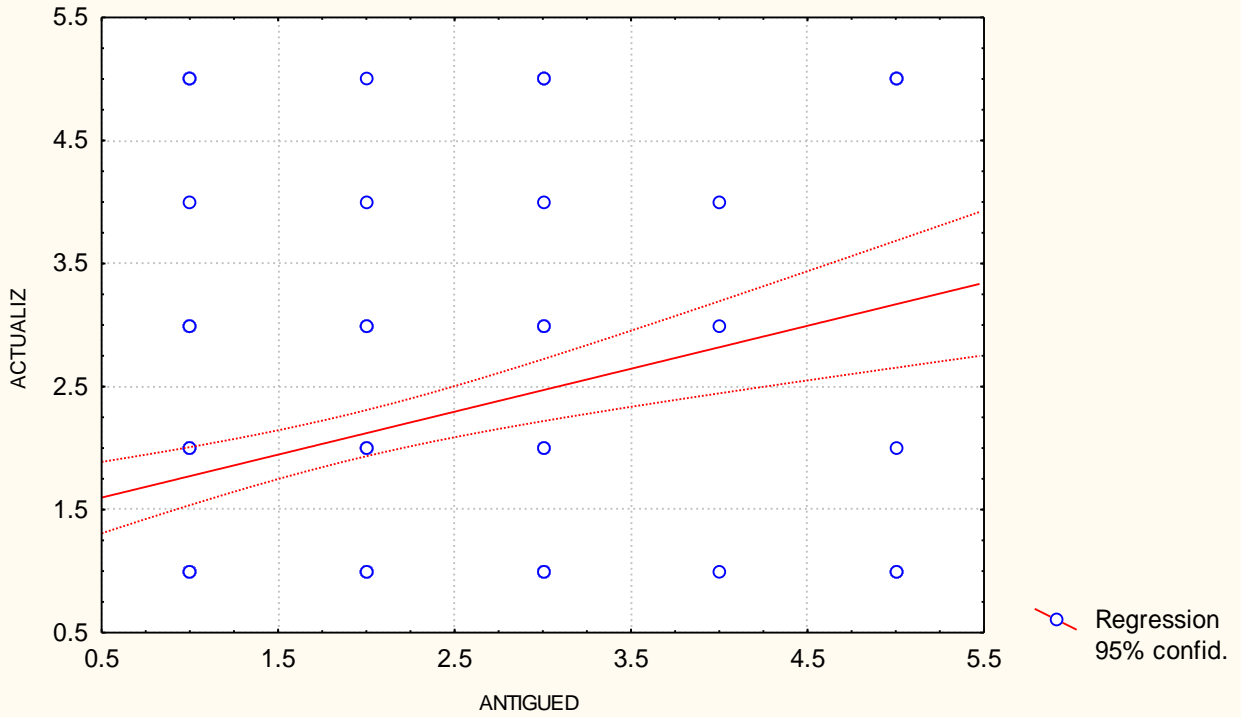


Tabla: 40 OBJETIVO vs. OBJETIVO

Correlación: $r = 1.0000$

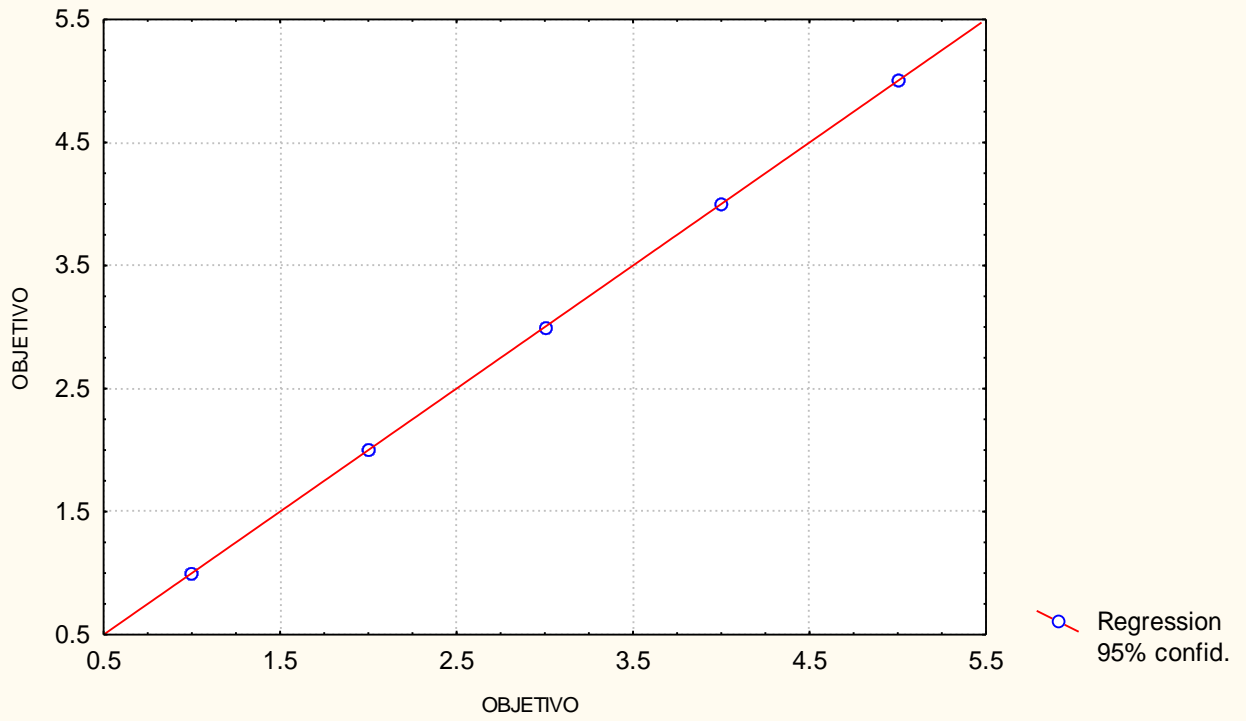


Tabla: 41 OBJETIVO vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .18653$

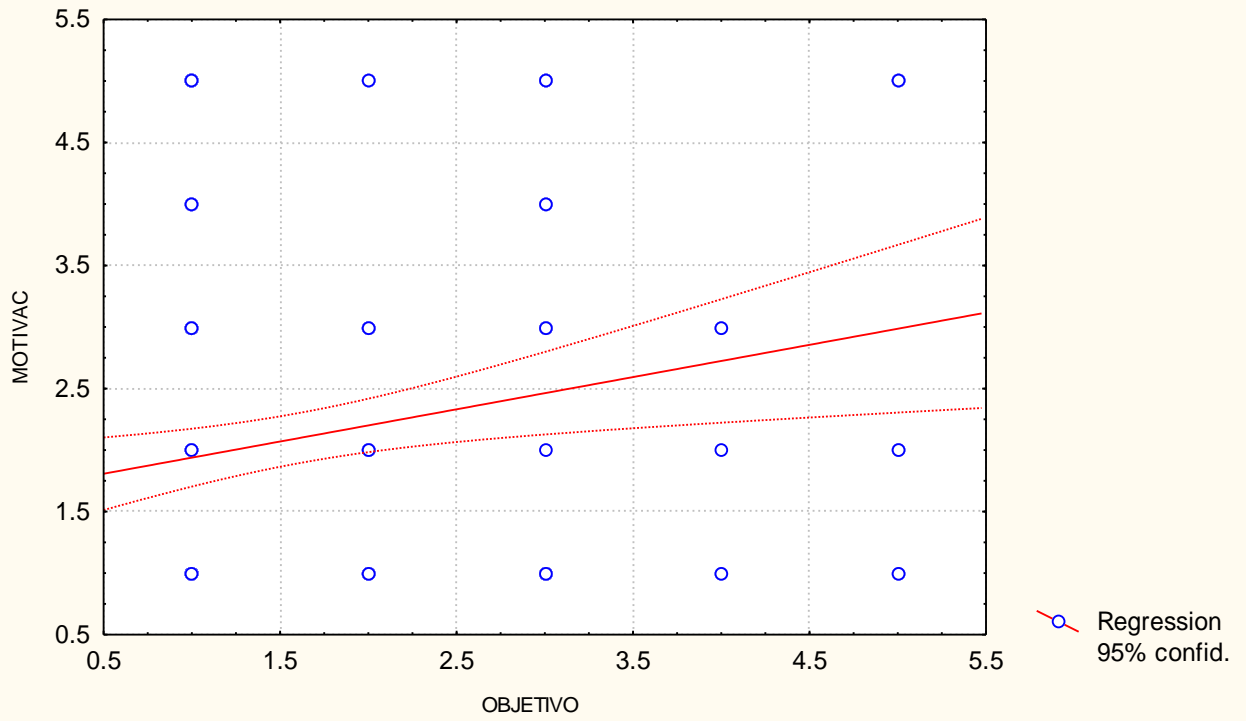


Tabla: 42 OBJETIVO vs. ACTUALIZ

Correlación: $r = .24253$

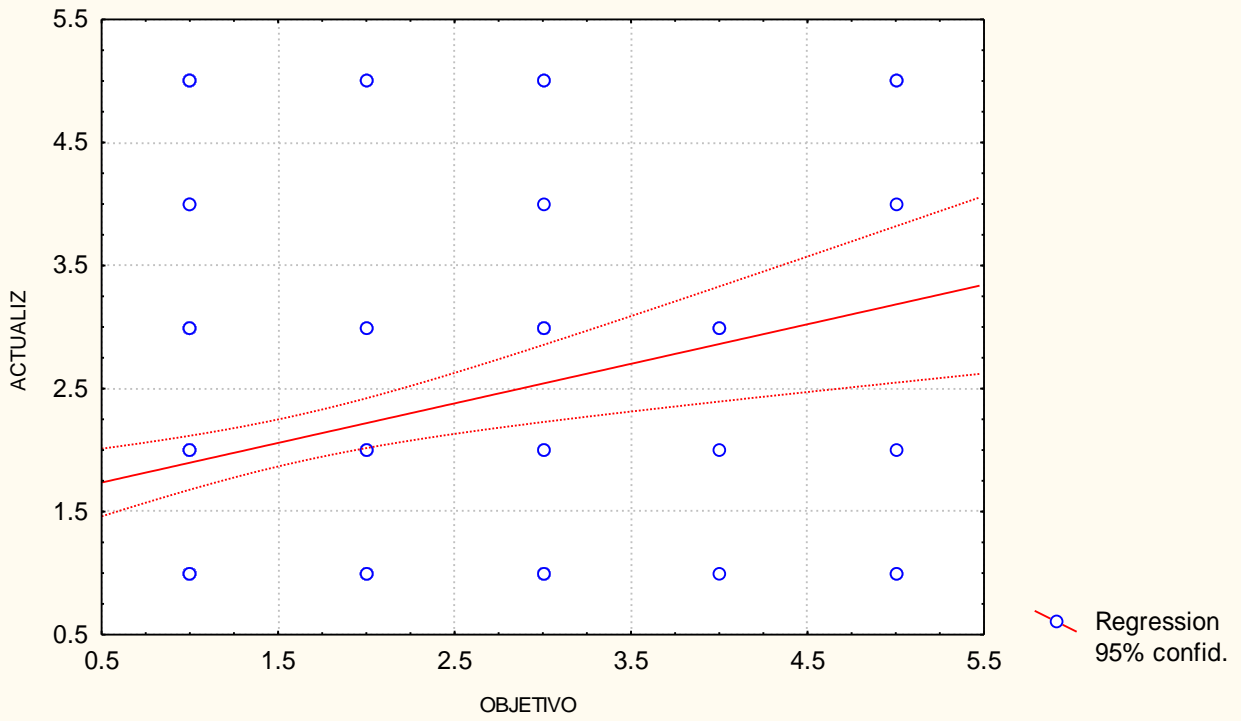


Tabla: 43 OBJETIVO vs. DESARROL

Correlación: $r = .13752$

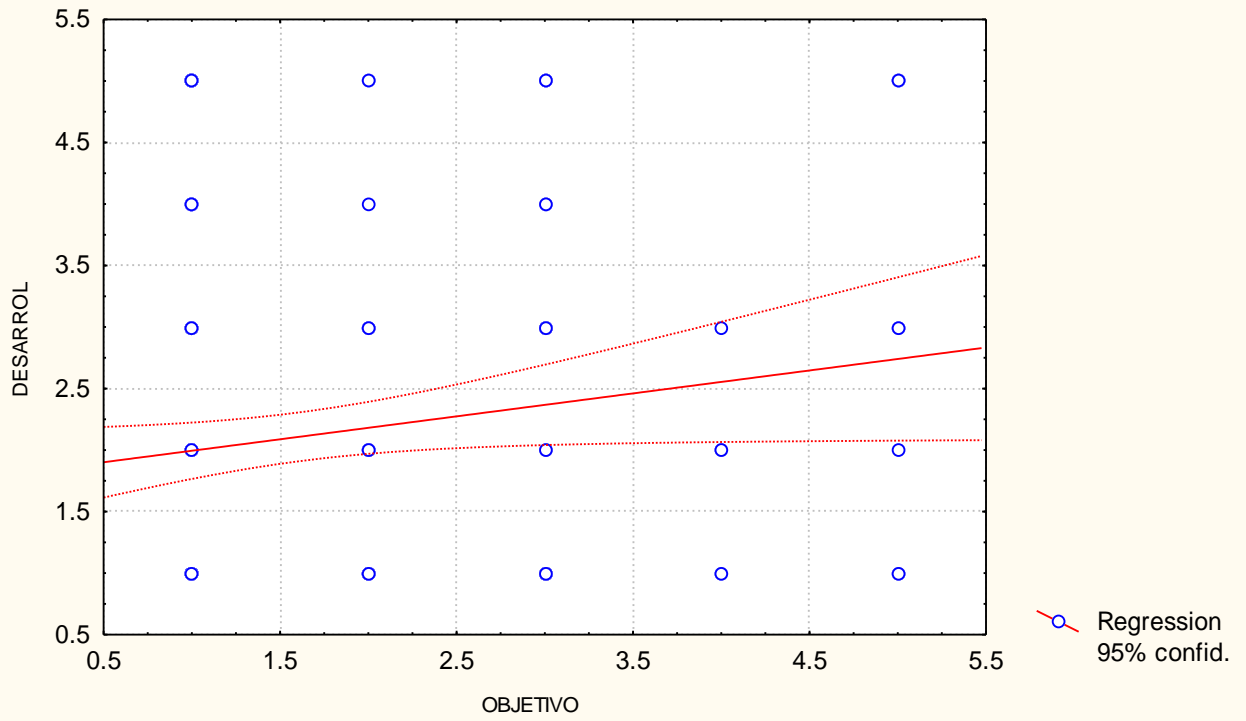


Tabla: 44 OBJETIVO vs. CAPTRAB

Correlación: $r = .13198$

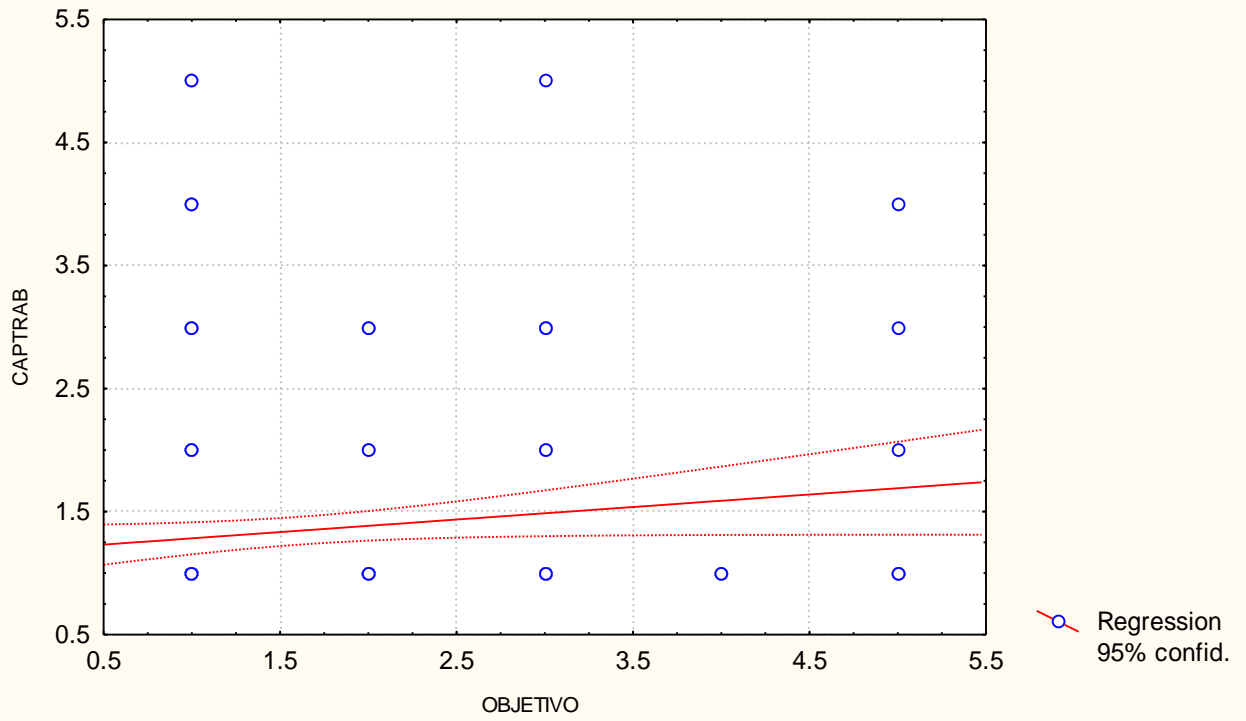


Tabla: 45 OBJETIVO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .17826$

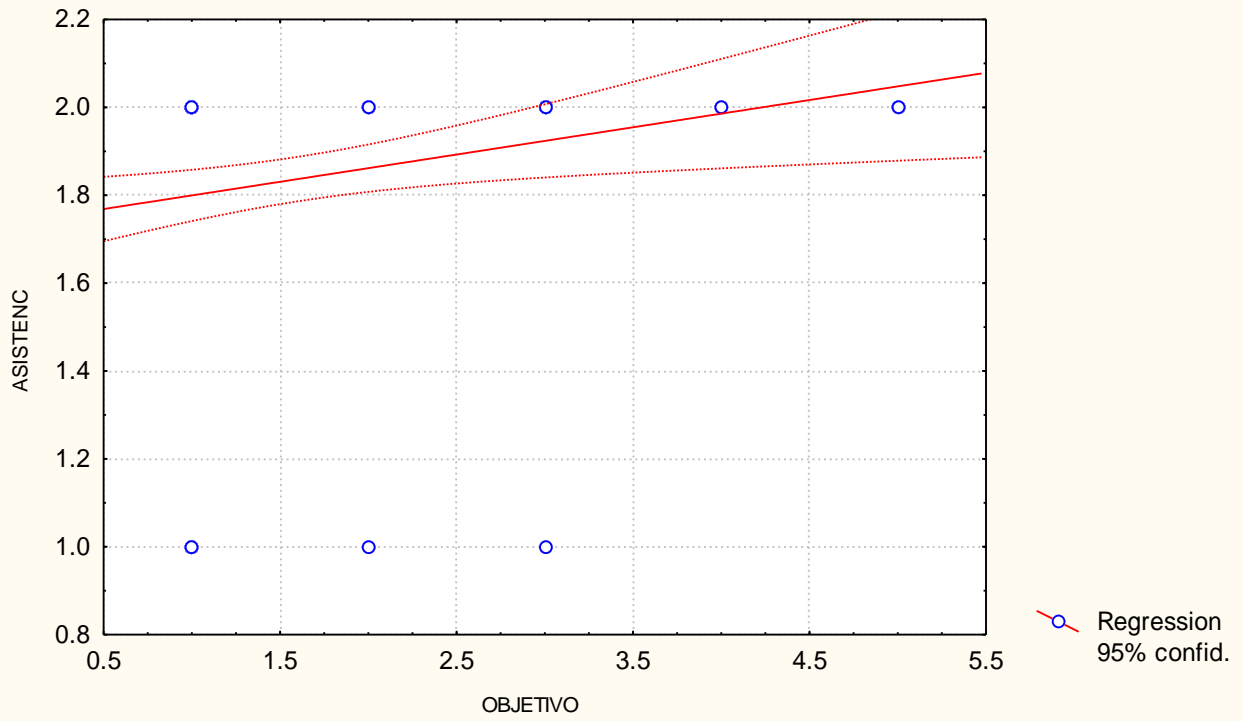


Tabla: 46 OBJETIVO vs. ÁRDIFER

Correlación: $r = .08610$

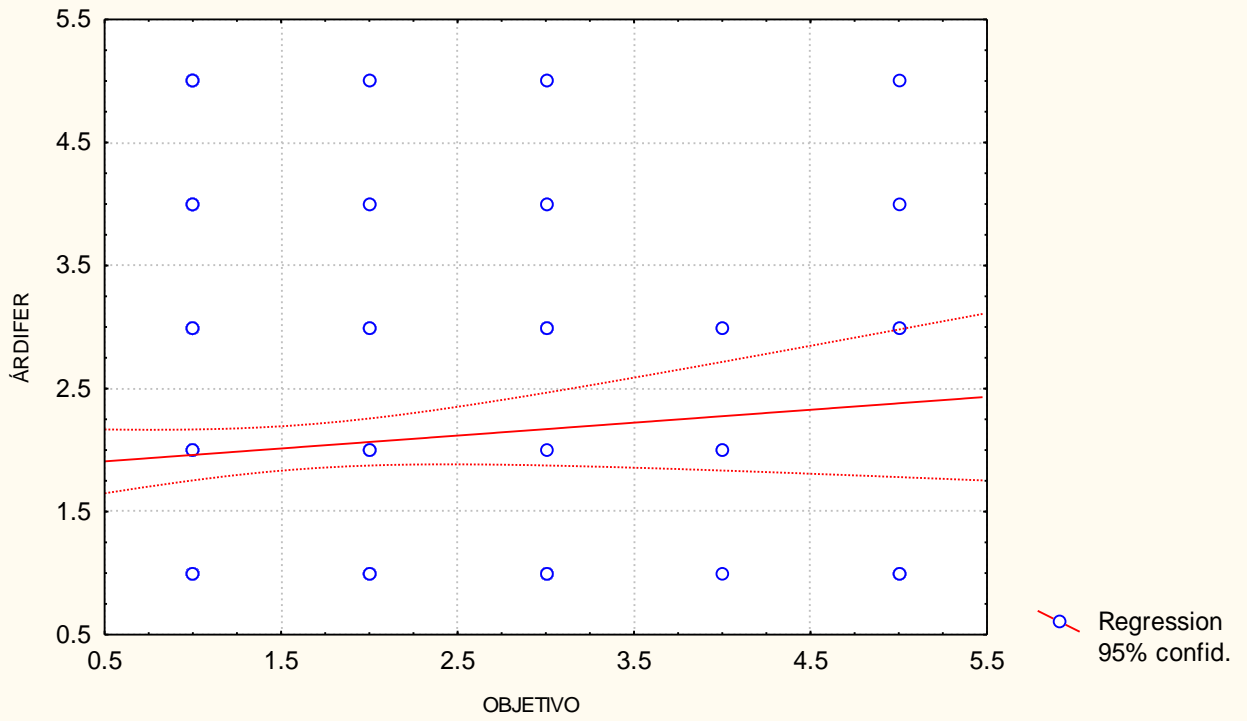


Tabla: 47 OBJETIVO vs. PROMOTIV

Correlación: $r = .05405$

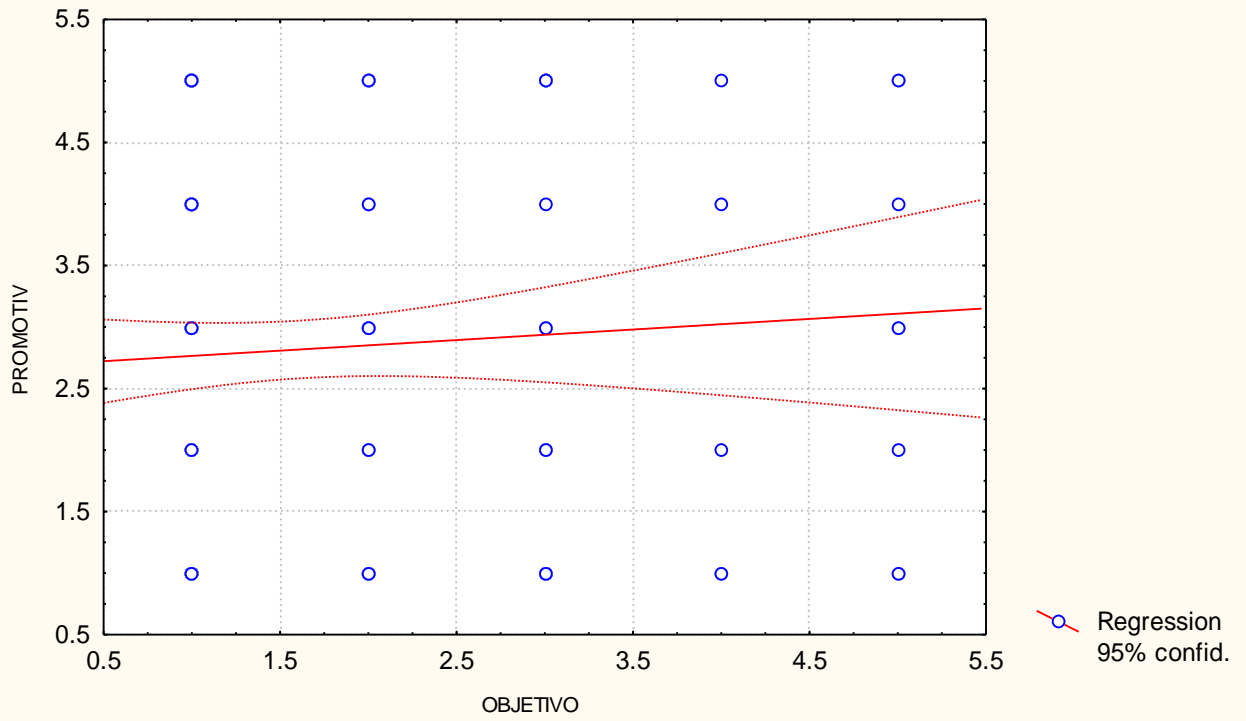


Tabla: 48 OBJETIVO vs. ASISTENC

Correlación: $r = .17826$

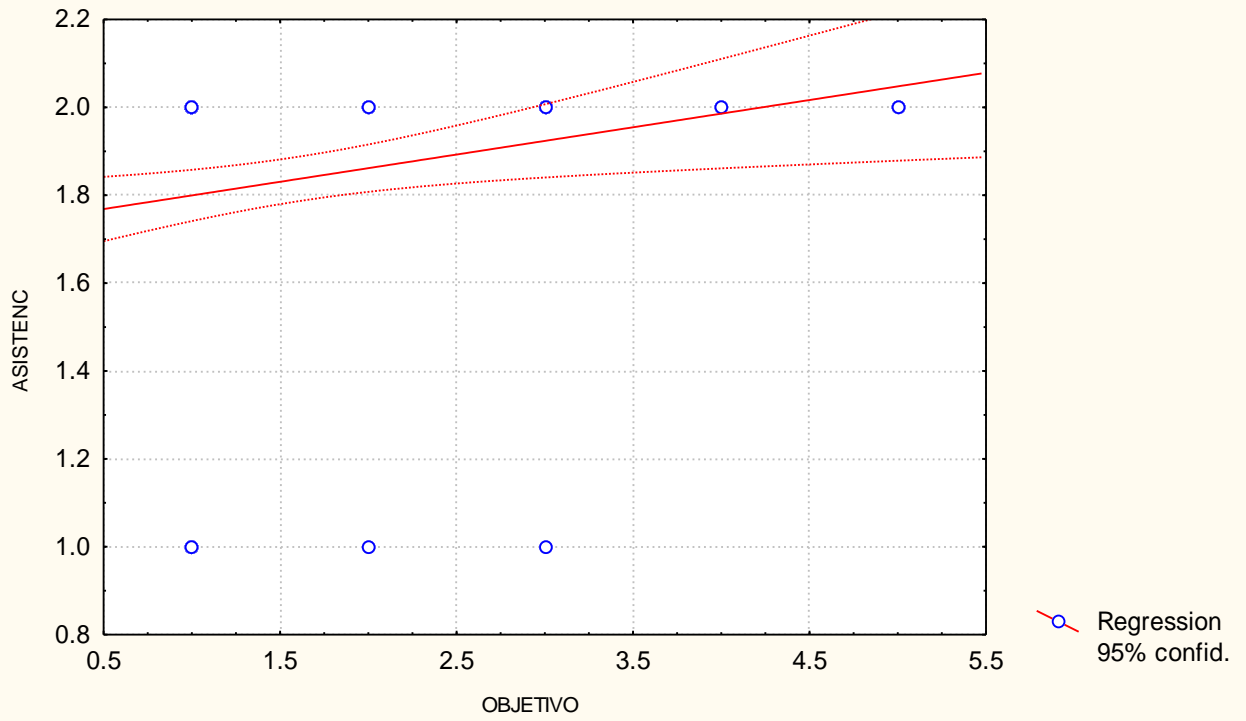


Tabla: 49 NECCAPAC vs. OBJETIVO

Correlación: $r = .00349$

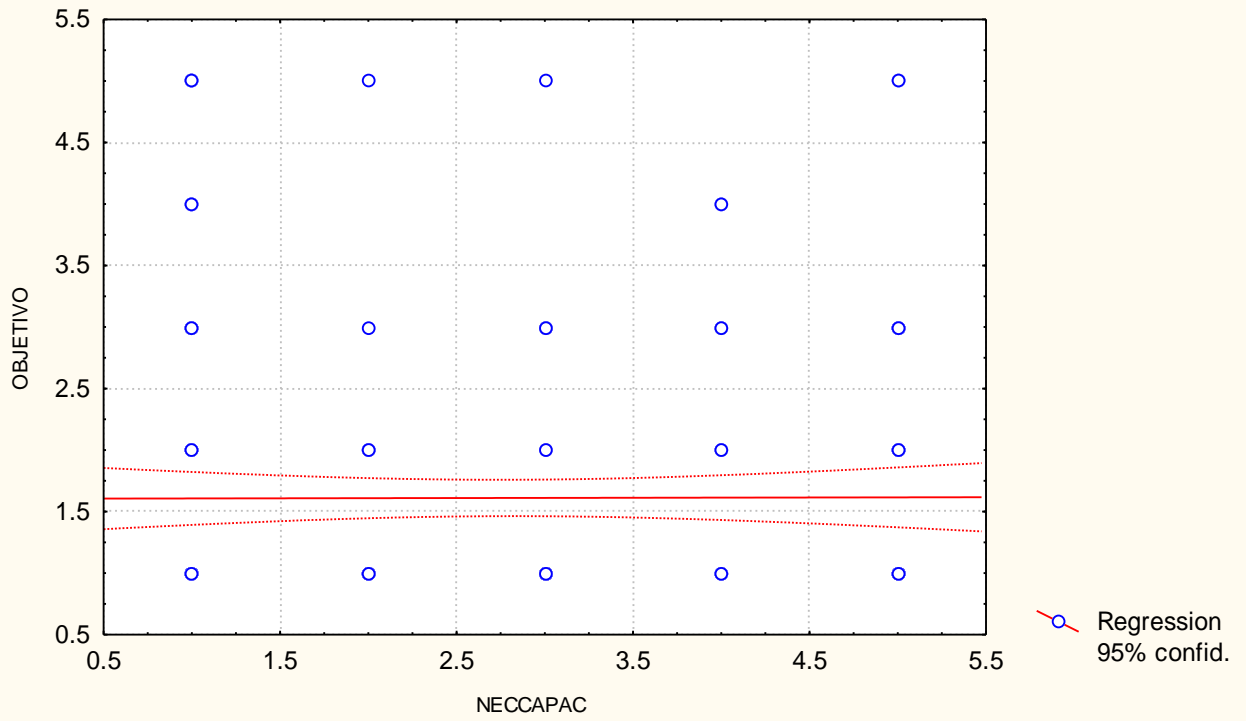


Tabla: 50 NECCAPAC vs. MOTIVAC

Correlación: $r = .23577$

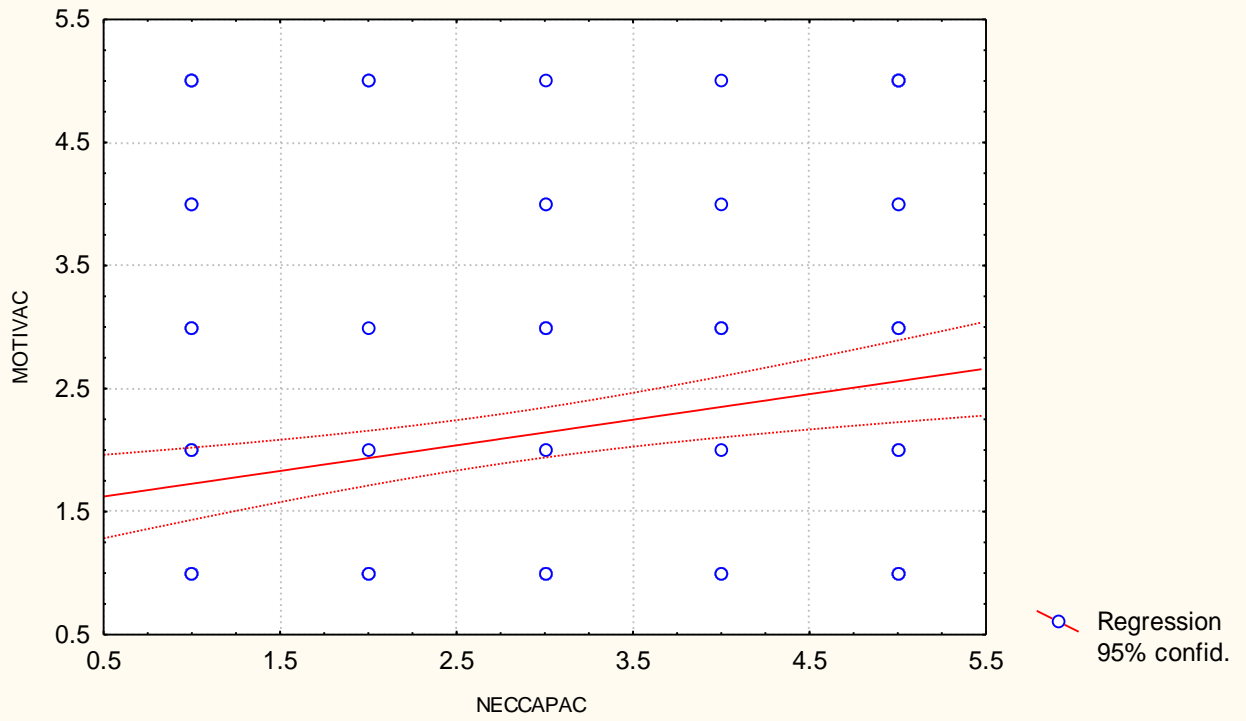


Tabla: 51 NECCAPAC vs. DISPOSIC

Correlación: $r = .23097$

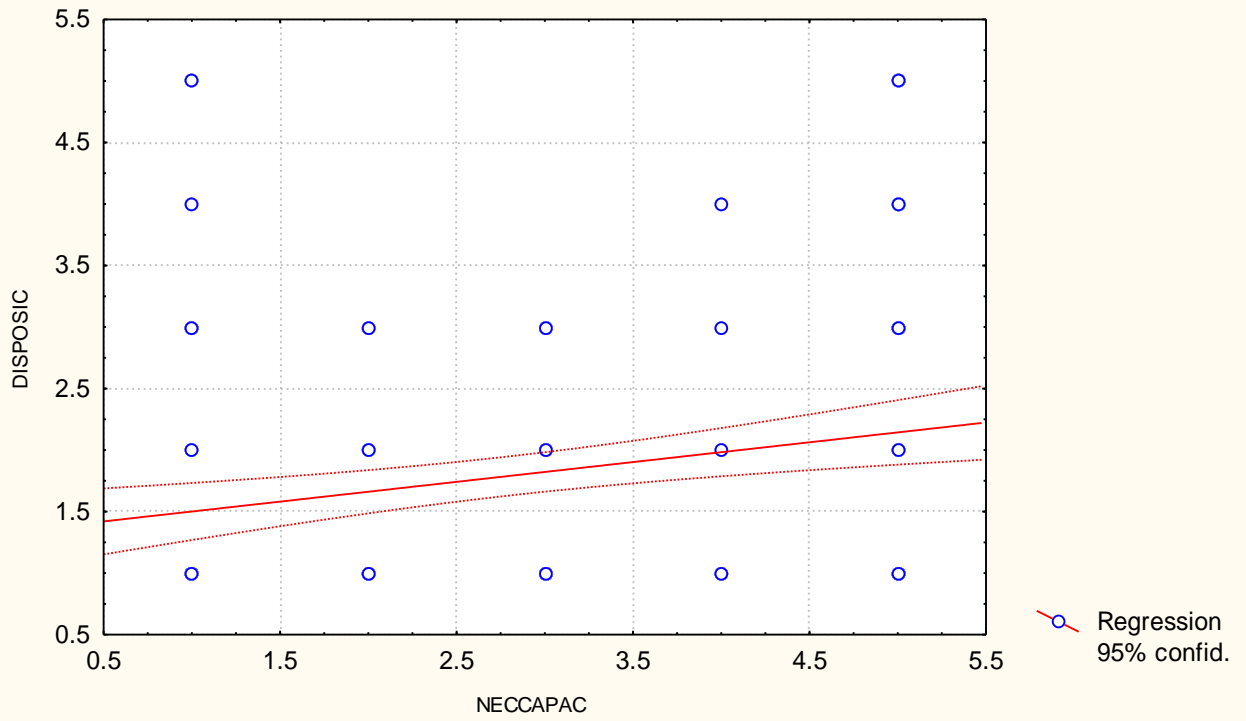


Tabla: 52 NECCAPAC vs. DESEMPEÑO

Correlación: $r = .19475$

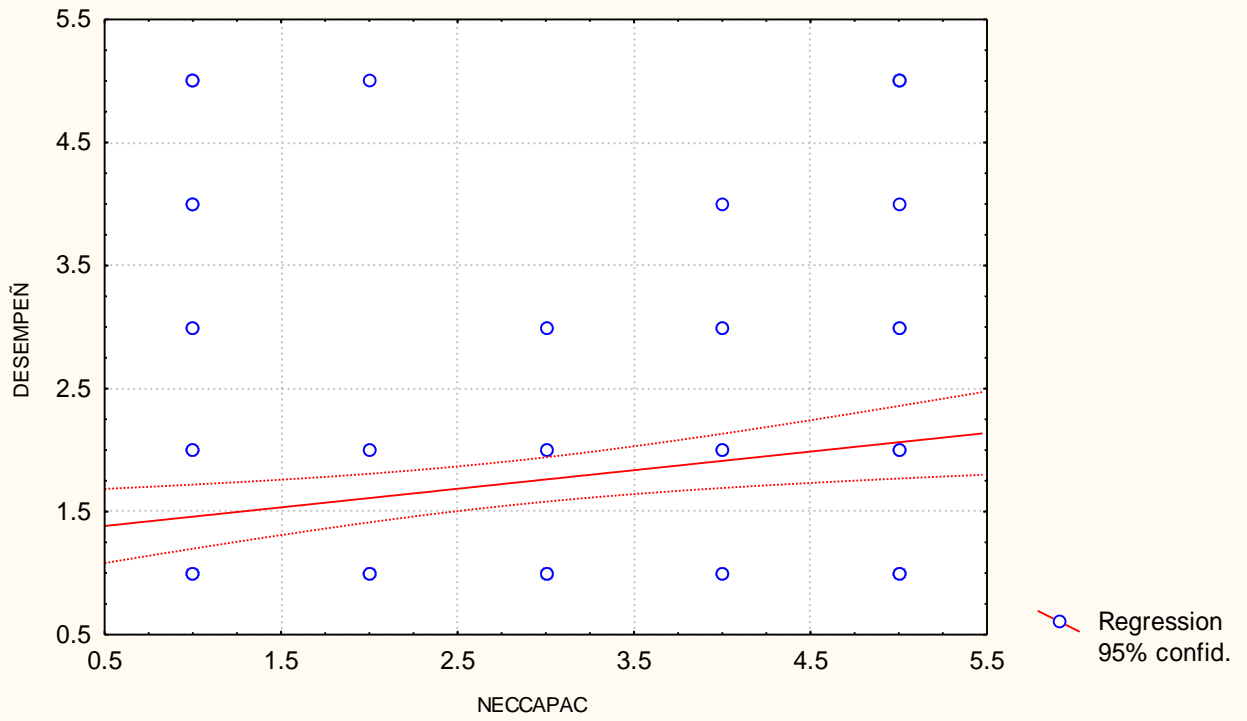


Tabla: 53 NECCAPAC vs. CAPTRAB

Correlación: $r = .15998$

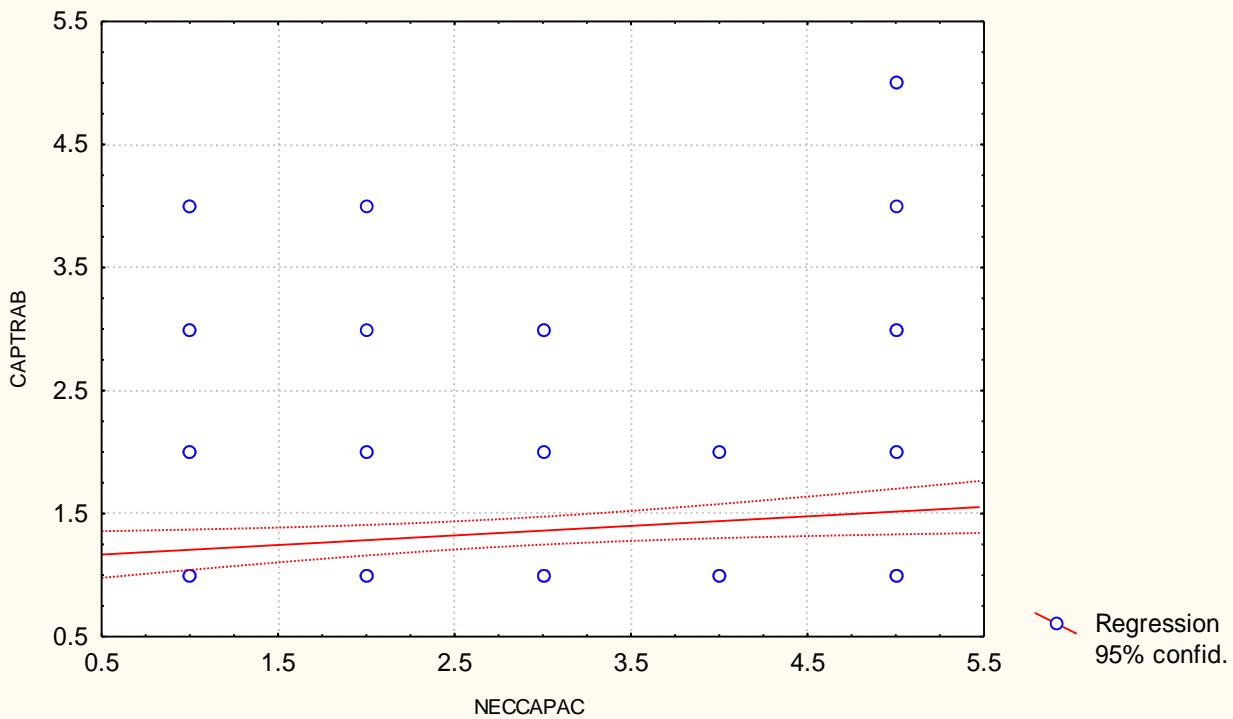


Tabla: 54 **Edad**

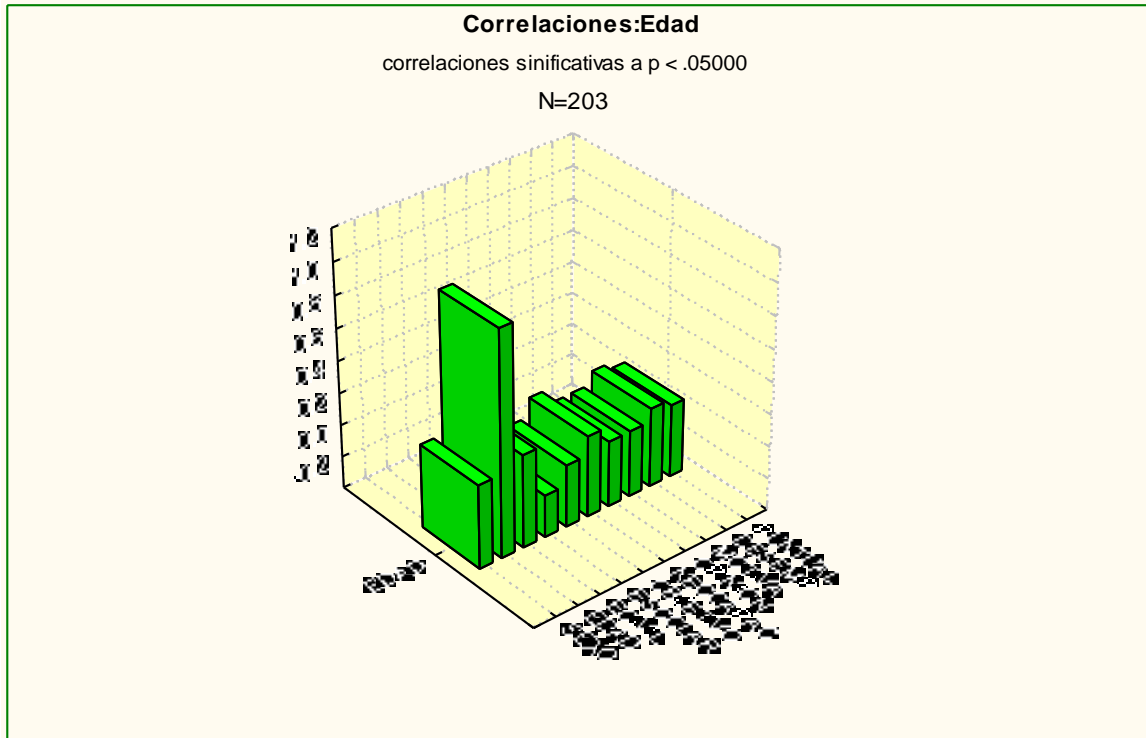


Tabla: 55 **Escolaridad**

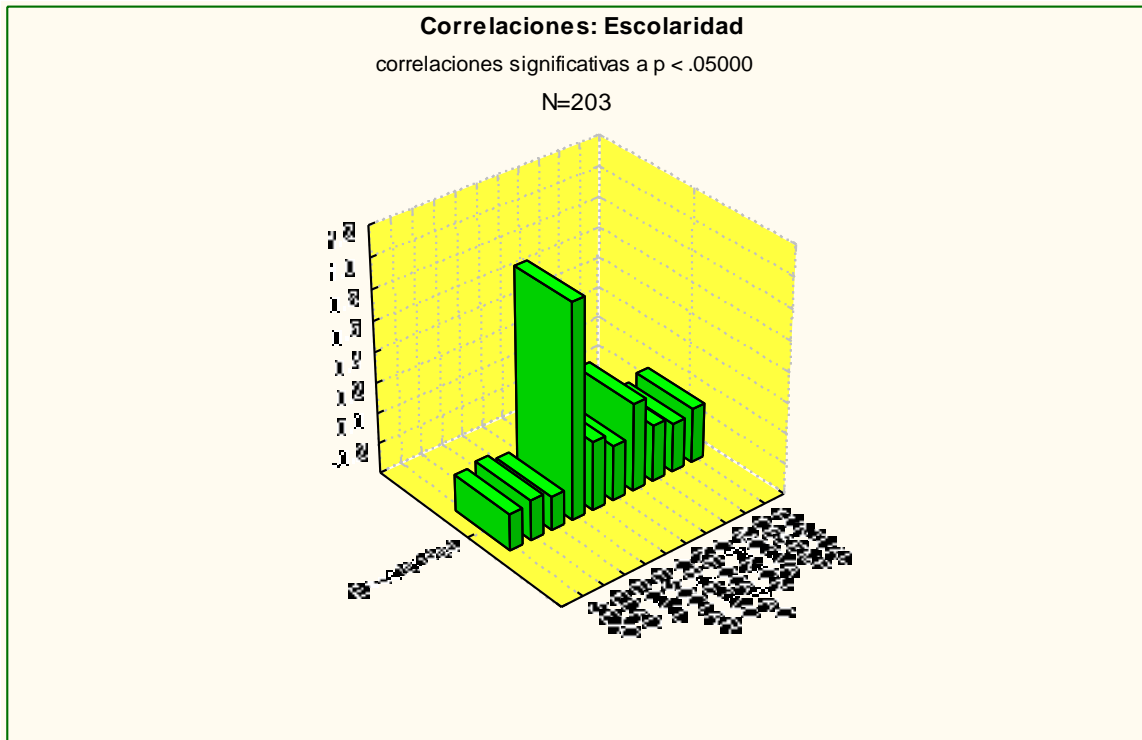


Tabla: 56 **Objetivos**

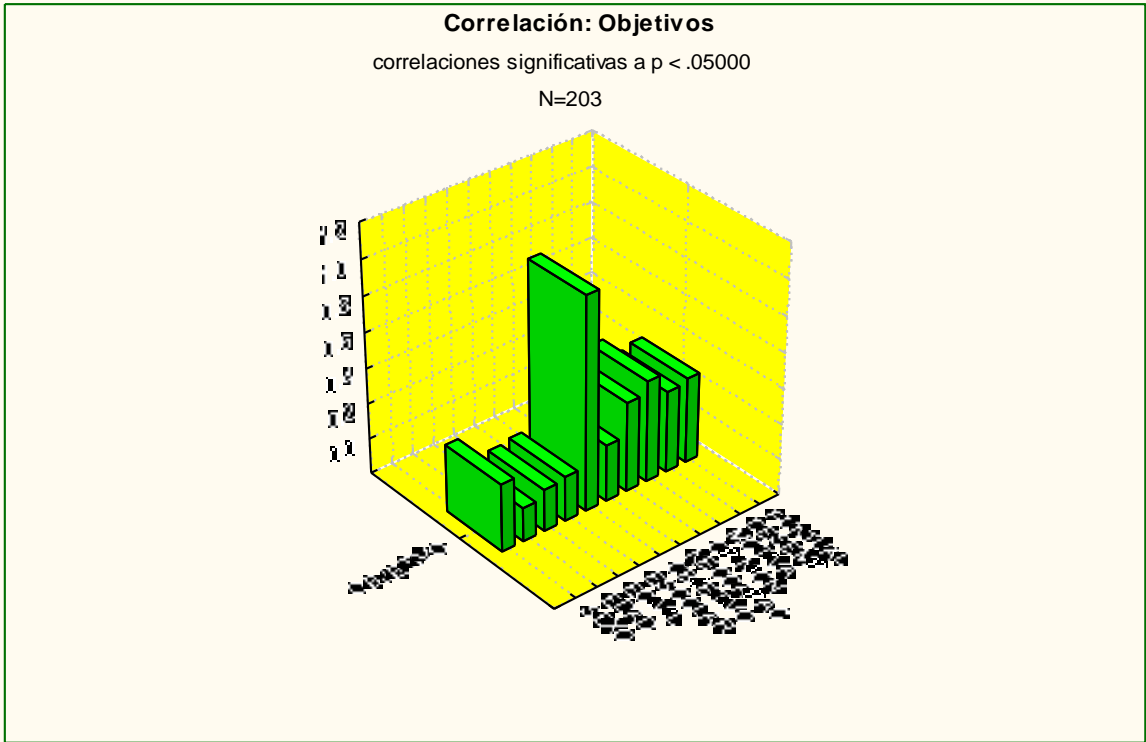


Tabla: 57 Necesidad de Capacitación

Correlaciones:Necesidad de capacitación

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

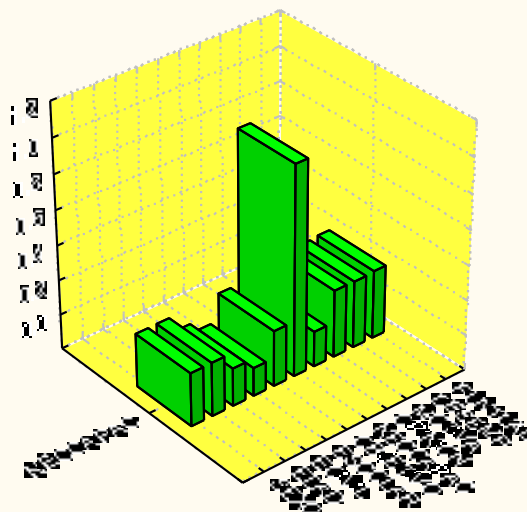


Tabla: 58 **Opinión**

