



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**IMPACTO DE LAS REFORMAS LEGALES SOBRE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN  
LAS EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N**

**RODRIGO MARIO AVILA GURRION**

**CARLOS CASAS GUZMAN**

**MARGARITA LOPEZ ROJAS**

**EDUARDO NAVA GALLEGOS**

**GELASIO MARIO NUÑEZ PEREZ**

**JESUS SALAZAR FORTIS**

**MARTHA SANTIAGO BENITEZ**

**GREGORIO SILVA RESENDIZ**

**SALOME YOSHINO VALERO**

**Director del Seminario: Lic. Francisco Calderón Villegas**

*Lej.*  
*21*

MEXICO, D. F.

1979.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

7.- La Intervención de las Autoridades Estatales para la correcta aplicación de las Disposiciones modificadas.....	72
--	----

CAPITULO IV

1.- Marco Legal.....	81
2.- Sistema de Capacitación en el Sector Público.....	82
3.- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.....	83
4.- Coordinación General de Estudios Administrativos.....	85
5.- Consejo Consultivo del Sistema General De Capacitación...	86
6.- Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación.....	87
7.- Dependencias.....	88
8.- Centro Nacional de Capacitación Administrativa.....	90
9.- Instituto Nacional de Administración Pública.....	91
10.- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.....	93
11.- Centro Nacional de Productividad de México.....	93
12.- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de Obra.....	94
13.- Marco Conceptual.....	95

C A P I T U L O V

Reforma Administrativa y Capacitación... 97

COMENTARIOS..... 107

CONCLUSIONES..... 111

BIBLIOGRAFIA..... 114

# I N T R O D U C C I O N

México ha presentado, tasas de crecimiento muy altas, por el acelerado desarrollo que se ha tenido en los últimos treinta años, principalmente en el ramo industrial.

Conjuntamente con ésto, se ha venido ha --  
ciendo imprescindible el reconocimiento al papel -  
que juega la Capacitación y el Adiestramiento, no -  
solo en la industria, sino en los sectores: Público,  
Privado y el Agrícola, en sus diferentes etapas y -  
en sus diversos niveles jerarquicos de cada empresa.

En los sectores antes mencionados, se cuen  
ta con jovenes empleados y trabajadores con estu -  
dios medio-superiores que se encuentran subemplea -  
dos y pierden oportunidad de progresar, por falta -  
de una preparación que la Capacitación les puede --  
dar, convirtiendose en elementos mediocres, abando -  
nados a su capacidad de improvisación; frustrando -  
sus esperanzas de obtener mejores puestos, y el ob -  
tener directa o indirectamente un beneficio para la  
empresa donde laboran o al país mismo.

Un medio para remediar las fallas en que -  
incurren quienes utilizan la Improvisación Adminis -  
trativa en una empresa, es la CAPACITACION, ya que -  
ésta, bién planeada y orientada, puede otorgar a -  
quienes la utilicen, oportunidad para desarrollar -  
al máximo su potencial, y ser más productivos.

Toda empresa que capacita a su personal --  
ayuda al desarrollo económico, social y cultural -  
del país, generando mercados más amplios, sólidos -  
y con mayor capacidad adquisitiva, alcanzando obje -  
tivos benéficos para todos.

Se dice que: El Más- Capacitado trabaja en forma más económica, de ahí la importancia que todo empresario debería de tener respecto de la Capacitación en su empresa.

México necesita de una mejor preparación tecnológica, que solo la Capacitación y el Adiestramiento podrían lograr, puesto que muchos empleos -- técnicos, son atendidos por personal y tecnología -- extranjera, delimitando las posibilidades de nuestro desarrollo.

La Capacitación y el Adiestramiento podrían hacer frente a éstos problemas poco a poco, -- hasta lograr ocupar a nuestro personal, a nuestros-trabajadores, en un status más importante, satisfaciendo así, necesidades propias de ellos y del país mismo.

Para obtener resultados positivos, que no serán a corto plazo, sino a largo plazo, o quizá -- a mediano, fué necesario que el Gobierno Federal estableciera en abril de 1978, las reformas necesarias a la Constitución Política y a la Ley Federal del Trabajo, en materia de: Capacitación y Adiestramiento; Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades y Ramas, decretadas por el Presidente de la República, quién determinó la obligatoriedad de las empresas de todos los sectores, sujetarse a lo previsto en el citado decreto.

