

Desarrollo de los recursos humanos en las pequeñas empresas mexicanas¹

Pablo M. Chauca Malásquez *

Resumen

El presente ensayo reflexiona acerca de conceptos, elementos metodológicos y sugerencias para lograr el desarrollo de los recursos humanos en las pequeñas empresas mexicanas para enfrentar con éxito la creciente competencia nacional y extranjera y el cambiante entorno internacional. Se precisan conceptos básicos como: educación, capacitación, desarrollo de personal y competencia laboral. Se reseñan los problemas básicos de la gestión de los recursos humanos que se detectan frecuentemente en las pequeñas empresas mexicanas. Se plantean algunas sugerencias para desarrollar el elemento humano en las pequeñas empresas más acorde con las exigencias actuales de mayor competitividad y productividad.

*** Profesor Investigador
de la Facultad de Economía
"Vasco de Quiroga",
UMSNH**

El presente artículo se deriva de la investigación "Competitividad de los micros y pequeños negocios de la ciudad de Morelia, Michoacán", patrocinada por la Coordinación de la Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Introducción

Estudiar la competencia laboral del trabajador que requieren las pequeñas empresas mexicanas, es de gran relevancia actual por las exigencias del entorno mundial y nacional en cuanto a mayor competitividad y productividad de ese tipo de empresas, ámbito empresarial en el cual las competencias laborales del factor humano resultan cruciales y por demás determinantes. Para ello es muy importante diseñar, ejecutar y controlar programas de desarrollo del elemento humano en ese tipo de empresas. En ese sentido, el propósito básico del ensayo es reunir elementos teóricos y metodológicos para desarrollar los recursos humanos en las organizaciones mexicanas, en particular en las pequeñas empresas.

Se parte de la idea general de que el comportamiento humano es más importante en el desempeño de las organizaciones que las propias tareas y la tecnología física. Se asume así que el elemento humano es en gran medida el responsable del destino de toda organización. En ese sentido, se sostiene que en la determinación de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas, tienen más importancia las relaciones y actitudes sociales de los grupos de trabajo existentes que las condiciones físicas tangibles. Esto es más cierto en las pequeñas empresas, dado que sus condiciones físicas tangibles son poco desarrolladas y más bien la familiaridad de las relaciones interpersonales y la sencillez de su estructura organizativa es lo predominante y su ventaja competitiva respecto de las grandes empresas.

En la perspectiva anterior, si la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que caracterizan a cada trabajador, y que le permiten desempeñarse en una función de trabajo, en el caso de las pequeñas empresas las actitudes llegan a ser más determinantes que las otras características en el logro de la eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador. Esto es, adecuadas actitudes: sensibilidad al cambio; apertura a la comunicación; creatividad; proactividad y responsabilidad en el trabajo, son más influyentes en el logro de una mayor productividad del trabajador que el cuadro de conocimientos, habilidades y destrezas técnicas que posea.

Congruente con lo anterior, el modelo de capacitación y desarrollo profesional que se busque poner en práctica al interior de ese tipo empresarial así como el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

(SNCCCL) que viene implementando el Gobierno Federal, deben poner el mayor énfasis en el cambio de las actitudes de los trabajadores para lograr así mejoras permanentes y de largo plazo en la productividad de las empresas.

La problemática cotidiana

Es un día miércoles por la tarde en “Muebles Tarascos”,² pequeña empresa ubicada en Ciudad Industrial de Morelia, Michoacán, dedicada a la fabricación y distribución de muebles para oficina. A escasos 50 minutos de concluir labores, se presenta en el departamento de producción, Armando López, propietario - gerente, y pregunta con gran ánimo a Fernando Arreola, técnico especializado en soldadura:

- ¿Qué tal Fer?. ¿Ya está la estructura del mueble para la “Comercializadora Azuayo”?