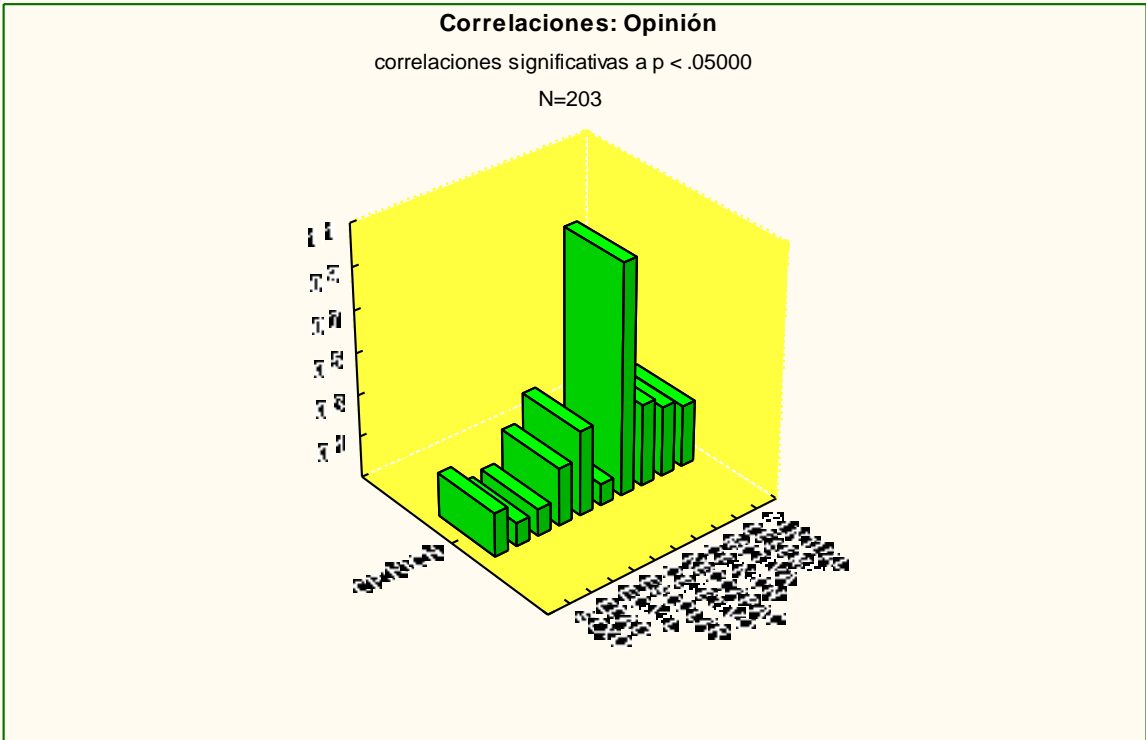


Tabla: 59 **Motivación**

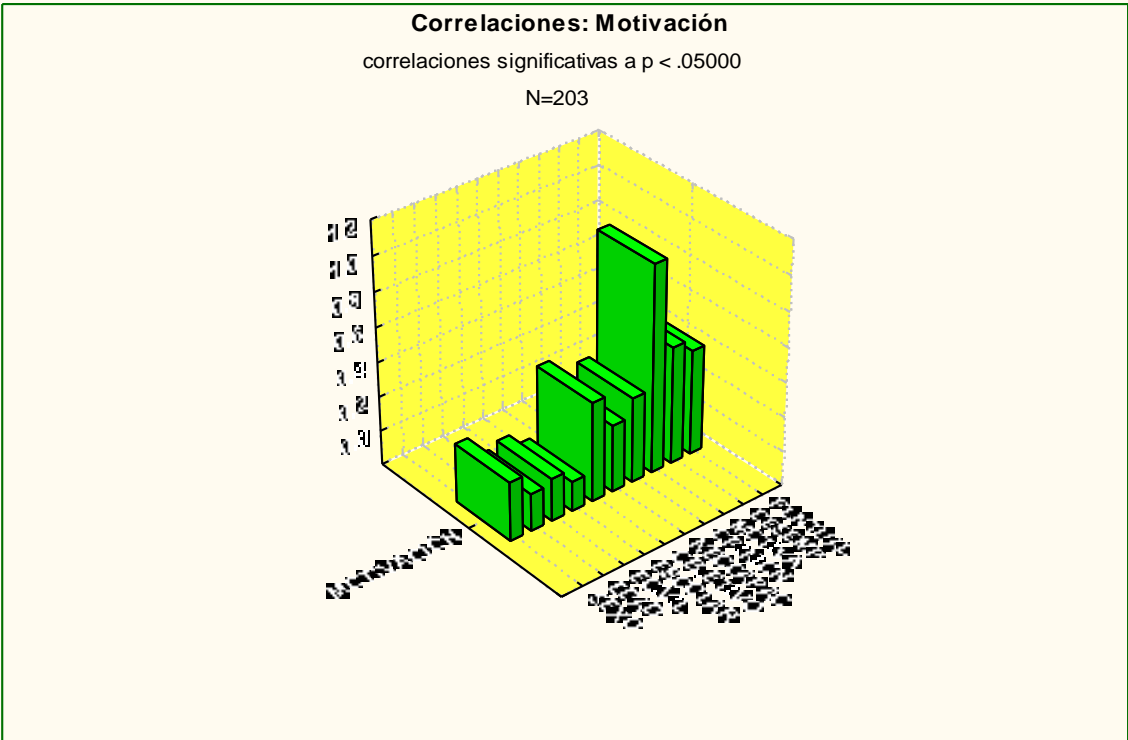


Tabla: 60 **Desempeño**

Correlaciones:Desempeño

correlaciones significativas a $p < .05000$

N=203

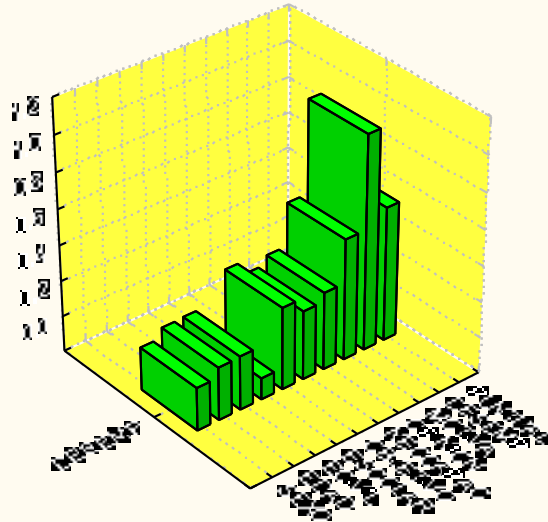


Tabla: 61 **Puntualidad**

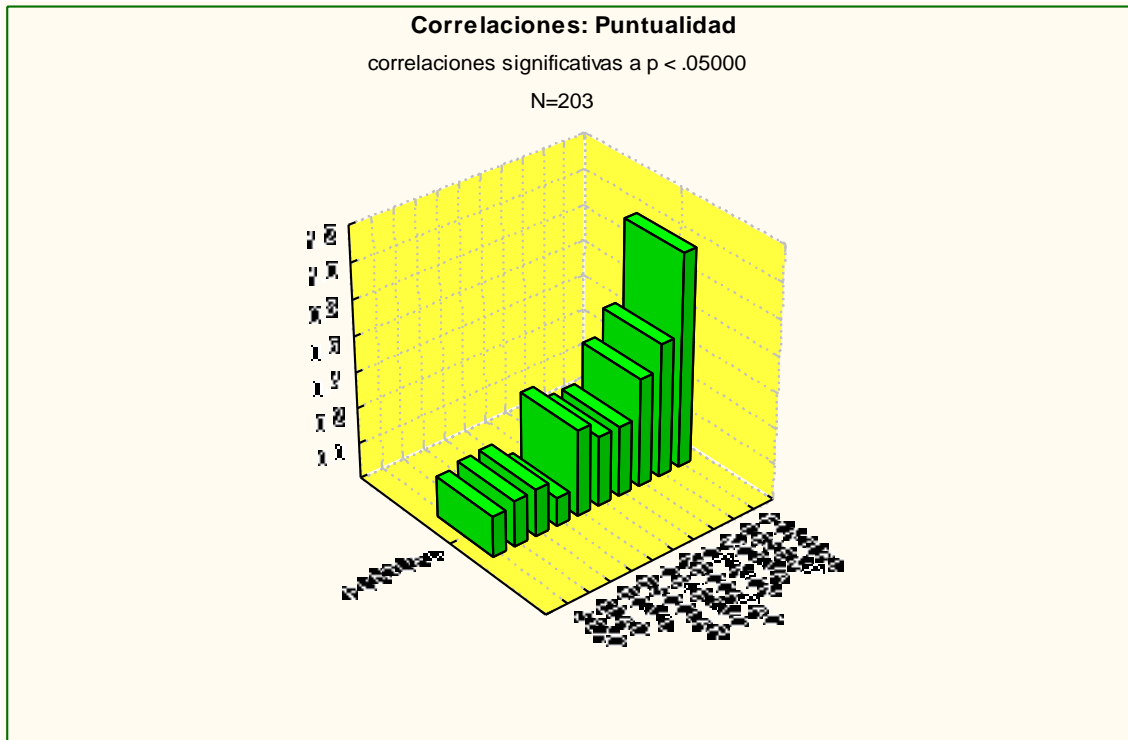


Tabla: 62 Disposición

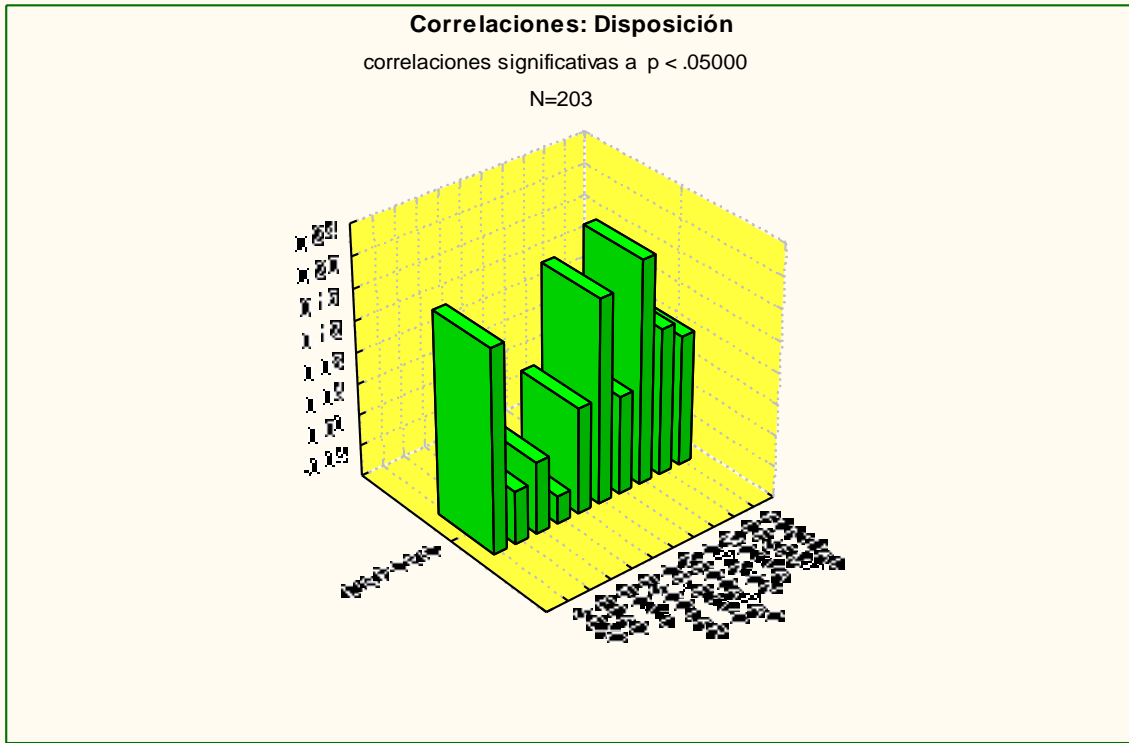


Tabla: 63 **Capacitación para el trabajo**

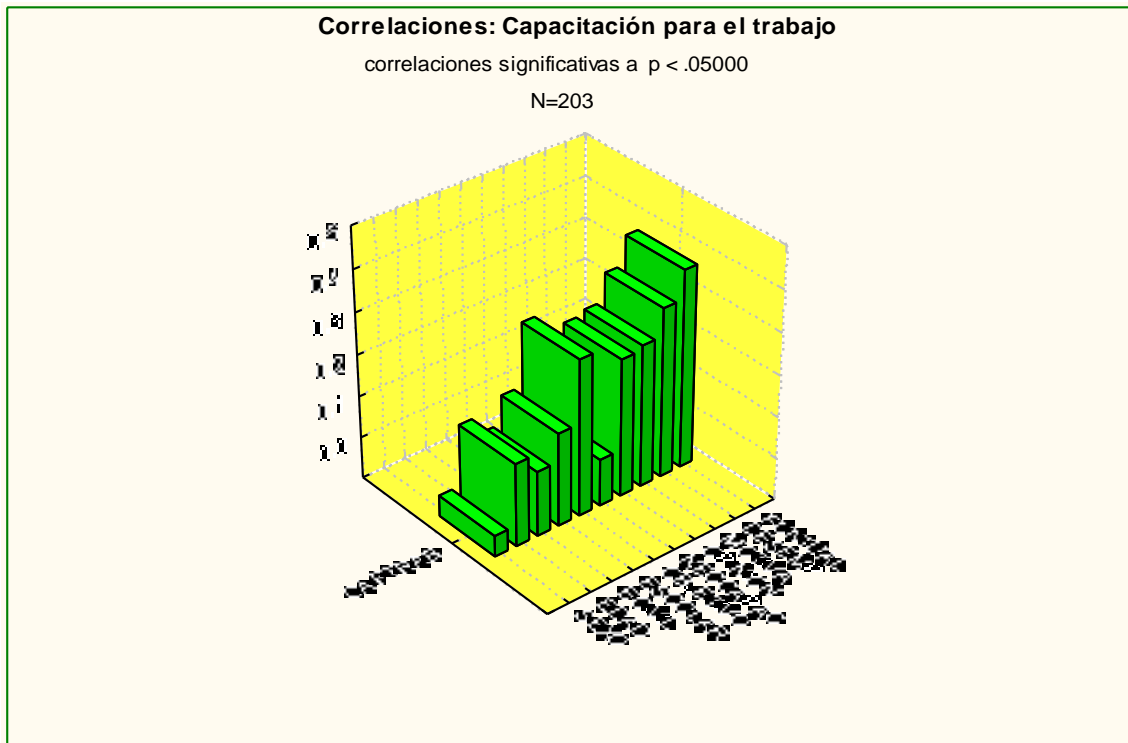


Tabla: 64 **Puntualidad**

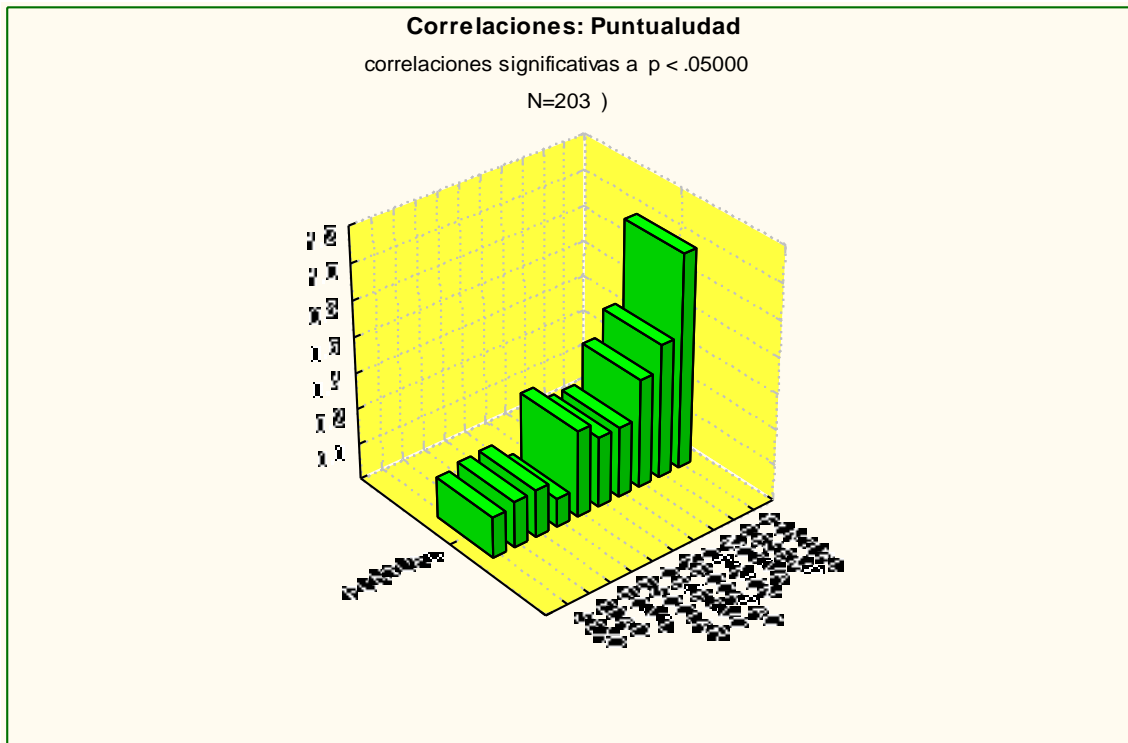


Tabla: 65 **Desarrollo en el trabajo**

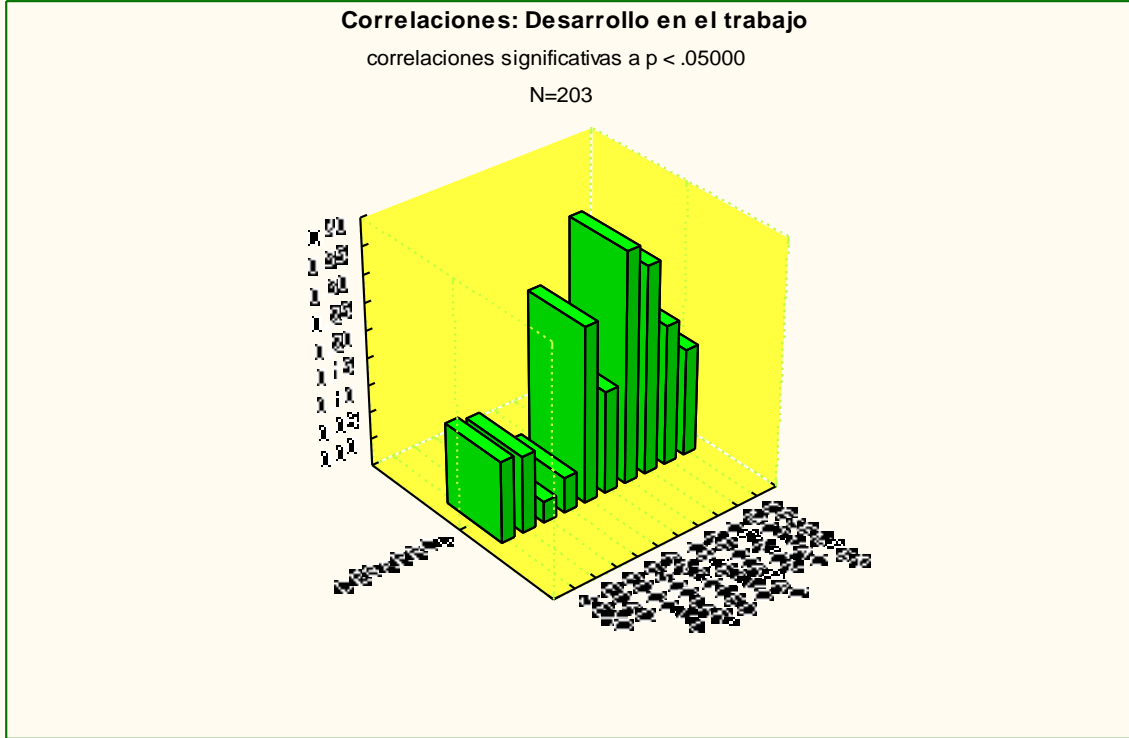


Tabla: 66 **Actualización para el trabajo**

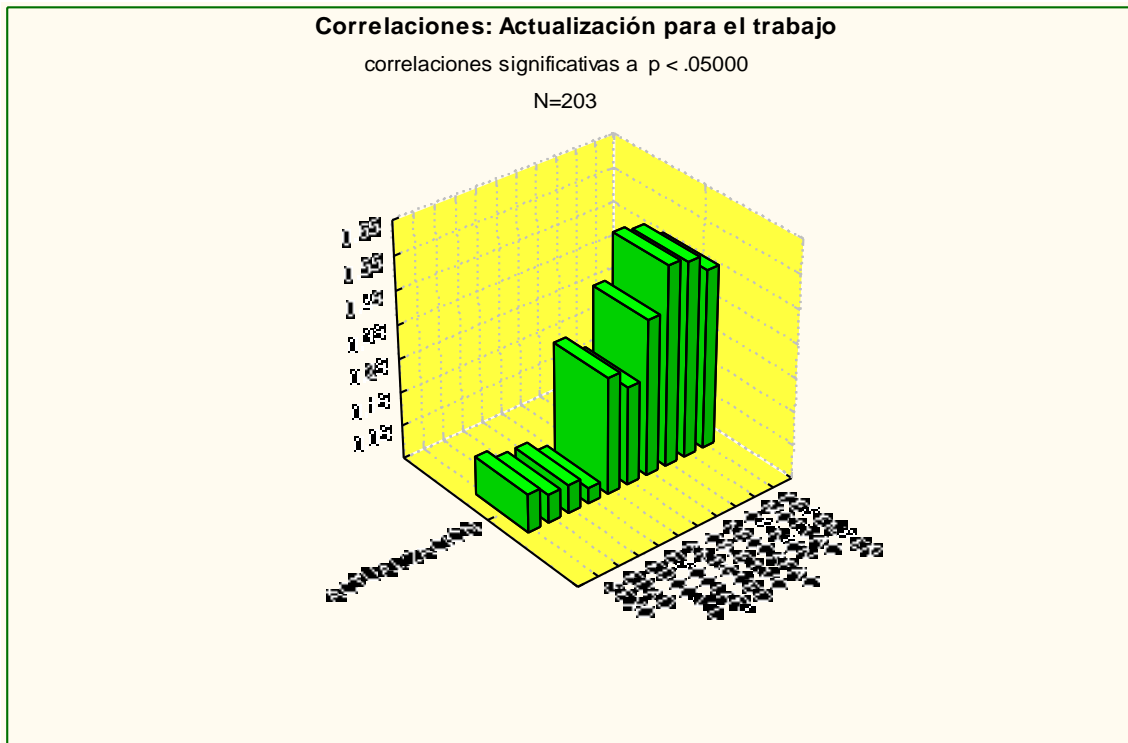


Tabla: 67 **Capacitación promueve la motivación**

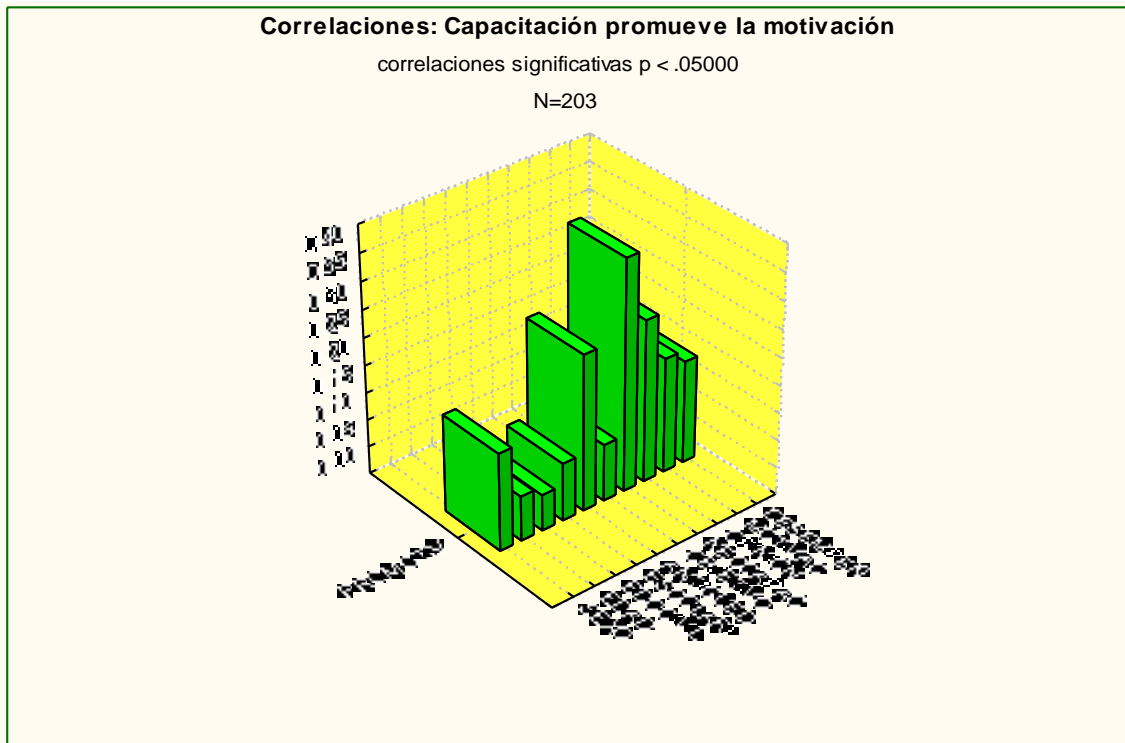
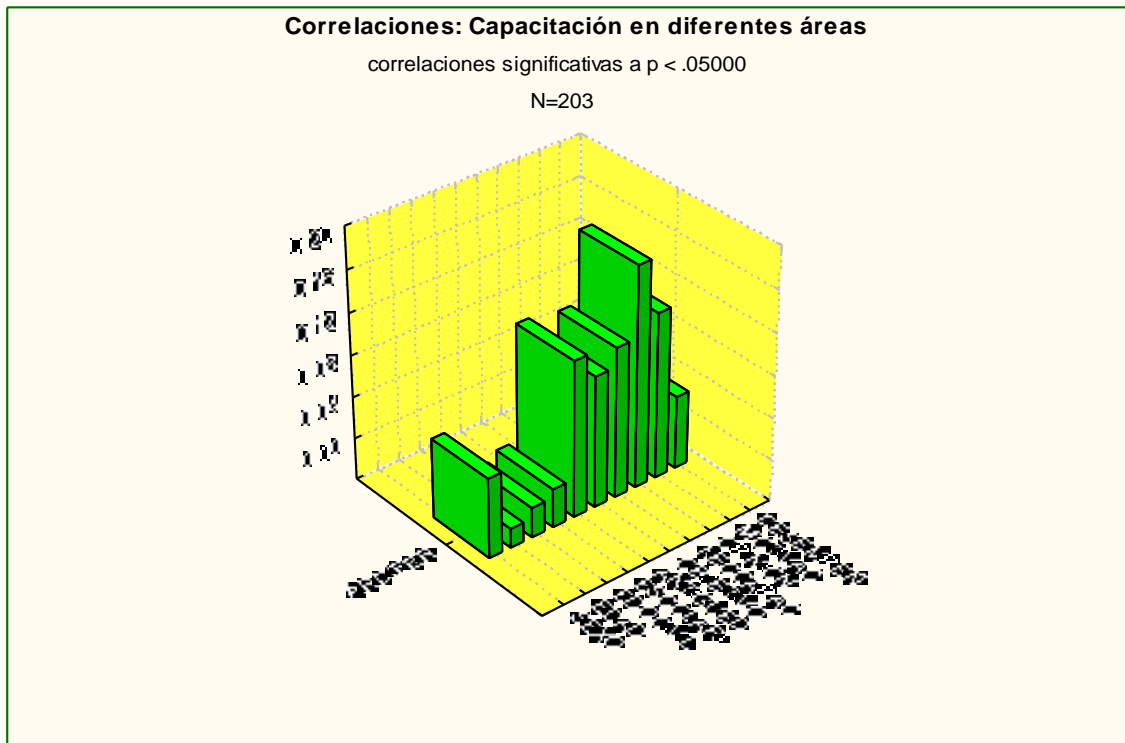


Tabla: 68 **Capacitación en diferentes áreas**



CAPITULO 4

CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

- ✓ *Enfoque del talento humano.* El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.
- ✓ *Enfoque administrativo.* La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.
- ✓ *Enfoque proactivo.* La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la

organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará.

La formación educativa, el tipo de carreras que se imparten en las ciudades fronterizas, la importancia del aprendizaje en las empresas, la ampliación y mejora de los vínculos entre empresas e instituciones formativas son temáticas que van ganando importancia en las ciudades fronterizas. Las interrogaciones respecto a la calidad, la distribución y la pertinencia del aprendizaje productivo tienen una relación directa con la incertidumbre respecto a la viabilidad del denominado “modelo maquilador”. Cada vez parece más evidente que no es deseable y quizás no sea ya posible mantener una planta productiva en la que el trabajo manual de ensamble no vaya siendo sustituido por el trabajo técnico complejo. La posibilidad de que una competencia centrada en los bajos salarios desplaze el empleo a países como China o a los países centroamericanos es una amenaza latente en las ciudades fronterizas de México.

