



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.92-102, janeiro/abril, 2010

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Capacitar para Competir

Rubén Molina Martínez¹

M.A.O. Glafira Vázquez Olarra²

Artigo recebido em 03/09/09. Aceito em 10/12/09. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas - Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México. Profesor-investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (ININEE/UMSNH), México. Endereço: Ciudad Universitaria, edificio del ININEE - Morelia, Michoacán, México. E-mail: ruben.molinam@gmail.com.

² Maestría en Administración de las Organizaciones por la Universidad Nacional Autónoma de México Estudiante del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales en el ININEE/UMSNH. Docente de la Universidad La Salle Morelia. México. E-mail: glafyv@yahoo.com.

Capacitar para competir

El presente trabajo propone a la capacitación empresarial como el factor más importante en el desarrollo de habilidades y destrezas del capital humano, además de estar ligada a un proceso activo de uso, mejora y generación de conocimientos. La capacitación se traduce en mayor competitividad debido a su impacto en la calidad, eficiencia, adaptabilidad e innovación en productos y servicios, así como en la incorporación, uso y generación de nuevas tecnologías. En la medida en que la capacitación responda a la necesidad de desarrollo continuo, permitirá obtener mejores resultados en materia de competitividad en la empresa, industria o región.

Palabras clave: capacitación; competitividad; capital humano; empresas.

Palavras-chave: treinamento; competitividade; capital humano; empresas.

Keywords: training; competitiveness; human capital; enterprises.

Capacitar para Competir

O presente trabalho propõe o treinamento empresarial como o fator mais importante no desenvolvimento de habilidades e aptidões do capital humano, além de estar ligado a um processo ativo de uso, melhora e geração de conhecimentos. A capacitação se traduz em maior competitividade devido ao seu impacto na qualidade, eficiência, adaptabilidade e inovação em produtos e serviços, bem como na incorporação, uso e criação de novas tecnologias. Na medida em que a capacitação atenda às necessidades de desenvolvimento contínuo, permitirá obter melhores resultados na competitividade da empresa, indústria ou região.

Training for Competitiveness

The present work proposes corporate training as the key factor in the development of skills and aptitudes of human capital. In addition such training is favorably linked to an active process of use, improvement and generation of knowledge. Training translates into improved competitiveness due its impact on quality, efficiency, adaptability and innovation in products and services, as well as in the incorporation, use and generation of new technologies. To the extent in which training responds to the necessity of continuous development, it will allow to obtain better results in terms of competitiveness of the company, industry or region.

1. Introducción

Usualmente, se ha considerado que las empresas operan con diferentes recursos para lograr sus objetivos entre los que se encuentran los bienes financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Particularmente, a través de las personas, las organizaciones tienen la posibilidad de mejorar y mantener los niveles de productividad, calidad, y eficiencia; así como la disminución de errores en la producción y el número de re-procesos; aunado a la reducción de costos y el incremento de la competitividad.

Estos resultados son consecuencia del desarrollo de habilidades, actitudes y del amplio conocimiento del personal, obtenido mediante la capacitación empresarial.

El presente trabajo es resultado de una investigación documental del tipo exploratorio, que conforma la parte teórica en el tema de la capacitación y su relación con la competitividad en las medianas empresas comercializadoras y de servicio.

Se encuentra dividido en dos apartados, en el primero se aborda el tema de la capacitación como elemento interviniente en el aumento de conocimientos, mejora de habilidades y actitudes del capital humano que labora al interior de las empresas.

En el segundo, se comenta acerca de las organizaciones como entes productivos que demandan mantener la competitividad de sus productos en el mercado, en lo cual la formación del personal representa un soporte permanente dentro de la dinámica empresarial.

2. Capacitación

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de los empleados es fundamental en cualquier proceso productivo, significa que cada empleado realice de manera eficiente las tareas para las que se contrató, supone la adquisición de conocimientos específicos, tanto de carácter técnico, administrativo o científico, de tal forma que el personal capacitado desempeñe mejor su trabajo y las empresas logren un aprovechamiento mayor del recurso humano.

La capacitación en la empresa es el conjunto de actividades formales e informales que buscan la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes en los empleados (Padilla, 2007).

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado (Siliceo, 1999).

