

El desarrollo del capital humano como factor de competitividad organizacional

María López, Marisela Mejía, Verónica Ituarte, Ángela Escajeda, Carlos Enriquez

M. López, M. Mejía, V. Ituarte, A. Escajeda, C. Enriquez

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Av. Universidad Tecnológica No. 3051, Lote Bravo II C.P. 32695 Ciudad Juárez, Chih. México.

angeles_lopez@utcj.edu.mx

M. Ramos, V. Aguilera, (eds.). Ciencias Multidisciplinarias, Proceeding -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

This article has been prepared in order to understand the worker as critical and decisive factor in the development of organizations and to achieve the department of human talent provided by their companies of tools that allow you to adapt the working environment and they potentiate their knowledge and skills to improve their lives, their families and society. The objective of this research is to analyze the importance of training workers in their training and transformation, to understand the development of human capital is analyzed as a factor of organizational competitiveness and to do a documentary study was performed and statistical information available.

Introducción

De acuerdo con Chiavenato (2007), el capital humano está constituido por los talentos y competencias de las personas que forman parte de una organización. Por su parte, Madrigal (2009) plantea que “El Capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional” (p. 69), y agrega que el capital humano (CH) de una empresa es fuente de desarrollo y por consiguiente uno de los factores que generan la competitividad.

Desde esta perspectiva, el concepto de capital humano en las organizaciones va más allá del concepto tradicional de recursos humanos, en el cual los empleados son considerado un recurso productivo cuyas actividades deben ser planeadas a partir de las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007).

El capital humano es la base del funcionamiento de la organización; los recursos financieros, materiales o tecnológicos, son gestionados por el cumulo de conocimientos que posee el capital humano. En este sentido, el capital humano cobra relevancia y se convierte en el principal elemento del capital intelectual en la organización. Chiavenato (2007) explica que “las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos” (p.2).

9. Materiales y métodos

Esta investigación es de tipo documental y se apoyó principalmente con la información estadística de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero (ENESTYC) 2005 con datos actualizados al año 2010 realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), además utilizamos los documentos publicados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y otros autores especialistas en el tema de capacitación y competitividad empresarial.

La encuesta ENESTYC 2005 por sus características es una importante fuente de información utilizada en la toma de decisiones en el ámbito de los sectores público y privado, en el diseño e instrumentación de la política macroeconómica, de empleo y de las políticas públicas y sociales.

De acuerdo a ENESTYC 2005 la población objetivo de esta encuesta la constituyen los establecimientos manufactureros de la República Mexicana, que en una sola unidad física se dedican principalmente a la transformación mecánica, física o química de los materiales o sustancias con el fin de producir bienes y, los establecimientos maquiladores de exportación que se dedican al ensamble de partes y componentes o productos fabricados.

La información recabada nos permitirá en forma numérica graficar e identificar la necesidad de las organizaciones de capacitación del recurso humano, con los resultados de este análisis se realizó una interpretación fundamentada y se llegó a las conclusiones expuestas.

9.1.Marco referencial

Factores de competitividad organizacional

“La competitividad es una consecuencia; se construye y tiene altos costos culturales para la organización” (Rojas, 2001: 33).

Aunque existan diversos caminos para lograr empresas competitivas y de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación o sector, existen principios que deben ser conocidos, todos ellos partiendo de la idea de que el capital humano es la esencia de una empresa:

Posicionamiento estratégico sostenible

Es necesario hablar de estrategia, cuando existen competidores y se debe cubrir de sus ataques. Normalmente, todo sector (productos o servicios) tienen opositores que intentan hacer mejor las cosas; llegar al cliente para quedar con él para siempre; ofrecerle valor agregado que lo coloque en dependencia.

De ahí que, al buscar una posición singular y adecuada a la realidad de cada empresa, se transite por diversas alternativas estratégicas: consolidación de las relaciones de los clientes más atractivos, diferenciación del producto o el servicio, integración vertical o liderazgo tecnológico.

Derivado de esto podemos resumir que existen tres ingredientes para lograr un posicionamiento estratégico: Primero tener un concepto, no una actividad más, el segundo disponer de una visión de futuro y por último lograr una armonía sistémica, es decir, alinear todos los subsistemas con el sistema mayor. (Rojas, 2001: 36)

Capacidades Directivas

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir, romper paradigmas. Cambiar nuestras formas de liderar grupos de individuos y negocios, de gerenciar procesos, de cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo.