La situación estratégica de la frontera la pone a resguardo de un riesgo absoluto, pero también sumerge a la región en una dependencia con riesgos. El informe ya citado de UNCTAD referido a la electrónica mexicana –principalmente Jalisco y la frontera- señalaba que México, debido a su cercanía con Estados Unidos, seguirá siendo un centro regional en el futuro, aunque si se profundizan sus capacidades tecnológicas, (México tiene una base de capital humano mucho más fuerte que Malasia), las transnacionales pueden ampliar sus instalaciones para servir también al mercado latinoamericano.

Añadía dicho informe que el potencial de las transnacionales para desarrollar habilidades es importante: muchas firmas extranjeras en los países en desarrollo pagan salarios más altos que sus contrapartes locales e invierten más en entrenamiento. Tienden a estar más enteradas de las tendencias en entrenamiento y de la necesidad de crear nuevas formas de habilidades; pueden usar materiales de entrenamiento y técnicas “ *state of the art*”; y su entrenamiento está orientado a los mercados globales. Advierte también: “los países huéspedes no pueden depender de las TNC para satisfacer sus necesidades de calificación

más amplias o emergentes. Las TNC usan las tecnologías que son apropiadas para los niveles de educación local y entrenan principalmente para crear operadores eficientes de tales tecnologías, *pero no tienden a invertir en crear las habilidades que se necesitan para niveles tecnológicos más altos cuando estos emergen*. Tales inversiones son generalmente más caras y de largo plazo, y aquí es donde las instituciones educativas tienen que satisfacer estas