De acuerdo con estos dos autores, la capacitación debe fundamentarse en los requerimientos de la empresa y dirigir sus esfuerzos hacia la parte cognoscitiva y actitudinal del recurso humano, sin embargo, hay que agregar, que dicha formación se realiza para que el personal brinde un mejor uso al equipo de trabajo, utilice adecuadamente las herramientas tecnológicas, cumpla con sus tareas, actividades y opere los procesos de manera eficiente.

Es un hecho que la aplicación de los programas de capacitación empresarial conducen al incremento de la productividad, de la eficiencia y de la mejora de los resultados del personal y que, a mediano plazo, trae como consecuencia, el aumento en los resultados favorables de la organización.

Hasta el momento, gran parte de los planes y programas de capacitación que tienen algunas empresas no han respondido adecuadamente a las necesidades de capacitación que manifiestan las organizaciones, lo cual es consecuencia de la falta de vinculación directa de los requerimientos, la exigencia de los puestos y las demandas del entorno.

Por otro lado, el desarrollo empresarial ha venido modificando las formas básicas de transmitir conocimientos y habilidades en el campo laboral, ya que en la actualidad, es importante contar con especialistas o investigadores orientados hacia la determinación de las técnicas y herramientas adecuadas al contexto organizacional, de tal forma que éstas permitan la formación integral del personal de cualquier nivel jerárquico.

Dentro de las herramientas innovadoras, se encuentran, el *work force*, *work flow* y *mobile learning*, basados en las estrategias de la formación en línea, que tienen por objetivo

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.2, p.92-102, janeiro/abril, 2010.

incrementar el conocimiento y en algunos casos, desarrollar las habilidades de los empleados, en términos de aplicabilidad inmediata y eficiente a sus tareas y procesos cotidianos.

Con el uso de estas herramientas, la capacitación empresarial se orienta hacia la mejora constante de los procesos, sistemas, productos y servicios, mediante el desarrollo de los empleados, quienes son una parte importante en el logro y mantenimiento de aspectos como calidad, productividad y competitividad de la organización.

3. Empresas y Competitividad

De acuerdo con Hernández (2008), la empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios.

Por su parte, Méndez (2007) señala que la empresa cuenta con un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad.

Tanto las empresas como la sociedad, se enfrentan a un ambiente en constante cambio, en el cual las compañías y las personas requieren actualizarse para afrontar los diversos eventos del entorno globalizado, en el que las exigencias cambian día a día, ya sea en el sentido de mejorar procesos productivos, desarrollar nuevos bienes o servicios, posicionarse en el mercado o bien, para ser más competitivos.

En México, algunas empresas tienen problemas adicionales tales como escasa o nula tecnología, procesos obsoletos, infraestructura débil, falta de liquidez, personal poco especializado, entre otros. Lo cual puede ser consecuencia del tamaño de la empresa (que por lo regular afecta a las micro, pequeñas y medianas), de su capacidad financiera, del entorno económico, político o social que, en ocasiones, es poco favorable para el desempeño y desarrollo de las organizaciones.

En materia de personal, uno de los inconvenientes que enfrentan algunas empresas, es el recurso humano poco especializado, que no cuenta con las habilidades o conocimientos que la empresa demanda, ya sea para operar o reparar una máquina, crear un nuevo producto, atender a un cliente o lograr ventas exitosas.

En consecuencia, suelen presentarse procesos duplicados, baja calidad del producto, retrasos, quejas acerca del bien o servicio, entregas tardías, altos costos de operación, además de la incapacidad de participar en el entorno competitivo.

Lo anterior, ha impedido la estabilización o permanencia de algunas empresas, sobre todo, de las pequeñas y medianas y ha obligado a que algunas de ellas dejen de operar.

Para eliminar estas deficiencias en los resultados del personal, se requiere hacer uso de los programas de capacitación orientados al desarrollo de las habilidades e incremento del conocimiento y que, mantenga a largo plazo, la formación de las personas dentro de la organización, lo que dará una pauta para la mejora del desempeño y la inclusión de la empresa en la competitividad.

En lo que respecta a la competitividad, ésta se entiende como la capacidad interna de una empresa para mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar y sostener una determinada posición en el entorno global. La competitividad se basa en la habilidad de introducir nuevos y mejores productos, implementar nuevas formas de organización empresarial e incrementar la capacidad productiva (Padilla, 2007).

Dado que la principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una nación, región o *cluster*, utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital (Porter, 1990).

