Competencia laboral, desarrollo y pequeña empresa en México

Pablo M. Chauca Malásquez

Si se parte de la idea general de que el comportamiento humano es más importante en el desempeño de las organizaciones que las propias tareas y la tecnología física, en la búsqueda de mayor competitividad y productividad por parte de las empresas mexicanas el elemento humano es de crucial trascendencia. En esa perspectiva, el artículo tiene como objetivo principal sugerir la necesidad de vincular los planes y acciones de gobierno y empresarios por normalizar y certificar las competencias laborales de los trabajadores mexicanos con los objetivos de desarrollo económico y social de largo plazo. Esto es, se hace hincapié en que el sistema de normalización y certificación de competencia laboral que se viene implementando en México desde 1996, trate de lograr mejoras permanentes y de largo plazo en la productividad de las empresas, superando los grandes rezagos educativos, coordinando mejor los esfuerzos del sistema educativo y del sistema productivo, de suerte que los mayores indicadores de crecimiento económico que se puedan lograr también signifiquen redistribución de ingresos a favor de los sectores de menores ingresos, acceso de mayor población a servicios de educación y salud de mejor calidad, cuadros técnicos mejor capacitados y motivados, en suma, una calidad de vida mejor para la mayoría de la población. Finalmente, se plantean algunas reflexiones acerca de las competencias laborales y la capacitación en el caso de empresas micro, pequeñas y medianas (aquí se denominarán sólo "pequeñas empresas").

Escuela de Economía,
UMSNH

Introducción

Las exigencias del entorno actual mundial y nacional en cuanto a competitividad y productividad de las empresas mexicanas son múltiples y muy diversas. Una de ellas, y nos parece crucial, es la referida a las competencias laborales del elemento humano en las organizaciones. Esto es, la competitividad no puede basarse tan sólo en el desarrollo de las condiciones físicas tangibles de las empresas, sino sobre todo en las modificaciones de las condiciones de trabajo, de las relaciones y actitudes sociales de los miembros de la organización.

Es evidente que en las pequeñas empresas, dada sus condiciones físicas tangibles poco desarrolladas, es más bien la familiaridad de las relaciones interpersonales y la sencillez de su estructura organizativa lo que predomina, y ésa es en realidad una especie de ventaja competitiva respecto de las grandes empresas. Es también necesario reconocer que las pequeñas empresas son altamente generadoras de empleo y la oportunidad de "autoempleo" para una buena proporción de la población económicamente activa (PEA), lo que las convierte en un instrumento esencial para los objetivos de crecimiento económico con redistribución de ingresos.

En ese contexto, cabe preguntarse: ¿Cuáles son las competencias laborales de los trabajadores en concordancia con las exigencias actuales de competitividad?. ¿Existen las condiciones en el sistema educativo y en el mercado laboral para la aplicación de un sistema de normalización y certificación de competencias laborales acorde con los objetivos de desarrollo económico y social?. ¿Será suficiente una mayor instrucción del trabajador que aumente su competencia laboral y eleve su productividad, para desarrollar a las organizaciones mexicanas?. ¿Será necesario también introducir una nueva cultura de capacitación, que modifique y desarrolle no sólo conocimientos y aptitudes, sino sobre todo actitudes nuevas de los trabajadores mexicanos?. ¿Cómo deben las pequeñas empresas mexicanas diseñar y poner en práctica programas de capacitación y desarrollo profesional?. Estas interrogantes son las que principalmente se buscan contestar a lo largo del presente artículo.

Algunos conceptos básicos

1.- **COMPETENCIA LABORAL:** Es el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que caracterizan a cada trabajador, mismos que le permiten

desempeñarse en una función de trabajo (Flores, 1998b: 48). Estos conocimientos y habilidades llegan a ser tan determinantes que de ellas depende el grado de eficacia y de eficiencia que alcanza el trabajador respectivo, esto es, cada empleado tiene diferente competencia laboral, por ello algunos, aun ocupando el mismo puesto que sus compañeros, entregan resultados más óptimos.