necesidades. En otras palabras, el mejoramiento del nivel general de calificación y habilidad y la provisión de capacitación especializada de alto nivel es algo que los países huéspedes deben hacer por sí mismos. De hecho, tal mejora (*upgrading*) debe usarse tanto para atraer inversión extranjera directa de más alta calidad como para inducir a los inversionistas existentes a moverse en actividades más complejas”.

La infraestructura educativa ha padecido de los males típicos de este tipo de organizaciones: burocracia, rigidez en los planes de estudio y la creación de una oferta que responde más a la demanda del alumnado que a la demanda generada por la creación de empleos. Sin embargo, es justo reconocer que en el caso de las ciudades fronterizas de México el panorama dista de ser estático.

Las asociaciones de empresarios, algunos líderes locales, políticos y empresarios, están participando de forma más activa en establecer los mecanismos para que las relaciones entre las escuelas sean más estrechas y más ágiles. Por su parte, las escuelas tienen sus propios Comités de Vinculación en donde están presentes empresarios locales. Algunos de estos centros, como los dependientes de CONALEP, contemplan mecanismos de creación de nuevas carreras donde también la participación de los empresarios es importante. Uno de los aspectos que reviste mayor complicación es que las maquiladoras de capital extranjero adopten un compromiso más explícito y amplio con la educación local. A favor de esta posibilidad juega que en las gerencias

En el contexto descrito cada vez es más frecuente encontrar recomendaciones referidas a la necesidad de contar con personal calificado y de mejorar los mecanismos de vinculación. Dichas recomendaciones van dirigidas