- No, no vino Víctor, y ya ve que él es quien se encarga de terminar y pulir las estructuras, yo sólo les pongo la soldadura (Responde Fernando)

- Pero, si el mueble debe estar para el viernes, acabo de hablar por teléfono con el Señor Martínez de la Comercializadora, y me comprometí para ese día, ¿cómo voy a explicarle el retraso? (Insiste el propietario - gerente)

- Yo no puedo hacer nada, el responsable de estructuras es Víctor (Argumenta Fernando)

- Acuérdate que sólo se le tenía que cambiar el soporte, pulir y enviarlo a “acabados” para que lo pinten (Se le escucha decir en tono molesto al Señor López).

- Sí; pero le repito que yo no sé nada de estructuras (La respuesta de Fernando suena indiferente.)

² El nombre de la empresa, de las personas y demás datos son ficticios, cualquier parecido con la realidad es pura casualidad.

- ¿Ni cambiar el soporte y pulir sabes, con tanto tiempo trabajando aquí?.
¡De veras que te pasas! (Concluye verdaderamente enojado Don Armando, da la vuelta y se dirige a su oficina)

- Fernando observa y reflexiona en silencio (Qué se friegue, yo me encargo de soldaduras, y para eso me pagan; por lo otro ni me lo reconocen)

Diálogos similares a éstos, se escuchan constantemente en las empresas mexicanas, sobre todo pequeñas y medianas, conversaciones que sólo sirven para demostrar el poco involucramiento y desconocimiento de las responsabilidades, tanto al nivel operativo como administrativo y aun gerencial, es decir, se llega a encontrar desempeños laborales que dejan mucho que desear.

Ante estos problemas se ha considerado como posible solución la aplicación de acciones de capacitación en los trabajadores; se tiende a creer que con la formación se generan las condiciones para fortalecer y desarrollar a las empresas, organizaciones e instituciones en general. Este supuesto parte de la premisa que cuando se desarrolla la instrucción de una manera profesional e interactiva, el empleado perfecciona sus habilidades y aumenta el conocimiento de su puesto de trabajo.

No obstante, que son muy claros los beneficios que proporciona la educación y la capacitación, resulta conveniente preguntarse: ¿Será suficiente una mayor instrucción del trabajador que aumente su competencia laboral y eleve su productividad, para desarrollar el elemento humano en las organizaciones mexicanas?. ¿Será necesario también introducir una nueva cultura laboral, en particular una nueva cultura de capacitación, que modifique y desarrolle no sólo conocimientos y aptitudes, sino sobre todo actitudes nuevas de los trabajadores mexicanos?. ¿Cómo deben las pequeñas empresas mexicanas diseñar y poner en práctica programas de capacitación y desarrollo profesional?. Estas interrogantes son las que principalmente se buscan contestar a lo largo del presente ensayo.

Algunos conceptos básicos

En esta sección, se precisan algunos conceptos para comprender mejor lo que se plantea posteriormente en el ensayo:

1. **EDUCACIÓN:** Del latín *educatio*. Acción de desarrollar las facultades físicas, intelectuales y morales. Conocimiento de los usos de la sociedad. La educación es el complemento de la instrucción (R.García - Pelayo y Gross, 1993, p.377). Es, también, toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados (I.Chiavenato, 1998, p.414) Sin embargo, el ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias que siguen un plan preestablecido; sino también, desarrollada de un modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de educación profesional, social, religiosa, cultural, política, moral, etc.

Educación profesional (I.Chiavenato, 1998, p.415), es la educación - institucionalizada o no- que tiene por objetivo la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes; pero perfectamente diferenciables: - La que prepara al hombre para la profesión: Formación Profesional. -La que adapta al hombre para una función: Entrenamiento. - La que perfecciona al hombre para una carrera: Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional.

2. **CAPACITACIÓN:** Es el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos institucionales (NAFIN, 1992, p.23)

Desde el punto de vista económico, la capacitación es un bien autónomo, gracias al cual el hombre adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad; socialmente, es el instrumento por medio del cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral, y aumentar su prestigio social.

El objetivo de la capacitación es provocar un cambio de comportamiento o influir en el mismo, gracias a la adquisición de conocimientos o por el desarrollo

de habilidades y/o el cambio de actitudes del individuo, y es mediante el proceso enseñanza - aprendizaje como se posibilita este objetivo.