2.- **CAPACITACIÓN:** Es el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos institucionales (NAFIN, 1992: 23). Desde el punto de vista económico, la capacitación es un bien autónomo, gracias al cual el hombre adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad; socialmente, es el instrumento por medio del cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral, y aumentar su prestigio social. El objetivo de la capacitación es provocar un cambio de comportamiento o influir en el mismo, gracias a la adquisición de conocimientos o por el desarrollo de habilidades y/o el cambio de actitudes del individuo, y es mediante el proceso enseñanza - aprendizaje como se posibilita este objetivo.

3.- **DESARROLLO DE PERSONAL:** Es la actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces en tanto los considera como un recurso vital de la empresa (Gómez, 1997: 286). Mientras los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, los programas de desarrollo de personal pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros (Stoner, 1996: 428). El primer tipo de programas, busca la mejora del rendimiento; en cambio los programas de desarrollo de personal buscan enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces satisfaciendo tanto las necesidades de la empresa como las del empleado.

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

La capacitación y el desarrollo del personal que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación.

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

4.- CAPITAL HUMANO: Son todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general (Arias, 1999: 373-375). En ese sentido, la consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades, invierten y utilizan al máximo su capital humano. Desde el punto de vista organizacional, el capital financiero no podrá dar rendimientos máximos si no confluyen en él los diversos tipos de capital humano: capital intelectual (activos de mercado; activos de propiedad intelectual, activos de infraestructura, y todos los conocimientos y habilidades de las personas); capital social (cohesión e integración entre las personas así como la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes); capital afectivo (la motivación, los estilos vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y hacia las propias personas, valores y liderazgo); y capital de salud (estado de desarrollo integral -físico, psicológico y social- de las personas, los equipos de trabajo, las organizaciones y los países). En este artículo, se considera el concepto capital humano sinónimo de recurso humano, y se supera la significación de este último como material inerte sobre el cual obra la empresa al igual que sobre los recursos físicos y financieros. Antes bien se enfatiza en un resultado de la educación, la creatividad y las nuevas formas de organización, que constantemente lo modifican y lo llevan al alto desempeño.

5.- TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO: (Flores, 1997: 106-107) Esta corriente define el capital humano como el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos productivos que adquiere un individuo, con base en la inversión educativa que se aplique en él. Sostiene que el individuo es capaz de adquirir un valor en la medida que su proceso educativo y de formación se enriquezca con acciones que le permitan aumentar sus aptitudes y actitudes. Como es lógico suponer, esta estrategia requiere de inyecciones económicas, de ahí el término capital humano.

Esta teoría argumenta que la suma de las capacidades del trabajador son los elementos que permiten producir bienes en el presente y en el futuro, y sostiene los siguientes fundamentos:

a.- Que el hombre, al igual que la tecnología y el capital, puede crecer y adquirir más valor, por medio de la educación y de la experiencia. La educación proporciona conocimientos teórico - técnicos y con ella es posible influir en las actitudes y la disposición de los colaboradores. Si a ello se añade la práctica diaria, se está en condiciones de tener elemento humano con mayor sensibilidad a los cambios y con un mayor grado de preparación para actuar con proactividad en sus tareas diarias.

b.- Que con educación, el hombre, a la vez que se adecúa mejor a la empresa, tiene mayores oportunidades de mejorar su salario.

c.- Que hay libertad de acción para todos, de tal manera que cada quien puede incrementar su tasa de beneficio permaneciendo en el sistema educativo o bien actualizándose.

d.- Que debe haber una correlación entre el valor adquirido del capital humano y las oportunidades de empleo. Es indispensable el análisis de las necesidades que se están requiriendo en el aparato productivo del país; sólo así se está en condiciones de planificar los mapas curriculares de las respectivas carreras y con ello hacer factible las posibilidades de empleo de la población en edad de trabajar.

e.- Que los gobiernos deben abrir la educación a la demanda social, y que las instituciones educativas de carácter privado deben contribuir a ese propósito.