sobre todo a los niveles técnicos y profesionales y se encaminan a desarrollar un sector electrónico en el que las operaciones más intensivas en conocimiento, como diseño, se extiendan en las plantas ya instaladas. Sin embargo, existen varias incógnitas referidas al conjunto de los empleados en la maquiladora: para los trabajadores directos el diagnóstico se centra, sobre todo, en la necesidad de eliminar la rotación, pero los diagnósticos empresariales y de los organismos oficiales no asumen que la rotación, siendo un fenómeno complejo, está muy ligada a la garantía de un empleo estable y de una efectiva carrera laboral. Otro aspecto, de contornos imprecisos, es el que se refiere al compromiso real de las grandes plantas por participar en inversiones relacionadas con la educación y la formación de los trabajadores. Finalmente, desde finales del año 2000 la incertidumbre referida al futuro de la maquiladora –por las nuevas regulaciones y la desaceleración de la economía estadounidense-, también crea dudas acerca de la forma en que se daría el proceso de vinculación en una economía local con menor dinamismo.

Siendo la capacitación un tema de actualidad y por su trascendencia, se plantea un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa. El reto es conocer si existe un auténtico compromiso de la empresa mexicana por educar y capacitar al personal, si se está consciente de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado existe la necesidad de educarlo, además de conocer los índices de capacitación de su personal y el nivel de calidad que alcanza; establecer el principio de ganar-ganar, donde gane la empresa y el personal. Se sabe que esto no es fácil, ya que entraña 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.

Se está convencido como ya se señaló, de que muchos problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la

misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pudieran resolverse a través de la capacitación

Discusión.