3. APRENDIZAJE ESCOLARIZADO Y APRENDIZAJE EN CAPACITACIÓN: El proceso enseñanza - aprendizaje tiene características generales que adquieren una modalidad específica de acuerdo a la situación en que se produce, de aquí que resulte importante considerar las diferencias entre el estilo que sigue este proceso en el aula cuando se trata de un sistema escolarizado, en comparación con la capacitación. El cuadro que sigue resume esas diferencias:

CUADRO 1
Diferencias entre aprendizaje escolarizado y en capacitación

CARACTERÍSTICAS	SISTEMA ESCOLARIZADO	CAPACITACION
CONTENIDOS	Generales Amplios	Concretos, en relación con una tarea
HABILIDADES	Generales	Específicas
ACTITUDES	En formación para la vida	Definidas por la tarea
PROCESO	A largo plazo (lento)	A corto plazo (rápido)
EVALUACION	Cuantitativa: Para obtener un grado	Cualitativa: Para lograr eficiencia en el trabajo y crecimiento personal

FUENTE: Tomado de: NAFIN; Formación de instructores empresariales. Ed. Nafin. México, 1992, p.29.

4. ENTRENAMIENTO: En su sentido amplio, comprende las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motora hasta el desarrollo de conocimientos técnicos complejos, inculcación de habilidades administrativas elaboradas y desarrollo de actitudes hacia puntos sociales intrincados y de controversia (J.L.Reith, 1989, p.525). Se observa que este término tiene un significado similar al de capacitación. Las exigencias del mundo laboral actual han llevado a ampliar el significado de la palabra entrenamiento, y se ha ido dejando el sentido restringido anterior de referirse sólo a prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor. En virtud de lo anterior, en este artículo se usarán como sinónimos capacitación y entrenamiento.

5. DESARROLLO DE PERSONAL: Es la actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces en tanto los considera como un recurso vital de la empresa (L.Gómez-Mejía - D.Balkin - R.Cardv, 1997, p.286) Mientras los

programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, los programas de desarrollo de personal pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros (J. Stoner - E. Freeman - D. Gilbert Jr., 1996, p.428) El primer tipo de programas, busca la mejora del rendimiento. En cambio, los programas de desarrollo de personal buscan enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces satisfaciendo tanto las necesidades de la empresa como las del empleado.

La empresa moderna debe considerar el desarrollo del personal como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global. En la época actual, las empresas deben basar más su capacidad de competir en los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores que en los costos de mano de obra o en la capacidad productiva, y para ello son muy importantes los programas de desarrollo de personal.

La capacitación y el desarrollo del personal que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Considerar a estas dos actividades como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

6. COMPETENCIA LABORAL: Es el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que caracterizan a cada trabajador, mismos que le permiten desempeñarse en una función de trabajo (J. Flores R., 1998b, p.48) Estos conocimientos y habilidades llegan a ser tan determinantes que de ellas depende el grado de eficacia y de eficiencia que alcanza el trabajador respectivo, esto es, cada empleado tiene diferente competencia laboral, por ello algunos, aun ocupando el mismo puesto que sus compañeros, entregan resultados más óptimos. Desde esta perspectiva, la capacitación es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo; mientras que el desarrollo de personal, es el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad (F. Arias G. - V. Heredia E., 1999, p.498)

7. CAPITAL HUMANO: Son todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin

de incrementar la calidad de vida general (F.Arias G. - V.Heredia E., 1999, p.373 - 375) En ese sentido, la consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades, invierten y utilizan al máximo su capital humano. Desde el punto de vista organizacional, el capital financiero no podrá dar rendimientos máximos si no confluyen en él los diversos tipos de capital humano: *capital intelectual* (activos de mercado; activos de propiedad intelectual, activos de infraestructura, y todos los conocimientos y habilidades de las personas); *capital social* (cohesión e integración entre las personas así como la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes); *capital afectivo* (la motivación, los estilos vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y hacia las propias personas, valores y liderazgo); y *capital de salud* (estado de desarrollo integral -físico, psicológico y social- de las personas, los equipos de trabajo, las organizaciones y los países)

En este ensayo, se considera el concepto capital humano sinónimo de recurso humano, en tanto se supera la significación de este último como material inerte sobre el cual obra la empresa al igual que sobre los recursos físicos y financieros. Antes bien se enfatiza en un resultado de la educación, la creatividad y las nuevas formas de organización, que constantemente lo modifican y lo llevan al alto desempeño.

