

# EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

**José Luis Zarazúa Vilchis**

*Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A*

**H**oy día, las organizaciones requieren personal con mayores y mejores conocimientos, habilidades y aptitudes para que participen en la solución de problemas y así contribuyan al logro de las metas. Por ello, la capacitación de personal ha adquirido una mayor importancia para que las organizaciones puedan obtener éxito en el mercado, ya que, a través de ésta, se pueden alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales. Por tal razón, los programas de capacitación se deben planear y ejecutar de manera que no se desvíen de dichos objetivos y estrategias organizacionales.

También es importante considerar los constantes y repentinos cambios que se dan en los distintos factores que conforman el medio ambiente externo y las continuas modificaciones internas que, debido a tales cambios, requieren hacer las organizaciones. Por tal motivo, es necesario diseñar programas de capacitación que desarrollen las facultades del individuo para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, y de esta manera puedan contribuir para solucionar problemas y ayudar a la organización a adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del entorno.

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer la aplicación del proceso de capacitación de personal desde un enfoque estratégico, apoyado

en el modelo de administración estratégica de Fred David y sugerir una secuencia de actividades que puedan ayudar a la organización a tomar actitudes proactivas<sup>1</sup> ante el comportamiento de los factores externos y, que a su vez, puedan servir de base en la implantación de un proceso convencional de capacitación en cualquiera de las áreas funcionales de la organización.

## **La función de las personas en las organizaciones**

Para cualquier organización,<sup>2</sup> los recursos humanos tienen una gran importancia, ya que a través de ellos se logran los objetivos. El éxito de toda organización depende de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de todos y cada uno de sus miembros. Así, una organización podrá permanecer en el mercado sólo si sus integrantes están debidamente preparados para colaborar en beneficio de ella, pero, para esto, la organización debe tener bien definido hacia dónde está dirigiendo sus esfuerzos y recursos, para que pueda orientar a sus colaboradores respecto a qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo.

En las organizaciones, los recursos humanos son los encargados de detectar las necesidades de las personas para poder diseñar, elaborar o producir los bienes y servicios que requiere la sociedad; son los que obtienen y asignan los recursos financieros para que la organización pueda operar, pero sobre todo, son los que establecen los objetivos y estrategias a seguir para la organización.

Entonces, toda organización requiere que su personal esté debidamente preparado para realizar sus funciones de manera eficiente<sup>3</sup> y eficaz.<sup>4</sup> Sin personas entrenadas es imposible que una organización logre sus propósitos; cuando saben qué hacer y cómo hacerlo, seguramente lograrán los objetivos de su área de trabajo, y a la vez contribuirán a lograr los objetivos de la organización y ésta se convertirá en un fuerte apoyo para que el individuo alcance sus objetivos personales.

La organización es la responsable de que las personas tengan la preparación adecuada para alcanzar sus metas y objetivos, por lo que se les debe proporcionar un entrenamiento correcto para cubrir las necesidades organizacionales.

### **La capacitación como parte de la administración de personal**

La capacitación debe partir de un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer las diferencias entre lo que “se debe hacer” y lo que “realmente se hace”. Para esto, es necesario que la organización cuente con un análisis de puestos actualizado, ya que de éste parten las actividades de la administración de personal.

Para tener un panorama más amplio de lo que la administración de personal significa, es importante ubicar a la capacitación dentro del proceso de administración de recursos humanos o de personal<sup>5</sup> a fin de entender adecuadamente el enfoque estratégico.

De manera muy general, las etapas del proceso de la administración de personal quedarían resumidas en las siguientes:

- 1) *Análisis de puestos.* Implica la recolección y organización de información referentes a los puestos de la organización y se compone, por una parte, de la descripción de puestos, que es

la explicación en forma escrita de los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes que tienen que ver con un determinado puesto, y por otra, de la especificación de puesto, que se refiere a las características, habilidades y conocimientos que debe poseer la persona que ha de desempeñar el puesto.

- 2) *Planeación de recursos humanos.* Es el procedimiento para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización en un futuro próximo.
- 3) *Reclutamiento.* Es el procedimiento de interesar y atraer a un grupo de candidatos a la organización para ocupar puestos disponibles.
- 4) *Selección.* Es el proceso por el cual se elige y contrata al mejor candidato para ocupar un puesto específico.
- 5) *Inducción.* Es el proceso en el cual se integra al nuevo empleado a la organización mediante acciones coordinadas con el objetivo de que se familiarice con sus funciones, normas, políticas y miembros de la organización.
- 6) *Capacitación.* Es el conjunto de actividades orientadas a mejorar y elevar el desempeño actual del empleado.
- 7) *Evaluación del desempeño.* Es el proceso en el que se describe de manera exacta y confiable la ejecución de las funciones por parte del empleado.
- 8) *Compensación.* Son todas aquellas retribuciones o gratificaciones que recibe el empleado a cambio de su esfuerzo físico y/o mental (sueldos, servicios y prestaciones, incentivos, participación de utilidades).
- 9) *Relaciones laborales.* Son todas aquellas acciones mediante las cuales se establece un ambiente cotidiano de respeto mutuo y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la organización y los empleados.
- 10) *Higiene y seguridad industrial.* Es el conjunto de conocimientos y técnicas encaminadas a evaluar y controlar los factores que provienen del trabajo que pueden causar enfermedades y deteriorar la salud, así como las normas de prevención de actos inseguros causantes de accidentes de trabajo, respectivamente.

