

CAPITULO II

Revisión de la Literatura

2.1. Antecedentes Históricos de la Capacitación

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los primeros indicios de entrenamiento, esto se puede observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad (Grados, 2004).



Los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Estos se crearon para proteger los intereses de los trabajadores, hoy en día se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad de trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración.

Estos a su vez se conformaban por grupos de personas con intereses en común, ayudándose entre sí. Para que se pudiera conformar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- Maestro. El que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Aprendices. Quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.
- Oficiales. Los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.

Conforme el tiempo paso los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto se requirió más maquinaria y materiales, y esto a su vez propició una mayor inversión por parte de los maestros. Con esto nació la necesidad de parte de los trabajadores de instalar talleres propios y esto hizo que hubiera trabajadores especializados. Esto también fue propiciado por los maestros, que al ver establecidos nuevos talleres hicieron los suyos mas exclusivos y por lo tanto demandaban mayor habilidad en la mano de obra que contrataban (Grados, 2004).



Cabe mencionar que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial junto con los problemas de los obreros y la explotación de los mismos.

A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus empresas, fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que se llevan a cabo.

La industrialización los llevó al cambio en los objetivos y métodos y esto a su vez propició una gran demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquinaria nueva.

Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que realizaban, sino en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En esta etapa la mujer desempeñó un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. En consecuencia la capacitación se transformó de nuevo ya que las jornadas de trabajo sufrieron un cambio pues había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.



En esta etapa se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army-Beta) para incrementar la eficiencia, se desarrolló en Estados Unidos de América una fórmula que se conoce como el método de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Grados, 2004).

2.1.1. Evolución de la Capacitación

En los últimos años las organizaciones prestadoras de servicios mexicanas se han preocupado y tomado conciencia de la gran necesidad que existe de la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de sus empleados o trabajadores principalmente en los siguientes factores:

- El mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- El incremento de la productividad.

Hoy en día los representantes de los trabajadores como son: sindicatos, asociaciones de profesionales, asociaciones de obreras han mostrado un gran interés y preocupación en hacer que los empresarios dentro de las organizaciones se encarguen de hacerles llegar la capacitación y entrenamiento adecuado para mejorar su desempeño y así mismo mejorar las condiciones y calidad de vida de cada individuo (Mendoza, 2003).



Por otra parte los empresarios con más éxito y el gobierno a la vez, se están sensibilizando sobre la importancia que juega el entrenamiento, adiestramiento y capacitación en el incremento de la productividad laboral, es decir, no solo motivar al empleado a trabajar más, sino trabajar de manera inteligente, donde no se fomente su explotación como empleado sino donde se vea una mejor distribución de la riqueza.

Así mismo cada empresa u organización manejan de diferente manera los conceptos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, donde ponen en acción su mejor utilización en uno u otro sentido. En la realidad sabemos que la capacitación como el adiestramiento constituyen un tipo de forma educativa extraescolar, donde los empleados dentro de las organizaciones se les da la oportunidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y aptitudes para superarse profesionalmente como persona mostrando de esta forma una mejor calidad laboral.

La capacitación auxilia a los empleados dentro de una organización a desempeñar su trabajo actual con conocimiento, sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Dolan (1997), menciona que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El capital humano proporciona capacidades y ventajas en una organización, ayudando a desarrollar habilidades y aptitudes en cada individuo, por lo tanto, hoy en día los empresarios con más éxito han tomado conciencia de la relación estrecha que existe entre la productividad y el factor humano, aquellos que saben que un empleado motivado produce más que uno que no lo está.



Por estas razones, las estrategias de motivación, reconocimiento y recompensas a los empleados, se han convertido en herramientas indispensables para incrementar la productividad de las empresas y enfrentar a la competencia.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, ya que esta ayuda a mejorar la productividad, el ambiente laboral, y a definir en que áreas se debe implementar capacitación y desarrollo dependiendo de las necesidades del hotel.