Situación de la gestión del elemento humano

Las pequeñas empresas mexicanas tienen muchos problemas en la gestión del elemento humano y en el campo de la capacitación y desarrollo, de acuerdo a ciertos estudios e investigaciones realizadas.

Estudios acerca de la satisfacción laboral en México muestran resultados encontrados. Algunas investigaciones (con trabajo de campo en la Ciudad de México) detectan problemas como: inseguridad en el empleo, despidos masivos y ajustes de personal, disminución en los ingresos, aumentos en las cargas de trabajo para los que permanecían empleados y malas perspectivas aunque no desesperantes. Otros estudios llegan a los siguientes resultados: Los mexicanos que trabajaban se sentían bastante (39%) y muy (44%) orgullosos de su trabajo. La mitad de los entrevistados declaró sentir agrado al volver a su actividad los lunes y sólo 15% declaró sentir desagrado, al resto le daba igual. El 57% de los

entrevistados manifestó que nunca experimentaba el sentimiento de ser explotado en su trabajo y 26% sólo de vez en cuando (J. De la Cerda - F. Núñez de la Peña, 1998, pp.224 - 225)

Investigaciones acerca de la satisfacción laboral y productividad realizadas precisamente por los autores de la cita anterior con trabajo de campo en la Ciudad de Guadalajara, mostraron que en las empresas grandes (con más de 250 empleados) existían trabajadores moderadamente más satisfechos que en las empresas pequeñas (de menos de 50 empleados), sobre todo en cuanto a la satisfacción con factores económicos (sueldos y salarios, aguinaldos, reparto de utilidades) y condiciones psicológicas de trabajo (conservación del empleo, trato y reconocimiento, tipos de supervisión) Sin embargo, los trabajadores con los niveles de satisfacción más consistentes eran empleados de empresas medianas (entre 50 y 250 trabajadores) Además, hallaron que en general las mayores causas de satisfacción eran el puesto y las tareas que se desempeñan así como las condiciones de trabajo (horario, turno, jornada); y las mayores causas de insatisfacción eran la mala organización del trabajo y mal trato del jefe (J. De la Cerda - F. Núñez de la Peña, 1998, pp.251 - 253)

Otro de los problemas detectados en las pequeñas empresas mexicanas es la falta de una sólida preparación empresarial y bajo nivel de escolaridad de los dueños de los negocios (C. Ruiz - C. Zubirán, 1992, pp.69-71, y S. García de León C., 1993, pp.159-160) En el caso de los trabajadores, también se constata un bajo nivel de escolaridad y calificación (S. García de León C., 1993, p.164)

De otro lado, también se detectan actitudes poco favorables de empresarios y trabajadores hacia la capacitación (S. García de León C., 1993, pp.165 -166) Otro problema detectado, es la falta de una fuerza laboral estable (S. García de León C., 1993, pp.171-172)

Finalmente, Carlos Reza Trosino analizando la situación de la capacitación y el adiestramiento en México, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, concluye (C. Reza T., 1996, pp.90-93):

1. Problemas en el entorno de las organizaciones:

- Falta de marcos teóricos
- Falta de asesorías confiables

- Falta de investigación en el tema
- Bajos niveles de escolaridad
- Falta de planeación y políticas reguladoras confiables
- Ausencia de sistemas de información
- La educación tradicional
- No existe un puente vinculador entre el sistema educativo formal y el aparato productivo
- Se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento; de desarrollo de recursos humanos; formación profesional, etc.
- La educación del sector obrero: Debe integrar al trabajador al proceso productivo, como factor determinante para su desarrollo personal y adaptación a la sociedad.