El objetivo de explicar en forma general el proceso de la administración de personal es para comprender cuál es la importancia de las etapas anteriores y posteriores a la capacitación. Este proceso parte del análisis de puestos. Toda organización debe tener bien definido hacia dónde dirige sus esfuerzos y recursos, para lograr su misión, visión y objetivos generales, y así, dividir sus esfuerzos en funciones específicas (puestos). Una vez que sabe qué es lo que hay que hacer, debe buscar y elegir a las personas adecuadas que realicen esas tareas en forma eficiente y eficaz (reclutamiento y selección) para posteriormente darles un panorama completo de la organización y familiarizarlos con ésta (inducción). Dado lo anterior, se procede a prepararlos (capacitación) de acuerdo a las exigencias del puesto (descripción y especificación del puesto), pero estos puestos se pueden y se deben modificar según lo exijan los factores externos e internos. Por lo tanto, si la organización no cuenta con un análisis de puestos actualizado, sus programas de capacitación no prepararán personas que se adapten rápidamente a los cambios provocados por estos factores. Una vez capacitados se debe evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores para corregir posibles fallas por parte de ellos o de la organización y retribuirlos (compensación) con una remuneración justa y equitativa del esfuerzo, conocimientos y responsabilidades del empleado.

La capacitación debe partir de un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer las diferencias entre la descripción del puesto y el desempeño real del trabajador. Esta diferencia entre los resultados reales y los deseados se conoce como necesidades de capacitación. Por lo tanto, la capacitación debe estar orientada a solucionar problemas que se relacionen con los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del empleado. Lo anterior concuerda con la Ley Federal del Trabajo que establece, en su artículo 153-F, que la capacitación debe tener por objeto "I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III. Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad; y V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".<sup>6</sup> La capacitación es una actividad que debe estar sujeta a un marco legal claramente definido.<sup>7</sup>

## Estrategia y capacitación

Una vez comprendida la importancia de contar con personal capacitado en las organizaciones y saber cuál es el lugar de la capacitación en la administración de personal, es necesario conocer los significados de los términos "estrategia" y "administración estratégica", para poder aplicar la capacitación con un enfoque estratégico.

Para evitar que la capacitación sea el reflejo de una mala inversión se debe diseñar con un enfoque estratégico, es decir, analizando los factores externos e internos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que enfrenta la organización, y de esta manera elaborar programas de capacitación que ayuden a lograr los objetivos de la organización y que sean adecuados para la misma, sin tener que copiar los modelos de la competencia o modelos de otras organizaciones.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En otras palabras, la estrategia es "el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo una organización dirige su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue" (Thompson y Strikland, 1998:2).

Por otra parte, la administración estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos" (David, 1997:4). Con la administración estratégica se pretende integrar la administración de personal, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de informática, atendiendo los cambios surgidos en el ambiente externo para que la organización logre tener éxito.

Debido a que el propósito fundamental de la capacitación es contribuir al logro de los objetivos de la organización, es preciso desarrollar programas de capacitación que no pierdan de vista tales objetivos y estrategias organizacionales. En muchas organizaciones, los programas de capacitación están desligados de los objetivos estratégicos y se enfocan en imitar programas que han dado resultados favorables en otros lugares, sobre todo en la competencia. Para

evitar lo anterior, es indispensable recordar que, al igual que las personas, todas las organizaciones son diferentes y reaccionan de manera distinta a los cambios generados en el ambiente externo, por lo que se deben diseñar programas de capacitación de acuerdo con las necesidades organizacionales particulares, es decir, no hay programas universales que se puedan aplicar en todas las organizaciones. No se debe olvidar que el punto medular de la capacitación es mejorar el desempeño actual del individuo para lograr los objetivos organizacionales. La premisa que subyace a la dirección estratégica de recursos humanos es que las decisiones de éstos que se “ajusten a las condiciones de la organización afectarán en forma positiva al desempeño” (Milkovich y Boudreau, 1997:59).

La gran mayoría de los autores coincide en que la capacitación es un proceso de cuatro etapas: *a)* realizar un diagnóstico de necesidades, *b)* formular objetivos de capacitación, *c)* diseñar el contenido adecuado del programa y elegir las técnicas de apoyo para impartirlo, y *d)* evaluar la capacitación. Pero, para darle un enfoque estratégico, primero es necesario conocer en qué consiste el proceso de la administración estratégica para poder ubicar y adecuar el proceso de la capacitación dentro de éste y conformar un proceso de administración estratégica de la capacitación. Para esto se mostrará en primera instancia el modelo de administración estratégica de Fred David y después se plasmará en un programa de capacitación con las etapas mencionadas.

