
CAPITULO I
EL CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE SONORA
(CESUES), ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ORIGEN DE LA
CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1.1 EL CESUES: ¿QUE ES?

El Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora es un organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene como fin prestar servicios de educación superior a través de la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura, dotado de autonomía en cuanto al ejercicio de sus funciones de enseñanza, investigación y difusión, para dictar sus propios estatutos y demás ordenamientos, para organizar su funcionamiento, así como para aplicar los recursos económicos en la forma que estime conveniente conforme a las disposiciones aplicables.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CESUES

El 18 de julio de 1980, se crea e integra el Patronato para el Fomento de la Educación Superior en San Luis Río Colorado, Sonora, A.C. Su objetivo fue establecer en esa ciudad una universidad en donde los jóvenes pudieran cursar estudios a nivel superior, evitando así emigrar a otras localidades del estado y del país, por lo cual el 20 de octubre, en la ciudad de Hermosillo, se estableció el convenio de apertura de la Universidad de San Luis Río Colorado.

La Universidad de San Luis Río Colorado inicia con una matrícula escolar de 300 alumnos, inscritos en cinco carreras: 1) Licenciado en contaduría pública, 2) Licenciado en administración de empresas, 3) Ingeniero civil, 4) Ingeniero industrial con especialidad en administrador y 5) Ingeniero agrónomo con especialidad en fitotecnia. La planta docente se conformó por 24 profesores. La Universidad se mantuvo en funcionamiento por espacio de tres años.

Por lo que el 3 de octubre de 1983, se crea el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, por medio de la Ley número 28, publicada en esta fecha

en el Boletín Oficial No. 27 del Gobierno del Estado. Su finalidad general es participar en el proceso de formación de profesionales demandados por el desarrollo social, económico, cultural y político de la entidad. De esta manera inicia actividades la Unidad Académica de San Luis Río Colorado, ofreciendo las carreras de: Licenciado en contaduría pública, Licenciado en administración de empresas, Licenciado en empresas turísticas, Ingeniero agrónomo en sistemas de irrigación e Ingeniero agrónomo en zonas áridas; las tres últimas son carreras de nueva creación, siendo suprimidas las carreras de: Ingeniero agrónomo con especialidad en fitotecnia, Ingeniero civil e Ingeniero industrial con especialidad en administrador.

En septiembre de 1984, se establecieron en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, las Escuelas Superiores de Geociencias y Horticultura, ofreciendo las carreras de: Ingeniero en geociencias e Ingeniero en horticultura. Aunado a esto en la Ciudad de Navojoa, Sonora, se instala la Escuela Superior de Acuicultura, con la carrera de Ingeniero en acuicultura. En el próximo año (1985) en la Ciudad de Hermosillo, da inicio la Escuela Superior de Ecología, ofreciendo la carrera de Licenciado en ecología.

Con el auge del turismo en el Estado de Sonora y viendo la importancia de preparar jóvenes para tal actividad, en 1990 es creada la carrera de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas, en la misma Ciudad de Hermosillo.

Por acuerdo de Dirección General, fundamentado en un estudio de reforma administrativa, en 1992 se crea la Unidad Académica Hermosillo y la Unidad Académica Navojoa, desapareciendo las escuelas superiores que venían funcionando. En el mismo año dan inicio las actividades académicas de nuevos programas: Licenciado en comercio internacional, en la Unidad Académica Hermosillo; Ingeniero industrial, en la Unidad Académica de San Luis Río Colorado; y Licenciado en sistemas computacionales administrativos en la Unidad Académica Navojoa. En 1993 y 1996 inician en la Unidad Académica San Luis Río Colorado la carrera de Licenciado en sistemas computacionales administrativos e Ingeniero industrial en electrónica, respectivamente.

Hecho relevante es que en 1998, en la ciudad de Magdalena, Sonora, se instala la Unidad Académica Magdalena, ofreciendo las carreras de Licenciado en

comercio internacional y Licenciado en sistemas computacionales administrativos.