La competitividad es un concepto complejo, en la literatura económica, se usa la productividad como un indicador para medir la competitividad; para los economistas, está más relacionada con el valor agregado o con la participación en los mercados internacionales; para las empresas, el término significa capacidad de operar rentablemente y competir exitosamente en los mercados mundiales.

De esta manera, se observa que la competitividad puede evaluarse en distintos niveles, ya sea de un país, de una región, de la industria o de la empresa.

Así mismo, existen otras organizaciones en el mundo que han realizado diversas investigaciones con relación a la competitividad de las empresas o de un país, en sus resultados es evidente la inclusión y el realce del factor humano capacitado, como una variable para que las organizaciones sean competitivas.

Entre ellas, se encuentra el Foro Económico Mundial, que a través del Reporte Global de Competitividad, que elabora en colaboración con el *Center for International Development* de la Universidad de Harvard, considera que uno de los once factores determinantes de la competitividad es el recurso humano.

Por su parte, el Modelo de Competitividad Sistémica de la economía, se encuentra articulado en cuatro niveles del sistema: Nivel meta, macro, micro y meso (Villarreal, 2002). Para el presente trabajo, se revisará solamente el nivel micro, por tratarse de una exploración acerca de las empresas y no se abordan el resto de los niveles.

El modelo indica que es necesario orientar a las empresas a establecer procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia. Menciona que las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan de manera simultánea con los criterios de eficiencia, de calidad, de flexibilidad y de rapidez.

El capital humano, al ser parte de la operación de los procesos de producción y de la fabricación de los productos, participa activamente en el cumplimiento de los cuatro puntos que señala el modelo de competitividad sistémica a nivel micro.

Otros autores, como Ambastha y Momaya (2004), determinaron que las fuentes de la competitividad pueden ser categorizadas en activos, procesos y desempeño, en el espectro de los niveles operacionales y estratégicos.

Dentro de los activos, se consideran a la marca, reputación, cultura, sistemas, recursos humanos y tecnología. Por la parte del desempeño, se incluye la creación de valor, la productividad, distribución del mercado, costo, precio y utilidades. En tanto que en los procesos, se maneja la gestión de relaciones, desarrollo de talentos, estrategia,

innovaciones, calidad, adaptabilidad, poder de persuasión, mercadotecnia, producción y aplicación de tecnologías de la información.

Si se atiende a las variables de operación que se mencionan en los modelos y conceptos anteriores, tales como recursos humanos, productos, procesos de producción, ventas, finanzas, es oportuno recordar que cada organización debe emplear estos bienes o habilidades distintivas para obtener una ventaja competitiva.

Para lograr la competitividad empresarial influyen diversos elementos de carácter interno y externo como un sistema financiero sólido, políticas económicas, la habilidad para crear y adaptar nuevas tecnologías, la capacidad de atraer, formar y retener a los recursos humanos.

En este tenor, algunas empresas han dejado de nombrar a los empleados como un recurso y son considerados capital humano, el cual se define como el mejoramiento en la calidad de la mano de obra, que es resultado de un mayor nivel educativo, capacitación y la interacción con otros trabajadores expertos (García, 2001).

La empresa tiene la alternativa de emplear los programas de formación del capital humano para mejorar el desempeño laboral, la productividad, los estándares de calidad y el nivel de servicio, entre otros factores, que brinden una ventaja sobre sus competidores y mantengan su posición en el mercado.

En la economía globalizada, dominada por el constante cambio tecnológico y en las preferencias cambiantes de los clientes, el conocimiento es considerado uno de los principales factores determinantes de la competitividad, y en esta idea, la adquisición permanente de conocimientos y el desarrollo de habilidades, permite al capital humano adaptarse más fácilmente a las nuevas exigencias y retos propios de su puesto y de la organización.

De esto se desprende que, si las empresas esperan mantener su competitividad en un entorno dinámico, se necesitan empleados capaces de adaptarse e innovar rápidamente.

En este sentido, las empresas cuya actividad principal está basada en la investigación y desarrollo de nuevos productos obtienen una fuente interna de generación de conocimientos, el cual es utilizado en crear ideas novedosas, las que son consideradas como el insumo principal en la producción y de acuerdo al caso, puede llegar a establecerse una técnica o proceso productivo innovador.