### **Modelo de administración estratégica de Fred David**

El proceso de administración estratégica de este autor consiste en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión<sup>8</sup> de la empresa, detectar sus oportunidades y sus amenazas externas, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, ideas, políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales: *a)* revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,

*b)* medición del desempeño, y *c)* aplicación de acciones correctivas. Todas las estrategias se deben modificar a futuro, ya que los factores internos y externos cambian permanentemente, por ello es necesario evaluar las estrategias, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

El proceso de administración estratégica presenta un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. Este proceso trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, “la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos del método científico” (David, 1997:6). El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones siempre deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, a fin de que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede repercutir, a su vez, en uno o todos los demás componentes. El modelo no garantiza el éxito, pero presenta un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias (véase figura 1).

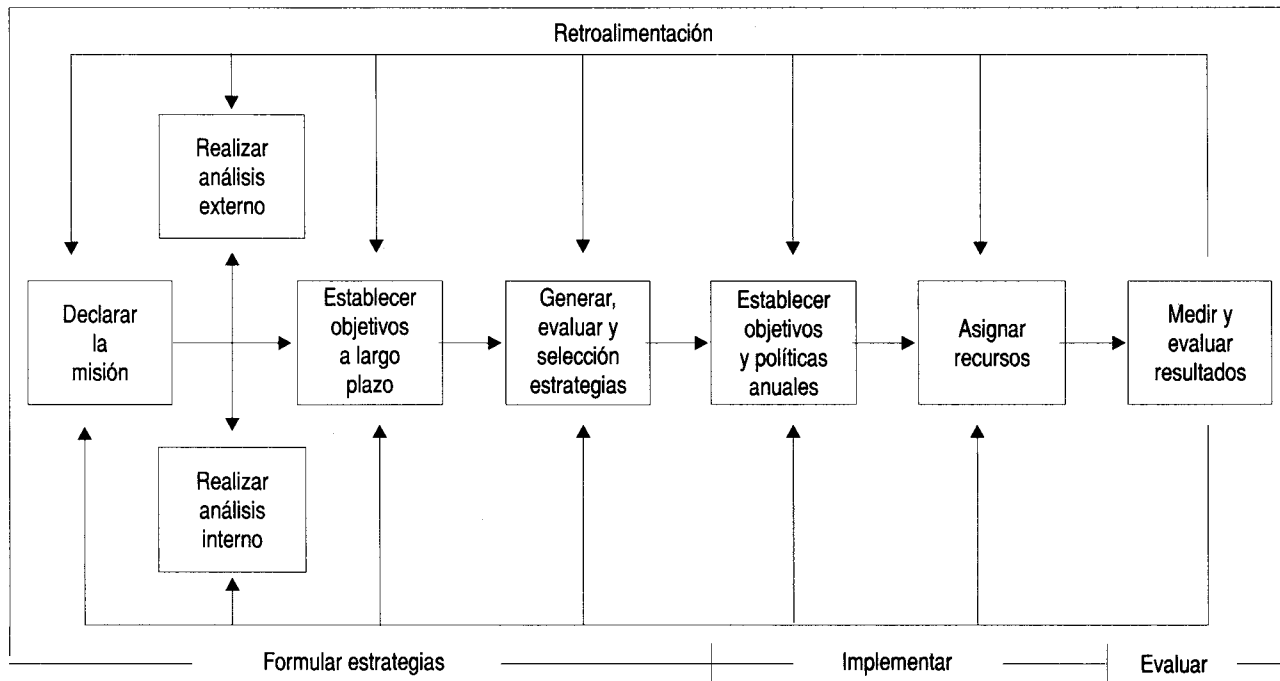
Este mismo modelo se puede aplicar a cualquier área de la administración y sobre todo a la elaboración de programas de capacitación. Para ello, se debe iniciar con la identificación de los factores internos y externos que se deben considerar en un análisis organizacional, y así procurar el logro de la misión y la visión de la empresa.

### **Factores que intervienen en las decisiones de las organizaciones**

Todas las organizaciones se ven influenciadas por diversos factores que constantemente ofrecen tanto oportunidades como amenazas y que demuestran las fortalezas y debilidades con que cuenta la organización y, que de alguna manera, favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos. Tales factores se pueden dividir en externos o internos.

Los factores externos son las condiciones que se encuentran fuera de la organización y que de alguna manera representan oportunidades o amenazas que influyen en la toma de decisiones. Los factores ex-

**FIGURA 1**  
**Modelo general de la administración estratégica**



Fuente: David Fred, *Conceptos administración estratégica*, 5ªed. México, Prentice Hall, 1997, p. 13.

ternos de mayor trascendencia se pueden resumir en las siguientes variables: demografía (cambios en el nivel de educación, edad, salud, natalidad, mortandad), economía (variaciones en tasa de desempleo, tasas de interés, tasa de inflación, globalización de los mercados), cultura y sociedad (creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo, intercambio de emigrantes e inmigrantes, personas de mayor edad con gran experiencia y personas jóvenes sin experiencia), gobierno (leyes, políticas y disposiciones por parte del sector oficial que establecen normas y dictan parámetros de acción, que la organización tiene que cumplir), tecnología (el cambio tecnológico altera los trabajos, crea nuevas habilidades, hace obsoletas las ocupaciones y obliga a corregir lo que los empleados deben aprender y cómo necesitan ser capacitados).