Sin lugar a dudas, cada una de estas premisas tiene su grado de verdad, y en conjunto permiten encontrar un mayor valor, ya que enfatizan la imperiosa necesidad de la educación y la capacitación de la población. Estos fundamentos sirven de sustento a los programas de normalización y certificación de las competencias laborales que se aplican en varios países desarrollados (Francia, Inglaterra, por ejemplo). Pero, los países subdesarrollados no tienen las condiciones económicas, sociales y políticas para ponerlas en práctica. Sin embargo, algunos de sus gobiernos optan por instrumentar dichos programas, que corren el riesgo de no ser exitosos y distorsionar sus objetivos y resultados.

6.- LA FILOSOFIA DEL ALTO DESEMPEÑO: Se entiende por alto desempeño, la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general (Arias y Heredia, 1999: 132). Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas.

Los principios que rigen la filosofía del alto desempeño son (Arias y Heredia, 1999:139-140):

- El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos. Por el contrario, es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevado a cabo cotidianamente en todas las esferas de la vida.
- El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana. Por el contrario, constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina. Cada avance significativo debe ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no sólo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino, principalmente, a las personas. Será mejor considerar los errores como oportunidades de aprendizaje en vez de visualizarlos como ocasiones para culpar y castigar.
- La evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño. Para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño.
- "Más vale prevenir que remediar". Este antiguo refrán, implica para el alto desempeño, una actitud proactiva en vez de una reactiva. Conlleva la creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto, por el ser humano.
- El alto desempeño es una tarea de equipo. Cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. Todos los miembros de la organización, empezando por la directiva, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño.

- El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores. Estos principios rectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos. Sólo podremos tener alto desempeño si todos nos convencemos y nos comprometemos a proporcionarlo, además de recibirlo.

El sistema de normalización y certificación de competencia laboral en México

Las exigencias del entorno mundial y nacional de mayor competitividad de las empresas mexicanas, evidencian la carencia de una adecuada cultura de capacitación y desarrollo del capital humano en el país. Sobresalen dos problemas en particular:

- La desvinculación -y en no pocos casos improvisación- de los contenidos educativos que ofrecen las instituciones y despachos dedicados a la capacitación.
- La falta de una descripción de normas de calidad por puesto de trabajo, que permitan tener una guía sistematizada para la orientación técnica de las acciones de capacitación al interior de la empresa (Flores, 1998b: 47); pero también para las instituciones educativas.

Con base en estos dos representativos problemas, desde hace siete años, se inició un estudio con el propósito de actualizar los esquemas de educación para y en el trabajo en México.

En 1993, se inicia el proyecto de creación del Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (SNCCL), con el propósito fundamental de actualizar tanto la educación tecnológica como los programas de capacitación que ofrecen las diferentes organizaciones. En el primer caso se buscan flexibilizar los planes de estudio, y en el segundo, que las metodologías que se aplican al diseño de contenido de la capacitación respondan a necesidades objetivas del aparato productivo. El proyecto está bajo la conducción de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) (Flores, 1998a: 74).

Después de efectuar las correspondientes investigaciones acerca de las vinculaciones entre el sistema educativo y el económico, además de indagar sobre experiencias similares en países altamente desarrollados, se tomó la decisión de iniciar la integración de los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral, respectivamente. En conjunto, ambos sistemas constituyen la plataforma operativa que habrá de integrar la base para el desarrollo de estrategias, metodologías, procedimientos y métodos educativos, dirigidos a lograr el crecimiento integral, en lo técnico y en lo conductual, del factor humano en las empresas y organizaciones mexicanas.

El 2 de agosto de 1996, mediante decreto presidencial se crea formalmente el SNCCL, bajo la conducción de la SEP, la STPS, y la dirección ejecutiva del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). De acuerdo con el SNCCL, cuando se busca un crecimiento integral, las competencias del trabajador deben ser evaluadas y calificadas con base a la definición de normas técnicas por función productiva (Flores, 1998a: 75; Arias, 1996: 71).

En el contexto del SNCCL, la competencia laboral debe ser vista como parte de un conjunto de articulaciones de las diferentes políticas a nivel de empresa: estrategias de productividad; estrategias de calidad; política de recursos humanos; mejoramiento continuo; sistemas de aprendizaje; innovaciones técnicas; y organización del trabajo. Esta arquitectura de la organización, genera una serie de nuevas actividades que se incorporan al inventario histórico del puesto de trabajo, y nuevas formas de control y cooperación que se articulan bajo una nueva forma de organización del trabajo. Se trata de nuevos requerimientos incorporados al balance de competencias que son movilizados por las personas dentro de la organización (Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, 1999: 994).