2. Problemas al interior de la empresa:

- Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación
- Los instructores no son competentes
- Los participantes no se interesan en los programas de capacitación
- Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse
- Los programas de capacitación son pobres
- No hay seguimiento de los programas
- A los "expertos" les falta formación en el tema
- No se le asigna presupuesto a la actividad de capacitación
- La alta dirección no se involucra
- No hay estructura formal del área de capacitación
- La cuestión legal es muy complicada
- La capacitación por sí sola no hace cambios mágicos de actitudes, de comportamiento o adquisición efectiva de conocimientos, tiene que ir acompañada de programas motivacionales que la respalden
- Las empresas no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos, correctamente
- Se observa una ausencia de infraestructura técnico - administrativa
- Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales que proporciona la alfabetización, la primaria, o inclusive la secundaria
- Normalmente los capacitadores elaboran programas reactivos y no proactivos e interactivos.

Aunque los resultados de estudios e investigaciones mostrados anteriormente, deben tomarse con cuidado pues pueden estar dependiendo de

las características del tipo de muestra adoptada y de la situación económica particular del país o región, sí proporcionan algunos elementos a considerar no sólo para elevar la productividad laboral, sino también para saber aprovechar las oportunidades que brinda el SNCCCL y programar adecuadamente las actividades de capacitación y desarrollo en las pequeñas empresas mexicanas.

Propuestas para el desarrollo del elemento humano

Es indudable que los escenarios mundial y nacional actuales traen consigo múltiples oportunidades y amenazas para las pequeñas empresas mexicanas; pero para que cristalicen las primeras, y se diluyan las segundas, resulta imprescindible que se conviertan en “organizaciones aprendices”, es decir, capaces de adaptarse a los cambios del medio ambiente; de instituir la administración para la calidad total; y de contar con un personal directivo sensible y comprometido con el cambio organizacional (J. Gordon, 1997, pp.479-481). Para ello es fundamental el aprendizaje permanente por parte de las personas y equipos dentro de la organización. En ese caso, la clave está en diseñar, ofrecer a los empleados y aplicar adecuadamente programas de capacitación y desarrollo. Estas aspiraciones y compromisos no sólo deben desarrollarse pensando en los probables beneficios del modelo de competencia laboral que viene implementando el Gobierno Federal, sino como una convicción de que lo más importante en las organizaciones mexicanas es la mejora de calidad de vida de las personas.

Tal vez en el presente esto sea una utopía; pero debe entenderse como la visión de largo plazo que debe guiar las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos en las pequeñas empresas mexicanas. Es imprescindible adoptar la filosofía del alto desempeño, y definir los puestos con los elementos y criterios del perfil del alto desempeño.³ Esto no debe asumirse sólo como una moda pasajera o sólo como postura decorativa o porque es una exigencia gubernamental, sino como toda una filosofía de vida, con convicción y compromiso, destacando más los elementos del comportamiento humano que los conocimientos y habilidades técnicas.

³ Sobre el particular, consúltese: F. Arias G. - V. Heredia E., 1999, pp.396-398 y 417-424

A continuación se esboza un conjunto de propuestas para el diseño, ejecución y control de programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos más apropiados para las pequeñas empresas mexicanas en el marco de la filosofía de alto desempeño.

1. Es importante ubicar la gestión de los recursos humanos, como parte de los sistemas y subsistemas que componen la organización, en ese sentido debe estarse atento a las interrelaciones con las otras áreas y departamentos de la empresa así como con medio ambiente. Recordar que conforman al subsistema de administración de los recursos humanos otros subsistemas más específicos: Ingreso del personal; permanencia o servicio; y egreso o terminación de la relación de trabajo.

La cuestión de la competencia laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas debe apreciarse, entonces, como un elemento dentro de todo este conjunto de subsistemas y sus interrelaciones. En el subsistema de permanencia o servicio, se incluye -entre otros- la actividad de capacitación y desarrollo del factor humano. La primera enfatiza más en proporcionar y desarrollar la competencia laboral de los trabajadores pensando en la situación actual y su rendimiento presente. En cambio, el desarrollo, permite hacer crecer al personal pensando hacia el futuro, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente.