Por otra parte, en el año de 1999 da inicio el programa de Maestría en Administración, en la Unidad Académica San Luis Río Colorado. Para el siguiente año (2000), se crea la carrera de Licenciado en comercio internacional, en esta misma Unidad.

Contribuyendo en el desarrollo de la región y visualizando las expectativas de la sociedad, es en el año de 2001 que el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, establece la Unidad Académica Benito Juárez, siendo ubicada en la población de Villa Juárez, Sonora, ofertando las carreras de Licenciado en administración de empresas y Licenciado en sistemas computacionales administrativos. Al mismo tiempo da inicio la carrera de Licenciado en entrenamiento deportivo en la Unidad Académica Hermosillo.

Dentro de los objetivos institucionales se encuentra un lugar clave, el compromiso de aumentar la calidad de los servicios educativos y de apoyo que son brindados a los alumnos; es por eso que el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora en el periodo 2005-2007 logró la certificación de 25 procesos de gestión académica, administrativa y de planeación de la Dirección General, Unidad Académica Hermosillo y Unidad Académica Magdalena bajo la Norma ISO 9001:2000. Acredita, por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES), seis programas educativos, y uno más logra el nivel uno de los CIEES, lo que ha representado que el 60% de la matrícula se encuentre inscrita en programas de reconocida calidad. Se otorgaron 558 becas de PRONABES; así mismo, se otorgaron apoyos a estudiantes indígenas. El 68% de profesores de inglés fueron certificados por la Universidad de Regina Canadá.

Al inicio del ciclo escolar 2006-2007, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora cuenta con una población escolar de 5176 alumnos, inscritos en sus programas de licenciatura y posgrado. Resulta importante destacar que en el mismo ciclo escolar, se llevó a cabo la firma de un convenio con la Universidad Tecnológica de Nogales, para ofrecer a sus alumnos egresados de

Técnico Superior Universitario en sus propias instalaciones, el programa de Licenciatura en comercio internacional.

Se cuenta actualmente con una planta docente de 373 profesores en las distintas Unidades Académicas del Centro, impartiendo docencia en los diferentes programas educativos; de los cuales el 64% cuenta con estudios de licenciatura, 32% con estudios de posgrado. Con referencia al personal administrativo, actualmente se encuentra integrado por un total de 241 elementos laborando, distribuidos en las distintas unidades académicas del estado.

Con relación a la infraestructura, el Centro cuenta en la actualidad con 99 aulas, 33 laboratorios, dos talleres y 221 cubículos; distribuidos en las distintas Unidades Académicas del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora.

Dentro del ciclo escolar 2007-2008, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora cuenta con una población escolar de 5 559 alumnos, inscritos en los programas de licenciatura, posgrado, nivel técnico superior universitario y en otras universidades donde colabora en los programas académicos de éstas; los cuales están distribuidos de la siguiente manera en cada una de las unidades académicas: en la Unidad Académica de San Luis Río Colorado, se tiene una población de 1806 alumnos representando un 32.5% de la población; en la Unidad Académica Hermosillo, es una población de 2616 alumnos representando un 47% de la población; en la Unidad Académica Navojoa, se tiene 372 estudiantes representando un 6.7% de la población; en la Unidad Académica Magdalena, tiene una matrícula de 403 alumnos el cual representa el 7.2% de la población; la Unidad Académica Benito Juárez, tiene una matrícula de 196 estudiantes lo cual representa el 3.5 de la población; en posgrado, la matrícula es de 103 alumnos representando el 1.9% de la población; a nivel técnico superior universitario, se tiene una población de 17 alumnos teniendo el 0.3% de la población; y en colaboración con otras Instituciones de Educación Superior, como es la Universidad Tecnológica de Nogales se tiene una población de 46 alumnos representando el 0.8% de la población; y en Instituto Superior de Puerto Peñasco, se tiene una población de 19 estudiantes representando el 0.3% de la población.