En ese sistema, se define la función de la persona a partir del cumplimiento de objetivos de la organización más allá de un puesto, con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa, cambiando la definición y la estructura de calificaciones demandadas por la organización, al estilo de un perfil de alto desempeño. Con la incorporación de la competencia laboral, se obliga a la estrategia de recursos humanos flexibilizar sus criterios, pasando de la descripción de tareas por puestos; a la descripción de funciones derivadas de los objetivos de la empresa.

El *sistema de normalización* se constituye con la descripción detallada de cada uno de los subsistemas -procedimientos organizacionales- que interactúan al interior de la empresa y que permiten la operación de la organización. A este método técnicamente se le conoce como "Mapa Funcional de la Empresa" (Flores, 1998a: 75-76).

Una vez que se tiene el mapa funcional se procede a detallar cada una de las funciones productivas que integran los procesos operativos en la organización. Cuando se describe en un formato las funciones productivas, en realidad lo que se hace es integrar una norma técnica, donde se anota cada uno de los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarias para un desarrollo que cumpla con los estándares de calidad requeridos por el sector productivo correspondiente.

En una norma técnica deben incluirse los indicadores o criterios de desempeño para juzgar si la función fue bien llevada a cabo; los diferentes escenarios o circunstancias con que el trabajador se enfrentará en el lugar de trabajo; las evidencias o resultados tangibles que deberá mostrar en cada una de sus aplicaciones al trabajo y los conocimientos técnicos que le permitirán subsanar los problemas conceptuales de su puesto de trabajo, así como las características conductuales que serán imprescindibles para alcanzar resultados funcionales.

Una vez que se tiene descritas cada una de las normas técnicas, se puede suponer que ya se está en condiciones de integrar el propio sistema de normalización de competencia laboral de la empresa, y con ello la base para dirigir el programa de capacitación interno.

Uno de los beneficios sociales que generará el SNCCL, será la oportunidad de otorgar reconocimiento oficial a la capacidad productiva de aquellas personas que, por carecer de documentos académicos, ven limitadas sus oportunidades de ascenso al interior de la empresa, o bien se reducen sus opciones en otros mercados de trabajo. Este es el propósito básico del *sistema de certificación de competencia laboral*.

El proceso de certificación se conformará de dos momentos estratégicos:

- **Evaluación:** En esta parte se reunirán evidencias de resultados tangibles del trabajo y desempeño que tiene el empleado en cuestión durante un periodo ya determinado. Dichas pruebas o evidencias son las mismas ya integradas en la descripción de la norma técnica. La evaluación deberá apegarse a una ética, ser transparente y confiable.
- **Certificación:** El reconocimiento se otorgará únicamente a los trabajadores que hayan demostrado, tanto en la evaluación efectuada en el lugar de trabajo como en simuladores organizacionales, que en verdad son competentes en su respectiva función productiva.

La certificación se obtendrá en centros independientes, mismos que serán seleccionados por el CONOCER. Evidentemente, las organizaciones elegidas deberán contar con una imagen organizacional sana y cubrir determinados requisitos formulados con anterioridad por el mismo Consejo. El proceso de certificación también se regirá por ciertos criterios éticos: ser voluntaria, imparcial, transparente, objetiva y con oportunidad para todos y cada uno de los interesados.

Según el Lic. Agustín Ibarra Almada, Secretario Técnico del CONOCER, la meta es lograr cubrir el 87% de la fuerza de trabajo en cuanto a normalización, y en su opinión es una meta alcanzable; en cambio la parte de certificación es más problemática (Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, 1999: 1008). ¿Qué tanto el certificado va a ser reconocido en el mercado?. ¿Qué tanto las personas y las empresas están dispuestas a pagar por él, y por lo que les está significando en términos de valor agregado?. En 1998, se dieron alrededor de 300 certificados de competencia, para 1999 se estimó lograr 60,000, y se piensa ofrecer unos 800,000 ó 900,000 certificados al año, entre el 2001 y el 2002. Hasta 1999, se tenían 10 organismos certificadores acreditados con una cobertura de cerca de 100 calificaciones de las 235 que se han publicado, y que abarcan sectores como: turismo, industria azucarera, comercio, artes gráficas, vestido y calzado. En su opinión, "el problema está en que hay que vencer muchas inercias, es un modelo nuevo, es un producto nuevo; exige instrumentar procedimientos nuevos, instalar un nuevo lenguaje tanto en las empresas como en los centros educativos, y desarrollar nuevas prácticas tanto en la parte de evaluación como en la parte de capacitación, incluyendo la parte de gestión del trabajo".