Otro factor fundamental que interfiere en las decisiones de las organizaciones es la competencia, o sea, las empresas rivales. Se debe identificar a los competidores principales y de esta manera estar preparado para enfrentar los cambios que realicen. La competencia es un factor elemental para el establecimiento de objetivos organizacionales. En este sentido, Michael Porter (1991:22) nos dice que "en cualquier sector industrial, ya sea doméstico o inter-

nacional o que produzca un servicio, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, los costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector". Por medio de sus estrategias, las empresas pueden influir en las cinco fuerzas, por ello es importante tratar por separado el factor externo de competencia, ya que si la empresa ha diseñado adecuadamente sus estrategias a seguir, está en posibilidad de modificar este factor.

Estos factores externos se pueden enfrentar manteniéndose informados acerca del comportamiento y variación de cada uno de ellos, mientras más confiable sea la fuente de información consultada, más preciso será nuestro estudio. Después, se debe evaluar el efecto que el cambio provocará en la organización, de esta manera se podrán adoptar medidas correctivas que se anticipen al surgimiento de problemas. Y finalmente, los resultados de las actividades proactivas de la organización se evalúan para saber si se están obteniendo los resultados deseados.

Los factores internos de la organización se refieren a las áreas funcionales, las cuales presentan fortalezas y debilidades que se deben tener presentes en el planteamiento de objetivos. Las áreas funcionales de la mayoría de las organizaciones son las siguientes: mercadotecnia, que es un “sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (Stanton, 1997:844); producción y operaciones, esta área consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios, la administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Existen “cinco responsabilidades importantes de decisiones en la función de operaciones: el proceso, la capacidad, el inventario, la fuerza de trabajo y la calidad” (Schroeder, 1995:1); finanzas y contabilidad, las finanzas se entienden como la obtención de fondos en las condiciones más favorables posibles y la asignación eficiente de esos fondos dentro de la empresa y la contabilidad puede definirse como “un sistema de información que proporciona reportes a los interesados sobre las actividades y condiciones económicas de un negocio” (Warren, 1999:5); administración de personal, se refiere a los “estudios de la forma en que las organizaciones, obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores” (Werther y Davis, 2000:560); investigación y desarrollo, se refiere a los esfuerzos de la organización enfocados a lanzar negocios nuevos, desarrollar productos nuevos, mejorar la calidad de los productos, elevar la eficiencia de la producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía; y, finalmente, los sistemas de información computarizada, que liga a todas las funciones de la organización y sienta las bases para todas las decisiones gerenciales.

La organización debe identificar plenamente cuáles son sus fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales para capacitar a los empleados de tal manera que se mantengan esas fortalezas y se disminuyan sus debilidades. Por otra parte, también debe identificar sus oportunidades y amenazas para poder diseñar programas de capacitación orientados a resolver o anticiparse a problemas ocasionados por los constantes cambios en el ambiente externo. Esto se puede lograr aplicando el siguiente procedimiento.

## **Capacitación de personal desde un enfoque estratégico**

### ***Detección de necesidades***

#### **Análisis de la situación de la organización**

El proceso de capacitación inicia con la detección de necesidades de capacitación, que en primera instancia, se determinan con base en los factores externos e internos de la organización, que la mayoría de los autores define como análisis organizacional o análisis situacional. Siguiendo el modelo de David, el primer paso para la capacitación estratégica es realizar las evaluaciones de los factores internos y externos para determinar la posición de la empresa. Con este análisis de la situación de la empresa, se puede determinar si los problemas encontrados se pueden solucionar con programas de capacitación.

El análisis de la situación de la organización es un estudio mediante el cual se explora el ambiente externo e interno de la organización para ubicar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, e identificar las fortalezas y debilidades que posee, para que, de esta manera, se puedan establecer las estrategias de capacitación orientadas a resolver los problemas, carencias o limitaciones del personal y establecer las alternativas de solución. Por lo tanto, el análisis situacional consiste en la observación del entorno, la revisión de las estrategias y de las áreas funcionales de la organización para definir a quiénes y en qué habrán de capacitarse, con tal de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, y así conservar la misión de la organización.

La capacitación, al igual que todas las actividades que se desarrollan en una organización se deben realizar partiendo de un enfoque de sistemas,<sup>9</sup> esto es, debe ser una serie organizada de actividades orientadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes, para que logre los objetivos de su área de trabajo y colabore para alcanzar los objetivos de la organización.