En junio del 2008 se llevó a cabo la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora por parte de la casa certificadora Det Norske Veritas (DNV).

El 3 de julio del mismo año, se llevó a cabo la publicación de la nueva Ley Orgánica No. 165 del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, abrogando la Ley Orgánica No. 28; por lo cual, el Centro pasa a ser un organismo descentralizado de la Administración Pública Estatal con personalidad jurídica y patrimonio propios; dando esto, cambios en la estructura orgánica y funcional del Centro, como es la del Director General que pasa a ser nombrado Rector, y se da la creación del Consejo Directivo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, como también las Unidades Académicas dejan de ser unidades desconcentradas de la Rectoría.

Se cuenta actualmente con una planta docente de 396 profesores en las distintas Unidades Académicas del Centro, impartiendo docencia en los diferentes programas educativos; de los cuales el 48% cuenta con estudios de licenciatura, 27.5% con estudios de posgrado y el 3.5% con estudios de doctorado. Con referencia al personal administrativo, actualmente se encuentra integrado por un total de 255 elementos laborando, distribuidos en las distintas áreas de la Rectoría y en las Unidades Académicas del Estado.

Dentro del ciclo escolar 2008-2009, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora cuenta con una población escolar de 5 891 alumnos, inscritos en los programas de licenciatura, posgrado, nivel técnico superior universitario y en otras universidades donde colabora en los programas académicos de éstas; los cuales están distribuidos de la siguiente manera en cada una de las unidades académicas: En la Unidad Académica de San Luis Río Colorado, se tiene una población de 1912 alumnos, representando el 32.5% de la matrícula institucional. La Unidad Académica Hermosillo tiene una población de 2720 alumnos, reflejando el 46.2% de la matrícula institucional. La Unidad Académica Navojoa tiene una matrícula de 437 alumnos, representando el 7.4%. La Unidad Académica Magdalena tiene un alumnado de 417 estudiantes, correspondiendo el 7.1%. La Unidad Académica Benito Juárez cuenta con 247 alumnos, con al 4.2% de la matrícula institucional.

En lo correspondiente al personal docente, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, cuenta con 436 profesores; divididos entre Profesores de Tiempo Completo, Profesores de Medio Tiempo y Profesores por Horas. En la Unidad Académica San Luis Río Colorado se cuenta con 143 profesores, reflejando el 32.8% de la planta docente a nivel institucional. En la Unidad Académica Hermosillo se cuenta con 199 profesores, los cuales representan el 45.6%. La Unidad Académica Navojoa cuenta con 36 profesores, los cuales reflejan el 8.3%. La Unidad Académica Magdalena tiene un total de 36 profesores, los cuales reflejan el 8.3% y la Unidad Académica Benito Juárez tiene en su planta docente la cantidad de 22 profesores, correspondiendo el 5.0% a nivel institucional.

En lo referente al personal no docente del Centro, incluyendo las cinco unidades académicas y la Rectoría, se tiene un total de 311 elementos; estos divididos en Directivos, administrativos y de servicios. En la Unidad Académica San Luis Río Colorado, se encuentra conformada por 78 elementos; de los cuales refleja el 25.1%. En la Unidad académica Hermosillo, se encuentran 92 elementos laborando, el cual conforma el 29.6% a nivel institucional. En la Unidad Académica Navojoa, el número es de 28 personas en diferentes actividades, las cuales representan el 9.0%. La Unidad Académica Magdalena, aglomera 26 personas, las cuales corresponden el 8.4%. La Unidad Académica Benito Juárez, concentra 11 elementos reflejando el 3.5% y por último, la Rectoría tiene un total de 76 elementos laborando en las distintas áreas, lo cual representa el 24.4% a nivel institucional.

1.3 ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo.