Lo anterior, debe significar que así exista en la empresa un área especializada (lo que es poco probable en la pequeña empresa), debe entenderse que la administración del elemento humano es responsabilidad y compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa. Además, debe guiarse siempre bajo la premisa que lo que se busca es lograr establecer en la organización un trabajador con competencia laboral de alto desempeño.

2. Un primer paso importante en la gestión del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos (como parte de la planeación de la actividad), es la determinación de las necesidades al respecto. Estas pueden ubicarse a tres niveles:

- Necesidades de la empresa: Deben estudiarse los factores generales de la empresa, como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto y largo plazo, y su estructura, para detectar los requerimientos de capacitación y desarrollo.

- Necesidades en cuanto a tareas: Se centra en los contenidos y tareas de los puestos de trabajo de la empresa, con el fin de precisar qué puestos de trabajo son los que necesitan de capacitación y desarrollo. Aquí debe aceptarse que las actividades de capacitación y desarrollo, no dependen del tamaño de la empresa, sino de la complejidad y el número de puestos de trabajo.
- Necesidades en cuanto a personas: Estudiar cómo los trabajadores están llevando a cabo las tareas de su puesto de trabajo, con el fin de decidir quiénes necesitan capacitación y desarrollo. Suele ser necesario proporcionar capacitación cuando existe una discrepancia entre el rendimiento de un empleado y las expectativas o estándares de la empresa respecto del puesto de trabajo.

3. Para el *diseño y elaboración*, un buen programa de capacitación debe contar con los siguientes puntos:

- Partir de un estudio de detección de necesidades de capacitación
- Especificar objetivos
- Definir contenidos
- Seleccionar el método de enseñanza - aprendizaje
- Establecer la duración del programa
- Especificar los recursos didácticos
- Determinar el modelo de evaluación.

4. En la especificación de objetivos debe cuidarse que sean redactados en forma clara y precisa. Deben referirse al comportamiento y acciones de los participantes. Enfatizar conductas observables. Incluir en su redacción conducta, contenido, criterio y condiciones. Utilizar verbos en infinitivo para describir la acción. Se debe buscar que el logro de los objetivos del programa de capacitación debe satisfacer las necesidades detectadas.

5. La duración del programa de capacitación se determina en función de la naturaleza de las necesidades de capacitación, el contenido, el nivel de profundidad o dominio de la habilidad o conocimiento, del tiempo requerido de práctica, así como de los recursos didácticos con que se cuenta.

6. La determinación del modelo de evaluación se hace tomando como base la naturaleza de las necesidades de capacitación, el grado de dominio, los recursos didácticos y el método seguido de capacitación durante el programa. Recordar que la calificación sólo es expresión cuantitativa de la evaluación, ésta

es todo un proceso donde se consideran conocimientos, aptitudes y actitudes aprendidas a lo largo del programa de capacitación.

7. Ningún programa de capacitación puede decirse que esté bien elaborado si no contempla el cumplimiento de las disposiciones legales, el cual debe apegarse al marco legal establecido en la LFT, artículos 153-A al 153-X, así como las disposiciones que emanen del SNCCCL (G. Arellano B., 1997, pp.78-82; A. Casique - F. López, 1997, pp.97-98)

8. Elementos indispensables de la planeación de la capacitación son también los objetivos, las políticas y los presupuestos (A. Casique - F. López, 1997, p.98) Los objetivos, son los resultados precisos, que se desean obtener como consecuencia del desarrollo de un plan, son la meta a lograr, y evidentemente en la capacitación es la satisfacción de las necesidades de formación del elemento humano.