El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

Calidad en la Producción o Prestación de Servicios (Diferenciación)

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa. (Chavarria, 2002:142)

Ventajas Competitivas (costo-calidad)

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas.

Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo.

Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, fáciles de diferenciar por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

Recurso Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo. Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia.

Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales, estarán abocadas al fracaso.

El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo. (Chavarria, 2002:143)

Innovación

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por eso muy unido a los recursos tecnológicos aparece el de innovación.

El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Algunos autores contemplan la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación¹.

La invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica.

El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

Recurso Comerciales

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

Recurso Humano

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para evitar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad de horario, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros.

El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

Recursos Financieros

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño.

¹ En el Diccionario de la Real Academia 2001, puede leerse: “Inventar es descubrir algo nuevo o no conocido. Innovar es alterar algo, introduciendo novedades”.

La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una falta de liquidez.

Asimismo, que habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. (Chavarria, 2002:145)

Cultura

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna.

Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.

Los factores que determinan la competitividad de una empresa tienen poca relevancia si se presentan aislados, ya que la empresa puede basarse en fortalezas para buscar un mejor desempeño en el Mercado.

9.2. Recurso humano como factor indispensable en la competitividad de las organizaciones

La disponibilidad y calidad del personal es el elemento que otorga flexibilidad a una organización productiva, ya que le permite adecuarse a las condiciones imperantes en la industria en menos tiempo.

A diferencia de otros factores, el recurso humano no necesita ser reemplazado cada vez que se presenta una técnica más eficiente de producción.

Por el contrario, la existencia de recurso humano capacitado y adaptable permite integrar nuevos conocimientos técnicos a los procesos de producción existente, aumentando la competitividad. (Chavarria, 2002:143)

La inversión en capacitación y formación de habilidades vinculadas con la capacidad productiva inciden de manera importante sobre el componente equitativo de la competitividad.

El conocimiento y las capacidades de los trabajadores también generan un “stock” productivo, que finalmente determinan las oportunidades laborales y el nivel de ingresos del recurso humano, sumándole mayores condiciones de equidad al modelo.

Por ello, las empresas son reacias a invertir en su formación, ya que la mayor productividad y valor resultantes serían aprovechadas por cualquier otra empresa. La pérdida de capital humano puede resultar muy costosa cuando un individuo abandona la empresa portando conocimientos que no son separables de éste o que, siendo separables, tienen un valor elevado para un competidor. (Fernández, 1997: 55)

9.2.1.Desarrollo del capital humano

Los retos y desafíos que enfrenta la organización día a día cobra mayor importancia, por lo que entre más se desarrolla la sociedad, estas se requieren de capital humano competente, innovador, capaz de enfrentarse con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales generando conocimiento colectivo y convirtiéndose en una ventaja competitiva asegurando el éxito de las empresas de hoy.

El compromiso de las organizaciones, es entonces desarrollar las competencias del capital humano bajo su responsabilidad, dotándolo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para enfrentar los cambios tecnológicos continuos y la exigencias de los clientes, generando satisfacción en los trabajadores con la consecuente lealtad a la misma empresa.

Tabla 9 Las estadísticas

	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO							
			GRANDE		MEDIANA		PEQUEÑA	
	FRECUENCIA OBSERVADA	PROBABILIDAD OBSERVADA	FRECUENCIA OBSERVADA	PROBABILIDAD OBSERVADA	FRECUENCIA OBSERVADA	PROBABILIDAD OBSERVADA	FRECUENCIA OBSERVADA	PROBABILIDAD OBSERVADA
TOTAL	2602	100%	1005	39%	513	20%	1083	41%
SI	1741	67%	848	84%	391	76%	502	46%
NO	861	33%	157	16%	122	24%	581	54%

EMPRESAS QUE CUENTAN CON COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Grafico 9 Empresas que cuentan con Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (INEGI, ENESTYC 2005, actualizada al año 2010)