Pero también se capacita con base en necesidades específicas, al incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología para ocupar nuevas posiciones, y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. En suma, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento y no de entrenamiento como debiese ser, un instrumento de manipulación o en los peores de los casos como simulación o bien una estrategia de productividad.

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar cómo trabajan las personas en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aun existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas del Perú, entre otros.

Tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizado a un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.

De esta forma, podemos matizar que existía claramente la cooperación y el trabajo en equipo, reflejando con ello una organización efectiva para lograr un determinado fin.

En la antigüedad (año 2100 a.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación.

De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil.

De lo anterior, también podemos darnos cuenta de los indicios del aspecto de la comunicación, que hoy en día en cualquier organización es la parte medular del desarrollo de las mismas.

Sin el uso adecuado de la comunicación, se denota lo difícil y complicado que puede llegar hacer el funcionamiento de las organizaciones.

Por otra parte, *los gremios* en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como *sindicatos*; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- *Maestro*, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- *Aprendices*, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- *Oficiales*, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió mas maquinaria y materiales, lo que a su vez demando mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos mas exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó mas que un hecho educativo, una fórmula para controlar "secretos" de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económico-sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder a una mayor categoría.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformo con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y luego realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero-patronal y la explotación de los trabajadores.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro

tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el procesos que se estaba llevando a cabo.

Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propicio una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1917) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaba en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.

Durante esta etapa la mujer volvió a desempeñar un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello la capacitación de transformo de nuevo: las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda, la producción disminuía, y surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizo la primera prueba de inteligencia (Army-Beta), como estrategia para implementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrollo una nueva fórmula que modifiko sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, formula que se conoce como el "método de los cuatro pasos": explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos.

Debemos considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes:

- *Motivación.* Los adultos aprenderán aquello que le servirá para resolver problemas inmediatos.
- *Ejercitación.* Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- *Estímulos apropiados.* La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.
- *Reforzamiento.* La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconoce y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Por lo anteriormente señalado podemos afirmar que en la actualidad ***el objetivo de los departamentos de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.*** En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales por que las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Con este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

El nivel de éxito de un administrador de recursos humanos depende de la manera en que enfrente estos retos y sepa vencerlos. El grado en que las organizaciones logren sus metas afecta a toda la sociedad, así como a todos sus integrantes.

1.4 BASES FILÓSOFICAS DE LA CAPACITACIÓN

Como cualquier actividad humana, la actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador en un marco filosófico, de ninguna manera resulta aventurada; por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se haya influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

La reflexión filosófica respecto a la actividad del capacitador no resulta importante en cuanto a que trabaja con seres humanos, que si bien ocupa una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimiento, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca a realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Una de las preocupaciones de la filosofía en su enfoque universal se orienta al análisis de los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar.

De igual manera, para la capacitación, la filosofía se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una filosofía organizacional, que guie la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- El comportamiento de los miembros de la organización.
- El campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc.
- Recursos materiales.

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforman la identidad de la empresa, la actual la hace ser única y diferente a las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora de proceso de cambio, pues será ésta, a fin de cuentas, la principal de que esa identidad de

empresa resulte como se esperaba. Ahora bien, para que la filosofía organizacional sea auténtica debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país en que se ubica.

1.5 PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACIÓN

Para identificar la perspectiva de la capacitación en México y comprender el papel que juega en la dinámica de las empresas, es importante situarnos en el contexto de la economía internacional y nacional.

Con la nueva revolución científica, que se origina en la década de los setenta, nuevos países disputan una efectiva participación en el mercado mundial, junto a los países tradicionalmente industrializados. Nuevas tecnologías y el impulso al control de calidad le dan un nuevo carácter a las relaciones comerciales. Por eso, para México es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial.