"Se esperaba que un empleado que deja una organización fuera una función de la percepción de oportunidades alternativas de trabajo, satisfacción en el trabajo, intención de rotar antigüedad, edad, originario de Tijuana y la intención de cruzar a USA. se encontró un soporte parcial. La rotación se encontró fuertemente influenciada por la antigüedad y la satisfacción en el trabajo."

(p.53). La influencia de las demás variables no fue significativa. En el capítulo anterior se comentaron.

"La intención de rotar y la rotación no se relacionaron en el presente estudio".(p.54). A pesar de que muchos investigadores

han encontrado una relación muy fuerte.(p.56). No estén claras las razones por las que no se pudo establecer esta relación, tal vez sea la población en si misma, o las diferencias culturales. También, puede presentarse el efecto de bola de nieve. Este efecto se presenta porque los trabajadores perciben que personas con roles similares van a renunciar y también lo hace, o porque un compañero de trabajo renunció, también lo hacen por solidaridad.(p.55).

Uno de los objetivos más importantes de este estudio fue clarificar el papel de la percepción de oportunidades alternativas en estudios de rotación. No se encontró relación alguna. Algunos investigadores han llegado a esta conclusión, otros no. (p.58).

Existen tres explicaciones para justificar las discrepancias entre los modelos teóricos y las decisiones individuales de rotar. La primera de ellas que se adapta al presente estudio, establece que en áreas de expansión económica aparecen un gran número de directrices que entran en el mercado laborar. Un ejemplo es el

grupo que incluye trabajadores que, normalmente no trabajan tiempo completo y generalmente flotan de un trabajo a otro. Son personas que solo buscan algo diferente y no por insatisfacción en el trabajo.(p.58,59). En cuanto a que la población es más joven de lo usual, se considera que esto requiere un tratamiento especial para ayudar a retenerlos. Por ejemplo, mayores beneficios por estatua y pocos beneficios al retirarse de la empresa.(p.60).