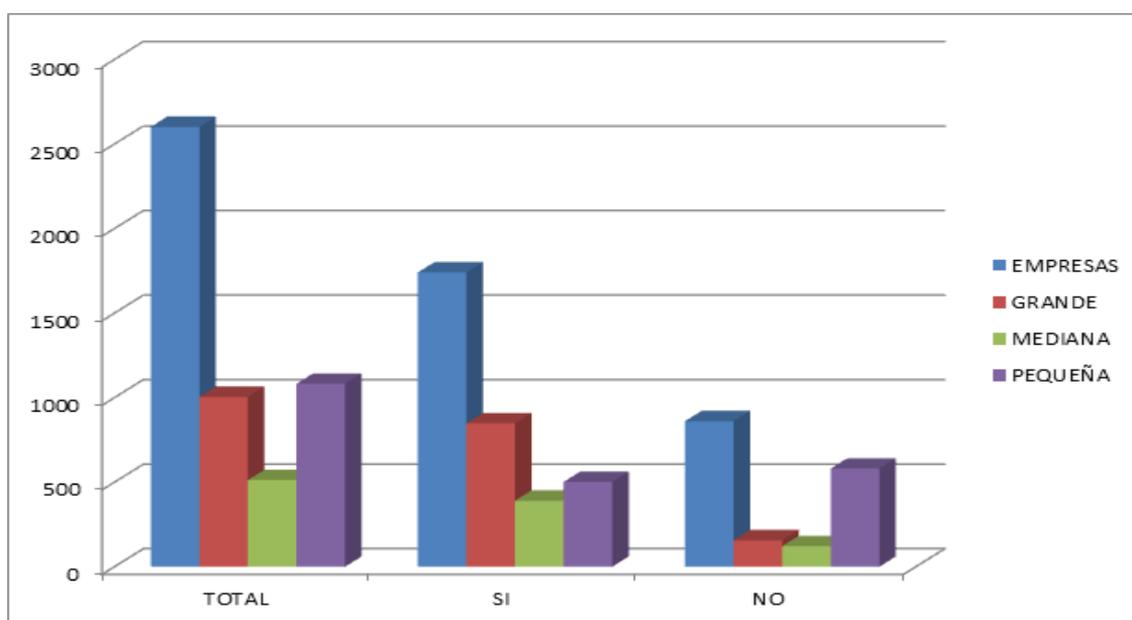
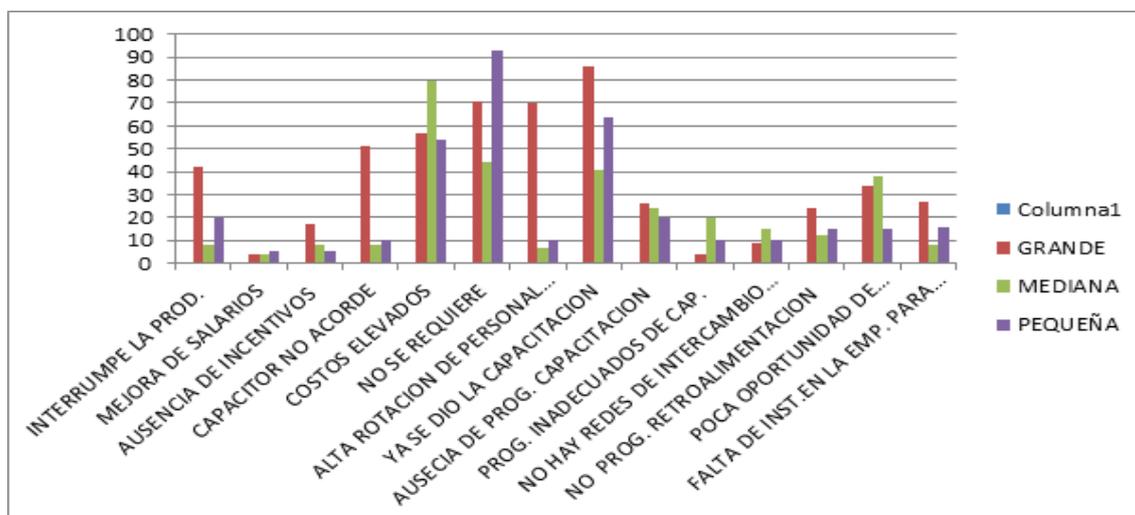


Tabla 9.1. Los problemas de las empresas en México que cuentan con Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (INEGI, ENESTYC 2005, actualizada al año 2010)