Viéndolo desde otra perspectiva, nuestra condición de país en vías de desarrollo, nos coloca en una situación compleja, en la que el gasto y la inversión en educación y capacitación se ven limitados, poniendo toda la atención en otras necesidades que desde su punto de vista parecen más importantes. En la actualidad encontramos también empresarios que no valoran la misión que cumple la capacitación y desarrollo para el trabajo, ya que no le dan la importancia necesaria o debida, observando que literalmente se encuentran marginados en el mercado por la competencia ya sea por la tecnología, el servicio al cliente, la capacidad directiva, entre otras más (Mendoza, 2003).

2.1.2. Definiciones

De acuerdo con Boydell (1990), menciona que “la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte” (p.19), pero esta definición nos plantea la idea más general sobre necesidad, por lo que se necesita una mayor profundidad sobre el concepto.



Por su parte, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social [UCECA], (1979), señala que: “...enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema...” (pp.10-11), aquí podemos observar una idea adicional a la que muestra Boydell, ya que la necesidad puede ser para un organismo, una empresa, una persona, un sistema o un mecanismo.

En el caso de la necesidad de capacitación consiste en adquirir habilidades y conocimientos para aprender a manejar algo nuevo por parte del empleado. En otro sentido, la UCECA (1979) plantea: “Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización” (p.11), de esta forma podemos observar que la UCECA señala “las carencias” y aunque no las precisa, podemos comprender que se refiere a las limitaciones del empleado, a la falta de herramientas, condiciones laborales inapropiadas, entre otras situaciones.

En base a lo que la UCECA plantea, podemos darnos cuenta de una manera más clara sobre las definiciones de la capacitación, el adiestramiento, la aptitud y entre otros más significados importantes que abordar en este capítulo.

Refiriéndonos a la capacitación pudimos descifrar que es una acción destinada a desenvolver las aptitudes de los empleados, con el propósito de prepararlo para descargar eficientemente un elemento de trabajo específico e impersonal (UCECA, 1979).

El adiestramiento es una operación destinada a desempeñar las habilidades y destrezas del empleado, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (UCECA, 1979).



Por lo que el propósito del adiestramiento, es preparar al personal para desempeñar eficientemente su trabajo dentro de un área en específico, es decir, en su puesto actual. Y podemos decir también que la capacitación al ser un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se le provee al individuo de conocimientos, habilidades y actitudes para operar un puesto diferente al que se ocupa, un ascenso o un ingreso al trabajo.

En cuanto al referirnos a entrenamiento sabemos que es una parte esencial en el proceso del cambio organizacional ya que nos ayuda a movernos a partir de un punto a otro, debido a cambios tecnológicos, estructurales, porque no contamos con todas las habilidades y destrezas para realizar el trabajo que tenemos actualmente o porque el mismo se encuentra cambiando constantemente (Lawes, 1996).

Siendo así que consideramos que el entrenamiento es de suma importancia para preparar al personal para los cambios que se presentan o vendrán dentro de la organización y de esta manera los empleados puedan mejorar su labor, transferir confianza y superarse día con día.

Según la UCECA (1979), redacta que la aptitud es la “potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad” (p.31), entendiendo que es la disposición del individuo que le permite desarrollar sus capacidades para cumplir de manera conveniente sus tareas. Así mismo podemos decir que cuando una persona no posee aptitudes para una determinada área, tendrá una limitación la cual le impedirá desarrollarse en esa esfera laboral.

Según Warren (1996), la destreza es “la facilidad y precisión en la ejecución de actos” (p.128).



Burr (1993), demuestra que el objetivo básico del desarrollo de ejecutivos es doble: “El primer aspecto inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos y el objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad” (p.389). Siendo así, el desarrollo no busca la realización de un buen trabajo por parte de los empleados en un futuro lejano, sino que consiste en dar solución inmediata a la problemática que existe en la actualidad, mediante una mejoría del puesto que ocupan y la preparación para cubrir sus responsabilidades. En otro aspecto, sabemos que el desarrollo persigue el crecimiento de los individuos de tal manera que puedan aprovechar y manifestar sus aptitudes, de modo que estén preparados con iniciativas siendo creativos para poder dar solución a situaciones nuevas e imprevistas.