SNCCCL y problemática laboral en México

Los beneficios que podría traer el SNCCCL son varios, a saber (Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, 1999: 1006-1007):

1.- Para el trabajador:

- Recibe un reconocimiento de lo que sabe y ha aprendido durante toda su vida y de la experiencia que ha tenido en su trabajo.
- El reconocimiento de lo que sabe y un papel que lo demuestra, le permite tener información más precisa de aspectos como: movilidad regional o vertical; aspectos de promoción interna; progreso laboral y educativo; y posibilidades de mejor inserción en el mercado de trabajo.
- El trabajador gana en empleabilidad; capacidad de promoción, y posibilidades de progreso laboral y educativo continuo a partir del reconocimiento de lo que ha aprendido.

2.- Para la empresa:

- Obtiene información más precisa sobre sus trabajadores, lo cual puede reducirle costos importantes en materia de capacitación.
- Pueden tener mucho mayores exigencias en reclutamiento, selección y promoción de sus trabajadores.
- Pueden lograr sistemas más adecuados de promoción del trabajo, al conocer con mayor precisión en qué son competentes sus trabajadores.
- Les facilita y ayuda en el plan de desarrollo y de carrera al interior de la organización.
- En algunos casos, modificaría el sistema de remuneración.

3.- Para el sindicato:

- Le ofrece la oportunidad de generar beneficios para sus agremiados, es decir, que el trabajador agremiado pueda obtener un certificado.

- Aquellos sindicatos que tienen contratos muy amplios donde tienen que proporcionar fuerza de trabajo competente e impulsar a los trabajadores, al tener certificados sus agremiados pueden ofrecer mucho mayor garantía al empresario de que éstos son competentes.
- El sindicato se involucra en el sistema de normas, pues desde el principio está en un diálogo continuo con el sector empresarial para determinar las exigencias que debe tener el mundo del trabajo.

No obstante, esas aspiraciones y posibilidades de modernizar la gestión de recursos humanos a partir de la Competencia Laboral, aún quedan muchas interrogantes que es necesario responder, sobre todo relacionadas con las condiciones y situación del mercado de trabajo en México.

Para que realmente funcione el modelo de competencia laboral, se requiere muchos cambios en las actitudes de empresarios, trabajadores y sindicatos, además de que debe verdaderamente funcionar a nivel nacional y ser de cobertura muy amplia; de lo contrario, se convertiría sólo en un sistema de información del mercado de trabajo, segmentándolo y beneficiando a unos cuantos, en lugar de generar un mercado que tenga mecanismos de ajuste y sistemas de información que compartan todas las empresas, trabajadores y sindicatos.

De otro lado, estructuralmente existen limitaciones para la absorción de la fuerza de trabajo y para el pleno desarrollo potencial de los trabajadores (las tasas de desempleo abierto y del subempleo lo demuestran). Hay una marcada disparidad en las oportunidades de acceso y movilidad de los trabajadores. Hay todavía un alto porcentaje de la población laborando en sectores tradicionales, poco dinámicos, y por tanto, con niveles relativamente bajos de calificación. En términos generales, el nivel académico que caracteriza a la población económicamente activa en México, es de cuarto de primaria, y por tanto, su rendimiento en las áreas de trabajo es limitado (Flores, 1996: 86).

En el contexto de esta problemática, hay que reconocer que el rezago educativo es el principal desafío que enfrenta la sociedad mexicana para poder aspirar a puestos laborales de mejor desempeño y mayores remuneraciones, y en particular para poder aplicar exitosamente el SNCCL.