El nuevo conocimiento es difundido en la empresa y deriva en la fabricación de un nuevo bien o en la mejora de un servicio ya existente; ante ello, se evidencia que las empresas que basan su competitividad en la innovación brindan un papel central a la capacitación de los empleados, ya que sin ésta, las ideas o propuestas nuevas, serían formuladas en periodos más amplios o en un nivel diferente.

A pesar de la relativa sencillez de los conceptos de competitividad, comprender el desempeño competitivo no es fácil, porque en el caso de la capacitación de la fuerza de trabajo, no es un indicador directo de la competitividad, sino que está relacionada con factores macro y microeconómicos, con aspectos culturales, de conocimiento, habilidades y actitudes, preparación académica o formación.

Dentro de esta línea en particular, la capacitación adquiere su papel principal en el desarrollo del capital humano y es de carácter fundamental, brindar la formación a los empleados en temas como creatividad e innovación, calidad, mejora continua, productividad, uso de tecnologías, y otros temas que permitan el crecimiento de la persona y de la empresa en los niveles competitivos que el entorno exige.

4. Un Ejemplo Mexicano

En México, la capacitación está reglamentada en el artículo número 153 de la Ley Federal del Trabajo y es coordinada a nivel federal por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Se señala en el artículo mencionado que “la empresa tiene la obligación de capacitar a sus trabajadores para perfeccionar los conocimientos y habilidades, para ocupar una vacante nueva, para prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador”.

Como consecuencia de la situación actual de las empresas en el país, en el que las empresas necesitan elevar su nivel de competitividad a través del capital humano, éstas han recurrido al apoyo federal en materia de capacitación, a través del programa PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación) o PAP (Programa de Apoyo a la Productividad), en el cual, la STPS subsidia a las empresas micro, pequeñas y medianas, desde un 30% al 80% en el pago del costo por hora de los cursos de capacitación que imparten las instituciones de capacitación independientes.

Algunas empresas - sobre todo medianas- han aprovechado esta oportunidad para adiestrar constantemente a sus trabajadores con el fin de mejorar sus habilidades para el incremento de la productividad. Otras organizaciones capacitan a los empleados, es decir no solo desarrollan habilidades sino incrementan sus conocimientos y modifican sus actitudes.

El esquema que actualmente emplean las empresas mexicanas para enfrentar la competitividad debiera orientarse hacia la creación de un ambiente en el que la instrucción y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y el compromiso en el crecimiento individual, grupal y organizacional, en el cual la capacitación se adopte como parte de la filosofía y el estilo de trabajo.

Son interesantes los casos de las empresas que invierten en capacitación del personal con el fin de incrementar o mantener su productividad y competitividad. El caso de estudio se centra en la mediana empresa llamada Distribuidora Nacional e Internacional, cuyas actividades principales son la comercialización, almacenamiento y distribución de productos del ramo alimenticio.

En sus inicios, la empresa tenía por actividad principal, la distribución de productos de comida rápida que se consumen en cines, teatros y centros recreativos. Sus oficinas centrales se encuentran en la ciudad de Morelia, Michoacán y, hasta el año 2000, contaba con una sucursal en la Ciudad de México, una en Guadalajara, Jalisco y otra más en Tijuana, Baja California. En el 2001 inauguró una sucursal en Cancún, Quintana Roo y en el año 2002 otra en Monterrey, Nuevo León.

Posteriormente, se consolidó como el Grupo DNI, el cual se integró por cuatro empresas, una de ellas, la ya mencionada Distribuidora Nacional e Internacional, dedicada a la venta, capacitación y mantenimiento de maquinaria, así como la

comercialización de productos nacionales e importados utilizados en la preparación de alimentos de la industria de la comida rápida, además de ser distribuidores exclusivos de diferentes marcas de maquinaria y productos relativos a esta industria.

Otra empresa del grupo, llamada DNI Distribución, tiene como actividad principal el reparto de los diferentes productos que son manejados por la empresa, ya sea en cines, cafeterías, centros recreativos, comedores industriales, entre otros.

DNI Supercargo, es otra de las empresas cuyo objeto es la prestación de servicios de auto transporte local y foráneo a través de sus unidades de reparto.

Finalmente, la empresa DNI Snacks se encarga de elaborar palomitas de maíz y algodones de azúcar para su venta al menudeo y mayoreo.

La sucursal de la ciudad de México, se convirtió en el principal centro de distribución del grupo y desde donde se distribuyen los productos al resto de las sucursales, las cuales tienen representación de las cuatro empresas.