CAUSAS PRINCIPALES	GRANDE		MEDIANA		CHICA		FREC. OBS.	PROB. OBS.
	FREC. OBS.	PROB. OBS.	FREC. OBS.	PROB. OBS.	FREC. OBS.	PROB. OBS.		
TOTAL	1741	100%	848	48%	391	22%	502	30%
DETIENE LA PRODUCCIÓN	70	4%	42	5%	8	2%	20	4%
SOL. MEJORES SALARIOS	26	2%	17	2%	4	1%	5	1%
NO HAY INCENTIVOS PARA CAPACITARSE	30	2%	17	2%	8	2%	5	1%
NO HAY CAPACITOR ESPECIALISTA	69	4%	51	6%	8	2%	10	2%
COSTOS ALTOS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	191	11%	57	7%	80	21%	54	11%
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES TÉCNICAS SON INADECUADAS	592	34%	315	37%	102	26%	175	36%
EL NIVEL TÉCNICO NO LO REQUIERE	208	12%	71	6%	44	6%	93	15%
ALTA ROTACIÓN DE MANO DE OBRA CALIFICADA	87	5%	70	9%	7	2%	10	5%
TIEMPOS PREVIOS SE DIO CAPACITACIÓN	191	11%	86	9%	41	10%	64	13%
AUSENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA	70	4%	26	3%	24	6%	20	3%
PROGRAMAS INADECUADOS DE CAPACITACIÓN	34	2%	4	3%	20	5%	10	2%
FALTA DE REDES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS GERENCIALES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN	34	2%	9	2%	15	4%	10	2%
AUSENCIA DE PROGRAMAS DE REENTRENAMIENTO DEL PERSONAL ANTE EL CAMBIO TECNOLÓGICO	51	3%	24	3%	12	3%	15	3%
RIGIDEZ EN LAS PRÁCTICAS PRODUCTIVAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS CAPACIDADES ADQUIRIDAS	87	5%	34	4%	38	10%	15	3%
INSTALACIONES Y/O EQUIPAMIENTO INADECUADOS PARA LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	51	3%	27	2%	8	2%	16	3%

Grafico 9.1. Los problemas de las empresas en México que cuentan con Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (INEGI, ENESTYC 2005, actualizada al año 2010)



9.3. Capacitación y desarrollo del capital humano

El desarrollo del capital humano en las organizaciones hace referencia no solamente a las actividades propias de capacitación y desarrollo, sino también incluye la planeación de carrera, actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño (Mondy y Noe, 2005).

Es importante clarificar los conceptos de capacitación y desarrollo. Chiavenato (2007), presenta una compilación de las aportaciones de varios autores al concepto de capacitación y define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las persona adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386). Por su parte, Mondy y Noe (2005), explican en forma resumida que “la capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales”(p.5).

De esta manera, se puede concluir que la capacitación, dota al individuo de los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para desempeñar con éxito las funciones de su puesto y las demandas de la organización. Sin embargo, el entorno competitivo y global de las organizaciones exige que la preparación de los integrantes de la organización vaya más allá de esta función. Es así como surge el desarrollo del capital humano. Para Mondy y Noe (2005), el desarrollo tiene un enfoque a largo plazo y “prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece” (p. 202).

Didier, Pérez y Valdenegro (2013) plantean que la capacitación en habilidades específicas aporta un retorno en el aumento de la productividad en la organización donde el empleado se desempeña, mientras que la capacitación en habilidades generales tiene un impacto aumentando la productividad en diversos contextos.

Las organizaciones utilizan programas de desarrollo interno y externos para promover la capacitación y el desarrollo del capital humano, los métodos a emplear están principalmente en función de los objetivos y disponibilidad de recursos (financieros, económicos, tecnológicos e infraestructura).

Los principales métodos de capacitación y desarrollo empleados en las empresas, incluyen: programas en aula, capacitación vestibular, capacitación en el trabajo, mentoring, coaching, estudio de casos, simuladores de negocios, videoconferencias, e-learning, rotación de puestos y educación formal en instituciones educativas (Mondy y Noe, 2005).