Limitaciones y consideraciones.

Los resultados obtenidos solo explican en un 17% la varianza en la rotación.(p.61). Tal vez la traducción del cuestionario no fue correcta y esto genero errores al aplicar el cuestionario. Por otro lado, los empleados no estaban acostumbrados a contestar usando las escalas que se les presentaron. Algunos llenaron incorrectamente la respuesta.(p.62). Otra de las fallas es que las variables percepción de oportunidades alternativas e intención de rotar, sólo se evaluaron con una pregunta, podría aumentarse el número pero es difícil que las empresas proporcionen más tiempo para la aplicación del cuestionario.(p.62).

CAPITULO 5

RECOMENDACIONES

Espero que la presente investigación cuente con la aceptación de quienes la vayan a utilizar y se convierta asimismo en un instrumento de apoyo a las necesidades que en este material tienen las empresas y organizaciones en general.

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, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

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

- 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.
- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización

BIBLIOGRAFÍA

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Siliceo Alfonso, 3ª edición 1998; editorial Limusa

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Pinto Villatoro Roberto segunda edición corregida y aumentada; editorial Diana

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Grados Jaime A. 1999 editorial Trillas

DISEÑO DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

Fletcher Shirley 1ª. Edición en español 2000; editorial Panorama

REVISTA EMPRENDEDORES.- edición septiembre-octubre 2000 Núm.65 (pág.51)

La necesidad de integración y reciprocidad entre el empresario y sus trabajadores, vinculados a la productividad del centro de trabajo.