El crecimiento de la empresa dio como resultado el incremento en el recurso humano, que hasta el año 2000, eran 18 empleados directos y 15 indirectos y, para el 2004 contaba con 110 empleados directos y 90 indirectos.

Ante este aumento en el número de empleados, la empresa comenzó a perder el control del personal, se incrementaron el número de quejas de los clientes y disminuyó el nivel de servicio, ante esta situación, la empresa necesitaba que los trabajadores tuvieran un enfoque hacia el cliente, es decir, que las actividades y actitudes de los empleados o colaboradores, estuvieran orientadas hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, para brindarles un mejor servicio y mantener su preferencia hacia la empresa.

Para lograr los objetivos de incrementar el nivel de servicio y el cambio de actitud, la organización decidió diseñar un plan de capacitación en el cual se contemplaron distintos cursos y talleres orientados al desarrollo de competencias laborales básicas de los empleados, mismas que ayudarían al cambio de actitud y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Inicialmente se realizó una estrategia de sensibilización al cambio, llevada a cabo a través de distintos talleres, lo que permitió que el personal se concientizara paulatinamente, acerca de la necesidad de cambio que demandaba la empresa, lo cual traería beneficios a los clientes y de los propios empleados.

Sin embargo, los empleados se mostraron escépticos y reacios al cambio, consideraban que las modificaciones que la empresa proponía respecto al servicio al cliente y a las nuevas formas de operación, no darían resultado, ya que durante varios años les había funcionado la forma anterior de trabajo.

Para reforzar la sensibilización al cambio, el área de Personal y los jefes de área conversaron de manera individual con las personas que se negaban a modificar su forma de trabajo y su actitud.

Se continuaron impartiendo talleres de sensibilización, de trabajo en equipo, de atención al cliente y asertividad, para que los empleados se concientizaran de su papel en la empresa y el impacto de su actitud en los resultados.

Posteriormente, se impartieron cursos de capacitación a los que asistieron todos los integrantes de la empresa, de los distintos niveles jerárquicos y centros de distribución, en temas de aplicación general como calidad total, equipos auto-dirigidos, *empowerment*, comunicación, trabajo en equipo, asertividad, programación neurolingüística, plan de carrera y cultura organizacional.

La impartición de estos cursos, dio como resultado el cambio de actitud de los empleados, la identificación con la misión y los valores de la organización, el aumento del compromiso con los objetivos de la empresa, el sentido de pertenencia de los empleados, la mejora de las relaciones inter-empleados y sucursales, así como la integración de equipos, lo cual era evidente en el nivel de satisfacción del personal y se demostraba en la medición semestral del clima laboral.

Así mismo, de manera específica para cada departamento de la organización en tópicos como atención al cliente, *telemarketing*, calidad en el servicio, distribución, logística, estrategias de venta, cierre de ventas, *coaching*, *mentoring*, liderazgo, supervisión y control de almacén e inventarios. Este tipo de talleres y cursos, fueron útiles para mejorar la calidad en el servicio e incrementar el nivel de ventas.

Después de 18 meses de impartición de los distintos cursos y talleres, además del trabajo individual con algunos de los empleados, fueron evidentes los resultados, los cuales se podían apreciar en el nivel de preferencia de los clientes, en el nivel de ingresos e incremento de utilidades y en la disminución del número de quejas.

El desarrollo de competencias laborales que implicó haber brindado capacitación a los empleados, representaron una de las ventajas competitivas de la organización, un elemento que marcó la diferencia ante el resto de sus competidores, un factor por el que los clientes prefirieron a la empresa.

De la misma forma, permitió que la empresa mejorara en sus niveles de competitividad, al mantenerse dentro de las preferencias de los clientes, en el aumento del número de clientes, el desarrollo de mercados y la diversificación de productos y servicios.

A continuación se presentan dos cuadros comparativos de las áreas de mejora de la empresa como resultado del desarrollo de la empresa y otro que refleja los efectos de la aplicación del plan de capacitación.