Actualmente, las compañías globales como GE (General Electric), SIEMENS, BOSCH, generan programas institucionales para el desarrollo de su capital humano. Los empleados participan seleccionando las alternativas de entrenamiento y diseñan su propio plan de desarrollo. GE, ofrece a sus empleados un catálogo de cursos, certificaciones, lecturas y videoconferencias a través de una plataforma en red, a la cual los empleados puede acceder desde cualquier parte del mundo y seleccionar las mejores opciones para su plan de desarrollo.

La mayor parte de las grandes empresas generan programas para el desarrollo de habilidades gerenciales de sus empleados con talento, colaboran en conjunto con ellos en la planeación y desarrollo de carrera e implementan planes de sucesión en las organizaciones. Así mismo, establecen convenios con universidades, y algunas otras empresas como FORD cuentan con universidades corporativas.

9.4. Métodos y técnicas de capacitación y desarrollo

Es importante conocer algunos de los métodos y técnicas que más utilizan las organizaciones para potenciar y actualizar los conocimientos de los empleados y ayudar al trabajador a ser más eficaz y eficiente en el desempeño de su labor, la capacitación debe ser otorgada acorde a las características y necesidades de la empresa y al personal que está dirigido.

Métodos de capacitación y desarrollo

1. La rotación de puestos: Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.

2. Puestos de asesoría: Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.

3. Aprendizaje práctico: Este método de capacitación que permite a las personas dedicarse, de tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas desiertos proyectos o de otros departamentos.

4. Asignación de comisiones: Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en condiciones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investigar problemas específicos de la organización.

5. Participación en cursos y seminarios externos: Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.

6. Ejercicios de simulación: La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Estos incluyen:

* Estudio de Casos: Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución.

* Juegos de Empresa

Businessgames: Consiste en que equipos de trabajadores compitan entre si y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales reales

7. Capacitación fuera de la empresa: Este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en equipo.

8. Centros internos de desarrollo: se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.

9. El Coaching: El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador el impulso para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas

10. Capacitación de aprendices: Con este las personas que regresan ala industria en particular en tareas especializadas como maquinistas, técnicos de laboratorio o electricistas reciben instrucción y practicas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

11. Representación de papeles: La representación de papeles o psicodrama, consiste en asumir las actitudes y comportamientos, es decir, desempeñar el papel de otras personas, como muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico.

12. Elaboración de modelos de comportamientos: Combina varios métodos de capacitación y, por lo tanto, múltiples principios de aprendizaje, es la técnica de elaboración de modelos de comportamiento. Esta supones cuatro componentes:

1. Puntos de aprendizaje.
2. Elaboración del modelo.
3. Practicar y hacer psicodrama.
4. Retroalimentación y refuerzo.

Técnicas de capacitación y desarrollo

1.. Instrucción programada. Esta aplica sin un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información que requieren las correspondientes respuestas. Los tipos de repuestas generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc.

2. Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local de trabajo. Los educandos son reunidos fuera y cuentan con un profesor que transmite el contenido del programa de capacitación.

4. Capacitación por computadora. Con ayuda de la tecnología de la información (TIC), se puede hacer un programa de capacitación.

5. Capacitación en el puesto. Utilizado para capacitar a no ejecutivos es esta que tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; así mismo, da una oportunidad de que el instructor-un gerente o empleado de alto nivel- desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos.

6. Instrucción capacitada: Permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes. Este método es muy adecuado en las áreas en que la información puede presentarse por medio de conferencias, demostraciones, películas y videos o mediante instrucciones de computadoras.

En los últimos años las técnicas de capacitación han evolucionado en forma constante. Dos de esas técnicas son:

* Los nuevos métodos de aprendizaje a distancia

* La utilización de la capacitación asistida por computadora.

*Capacitación en laboratorio: La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de capacitación en grupo se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Desarrolla los conocimientos habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

*Capacitación de grupos internacionales: La creciente tendencia en las empresas modernas a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevara con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación o grupos que pueden diferir notablemente en cuanto a formación académica, antecedentes

9.5.Resultados y discusión

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar al capital humano conocimientos, para que desarrolle habilidades y destrezas, y modifique actitudes mejorando, así, el desempeño de sus actividades convirtiendo a la empresa en competitiva.