9. La fase de organización de un programa de capacitación debe contemplar -entre otras cosas- lo siguiente:

- a.- Preparativos administrativos y técnicos de un programa: Los anteriores al desarrollo del programa, se enfocan a un control estricto de la programación de cursos, participantes, aulas, horarios, materiales, instructores y equipo, con el fin de evitar problemas y contratiempos.
- b.- Las actividades a realizar durante el desarrollo del programa pueden ser: - Al inicio del programa dar a conocer las normas, reglamentos y objetivos. - Verificar la asistencia y puntualidad del instructor y participantes. - Supervisar continuamente el desarrollo del programa de acuerdo con los objetivos, contenido y nivel. - Revisar que las actividades programadas se desarrollen de acuerdo con el horario establecido. - Suministrar oportunamente los materiales, equipo y servicios que el evento demande.
- c. Administrar las evaluaciones diagnósticas, formativas y sumarias de acuerdo con el plan y dosificación de avance del programa.
- d. Verificar permanentemente que las condiciones de las instalaciones de capacitación sean óptimas. - Preparar reconocimientos y constancias de habilidades. - Clausura del evento.
- e. Las actividades a realizar después del evento podrían ser: - Dar trámite a todos los requisitos formales y legales de la capacitación. - Evaluar el programa en términos de reacciones, actitudes, aprendizaje,

resultados y comportamientos, con el fin de retroalimentar el sistema de capacitación.

10. En la etapa de ejecución del programa de capacitación, deben considerarse aspectos del desempeño del instructor y de los participantes (A. Casique - F. López. 1997, pp.100-101)

Durante el desarrollo del programa el instructor deberá cuidar los siguientes aspectos:

- Presentarse puntualmente
- Asistir a todas las sesiones
- Utilizar las técnicas de dinámica de grupos más convenientes, de acuerdo con el contenido del programa y al clima de trabajo que prevalezca en ese momento
- Controlar el avance del programa de acuerdo con el plan elaborado y el aprovechamiento del grupo
- Recurrir a los métodos de enseñanza - aprendizaje más apropiados, de acuerdo con la situación del grupo
- Estimular y controlar la participación de los integrantes del grupo durante las sesiones
- Planear para cada sesión los siguientes aspectos: materiales de aprendizaje, ejercicios, problemas, lecturas, su participación y la de los integrantes del grupo, el uso de equipos y apoyos didácticos, ejemplos y evaluaciones
- Respetar todas las normas, políticas y reglamentos establecidos en materia de capacitación.

11. En la etapa de control, debe verificarse si al final del programa de capacitación se ha logrado que el desempeño de los participantes sea claramente diferente, puesto que el objetivo de la capacitación era precisamente generar cambios en la ejecución del trabajo al desarrollar conocimientos, habilidades y actividades que permitan al personal enfrentar de manera exitosa los problemas de trabajo; es decir, realizar sus actividades con un conocimiento más amplio (de qué, cómo, para qué y cuándo), con mayor habilidad (mejor coordinación motora, más rapidez y precisión), y una actitud de mayor aceptación del trabajo (laborar con más gusto, entusiasmo, deseos y disfrutando del quehacer y de las responsabilidades que encierra su labor); y a través de ello ejecutar sus funciones con mayor seguridad, productividad y calidad, evitando riesgos, reduciendo costos, desperdicios y reprocesos.

Esto se logra a través de la *evaluación sumaria*, la cual tiene como propósitos:

- Calificar y promover al personal
- Motivar el aprovechamiento y el desempeño
- Determinar la efectividad de los programas de formación de personal y promover su mejoramiento
- Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos del programa
- Permitir que los participantes muestren los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrolladas al solucionar problemas de trabajo como parte de la evaluación
- Facilitar que los participantes desarrollen un trabajo exitoso.

15. Los objetivos de la capacitación están determinados por las actividades, resultados y responsabilidades que debe realizar, obtener y asumir respectivamente; todas ellas especificadas en el análisis de puestos o trabajos. Cuando un empleado después de ser capacitado regresa a ejecutar las tareas propias de su cargo y obtiene los resultados esperados, se dice que el programa de capacitación fue válido; es decir, que se logró satisfacer las necesidades de capacitación que existían y mejoró en consecuencia el desempeño de los trabajadores, llevándolo a los niveles previstos por los estándares establecidos y definidos en los objetivos del programa (Manuel Chabolla, 1992, pp.33-36, citado por A. Casique - F. López. 1997, p.102)

16. Debe formalizarse los resultados de capacitación logrados en las instancias correspondientes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Esto significa el otorgamiento de la Constancia de Habilidades Laborales, que se extiende a cada trabajador cuando éste ha cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Así como el Listado de constancias de habilidades laborales extendidas, que permite llevar un récord y control de todos los trabajadores que por su desempeño en los programas de capacitación se les ha extendido constancia de habilidades laborales.