Si una organización pretende permanecer en el mercado, se debe adaptar rápidamente a los cambios provocados por los factores externos y solucionar los conflictos ocasionados por los factores internos. Pero, si la capacitación está orientada a solucionar deficiencias de los factores internos y se descuidan los factores externos, se estarán diseñando programas de capacitación que sólo resuelven parcial y temporalmente los problemas, por lo tanto, se tendrá que diseñar nuevos programas para solucionar los nuevos problemas que esto ha ocasionado, convirtiéndose en un círculo vicioso.

### Análisis de puestos

Esta actividad incluye revisar la descripción y especificación de puestos. En primer lugar, en la descripción de puestos se define el "establecimiento de la situación ideal, es decir, aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad".<sup>10</sup> Lo anterior se en-

cuentra plasmado en documentos administrativos tales como la propia descripción de puestos, los manuales de procedimientos y de organización, las necesidades de producción. Asimismo, dicha información se puede obtener por medio del jefe inmediato o encargado del puesto a revisar.<sup>11</sup> Posteriormente, se evalúa la situación real que implica analizar lo que hoy día se hace en la organización, observando a cada trabajador en su puesto.

Una vez definidas la situación ideal y la situación real de cada puesto, se comparan ambas situaciones, de tal manera que todas las discrepancias que se presenten se consideran como necesidades de capacitación y después se determinan los conocimientos y habilidades que requieren los empleados para lograr sus objetivos.

### Análisis de los recursos humanos

Si un trabajador no realiza adecuadamente sus funciones o actividades en su puesto, o no cuenta con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren, se debe precisar en forma cuantificable, en

### Aún tenemos números anteriores



**Librería FCE**  
Carretera Ajusco

**Librería Eureka**  
Av. Universidad núm. 1195

**Librería FCE**  
Carretera Ajusco

**UAM-Azcapotzalco**  
Av. San Pablo núm. 180  
Col. Reynosa Tamaulipas

**Librería El Parnaso**  
Carrillo Puerto núm. 2  
Col. Coyoacán

**Librería del Pórtico**  
Eje Central núm. 24  
Col. Centro

**Librería Internacional**  
Av. Sonora núm. 206  
Col. Hipódromo Condesa

**UAM-Xochimilco**  
Calzada del Hueso núm. 1100  
Col. Villa Quietud

**Librería El Sótano de la Alameda**  
Av. Juárez núm. 64  
Col. Centro

**Librería Gandhi**  
Miguel Ángel de Quevedo núm. 128

**Librería El Sótano Colegio de México**  
Carretera Ajusco

**Casa del Tiempo**  
Pedro Antonio de los Santos  
núm. 84  
Col. San Miguel Chapultepec

**Librería FCE**  
Miguel Ángel de Quevedo núm. 206

**UAM-Iztapalapa**  
Av. Michoacán y la Purísima s/n  
Col. Vicentina

qué medida no se cumple con dichos requerimientos. Las técnicas e instrumentos que se elijan para evaluar el desempeño del trabajador deben ser los adecuados a fin de obtener la información conveniente para diseñar las estrategias a seguir en la capacitación. La evaluación del desempeño es la herramienta más usada para examinar si las personas cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización, y así revelar las necesidades de capacitación. Por medio de la evaluación del desempeño se identifican las diferencias entre comportamientos ideales y reales.

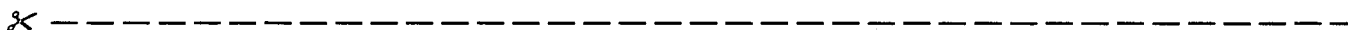
Una necesidad de capacitación "es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa".<sup>12</sup> Al realizar esta comparación se obtiene información completa acerca del estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, conocimientos y aptitudes, ello permite establecer objetivos y acciones concretas en el programa de capacitación.

Por otra parte, el realizar un análisis del personal mediante la evaluación del desempeño indica qué personas necesitan capacitación y quiénes no la

necesitan. Además, es importante resaltar que "si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción" (Sherman, Bohlander y Snell, 1999:175). Los resultados de la evaluación del desempeño permite conocer con objetividad quién requiere capacitación, en qué y con qué urgencia.

### ***Establecimiento de objetivos de capacitación***

Con base en la información obtenida se establecen de manera formal los resultados que se desean alcanzar con la capacitación mediante el establecimiento de objetivos. Según Milkovich y Boudreau (1997:393), los objetivos deben cumplir con las siguientes normas: 1) reflejar la información que corregirá las decisiones futuras, 2) corregir las decisiones importantes, y 3) el costo de recopilar la información no debe exceder su beneficio. Los objetivos correctos son medibles, específicos, establecen límites y reflejan resultados importantes para los elementos clave.



## *Gestión y estrategia*

Precio de suscripción anual:

■ \$280.00

(más gastos de envío)

Formas de pago:

▲ Cheque certificado

▲ Giro postal

a nombre de la

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

Apartado Postal 32-031, C.P. 06031

México, D.F.

Revista *Gestión y estrategia*

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO: \_\_\_\_\_

PAÍS: \_\_\_\_\_

C.P.: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

FAX: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

NÚM. DE REVISTA(S): \_\_\_\_\_

Información: Rosa María Rivera, Tels.: 53 18 91 24 y 53 18 94 49

Si requiere factura envíe copia de su RFC con sus datos fiscales.