- De acuerdo a INEGI se presentan los resultados del total de la muestra de 2602 empresas encuestadas en la Republica Mexicana de la cuales 1005 son grandes, 513 Medianas y 103 pequeñas.
- La empresas que cuentan con Comisión Mixta de capacitación son: 884 Grande, 391 mediana, 502 pequeña, que son las analizaremos que problemas tienen para lograr mser mcompetitivas.
- Las empresas Grandes (42), Mediana (8) y Pequeñas (20) consideraran que no pueden parar la producción porque causaría retraso en la entrega al cliente con el cliente y gandes perdidas económicas, ellos están proponiendo realizar un plan de capacitación en el que trabajaran 30 minutos diarios del tiempo de labor de manera horaria escalonada.
- Los empleados no quieren capacitarse porque consaideran que se les debe aumentar el salario, Gran (17), mediana (4) y Pequeña (5), los Aumentos salariales deben estar a corde al desempeño realizado.
- Los empleados requieren de incentivos para capacitarse, la motivación es la fuerza que induce a los trabajadores a participar, orienta y regula su conducta, influye en su voluntad parae ejecutar una tarea, vencen dificultades y utiliza sus potencialidades para mejorar sus capacidades en favor de la empresa.
- Las empresas, grande (51), mediana (8), pequeña (10), no cuentan con Capacitores especialistas, es necesario que contraten agentes externos especializados que puedan preparar a los trabajadores en las diferentes áreas administrativas y/o de producción.
- Los costos de capacitación y entrenamiento son muy altos, grande(57), mediana (80), pequeña (54), “Desafortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera como un costo, un gasto, más no como una inversión. La cantidad que la mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, pues sólo comprende una fracción minúscula fracción de los ingresos que se van a originar” Bentley (2003).

- Los conocimientos y habilidades técnicas son inadecuadas de los trabajadores, empresa grande (315), mediana (102), pequeña (175), la organización tiene dos opciones de solución, la capacitación formal la cual se da bajo una programación de acuerdo a las necesidades de capacitación específicas, estos pueden ser cursos, seminarios, talleres, diplomados, y la capacitación informal la cual está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad –del día a día– de la empresa entre los empleados y colaboradores del mismo rango.
- El nivel técnico que se requiere para cumplir con el proceso de producción de las organizaciones no se requiere, grande (71), mediana (44), pequeña (93), las empresas deben reconocer que los conocimientos de las funciones técnicas se requieren pues son los que le dan pauta al trabajador de que, como, cuando, donde, como y el porque de sus labores diarias para asegurar la calidad de los resultados.
- Existe alta rotación de la mano de obra calificada en las organizaciones, grande (70), mediana (7), pequeña (10), la capacitación tiene impacto indirecto en los aumentos salariales debido a que le permite al empleado a acceder a nuevas y mejores actividades con su consecuente responsabilidad, lo que motiva al trabajador preparado a desarrollarse evitando la salida del trabajador de la empresa.
- La capacitación ya se dio en tiempos previos, grande (86), mediana (41), pequeña (64), el objetivo principal de la capacitación es lograr la mejora en la producción cumpliendo con los estándares de calidad y aumentando las ganancias de la empresa y considera, esto se ve reflejado en la calidad de los productos, en el ambiente de trabajo y en la capacidad de innovación de los productos y procesos.
- Existe ausencia de programas de capacitación continua en las organizaciones, grande (26), mediana (24), pequeña (20), las empresas deben de contar con un plan anual de capacitación acorde a sus necesidades y un programa de retroalimentación donde se actualicen los conocimientos y mejoren las habilidades y destrezas de los diferentes procesos que se trabajan en las empresas..
- Existen programas inadecuados de capacitación en las organizaciones, grande (4), mediana (20), pequeña (10), las autoridades de las empresas deberán sentarse a recapitular las necesidades de capacitar y retroalimentar a su personal, integrándolo a las actividades propias de la empresa, inculcándoles valores como trabajo, compromiso, responsabilidad, motivándolo y haciéndolo partícipe de talleres recreativos, incrementando sus habilidades y destrezas, minimizando los índices de los accidentes de trabajo y desarrollando nuevos conocimientos siendo los resultados importantes aumentar la producción asegurando la calidad y bajar los costos.
- Falta de redes de intercambio de experiencias gerenciales en materia de capacitación, grandes (9), medianas (15), pequeñas (10), el departamento de Capital Humano debe tener vínculos con las Universidades públicas y privadas para que sus trabajadores participen en cursos, diplomados y talleres administrativos, fiscales y contables así como específicos o de especialidad que la empresa requiera con las instituciones como lo son LA SECRETARÍA DEL TRABAJO (STPS), la Secretaría de Educación Pública (SEP). y la SECRETARÍA DE ECONOMÍA (SE.), así como con otras empresas utilizando redes locales, estatales, nacional y/o extranjeras.
- Ausencia de programas de reentrenamiento del personal ante el cambio tecnológico, grande (24), mediana (12), pequeña (15), la existencia del programa de reentrenamiento ayuda a mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores ya existentes.

