



# La CAPACITACIÓN en las organizaciones modernas

JAIME RODRÍGUEZ PÉREZ y SOCORRO AÍDA MORALES MACÍAS  
*Facultad de Contaduría y Administración/Universidad Autónoma de Chihuahua*



Ocotillos II.

## Capacitación=educación

**E**l desarrollo que la humanidad ha logrado a lo largo de los siglos, tanto de manera individual como de grupo, tiene como base la educación, ya que esta es fundamentalmente la base del desarrollo y perfeccionamiento, tanto del ser humano como de la sociedad en general. Esto mismo ocurre en las empresas que requieren de capacitación, lo que debe entenderse como una forma de educación a través de la cual se logra una cultura de identidad, teniendo como fundamento el soporte a la calidad y la productividad.

Cada vez que en México se hace un análisis de la competitividad en las organizaciones, se escucha el comentario por parte de los directivos que la falta de ella se debe al poco o nulo interés de los colaboradores en asistir a los cursos de capacitación que periódicamente se preparan, con la finalidad de mejorar su desempeño; por cuanto a los colaboradores, su comentario se centra en que los cursos que les ofrecen carecen de atractivo y por ende no los motivan, ya que generalmente se centran en temas intrascendentes, no relacionados con la actividad que se desempeña, no les proporcionan la menor posibilidad de crecimiento dentro de la organización, etcétera; o aún peor, son temas que a los colaboradores les han ofrecido en varias ocasiones.

Ante estas perspectivas, ¿qué opinan tanto los directivos como los colaboradores respecto de la capacitación?; ¿qué hacer para lograr que la capacitación se convierta en atractivo para los colaboradores?; ¿cómo lograr que la capacitación sea una obligación legal en una estrategia de mejoramiento de la actividad laboral del colaborador y crecimiento de la organización? Por todo esto, se analizarán algunos aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de elaborar un plan que tenga como finalidad cumplir con esta obligación constitucional tan incomprendida, pero a la vez indispensable para el buen funcionamiento de toda organización, llámese pública o privada y dedicada a cualquier actividad en nuestro país.

### **Obligación legal**

La obligación de capacitación y adiestramiento se encuentra regulada en el último párrafo del apartado A, del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde textualmente dice: “También será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo [...] y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores [...]”

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo también regula esta obligación patronal en el capítulo III bis, al referirse a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en los artículos del 153-A al 153-X, marcando una serie de requisitos, tanto de los patrones, los trabajadores y los capacitadores. Estos últimos deberán estar respaldados por una preparación profesional en el área que se pretenda impartir, además debe acreditar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social

no estar ligados a instituciones o personas que propaguen algún credo religioso y la autorización otorgada puede revocarse si se contraviene alguna de las obligaciones anteriores.

### **¿Para qué capacitar al personal?**

Respecto a la capacitación, es importante tomar en cuenta que debe ser un aprendizaje a través de la práctica, ya que un curso solo teórico se convierte en simple información. La práctica lleva al participante a la experiencia, pues esto obliga a realizar lo aprendido y corroborar los resultados, permitiéndosele al trabajador despejar cualquier duda. Se dice al respecto, que un conocimiento que no se aplica antes de 72 horas, se olvida o se pierde.

Por cuanto a las técnicas de enseñanza, se debe considerar que los seres humanos aprendemos por medio de imágenes, sonidos, palabras, de sentir y experimentar sensaciones utilizando la mente y el cuerpo, por lo que el humor, la acción, la repetición, la interacción y la retroalimentación son indispensables. Si no se hace de esta manera, la gente no participa y no se divierte, por lo que el curso se volverá aburrido.

La capacitación es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio del cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo. Tiene de modificar actitudes personales y vicios laborales. De igual manera, conlleva la intención de integrar al trabajador a su puesto de trabajo, la organización, el mantenimiento e incremento de su eficiencia laboral, que finalmente redundará en el progreso personal y de la empresa.

En la actualidad, época de grandes cambios y requerimientos de competitividad, la capacitación se vuelve vital para las empresas modernas, ya que el desarrollo integral de sus trabajadores los convierte en elementos preparados mental, emocional y técnicamente para satisfacer de manera directa las necesidades de los consumidores. Esto le dará prestigio, reconocimiento y un mejor rendimiento a los empleados, empleadores y a las propias negociaciones en que se desenvuelven.

Y aquí es donde las organizaciones deben tomar la decisión sobre la capacitación de su personal a todos los niveles y verla como una inversión a futuro y no como un gasto, que es como desafortunadamente la mayoría de los patrones se refieren a ella.

Si la capacitación se percibe como gasto, se des-

virtúa completamente su función, ya que si se analizan los razonamientos esgrimidos por la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, capacitar y adiestrar a los trabajadores busca actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los empleados, prepararlos para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación, aumentar la productividad, mejorar sus aptitudes y evitar los riesgos de trabajo.

Tampoco se debe concebir a la capacitación como la acumulación de conocimientos técnicos, sino debe también abarcar aspectos éticos, humanísticos, de cultura general, sociales y familiares. De esta manera, la capacitación debe referirse a situaciones laborales, de la empresa, sus productos, servicios, organización y a la transmisión de conocimientos innovadores.

### **Planes y programas de capacitación**

Para Robbins y Coulter, algunos de los métodos de capacitación en el trabajo que gozan de mayor aceptación son: la rotación de puestos, lo que implica transferencias laterales que permiten a los empleados a trabajar en diferentes puestos y fuera del trabajo; las conferencias en el aula, que sirven para transmitir información específica, útil para el desarrollo de habilidades técnicas y de solución de problemas.