Artículo de Alfredo Kupfer Sierra Licenciado en Derecho por la UNAM, Especialista en Derecho Laboral.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Robbins Stephen P. octava edición editorial Prentice Hall

ADMINISTRACION CONTEMPORANEA

Garza Treviño Juan Gerardo; segunda edición Mc. Graw Hill

ADMINISTRACION UNA PERSPEPCTIVA GLOBAL

Koontz harold & Wihrich Heinz 11ª. Edición
Editorial McGraw Hill

INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS

Rachman, Mescon, bovee & Thill sexta edición
McGraw Hill

ALMARAZ, A. (2000) *La industria maquiladora de Mexicali, B. C.: características del mercado laboral en los noventa*. Ciudad Juárez.

BANCO MUMDIAL (1999) *El conocimiento al servicio del desarrollo*. Madrid: Mundi-Prensa.

CARRILLO, J.; HUALDE, A. (1998) *Third generation maquiladoras? The Delphi-General Motors Case*. Journal of Borderlands Studies. v.13, n.1, set.-dic.

CARRILLO, J.; MORTIMORE, M.; ALONSO, J. (1999) *Competitividad y mercado*

de trabajo. *Empresas de autopartes y televisores en México*. México: Plaza y Valdés; Uacj y Uam –Iztapalapa.

Guillermo Labarca —. (1995) *Técnicos e ingenieros en la industria maquiladora fronteriza: su rol como agentes innovadores*. En: GALLART, M. A. (Coord.) *El trabajo al fin de siglo*. Buenos Aires: RELET; CIID-CENEP.

HUALDE, A.; MERCADO, A. (1996) *Al sur de California, industrialización sin Empresarios*. *Revista latinoamericana estudios del trabajo*. n.3.

HUALDE, A. (1999) *La articulación entre el sistema educativo y el sistema productivo en la frontera norte de México: un estudio en Tijuana y Ciudad Juárez*. Cuadernos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México. n. 16 (en prensa).

—. (1997) *Las maquiladoras en México a fin de siglo*. En: Seminario subregional tripartito sobre aspectos sociales y laborales de las zonas francas industriales de exportación, OIT, San José de Costa Rica, 25 al 28 de noviembre de 1997.

—. (2001) *Del territorio a la empresa: conocimientos productivos entre los ingenieros del Norte de México*. *Región y sociedad*. El Colegio de Sonora. n. 21, enero julio.

INEGI (1999) *Industria maquiladora de exportación*. Estadísticas económicas. México. Septiembre.

- 1.- John M. Ivancevich, “Administración de recursos humanos” Novena edición, México, McGraw-Hill, p.4.
2. - Leigh Riverbank, “Human Resources: The Next Generation”, en HR News, Enero de 2000, p.13.
3. - Paul Evans, Vladimir Pucik y Jean-Louis Barsoux, *The Global Challenge: Frameworks for international human resource management*, Burr Ridge, Il., Irwin/McGraw-Hill, 2002.
4. - Frederick W. Taylor, *The principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper 1998.
5. - Jonathan Winterton y Ruth Winterton, *Developing Managerial Competence*, Nueva York, Routledge, 1999.

6.- Isaac Guzmán Valdivia, Problemas de la administracion, Pág.69. Limusa-Wiley. México, 1966).

Acemoglu, D., 1996, "Credit constraints, investment externalities, and growth", in Booth, Allison and D.J. Snower eds., 1996

Acemoglu, D. and J-S. Pischke, 1998, "Beyond Becker: training in imperfect labor markets", NER Working Paper 6740, Cambridge

Aedo, C. and S. Nuñez, 2000, "The impact of training programs in Latin America

Bishop, John H., 1997, "What we know about employer-provided training: a review of the literature", Research in Labor Economics, vol. 16, pp. 19-87, JAI Press.

Booth, Allison and D>J> Snower, eds., 1996, Acquiring skills: market failures, their symptoms and policy responses, CEPR, Cambridge University Press, Cambridge

Bravo D. and D. Contreras, 2000, "The impact of financial incentives to training providers: the case of Chile Joven", IADB/RES Research Network Papers, Washington.

Burtless, Gary, 1994, "Meeting the skill demands of the new economy", in Solmon, Lewis C. and A. R. Levenson, eds., 1994

Calderon, A. and B. Trejo, 2000, "Evaluating the impact on employment and unemployment spells of Mexican training program for unemployment workers", IADB/RES Research Network Papers, Washington.

Castro, Claudio de Moura, 1999, "Proyecto Joven: new solutions and some surprises", SDS Technical Paper Series, No. EDU-110, Washington, IADB

Culpepper, Pepper D., 1999, "The future of the high-skill equilibrium in Germany", Oxford Review of Economic Policy, vol. 15, nr. 1:43-59

Ducci, Maria A. 1991 "Financing of vocational training in Latin America", Discussion Paper nr. 71, Training Policies Branch, ILO, Geneva

Elias, V., R. Cossa and F. Ruiz Nuñez, 2001, "An econometric cost-benefit analysis of the Young training program in Argentina", IADB/RES Research Network Papers, Washington.

Finegold, D., 1999, "The future of the german skill-creation system", in Culpepper, P. D. and D. Finegold, eds., 1999.

Heckman, J.J., R. J. LaLonde, and J. Smith, 1999, "The economics and econometrics of active labor market programs", in Ashenfekter and Card, eds., 1999, Handbook of Labor Economics, vol.III.

Heckman, J.J., R. J. Roselius, and J. Smith, 1996, "US education and training policy: a re-evaluation of the underlying assumptions behind the "New Consensus", in Solmon, Lewis C. and A. R. Levenson, eds. , 1994

Jimenez, E. and B. Kugler, 1987, "The earnings impact of training duration in a developing country: an ordered probit selection model of Colombia's SENA", The Journal of human resources, XXII, 2.

Lynch, Lisa M., 1994, Training and the private sector: international comparison, NBER Comparative Labor Market series, The University of Chicago Press.

Marquez G., 2000, "What did we learn from the crises?", IADB/RES Working Papers, #, Washington

Martin, J.P., 2000, "What works among active labour market policies: evidence from OECD countries' experiences", OECD Economic Studies, 30, 1, 80-112

Medina, C. and J. Nuñez, 2000, "The impact of Mexico's retraining program on employment and wages", The World Bank Economic Review, 8(2): 247-77

Paes de Barros, R. et al., forthcoming 2001, "An evaluation of PLANFOR", mimeo

Revenga, A. Riboud, M. and H. Tan, 1994, "The impact of Mexico's retraining program the acquisition of skills", in Booth, Allison and D.J. Snower, eds., 1996

Snower, Dennis J. and A. Booth, 1996, "Conclusions: government policy to promote the acquisition of skills", in Booth, Allison and D. J. Snower, eds., 1996

Snower, Dennis J. and A. Booth, 1996, "The low-skill, bad-job trap", in Booth, Allison and D. J. Snower, eds., 1996

Solmon, Lewis C. and A. R. Levenson, eds., 1994, Labor markets, employment policy, and job creation, The Milken Institute for Job & Capital Formation, Westview Press

Tokman, Víctor and D. Martínez, eds., 1999, Productividad y empleo en la apertura económica, Organización Internacional del Trabajo

Van Smoorenburg, M. S. M. and R. K. W. van der Velden, 2000, "The training of school-leavers: complementarity or substitution?" Economics of Education Review, 19: 207-217

Gómez Mejía Luis R. Balkin, Cardy.- Dirección y Gestión de Recursos Humanos.- Prentice Hall 3ª. Edición 2001

1 Marelli, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000.

2 Spencer, L. M.; Spencer, S. M.; Competence at Work, New York, John Wiley and Sons, 1993.

3 Rodríguez T., Nelson; Feliú S., Pedro, Curso Básico de Psicometría.

4 Ansorena Cao, Álvaro, 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa, 1996.

5 Cubeiro, Juan Carlos, Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias, Training and Development Digest, 1998.

ALMARAZ, A. (2000) *La industria maquiladora de Mexicali, B. C.: características del mercado laboral en los noventa*. Ciudad Juárez.

BANCO MUNDIAL (1999) *El conocimiento al servicio del desarrollo*. Madrid: Mundi-Prensa.

CARRILLO, J.; HUALDE, A. (1998) *Third generation maquiladoras? The Delphi-General Motors Case*. Journal of Borderlands Studies. v.13, n.1, set.-dic.

CARRILLO, J.; MORTIMORE, M.; ALONSO, J. (1999) *Competitividad y mercado de trabajo. Empresas de autopartes y televisores en México*. México: Plaza y Valdés; Uacj y Uam –Iztapalapa.

Guillermo Labarca —. (1995) *Técnicos e ingenieros en la industria maquiladora fronteriza: su rol como agentes innovadores*. En: GALLART, M. A. (Coord.) *El trabajo al fin de siglo*. Buenos Aires: RELET; CIID-CENEP.

HUALDE, A.; MERCADO, A. (1996) *Al sur de California, industrialización sin Empresarios*. Revista latinoamericana estudios del trabajo. n.3.

HUALDE, A. (1999) *La articulación entre el sistema educativo y el sistema productivo en la frontera norte de México: un estudio en Tijuana y Ciudad Juárez*. Cuadernos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México. n. 16 (en prensa).

—. (1997) *Las maquiladoras en México a fin de siglo*. En: Seminario subregional tripartito sobre aspectos sociales y laborales de las zonas francas industriales de exportación, OIT, San José de Costa Rica, 25 al 28 de noviembre de 1997.

—. (2001) *Del territorio a la empresa: conocimientos productivos entre los ingenieros del Norte de México*. Región y sociedad. El Colegio de Sonora. n. 21, enero julio.

INEGI (1999) *Industria maquiladora de exportación*. Estadísticas económicas.

México. Septiembre.

A N E X O S

ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

1. Presentación con el entrevistado. Previa una concertación de la cita donde se dio a conocer las funciones del entrevistador y el propósito de la entrevista.
2. Plantear el concepto de capacitación y hacer énfasis que éstas están relacionadas con los problemas actuales de la empresa o si prevén su presentación.

3. Formular una a una las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta la empresa con una descripción de puestos?
- ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que usted dirige?
- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
- ¿En que tareas específicas se manifiestan dichas necesidades?
- ¿Cómo detecta las necesidades de capacitación?
- ¿Cómo considera usted la capacitación?
 - Como un gasto
 - Una inversión
 - Como un requisito
 - Otro
- ¿Cuenta actualmente con un programa de capacitación?
- ¿Cuáles son los cursos de capacitación que ofrece la empresa?
- ¿Cuenta usted con un presupuesto para capacitación?
- ¿Qué puesto desempeña la persona encargada de diseñar los programas de capacitación de la empresa.
- ¿Con que frecuencia se capacita al personal?
- ¿Quién capacita a su personal instructores internos o externos?
- ¿Cómo considera usted a la capacitación en los siguientes puntos:
 - alta- baja satisfacción en el trabajo
 - alto- bajo rotación de personal
 - alto- bajo ausentismo
 - alta- baja productividad
- ¿Cómo define y mide la productividad.

- ¿Cómo esta respondiendo la industria maquiladora a los requerimientos de competencia mundial a través de sus actuales programas de capacitación?.

4. Indicar que la entrevista a concluido y dar las gracias.

**“RELACION CAPACITACION – PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA
MAQUILADORA EN MEXICALI, B.C.”**

De la manera mas atenta se le pide que conteste el siguiente cuestionario, la información que aquí proporcionas será utilizada solamente para fines de estudio y con tratamiento estadístico, se maneja de manera totalmente confidencial.

Giro de la Empresa: _____

Dirección: _____

Nombre del

Entrevistado: _____

(Apellido paterno apellido materno nombre)

Edad: _____ Puesto actual _____

Antigüedad en el puesto _____ Escolaridad: _____

Sexo: F _____ M _____ Estado civil: soltero _____ casado _____ divorciado _____ Unión libre _____ Viudo _____ Madre soltera _____

1. La empresa me da a conocer sus objetivos.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

2. Considero necesario que se me capacite.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

3. Se me toma en cuenta para decidir que cursos de capacitación se deben impartir.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

4. Los cursos de capacitación que otorga la empresa me motiva a trabajar más.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

5. Cuando asisto a cursos de capacitación, se refleja en mi evaluación de desempeño.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

6. El hecho de recibir capacitación me motiva a asistir de manera puntual a mi trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

7. Tengo disposición de participar en los cursos de capacitación.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

8. Considero que he recibido la capacitación y orientación adecuada para realizar mi trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

9. El asistir a un curso de capacitación me garantiza el que desarrolle mejor mi trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

10. La empresa me ofrece cursos dirigidos a la actualización de mi trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

11. Los cursos que recibo están enfocados a motivarme.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

12. Los cursos que tomo están destinados a capacitarme en áreas diferentes.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

13. Asisto a los cursos que me invitan.

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

14. Estudia actualmente () si () no; en que nivel _____

“GRACIAS POR SU COOPERACION”

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículo 153 B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos

dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

Artículo 153 D. Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento a que se refiere el artículo 153A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153 G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleado que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparta la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos, y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos: todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Artículo 153 N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 P. El registro de que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida pro la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

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

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153 R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 154 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir éste, 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de 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 trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesto en este Capítulo.