## Objetivos del programa

Los objetivos en un programa de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos; también son la descripción de conductas que de-ben demostrar los participantes al término de su instrucción. En su redacción deben especificar las destrezas, actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos medibles y observables que deberán adquirir.

Los objetivos son esenciales porque comunican a los participantes e instructores la intención del programa, enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos y el dominio que deben alcanzar, pero también, deben señalar los términos en que se evaluará el desempeño.

Los objetivos de un programa de capacitación se clasifican en tres tipos:<sup>13</sup>

*Objetivo general.* Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional, el verbo se redacta en infinitivo y se enlistan y numeran el nombre de los temas que integran el programa, así como el nombre de los puestos y los niveles ocupacionales a quienes va dirigido.

*Objetivo particular.* Es el enunciado que describe los alcances que se deberán cubrir como resultado del estudio de un tema, el verbo se redacta en futuro y menciona su contenido, nivel de eficiencia y condición a alcanzar.

*Objetivos específicos.* Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad. Se deben redactar (con verbo en futuro) de manera minuciosa y exacta las condiciones de operación y nivel de eficiencia. Describen el tipo de comportamiento que los "capacitandos" mostrarán al término de cada actividad de instrucción, así como las técnicas de instrucción grupales, y las acciones que solicitarán a los participantes.

Los objetivos claros ayudan a determinar la amplitud del contenido, el establecimiento de tiempos, la selección del material didáctico, la elección de técnicas de instrucción, así como el tipo de evaluación para esa actividad. En la medida que los objetivos de capacitación se relacionen con las necesidades individuales de los participantes, aumentará su interés por lograr los objetivos y el programa de capacitación tendrá éxito.

## Establecimiento de estrategias

Las necesidades de capacitación van a delimitar las acciones a seguir y cómo habrán de coordinarse; esto se traduce en las estrategias de capacitación, que enmarcan las guías a seguir en la elaboración de programas. Dicha información se puede emplear para establecer las prioridades de capacitación; definir los contenidos de los programas, los cuales deben cubrir las necesidades de capacitación y las características de los trabajadores a capacitar (edad, escolaridad, experiencia laboral); se establecen los tiempos de duración del programa, así como la elección de técnicas de enseñanza, para, finalmente, determinar los recursos (técnicos, materiales, humanos y financieros) que se necesitan para la aplicación de dichos programas.

## Diseño y aplicación del programa

### Principios de aprendizaje

Un programa de capacitación debe ser el vínculo entre las personas y los objetivos de la organización. Para que esto se pueda dar, es necesario que la instrucción sea lo más apropiada para el tipo de personas que serán capacitadas, esto es, un programa de capacitación se debe apoyar en una serie de características que faciliten el aprendizaje, tales características son conocidas como principios pedagógicos o de aprendizaje.<sup>14</sup> De tal manera que mientras más se utilicen estos principios en la capacitación, más efectivos serán sus resultados. Wherter y Davis (2000:249-250) resumen estos principios en los siguientes: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación, y consisten básicamente en que para tener un mejor aprendizaje, el individuo debe participar en forma directa en las actividades a realizar, debe ejecutar repetidamente las funciones para fortalecer ese aprendizaje, pero también debe estar convencido que lo que está por aprender es de su completo interés, además, lo que está aprendiendo debe tener un aplicabilidad real en la práctica común de esa función, y finalmente, debe tener una comunicación verdadera de cuál ha sido su avance durante la capacitación.

Además de la aplicación de los principios de aprendizaje, el éxito de cualquier programa de capacitación depende en gran medida de las caracte-

rísticas personales de los instructores o facilitadores de la información. Sherman, Bohlander y Snell (1999:180-181) proponen las siguientes características deseables en todo instructor: conocimientos del tema, adaptabilidad a las capacidades de aprender de los participantes, sinceridad, sentido del humor, interés en el tema que enseña, impartir cátedras claras, asistencia de apoyo individual a los participantes, y entusiasmo por el programa de capacitación.

## Aplicación del programa de capacitación

Entre varios métodos o técnicas, se debe elegir el más apropiado para los conocimientos, habilidades y aptitudes que se han de aprender. Al seleccionar una técnica en especial para su uso en la capacitación debe contemplar varios factores y sobre todo, tener en cuenta que ninguna técnica es siempre la mejor. Para Werther y Davis (2000:256), el mejor método depende de la efectividad respecto al costo, el contenido deseado del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, las preferencias y capacidad del instructor y los principios de aprendizaje a emplear.