Estudios de la SEP (El Financiero, 2000a), reconocen que la tasa de analfabetismo en el país supera el 10%, y que no obstante, los esfuerzos por ampliar la cobertura educativa, el grado de escolaridad sólo aumentó un 1.1 grado durante los últimos siete años. Dicha dependencia pública, señala que es tal el rezago educacional en el país, que aun duplicando el gasto gubernamental a ese sector, tendría que transcurrir una década para que la fuerza laboral alcance un promedio de escolaridad de secundaria. Además, estima que 34% de la población mayor de 15 años no ha concluido o nunca asistió a la primaria, y 30% no completó los estudios de secundaria, es decir, cerca de 26 de los 40 millones que conforman la PEA, no cuentan con escolaridad básica completa.

Por su parte, la STPS (El Financiero, 2000b), asienta que la principal limitante para impulsar sus programas de capacitación es la baja escolaridad de los demandantes de beca, que promedia el quinto grado de primaria. De las 500 mil becas que otorgará este año, un 70% son para puestos de perfil socioeconómico bajo, de entre uno y dos salarios mínimos, debido a que gran parte de la fuerza laboral carece de estudios básicos y especialización. También, indica que el mayor nivel de analfabetismo se presenta entre la población mayor de 40 años, que todavía hace una década podía obtener una plaza laboral con un nivel de ingreso sensiblemente superior a un salario mínimo. Hoy en día, esa población mayor de 40 años (el 33% de la PEA), está prácticamente desamparada por las nuevas formas de producción más tecnificadas que para su manejo requieren de cierta especialización.

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), manifiesta que sólo dos de cada diez personas mayores de 40 años tienen algunos conocimientos en la operación de sistemas computarizados o cuentan con alguna especialización laboral. Precisa que las nuevas formas de producción demandan cuadros técnicos especializados que sólo pueden cubrir las nuevas generaciones, cuyas edades fluctúan entre los 18 y 25 años vía carreras técnicas. Aun así, los salarios que se ofrecen son bajos conforme al perfil de preparación escolar. Acota que sólo seis de cada cien egresados de las instituciones de enseñanza superior logran graduarse en su respectiva profesión, y de éstos únicamente tres logran una plaza laboral con ingresos superiores a los diez mil pesos mensuales (El Financiero, 2000c).

Por otro lado, la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), apunta que sólo 2.3 de cada diez egresados de un instituto

de enseñanza superior logran colocarse en un puesto laboral en un período máximo de un año, por lo que a los tiempos actuales debe denominarse la "etapa más desafortunada para los jóvenes en materia de oportunidades de empleo" (El Financiero, 2000d).

En definitiva, en este contexto de baja escolaridad, poca especialización, bajos salarios y pocas oportunidades de empleo, difícilmente los objetivos del SNCCL se podrán lograr, y sus resultados corren el riesgo de ser muy pobres, y probablemente tergiversarse en el sentido de sólo destacar las exigencias de productividad y de nuevas competencias de los trabajadores, sin disponer ellos de las condiciones, mecanismos e igualdad de oportunidades que supone teóricamente el sistema. Es decir, la realidad económica, educativa y laboral dista mucho de los buenos deseos que plantea el SNCCL. Sin embargo, esto debe entenderse como una llamada de atención para hacer más realistas a sus objetivos, perfeccionar sus mecanismos y hallar mediciones de su desempeño acorde con esa realidad, y no para desactivarlo. La idea es buena; su implementación es el problema debido a la problemática laboral y educativa descrita. Es importante entonces desarrollar todo un movimiento de mejora continua en las empresas; pero que ayude también al mejoramiento educativo, salarial y cambio de actitudes de todos los involucrados, en suma una mejora en la calidad de vida de la mayoría de la población. Tal vez en el presente esto sea una utopía; pero debe entenderse como la visión de largo plazo que debe guiar desde hoy las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos en las organizaciones mexicanas.

Desarrollo de personal y capacitación en las pequeñas empresas

Para que las pequeñas empresas logren aprovechar los beneficios del SNCCL, deben aplicar programas de capacitación creativos y específicos para sus necesidades. En ese sentido, son de utilidad las premisas y recomendaciones que plantea el modelo de "capacitación proactiva basado en competencias laborales".