Actualmente se tiene una claridad perfecta de este nuevo contexto mundial. En los últimos discursos oficiales se ha señalado que se dará prioridad a la excelencia de la investigación científica y al uso productivo de los desarrollos tecnológicos. Respecto a la participación de nuestro país en el mercado mundial, se han definido estrategias al encontrar nuevos equilibrios con Estados Unidos y Canadá mediante la firma de un Tratado de Libre Comercio y se estrecharán las relaciones con América Latina. Asimismo, se fortalezcan los nexos comerciales con la Comunidad Europea y se buscarán nuevos canales y entendimiento con los países de la Cuenca del Pacífico.

México ya se adapta a esas nuevas condiciones; por lo que está terminando con el proteccionismo estatal, abriendo el mercado nacional y firmando el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Las empresas que sobrevivirán serán aquellas que tengan posibilidades de competir con mercancías extranjeras en el mercado interno y en el externo.

Esta exigencia ha provocado que muchas empresas vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para

responder a los nuevos parámetros de la competitividad que imperan en el mercado internacional.

Los nuevos parámetros a considerar para que una empresa tenga permanencia en el mercado son:

- Calidad de cero error, es decir, que los productos y servicios deben estar libres de fallas.
- Entrega oportuna del producto, ya que no se admitirán retrasos.
- Precio competitivo a nivel internacional.

Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tiene que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los siguientes propósitos.

- Incrementar la calidad.
- Entregar a tiempo el producto.
- Reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima para abatir así el costo de producción.

Si bien el logro de estos propósitos depende la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano, que, además de aportar sus esfuerzos y conocimientos, ha de tener una actitud sensible de calidad.

Lo anterior implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa. Siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de organización, debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda como ser competitivo. A manera de

conclusión, podemos afirmar que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permite generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

Sin embargo, no hay que perder de vista que la capacitación es tan solo uno de los medios para implementar la calidad de las empresas, por lo que conviene poner atención en los conceptos, enfoques, límites y posibilidades de la misma.

CAPITULO II
MARCO LEGAL Y FUNDAMENTOS REGULATORIOS
EN MATERIA DE CAPACITACIÓN
(CAPITULO COMENTADO)

La organización de la vida social, económica y política de México, se refleja en su máxima expresión legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la ley fundamental-primaria de todas aquellas regulaciones específicas que secundan y acentúan algún aspecto o situación de la coexistencia de nuestro país.

Se ha reiterado en el capítulo I, que la función de capacitación de personal que se lleva a cabo en las organizaciones es fundamental para el desarrollo recíproco e integral de la misma organización y de sus trabajadores.

Es por ello, que tan importante función esta regulada desde la propia *Constitución*, pasando por un conjunto de leyes secundarias hasta llegar a la aplicación de algún procedimiento específico que asegure la operación de dicha tarea, que es capacitar al personal.

En este capítulo, señalaremos puntualmente los diversos artículos de la normatividad que se refieren en materia de capacitación, se revisará y se analizará la disposición legal de manera comentada, para hacer de este capítulo del marco legal, menos tedioso y darle facilidad de lectura al mismo.

También, abordaremos la regulación local que existe en el Estado de Sonora, a través de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora y la Ley del Servicio Civil del Estado, para adentrarnos a las expresiones de las disposiciones legales que regulan a tan importante función de capacitar a los trabajadores del estado.

Asimismo, en la tercera parte de este capítulo, analizaremos exhaustivamente la normatividad que aplica al interior del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), para llevar a cabo el proceso de capacitar al

personal, revisando desde la ley de creación del CESUES, hasta su Plan de Desarrollo Institucional.

Posteriormente, se revisará la normatividad secundaria que controla la operación del proceso mismo, y revisaremos a detalle que nos dice la norma ISO 9001:2000, que es empleada por el CESUES para que dicha función se realice a través de estándares de calidad reconocida.

Con todos esos aspectos legales y de normatividad mencionados con antelación, se abordará el presente capítulo del marco legal de la capacitación, de forma comentada, explicada y desarrollada, de tal forma que permita ser una lectura fácil para su entendimiento, señalando y definiendo en primera instancia las disposiciones legales sobre la materia.