- Existe rigidez en las prácticas productivas para la aplicación de las capacidades adquiridas, grande (34), mediana (38), pequeña (15), la rigidez a la no aceptación de las capacidades adquiridas por los trabajadores puede ser una actuación que puede complicar la situación de las empresas, esto se puede ver reflejado en una gran pérdida de clientes y como consecuencia de ingresos lo que puede hacer la diferencia entre que la empresa sobreviva o se haga más competitiva.
- Instalaciones y/equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa, grande (27), mediano (8), pequeña (16), Las empresas deberán acondicionar aulas estilo taller que tengan materiales de trabajo e higiénicas con visibilidad, acústica, ventilación con servicios complementarios como lo es cafetería y servicios.

9.6. Conclusiones

La capacitación es importante porque permite una mejor integración de los miembros en la organización, promueve una mayor identificación con la cultura organizacional, así como la alta productividad, creatividad, innovación y disposición para el trabajo y mejora el desempeño de los colaboradores.

La Capacitación interna y externa impartida a los empleados u obreros de las organizaciones esta asociada positivamente a la calidad del desempeño de su productividad e impacta positivamente a la competitividad de la empresa.

Las organizaciones pueden recibir los beneficios de la capacitación de sus empleados, ya que los trabajadores bien entrenados ayudan a aumentar la productividad y las ganancias. Invertir en la formación de los empleados minimiza los accidentes de trabajo y debe mejorar las tasas de retención de los trabajadores, la satisfacción del cliente y la creatividad para ideas de nuevos productos. La capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir el tiempo dedicado a la resolución de problemas y ahorra dinero en el largo plazo mediante la producción de una mejor fuerza de trabajo.

La competitividad de las organizaciones se refleja en el crecimiento y volumen de las ventas, en las exportaciones, la calidad del producto, mejora los salarios y prestaciones, la innovación es continua además de la creación de nuevas tecnologías.

La competitividad de las organizaciones depende de la capacidad de sus trabajadores para crear, innovar y mejorar, para lograrlo se debe dar importancia máxima a la capacitación empresarial continua.

9.7. Referencias

BENTLEY, T (2003). *Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. México: Mc GrawHill.

Diccionario de la Real Academia Española. *Definición de palabras* (2001) 22.^a edición. Madrid: Espasa Calpe.

Didier, N., Pérez, C. y Valdenegro, D. (2013). *Capacitación y capital humano: análisis de las últimas dos décadas*. Revista de Psicología, 22(2) 87-99. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26430690009>

INESTYC 2005 *Estadísticas laborales de la empresa, actualizada al 2010*, INEGI. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/enestyc/2005/ENESTYC_2005.pdf

Madrigal, B. E. (2009). *Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral* Revista Venezolana, 2(3) 65-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>

Mondy, R. W. y Noe, R.M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

Rojas, C. (2001). *Empresas competitivas: como lograrlas*, G Pearson Prentice Hall. eminis Lida.

Chavarria, H. y otros (2002). *Competitividad industrial en México* : Pearson Prentice Hall.

Fernández, E.; Montes, J y Vázquez, C. (1997). *La competitividad de la empresa: enfoque basado en la teoría de los recursos*: Mc GrawHill.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*, 4ª. edición, LIMUSA. STPS, *Estadísticas y documentales 2010*, disponibles en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/menu_infsector.html

Vera, Miguelina y Cuello, Cesar (2005). *Prácticas de Gestión Humana*. Universidad Intec, disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA14&dq=talento+humano&hl=es=419&sa=X&ei=GZ2pU5X5OYuKqgawyICQDA&ved=0CFAQ6AEwCQ#v=onepage&q=talento%20humano&f=false>