2.1.3. Aprendizaje

Para efectos de estudio, se entiende que el aprendizaje se lleva a cabo cuando la persona se comporta diferente y muestra cambios favorables con respecto a la capacitación, por lo que se dice que la persona ha aprendido. Siendo así el aprendizaje trae consigo cambios y modificaciones, alterando los conocimientos de las personas en situaciones o ambientes determinados (Matamoros, 1994).



Para llevar a cabo un proceso de aprendizaje con éxito en las personas, se deben tomar en cuenta varios puntos:

- Las personas aprenden mejor cuando se encuentran motivados para desempeñar nuevas habilidades u obtener conocimientos diferentes.
- Las personas aprenden con experiencias propias, ya sean al cambio de actividades, empresas, lugares o empleos.
- Las personas aprenden de mejor manera al realizar las tareas o actividades, en lugar de observar y escuchar.
- Las personas desean ser entrenadas y dirigidas, en lugar de ser criticados o cohibidos.
- Las personas deberán ser evaluadas y no ser calificadas.
- Las personas prefieren ser retroalimentadas individualmente sobre los actos erróneos que realizaron durante su aprendizaje.
- Por último punto, el proceso de aprendizaje se puede ver afectado, cuando las personas se encuentran distraídas, fatigadas, ansiosas, entre otros aspectos, que impiden aprender.

Para obtener un buen aprendizaje, es preferible que la capacitación sea en lapsos cortos de tiempo, que no sea al finalizar la labor, que el ambiente sea el adecuado y agradable, para que las personas se sientan cómodas, relajadas y de esta manera puedan aprender sin ser cohibidas (Matamoros, 1994).



2.2. Tipos de Errores en los Sistemas de Capacitación

Mendoza (2003, p.50), menciona que muchas organizaciones cuentan con un área encargada de dar capacitación y desarrollo a sus empleados, pero aun así existen errores graves al manejar los respectivos programas. Existen errores graves de capacitación, clasificados en tres tipos:

1. Errores tipo Alfa. Consiste en no proporcionar capacitación cuando se dan en la organización nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios (equipos, métodos, políticas), metas más ambiciosas y necesidades encubiertas severas. Estos errores son los más graves.
2. Errores tipo Beta. Cuando la capacitación y el desarrollo se realizan sin que exista una justificación sólida. Se capacita y proporciona desarrollo simplemente por capacitar y desarrollar, con lo cual se desperdician valiosos recursos y se desacredita al sistema de capacitación y a los encargados de éste.
3. Errores tipo Gamma. Este tipo de errores obedecen por lo general al capricho de la moda y a imitar lo que hacen otras organizaciones. Estos se refieren usualmente a cuestiones directivas o generales y no es nada extraño que las peticiones para asistir a los eventos señalados provengan de los niveles más elevados de la organización.

Considerando con esta tesis ayudar a la empresa a que esta pueda reducir al mínimo los tres tipos de errores de la capacitación, a medida en que se lleve acabo un trabajo serio y sistemático sobre la determinación de necesidades, reduciendo las fallas y sus costos.



2.3. Marco Legal de la Capacitación

Con la finalidad de conocer las condiciones en las que se debe proveer la capacitación dentro del marco legal, se citarán algunos artículos de mayor importancia, mencionados en la Ley Federal del Trabajo (2005).

Artículo 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo 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 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;
- V. En general, mejorar las actitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial, para el empleo que va a desempeñar reciba esta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o la 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 además actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos 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 representante 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.



2.4. Proceso de Capacitación

Podemos decir que la capacitación son las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido. Para estudiar la capacitación de personal con profesionalismo es necesario abarcar un estudio que consiste en visualizar un proceso de cuatro fases.

La capacitación se ha dado desde hace muchos años, ya que siempre ha sido necesario contar con destrezas, habilidades y conocimientos para ciertas actividades y con estos elementos es como se han transmitido (Grados, 2004).