Según dicho modelo, la capacitación debe adquirir una mentalidad más visionaria, es decir, debe tener muy identificado que sus resultados impactarán significativamente en la competitividad y que por lo tanto el trabajo demanda un verdadero involucramiento; debe dar opciones y alternativas a los problemas de la organización y no adaptar los problemas a las soluciones (Flores, 1998a: 76).

En términos de planeación y organización, el sistema de capacitación que se trate de implementar debe buscar el desarrollo del factor humano con base en la optimización y transferibilidad de su competencia laboral, para lo cual puede dividir su metodología en tres fases (Flores, 1998a: 76-77):

- Establecimiento de normas técnicas por proceso y función productiva en la empresa. Con base a esto, se está en posibilidad de planear estratégicamente el programa de capacitación, integrado por los objetivos instruccionales, los contenidos, los métodos de enseñanza, los criterios de evaluación y hasta la selección de instructores y capacitadores.
- Generar condiciones organizacionales para su aplicación (confianza en el factor humano, cultura de capacitación, concertación de compromisos entre colaboradores, sistema de bonos de productividad).
- Desarrollo operativo de la capacitación y certificación.

En términos de aplicación y operatividad, el nuevo sistema debe partir del diagnóstico y detección de necesidades de capacitación; planeación de objetivos; la integración de contenidos y los procedimientos para la evaluación integral acorde al sistema normalizado de competencias laborales de la empresa. Por ello no se descarta la posibilidad de que en el diseño e integración de las normas técnicas por función productiva, participe activamente el responsable de la capacitación; ya que sólo el claro conocimiento de las necesidades operativas le permitirá tener una definición de los requerimientos técnicos.

En este contexto la planeación educativa debe realizarse en base a los principios de la educación de adultos, conocida como *andragogía*. Asimismo, debe seguirse los lineamientos de la *capacitación interactiva* en la empresa. La capacitación interactiva se puede definir como un proceso dinámico, participativo y que es asumido con un compromiso profesional por cada uno de los actores que intervienen en el sistema de formación y especialización de adultos en la empresa. Este proceso debe estar orientado a solucionar problemas objetivos y verdaderamente inherentes al desempeño del factor humano dentro de las organizaciones (Flores, 1997: 93-94; Reza, 1997: 106).

Las características de la capacitación interactiva son:

- (1) Implica una situación dinámica y requiere de una interacción de todos sus elementos.
- (2) Debe ser planeada y proyectada en el corto y mediano plazos.
- (3) Analiza y considera el entorno del problema a solucionar.
- (4) Hace énfasis en la solución de problemas objetivos; es decir, aquellos que sí beneficiarán a su organización.
- (5) Su principal condición es que las estrategias, contenidos y propuestas puedan ser aplicados en las áreas de trabajo.
- (6) Se apoya en principios andragógicos y por tanto toma en cuenta elementos teóricos, experiencias y vivencias de los trabajadores.
- (7) Considera como fundamental la medición de su impacto.

En este modelo, el administrador de capacitación debe involucrarse y comprometerse totalmente, asumiendo las siguientes actividades y compromisos:

- Tener definida y estar totalmente identificado (e involucrado) con una filosofía de capacitación, es decir, el ser y el deber ser del área.
- Diseñar y ejecutar de manera profesional planes de desarrollo del factor humano con un enfoque integral: un verdadero manejo de tecnología educativa para adultos.
- Tener identificado y actualizado el perfil de los recursos humanos en la empresa.
- Ganarse un lugar dentro de los procesos de decisiones estratégicas de la alta dirección.
- Mantener una excelente relación y una permanente cercanía con todo el personal de la empresa.
- Conocer y mantener actualizado el potencial del personal que forma parte del cuadro de instructores internos.

- Tener bien identificados instituciones, despachos e instructores verdaderamente profesionales y con una probada ética.
- Conocer perfectamente el entorno que influye en el factor humano.
- Mantener un muy buen nivel de conocimientos en materia de tecnología educativa.
- Contar con un archivo de equipo y materiales didácticos ideales para el soporte de los eventos de capacitación.
- Tener un control exacto de la trayectoria académica y de capacitación de cada uno de los empleados de la empresa.
- Difundir y promover los resultados alcanzados en la empresa que sean producto de eventos de capacitación.
- Dar un seguimiento objetivo de los eventos de capacitación al interior de la institución.