Los diversos métodos de capacitación se pueden dividir en dos grupos primarios: los que se utilizan para empleados no ejecutivos y los que se utilizan para ejecutivos. Y a su vez, éstos se pueden dividir en los que se aplican en el área de trabajo y los que se aplican fuera del área de trabajo. Los métodos más utilizados son los siguientes:

a) *Instrucción directa en el puesto.* Se emplea durante las horas de trabajo y se utiliza básicamente para enseñar a los obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. Así se proporciona experiencia directa en condiciones normales de trabajo.

b) *Rotación de puestos.* Se realiza con el fin de proporcionar a los trabajadores experiencia en varios puestos, además de brindar variedad a la labor diaria durante el aprendizaje, ayuda a la organización a suplir vacantes en periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

c) *Capacitación combinada.* En esta técnica se considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales, se puede relacionar con programas escolarizados como los de bachillerato o universidad.

d) *Instrucción escolarizada.* Permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes. Este método es adecuado en aquellas áreas, en las cuales la información se puede presentar por medio de conferencias, demostraciones, películas, videos o mediante instrucción por computadora incluyendo instrucción por internet.

e) *Métodos de simulación.* En este caso se utilizan instalaciones que simulan las condiciones reales de operación. Para ello se deben preparar áreas especiales, acondicionadas con equipo similar al que se utiliza en el área de trabajo, con la finalidad de que los participantes "transfieran" sus conocimientos a situaciones reales.

f) *Actuación o socio drama.* Obliga al aprendiz a desempeñar diversas identidades. Esta técnica consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico.

g) *Estudio de casos.* Como su nombre lo indica, dentro de un aula se realiza el estudio de un caso, usando ejemplos documentados y reales con el fin de analizar y sintetizar los hechos para tomar la decisión más acertada.

h) *Juegos de negocios.* Similar al método anterior, en esta técnica los participantes toman decisiones con respecto a las variables de una empresa y a menudo compiten con otros individuos o equipos.

## **Evaluación del programa de capacitación**

Todo programa de capacitación se debe evaluar para comprobar su eficacia, esto es importante porque permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos.

Para la mayoría de los autores, los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se deben interesar especialmente en los resultados que se refieren a: 1) las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general, esto es, cómo se sienten los participantes con la capacitación; 2) los conocimientos que se hayan aprendido mediante el proceso de capacitación, es decir, qué tanto pueden recordar y entender los participantes de los conceptos que les fueron enseñados.

dos; 3) los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación, o bien, qué tanto, los participantes aplican los conceptos a su comportamiento, y 4) los resultados o mejorías cuantificables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo por ejemplo.

Para Milkovich y Boudreau (1997:410), los criterios de evaluación se pueden dividir en dos categorías: criterios internos, son aquellos que se asocian con el contenido del programa, o bien, se encuentran en el contenido del curso, y criterios externos, son aquellos que se relacionan con el propósito fundamental de la capacitación, entre estos se encuentran las escalas de evaluación del desempeño, los cambios en el volumen de ventas o costos, entre otros.

Es recomendable aplicar evaluaciones de la siguiente manera:<sup>15</sup>

a) Inicial o diagnóstica, que se aplica al inicio del programa de capacitación con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e interés de cada participante.

b) Formativa e intermedia, se realiza durante el desarrollo del proceso de instrucción-aprendizaje con el fin de identificar las deficiencias cuando aún se está en posibilidad de corregirlas.

c) Final o sumaria, que se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones realizadas.

Por último, los programas de capacitación deben asegurar: a) el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, b) el procedimiento metodológico que administra las acciones de capacitación, c) la formación integral de los recursos humanos, y d) el mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

## Conclusión

Toda organización se ve afectada por una serie de factores externos que influyen en las decisiones de cada una de sus áreas funcionales. Estos factores representan oportunidades y amenazas que a las organizaciones les permite conocer sus fortalezas y debilidades para poder establecer sus objetivos y estrategias a seguir. Mediante la administración estratégica, se puede evaluar el alcance de estos factores y tomar decisiones oportunas.

El área de recursos humanos es la encargada de proveer personal a todas las áreas de la organización y a todos los niveles. Este personal tiene que estar debidamente capacitado para poder contribuir con la organización a fin de solucionar rápida y oportunamente eventualidades que pudieran convertirse en problemas. Por ello, la capacitación debe tener un vínculo estrecho con todas las áreas de la organización. Por lo tanto, para que un programa de capacitación tenga una mayor probabilidad de ofrecer efectos duraderos, necesita estar directamente relacionado con los objetivos y estrategias propias de la organización. Para lograr esto, es necesario que los programas de capacitación se elaboren y se diseñen bajo un enfoque estratégico.

El modelo de la administración estratégica de Fred David es un marco de referencia en el que la organización se puede apoyar para diseñar sus programas de capacitación utilizando una secuencia similar de este proceso. La formulación de las estrategias, que es la primera etapa del modelo de David, se empata con la detección de necesidades y establecimiento de objetivos del proceso de capacitación. La segunda etapa, implementación de las estrategias, se traduce en el diseño y aplicación del programa de capacitación; y finalmente la etapa de evaluación.