Esto lleva, de acuerdo con el artículo 153-Q, a establecer un programa estructurado de capacitación previsto en los artículos 153-N y 153-O de la Ley Federal del Trabajo, que debe cumplir con los siguientes requisitos:

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

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

Para ello es necesario, en primer lugar, identificar

claramente las necesidades de la organización con la finalidad de saber el proceso a seguir y el personal a capacitar, toda vez que representa una erogación económica que puede llegar a ser considerable, por lo que si no se planea adecuadamente, podría convertirse ahora sí en un gasto inútil. Así las cosas, es necesario especificar sus objetivos de la manera más clara posible.

Por cuanto al desarrollo de la capacitación, se debe tomar en cuenta que el material proporcionado sea redactado de manera sencilla, interesante, clara, en párrafos cortos, con ejemplos y de preferencia utilizando lo visual y auditivo y así propicie la participación del grupo.

Se recomienda que los grupos no sean muy numerosos; de preferencia con un máximo de 15 a 20 personas y que las sesiones duren entre dos y tres horas con un intermedio de quince minutos para descanso y que los asistentes tomen un refrigerio. Esto ayuda a generar confianza en el grupo y oportunidad para plantear dudas y comentarios.

Con la finalidad de obtener una retroalimentación sobre los resultados de la capacitación, así como la opinión de los participantes, es recomendable realizar una evaluación inmediatamente después de concluida y una posterior en el lugar de trabajo. Al terminar se recomienda una prueba de resultados para demostrar a nivel empresa, el impacto obtenido (Pain, 2007).

### **Premios, reconocimientos y sanciones**

Muchos patrones se preguntan si es o no conveniente entregar premios o reconocimientos a los colaboradores que desarrollan su trabajo de manera eficiente, pero nunca ponen en duda la aplicación de sanciones por ineficiencia. A este respecto, es indispensable establecer que el personal de una organización requiere de estímulos a fin de desarrollar su labor de una manera óptima; un premio al esfuerzo de un empleado estimula al resto de los compañeros de trabajo. Sin embargo, se recomienda que cuando este se otorgue, se haga de inmediato y de manera apropiada, ya que tal vez suceda que el esfuerzo se olvide y el trabajador se desmotive.

Los premios y reconocimientos no necesariamente han de ser costosos; por el contrario, una expresión de felicitación frente al grupo o en una reunión, la entrega de una tarjeta o placa, según sea la magnitud del logro, un regalo personal con su nombre y el de la empresa; incluso, en la actualidad, cuando la mayoría de las empresas cuentan con sonido ambiental interno, se le puede felicitar con “las mañanitas” el día de su cum-

pleaños o por algún logro importante.

Chiavenato (2007) opina que los premios refuerzan las actividades humanas, ya que aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo y de los demás; amplía la interdependencia con terceros y con el grupo y ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

El mismo autor establece la existencia de varios tipos de premios, a saber:

- Los directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa. Este criterio se circunscribe a un número limitado de empleados.
- Relacionados con el tiempo de servicio; otorgados automáticamente a intervalos de tiempo pre-determinados; en ocasiones están sujetos al cumplimiento satisfactorio de sus funciones.
- Los que se refieren a diferenciación en el desempeño laboral, que representan mejoras salariales con un valor motivacional. Están dirigidos a un número determinado de personas, con un desempeño excepcional y ubicadas dentro de un rango salarial.
- Los relacionados a resultados, objetivos y cuantificables, ya sea por departamentos, divi-

siones o globales. Generalmente se dividen entre los miembros del grupo.

Todo sistema de premios debe estar fundado en la retroalimentación; es decir, refuerzo positivo del comportamiento humano; relación de los premios con los resultados esperados y de los premios con la conceptualización ampliada del puesto.

## Conclusiones

Reza un proverbio chino “si quieres un año de prosperidad cultiva arroz; si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles y si quieres cien años de prosperidad cultiva personas”. Por su parte, Platón dijo: “Si piensas que la cultura es cara, pregúntate cuanto cuesta la ignorancia”.

Estas dos frases célebres sirven para establecer un parámetro de la importancia de la capacitación dentro de las organizaciones en el siglo XXI; por lo que se debe tomar en cuenta lo establecido por Lechuga (2006), respecto a lo imprescindible de la capacitación:

- Todas las empresas de excelencia necesitan colaboradores extraordinarios.
- Debe manejarse en un ambiente relajado, disfrutarse y ser divertida.
- En este proceso, los conocimientos deben ser apoyados de manera continua con una buena práctica.
- En época de profundos cambios, el directivo que no se capacita, más temprano que tarde, puede encontrarse como subordinado.
- El directivo bien informado puede contemplar a su empresa desde una mejor perspectiva.
- Una empresa que no promueve la capacitación, tarde o temprano termina absorbida por la que sí la promueve.
- Por la capacidad de sus colaboradores, se puede predecir la de un directivo.
- La capacitación no es una obligación legal; es ante todo un requisito de sobrevivencia de la empresa moderna.

## Literatura citada

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 2007.

CHIAVENATO, Adalberto: *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 8a. ed., 2007.

LECHUGA S., Efraín: *Estrategias para la optimización de los recursos humanos*, México, Grupo Editorial ISEF, 1a. ed., 3a. reimpr., 2006. *Ley Federal del Trabajo*, 2007.

PAIN, A.: *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Ediciones Garnica, 2007.

ROBBINS, S y M. COUTLER: *Administración*, México, Prentice Hall, 6a. ed., 1999. ©



Nopalera I.