17. En el caso del programa de desarrollo de recursos humanos, es importante considerar el perfeccionamiento de la gerencia, fundamental para aplicar la filosofía de alto desempeño. Además, debe tenerse en cuenta que los programas de desarrollo de personal deben ser lo suficientemente flexibles como para que sirvan a los empleados que están en diferentes momentos de sus vidas

(perfeccionamiento para empleados jóvenes, de mediana edad y de más edad) También es importante que la gerencia estimule el autoperfeccionamiento de sus empleados. Estos deberán adoptar un papel activo y ocuparse de su propio perfeccionamiento, sobre todo en el caso que las empresas no ofrezcan programas de desarrollo de personal; de lo contrario se arriesgarán a quedarse estancados y desactualizados.

18. Dado el bajo nivel de escolaridad de los trabajadores de las pequeñas empresas mexicanas, es importante tener en cuenta la realización de Cursos de Alfabetización. Aquí debe señalarse que el término alfabetismo suele emplearse para referirse al dominio de habilidades básicas, es decir, aquellas materias que normalmente se enseñan en las escuelas de enseñanza primaria (como la lectura, escritura, aritmética y su empleo en la solución de problemas) Debe distinguirse el alfabetismo general del alfabetismo funcional. El primero hace referencia al nivel de habilidad general de un individuo, mientras que el segundo alude al nivel de habilidad dentro de un área con unos contenidos concretos (L. Gomez-Mejía, D. Balkin, R. Cardy, 1997, p.272). En ese sentido, deben programarse la realización de estos distintos cursos al interior de las empresas. Un curso de alfabetización general puede coordinarse con las instancias gubernamentales correspondientes. Un curso de alfabetización funcional es más probable que se organice a partir de las necesidades de las empresas aunque también puede coordinarse con el gobierno.

Bibliografía

- Armstrong, Michael (1991). *Gerencia de recursos humanos*. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Arellano Bernal, Gloria (1997). *Nuevos formatos para capacitación y adiestramiento*. EN: LABORAL. Año V. No.57, Junio de 1997. México.
- Arias G., L. Fernando - Heredia E., Víctor (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Ed. Trillas. Quinta edición. México.
- Carrel, M. - Elbert, N. - Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management*. Ed. Prentice - Hall. Fifth Edition. Englewood Cliffs, N.J., USA.
- Casique G., Alicia - López Ch. Francisco (1996). El manual de organización de la capacitación. EN: LABORAL. Año IV. No.45. Junio de 1996. México.
- Casique G., Alicia - López Ch. Francisco (1997). El proceso administrativo de la capacitación. EN: LABORAL. Año V. No.52. Enero de 1997. México.

- Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Segunda edición. Colombia.
- De la Cerda, G. J. - Núñez de la Peña, F. (1998). *La administración en desarrollo*. Ed. Diana - Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. Cuarta edición, primera edición en Editorial Diana. México.
- Flores Robledo, Jesús (1998). Capacitación organizacional basada en normas de competencia laboral. EN: *LABORAL*. Año VI. No.65. Febrero de 1998. México.
- García - Pelayo y Gross, Ramón (1993). *Pequeño Larousse Ilustrado*. Ediciones Larousse. Decimoséptima edición. México.
- García de León Campero, Salvador (1993). *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*. Ed. Diana. México.
- Gómez - Mejía, Luis - Balkin, David - Cardy, Robert (1997). *Gestión de recursos humanos*. Ed. Prentice - Hall. España.
- Nacional Financiera (NAFIN) (1992). *Formación de instructores empresariales*. Ed. NAFIN. México.
- Reza Trosino, J. Carlos (1996). Situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México. EN: *LABORAL*. Año IV. No.42. Marzo de 1996. México.
- Ruiz D., Clemente - Zubirán S. Carlos (1992). *Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Ed. NAFIN. México.