Al hablar de capacitación nos referimos al método mediante el cual se busca obtener beneficios. Para poder proporcionar capacitación debe existir una necesidad, una carencia o una mejora.

Grados (2004), muestra que con el estudio antes mencionado de cuatro fases el implementar un programa de capacitación consta de:

1. Planeación. Se determina ¿qué hacer? y consta principalmente de tres elementos:
 - Detección de necesidades de capacitación (DNC).
 - Establecimiento de objetivos.
 - Establecimiento de planes y programas.

En la detección de necesidades de capacitación se identificarán las áreas de ineficiencia, se determinará a quien va dirigida y cuando y en que orden se impartirán los cursos.



En los objetivos se elegirán problemas que sean factibles y cuantificables y de esta manera prever los controles, para cumplir con el programa de capacitación.

En los planes y programas se abarcará el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto.

2. Organización. Se refiere a disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se conforma de:

- Estructuras y sistemas. Implica espacios físicos, autoridad, responsabilidad y formalidad. Requiere de un sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Integración de personas. Requiere de personas preparadas, tanto los instructores como los trabajadores, que estos deben encontrarse en el mismo nivel de conocimientos.
- Integración de recursos materiales. Para llevar acabo los cursos es necesario contar con aulas, mesas, sillas, proyectores, manuales de instrucción y diferentes recursos instruccionales.
- Entrenamiento de instructores internos. Este es el punto central para llevar a cabo el adiestramiento específico y al mismo tiempo economizar los recursos, empleando solo al personal necesario.

3. Ejecución. Es la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos e implica:

- Materiales y apoyos de instrucción.
- Contratación de servicios.
- Coordinación de cursos.



4. Evaluación y seguimiento.

- La evaluación es la confirmación de lo alcanzado en referencia a lo planeado, esto ayuda a tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.
- El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes, tomando en cuenta la capacitación al trabajo, la revisión y superación de errores para aplicar nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas en un curso.

2.5 Desarrollo y Análisis de Puestos

Chiavenato (2003), menciona que la descripción de puestos es “la definición escrita de lo que hace el empleado encargado, cómo lo hace y por qué lo hace” (p.183).

Según Robbins (2004), el análisis de puestos “consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente” (p.489).

El diseño y el análisis de puestos representan la arquitectura de una organización. Cabe mencionar que si la estructura organizacional es flexible, los puestos también serán adaptables, abiertos y manejables; obteniendo un alto índice de interacción en el medio que los rodea.

Chiavenato (2003), menciona que el puesto “es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, es decir, el ocupante, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (p.165).



Siendo así que la posición del puesto dentro de un organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento en que está situado. Por esta razón, observándolo desde la perspectiva horizontal cada puesto está ordenado con cargos del mismo nivel jerárquico ya sean gerentes, jefes, directores u operadores; en cuanto a la perspectiva vertical, cada puesto está incluido en alguna división, área o departamento de la empresa. Es así que los puestos representan el punto de enlace entre la organización y las personas que laboran en ella (Chiavenato, 2003).

2.5.1. Diseño de Puestos

Según el Chiavenato (2003) el diseño de puestos es “el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para estructurar y modificar los elementos y deberes desempeñando un cargo específico” (p.167).

Haciendo referencia a lo antes mencionado entendemos que el diseño de puestos es la explicación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir con los requisitos organizacionales, sociales y tecnológicos y a su vez los requisitos personales del ocupante; tomando en cuenta su grado de responsabilidad o de libertad.

Los puestos no son estables, estáticos ni definitivos en cambio están siempre en evolución e innovación para adaptarse a diferentes transformaciones que experimenta la organización.



Chiavenato (2003), muestra que para diseñar un puesto se deben definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de actividades que la persona deberá desarrollar, es decir, el contenido del puesto.
- De que forma se llevarán a cabo las tareas asignadas, es decir, los métodos y procesos de trabajo.
- Se reportarán las responsabilidades del empleado a su superior inmediato.
- La autoridad deberá supervisar y dirigir a sus subordinados.