Cuadro 1: Efectos del desarrollo de la empresa

Áreas	Año 2000	Año 2004
Número de sucursales	3	5
Número de empleados directos	18	110
Número de empleados indirectos	15	90
Cobertura logística del territorio nacional	30%	100%
Número de rutas de entrega	22	35
Número de rutas de entrega	22	35

Cuadro 2: Resultado de la aplicación del plan de capacitación

Áreas	Año 2000	Año 2004
No. de clientes	35	60
% de quejas de clientes	30%	12%
Diversificación de servicios al cliente	5	14
Prestaciones e incentivos al personal	4	20
Índice de rotación de personal	7%	3%
Horas de capacitación anuales	150	3882
Clima laboral	60% satisfactorio	75% satisfactorio
Inversión en capacitación	\$145,635.00	\$369,032.00

Siendo inicialmente una empresa de tamaño pequeño se convirtió en cuatro años, en una empresa mediana y la tercera empresa en el país en cuanto a cobertura logística, siendo distinguida por el nivel de servicio y por el nivel de ventas.

Este caso pone en evidencia que la inversión en capacitación es un elemento que permite a las empresas mejorar sus niveles de servicio, incrementar la cartera de clientes, mantenerse en el mercado e incrementar su competitividad, entre otros beneficios obtenidos al desarrollar distintas competencias laborales en el capital humano de las organizaciones.

5. Conclusiones

Resulta atractivo pensar que en el reto de la competitividad no sólo están implicados los elementos tecnológicos, de infraestructura, de calidad, de costos o de los procesos principales de las empresas, si no que las organizaciones necesitan personas capacitadas que se desempeñen en un ambiente competitivo, individuos preparados con habilidades y destrezas que apoyen a la empresa en su crecimiento, sustentabilidad y permanencia.

La inversión en capacitación o en investigación y desarrollo no significa dejar de atender los procesos principales de la empresa o las unidades estratégicas de negocio para mantener la competitividad, por el contrario, esto se traduce en una mayor productividad, asociada principalmente con la disminución en el número de re-procesos o productos rechazados.

Para que las personas que laboran en una organización incrementen el nivel de competitividad, se debe pensar en la capacitación como elemento clave para el crecimiento del capital humano y de las empresas. La formación del personal, aporta individuos adiestrados, capacitados y desarrollados para que su desempeño sea el idóneo y se refleje en el nivel de productividad, calidad o de servicio que demanda el mercado.

El capital humano crea y opera la tecnología, transforma la materia prima, diversifica los productos o servicios, genera propuestas de mejora y establece relaciones con el exterior. Por lo tanto, representa la ventaja competitiva de la empresa ante los retos de la globalización, ya que a través del conocimiento, las capacidades, destrezas o actitudes de los empleados, se brinda a los clientes un valor agregado o distintivo que le permite a la organización competir en el mercado.

Si el capital humano es capaz de desarrollar las actividades anteriores, entonces la capacitación debe considerarse como una alternativa para el incremento de las capacidades y del desarrollo del individuo, con el fin de realice con éxito su trabajo diario y participe en un entorno competitivo.

En las diferentes teorías que abordan el tema de la competitividad se ha observado que una de las variables que influye en el progreso y el aumento de la competitividad de las organizaciones productivas y centros laborales, es sin duda, el capital humano capacitado.

Es oportuno comentar que los retos de la competitividad a los que se enfrentan las empresas, serán resueltos en la medida en que se adopten las estrategias que señalan las teorías y modelos que tratan el tema.

Por otro lado, es conveniente que se forme y se transmita en la organización, la cultura de la competitividad, en la cual, los programas de formación adquieren gran relevancia al orientar al capital humano sobre esa línea.

Referencias

- AMBASTHA, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. **Singapore Management Review**, v. 26, n. 1., p. 45-61, 2004.
- GARCÍA, B. Educación, capital humano y crecimiento. **Ciencia Ergo Sum**, v.8, n.1, p.6-18, 2001.
- HERNÁNDEZ, S. **Administración**. 2. ed. México: Mc Graw Hill, 2008.
- INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **World competitiveness yearbook**. Switzerland, 2008.
- MÉNDEZ, S. **La economía en la empresa**. México: Mc Graw Hill, 2007.
- PADILLA, R.; JUÁREZ, M. Efectos de la capacitación en la competitividad en la industria manufacturera. **Revista de la CEPAL**, n.92, p. 45-60, 2007.
- PORTER, M. **Ventaja competitiva**. México: CECSA, 1990.
- SILICEO, A. **Capacitación y desarrollo de personal**. México: Limusa, 1999.
- VILLARREAL, R. **México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo**. México: Océano, 2002.