Bibliografía

- Apgar, Mahlon, 1998, *The alternative workplace: changing where and how people work*. EN: HARVARD BUSINESS REVIEW. May - June 1998.
- Arias Galicia, L. Fernando, 1996, *La competencia laboral: un nuevo paradigma (entrevista con el Lic. Agustín Ibarra Almada)*. EN: LABORAL. Año IV, No.46. Julio. México.
- _____, y Heredia Espinosa, Víctor, 1999, *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Ed. Trillas. Quinta edición. México.
- Carrel, M. -Elbert, N. -Hatfield, R., 1995, *Human Resource Management*. Ed. Prentice-Hall. Fifth Edition. Englewood Cliffs, N.J., USA.
- Casique G., Alicia -López Ch., Francisco J., 1996, *El manual de organización de la capacitación*. EN: LABORAL. Año iv. No.45. Junio. México.
- _____, 1997, *El proceso administrativo de la capacitación*. EN: LABORAL. Año V. No. 52. Enero. México
- Castro, C. De Moura, 1998, *The stubborn trainers vs. The neoliberal economists: will training survive the battle?*. Ed. BID. Washington.
- Drucker, Peter F., 1999, *Managing oneself*. EN: HARVARD BUSINESS REVIEW. March - April.
- Dominguez V., Olga - Bahenar, Hugo - Ojeda B., Enrique - Pérez P., José. 1996 *Nuevo modelo de capacitación basado en competencias*. EN: LABORAL. Año IV. No.47. Agosto.

- El Financiero, 2000a, 23 de Mayo. México.
- _____, 2000b, 23 de Mayo. México.
- _____, 2000c, 23 de Mayo. México.
- _____, 2000d, 13 de Mayo. México.
- Flores Robledo, Jesús, 1996, Evaluación del desempeño (método práctico para diagnosticar la eficacia en las pequeñas y medianas empresas). EN: LABORAL. Año IV, No.48. Septiembre. México.
- _____, 1996, El carácter social de la capacitación y su vinculación con la nueva cultura laboral. EN: LABORAL. Año V. No.51. Diciembre.
- _____, 1997, Capacitación interactiva o rediseñando la capacitación en las empresas. EN: LABORAL. Año IV. No.53. Febrero. México
- _____, 1997, Teoría del capital humano. EN: LABORAL. Año V. No.56. Mayo. México
- _____, 1998a, Capacitación organizacional basada en normas de competencia laboral. EN: LABORAL. Año VI. No.65. Febrero. México
- _____, 1998b, Competencia laboral (una propuesta diferente para el desarrollo del factor humano en la empresa). EN: ADMINISTRATE HOY Año IV. No.47. Marzo. México
- Nacional Financiera (NAFIN), 1992, Formación de instructores empresariales. Ed. NAFIN. México.
- Organización Internacional del Trabajo, (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional- CINTERFOR): Educación y formación profesional: Claves de la competitividad a escala mundial. <http://www.ilo.ch/public/spanish>.
- Reza Trosino, J. Carlos, 1996, Situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México. EN: LABORAL. Año IV. No.42. Marzo. México
- _____, 1996, Futuro del sistema nacional de capacitación y adiestramiento. EN: LABORAL. Año IV. No.45. Junio. México
- _____, 1997, Tecnología educativa aplicada a capacitación. EN: LABORAL. Año V. No.57. Junio. México
- _____, 1998, Marco teórico y evolución de la capacitación en el mundo. EN: LABORAL. Año VI. No.65. Febrero. México
- _____, 1999, Cómo emplear con efectividad el análisis de casos en la capacitación. Ed. Panorama. México.
- Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Información Dinámica de Consulta (IDC) - Sección Laboral
- 15 de octubre de 1999. Año XIII. Segunda Epoca. No.91
- 31 de octubre de 1999. Año XIII. Segunda Epoca. No.92