La administración estratégica se diseña a largo plazo, a diferencia de los programas de capacitación que se planean en función de las necesidades y prioridades de la organización en el corto plazo. Desde luego que para un mejor control de los programas de capacitación, es recomendable que exista un programa general de capacitación diseñado a largo plazo y que de éste emanen programas anuales y a su vez específicos dirigidos a cada una de las áreas funcionales, atendiendo a las necesidades de capacitación, o sea, las discrepancias entre lo que se hace realmente y lo que debería hacerse según el análisis de puestos. Con base en estas necesidades se establecen los objetivos a seguir en la aplicación del programa y se establecen los niveles de desempeño mediante los cuales se evaluará el programa.

Con el apoyo de los principios de la administración estratégica en la elaboración y aplicación de programas de capacitación, con actitudes proactivas en su administración y con un seguimiento adecuado y constante del comportamiento de los factores externos, se estará en posibilidad de diseñar puestos para que sus ocupantes adquieran conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para mejorar su

desempeño actual, pero además, que estén preparados para enfrentar los cambios en un futuro inmediato. Si una organización no tiene claro hacia dónde va, difícilmente podrá orientar a sus trabajadores en la manera como deben colaborar para que la organización alcance sus objetivos.

## NOTAS

- <sup>1</sup> El término proactivo se refiere a anticiparse al surgimiento de problemas y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes de que el problema se presente (Werther y Davis, 2000:25).
- <sup>2</sup> Una organización se entiende como un grupo de individuos que dirigen sus esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes mediante la utilización de conocimientos y técnicas, y que trabajan juntos bajo relaciones oficiales estructuradas.
- <sup>3</sup> La eficiencia se define como "utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de bienes y servicios" (Werther y Davis, 2000:9).
- <sup>4</sup> La eficacia se define como "lograr la producción de los bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptados por la sociedad" (*ibidem*).
- <sup>5</sup> Los términos de administración de personal y administración de recursos humanos se utilizan indistintamente en este trabajo.
- <sup>6</sup> Ley Federal del Trabajo, artículo 153-F, McGraw-Hill, 1999, p. 52.
- <sup>7</sup> Para complementar esta información véase J. Luis Zarazúa (1999), "Un proceso continuo para hacer frente a la globalización", en *Gestión y estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A, pp. 95 y 96.
- <sup>8</sup> La declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos" (Thompson, 1998:4); señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.
- <sup>9</sup> El enfoque de sistemas en las organizaciones sociales se entiende, según Kast y Rosenzweig (1994:16), de la siguiente manera: una organización es un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas (individuos con un propósito); incluyendo un subsistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones); un subsistema estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas); un subsistema psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global).
- <sup>10</sup> Información consultada en el [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Detección de necesidades*. Sin datos.
- <sup>11</sup> Sherman, Bohlander y Snell (1999) delimitan más el análisis de puestos, enfocando esta función al análisis de tareas, el cual, nos dicen, incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades. El primer paso en el análisis de tareas es enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. Lo segundo es enumerar los pasos que da cada empleado para realizar una

tarea. Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido junto con las habilidades y conocimientos necesarios.

- <sup>12</sup> Información consultada en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Detección de necesidades*. Sin datos.
- <sup>13</sup> *Ibidem*.
- <sup>14</sup> Para complementar esta información véase J. Luis Zarazúa (1999), "Aprendizaje integral y capacitación en el cambio organizacional", en *Gestión y estrategia*, núm.16, julio-diciembre, UAM-A, pp. 18 y 19.
- <sup>15</sup> Información consultada en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. Sin datos.

## Fuentes Bibliográficas

- David, Fred (1997), *Conceptos de administración estratégica*, 5ª ed., México, Prentice Hall.
- Kast, F. y J. Rosenzweig (1994), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., México, McGraw-Hill.
- Milkovich, George y John Boudreau (1997), *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*, 6ª ed. México, Irwin/McGraw-Hill.
- Porter, Michael (1991), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimientos de un desempeño superior*, 7ª reimp., México, CECSA.
- Schroeder, Roger (1995), *Administración de operaciones*, 3ª ed. México.
- Sherman, Arthur et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, 11ª ed., México, Thompson Editores.
- Stanton, William, et al. (1997), *Fundamentos de marketing*, 10ª ed., México, McGraw-Hill.
- Stoner, James y Edward Freeman (1997), *Administración*, 6ª ed., México, Prentice Hall.
- Thompson, Arthur y A. J. Strickland (1998), *Dirección y administración estratégicas*, México, McGraw-Hill.
- Warren et al. (1999), *Contabilidad financiera*, 7ª ed., México, Thompson Editores.
- Werther, William y Keith Davis (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª ed., México, McGraw-Hill.

## Publicaciones Periódicas

- Zarazúa, J. Luis (1999), "Un proceso continuo para hacer frente a la globalización", en *Gestión y estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A.
- (1999), "Aprendizaje integral y capacitación en el cambio organizacional", en *Gestión y estrategia*, núm. 16, julio-diciembre, UAM-A.

## Otras Fuentes

- Ley Federal del Trabajo* (1999), McGraw-Hill.  
[www.stps.gob.mx/programas de capacitación](http://www.stps.gob.mx/programas_de_capacitacion).