Con ésto, se trata de forzar definitivamente a las empresas, para que otorguen CAPACITACION -- a su personal, en pro de su desarrollo y de la productividad Nacional, estableciendo formalmente sus-

actividades de Capacitación para que puedan desarrollar al personal eficientemente y a un costo y plazo menor mediante asesorías.

La finalidad de éste trabajo es ver, el -- impacto que ha producido en todos los sectores del país el nuevo instrumento utilizado por el Gobierno para lograr un desarrollo más rápido; analizando -- las repercusiones que ésto traerá consigo a corto -- plazo y estudiando la situación económica, política y social que rodea a cada empresa dentro del concepto general y hacer una evaluación global de éste movimiento que pretende grandes cosas.

Creemos que ésta tarea no es fácil, ya que al tratar de hacer de cada centro de trabajo, una -- escuela de vida, donde el personal sea iniciado en un nuevo modo de existencia y aprenda como disfrutarla, para que viva de acuerdo a su dignidad humana.

Esta labor debe realizarse con un franco--reconocimiento por parte de los patrones, exhortándolos a que apoyen el progreso del país y la transformación social que estamos viviendo, teniendo la colaboración del propio trabajador, quién deberá -- también actuar al ritmo de la época, buscando su -- propia supervivencia.

No solo es un deber, por el imperativo de una obligación patriótica, que nadie puede eludir, -- sino también porque serán éstos sectores los inmediatos y directamente beneficiados por una tarea de ésta naturaleza, ya que si se contribuye a generar el progreso económico, social y cultural del país, --

éste progreso generará mercados más amplios, sólidos y de mayor capacidad adquisitiva.

Por tal motivo, es nuestro deseo que la información recabada, sirva de alguna forma a las personas o empresas interesadas en su desarrollo y promotoras de la productividad nacional, aunque sea en un grado mínimo, para que la Capacitación y Adiestramiento tengan una aplicación efectiva en beneficio del pueblo, a nivel nacional.



## CAPITULO I

## ANTECEDENTES HISTORICOS.

La Capacitación apareció a partir de la 2a. Guerra Mundial, el 80% de Europa estaba destruida y la política de América Latina se desarrollaba en base a una política Inglesa. Esto cambió a la sociedad. Los E.U. y la Unión Soviética, son dos países que nos dejaron sentir la necesidad por superarse.

Todo país debe de ser gobernado, utilizando teorías administrativas de tipo teórico y práctico.

Iniciar una política en materia de Adiestramiento y Capacitación en México obedece fundamentalmente, al acelerado crecimiento industrial que trae como consecuencia la absorción de nueva y compleja tecnología, mismo hecho que marca una brecha entre la educación de cualquier sistema formal y las necesidades propias de tantas y tan variadas ramas industriales.

Si hacemos una síntesis de lo que se ha hecho en nuestro país al respecto, encontramos que desde 1900 Ricardo Flores Magón, como miembro del Partido Liberal en México, hizo posible que se publicaran los primeros conceptos sobre la educación de los trabajadores en el periodico "Regeneración".

Posteriormente en 1912, surge la Casa del Obrero Mundial que, al luchar primordialmente por los derechos de los trabajadores, incluye entre sus cometidos el robustecimiento de la educación obrera.

En forma similar lo hizo la Confederación Regional-Obrera Mexicana (CROM), cuatro años más tarde aun - que sus intentos no llegaron a cumplirse plenamente.

En la Constitución Mexicana de 1817 artícu los 3o. y 123 se solidarizan los lineamientos gene- rales sobre la educación bién séa escolar o extra - escolar.

El sistema escolar contribuye a la prepa - ración de técnicos de nivel medio principalmente en las secundarias y preparatorias técnicas dependien - tes de la S.E.P. y de las vocacionales, que pertene - cen al I.P.N. Estos planteles ofrecen ciclos comple - tos de enseñanza aparte de ser el escalón para as - cender a ciclos superiores de estudios.

La Educación técnica media se divide en -- realidad en dos ciclos de tres años. El inferior - consiste en proporcionar la Preparación Técnica Ele - mental para carreras cortas y comerciales.

Desde su constitución en 1937, el I.P.N. - organizó ciclos intermedios de enseñanza con la -- idéa de que los educandos recibieran la preparación básica necesaria para incorporarse a la fuerza de - trabajo calificada, en caso de que no prosiguieran - sus estudios.

La información disponible a partir de 1958 muestra un crecimiento rápido del número de estu -- dantes que reciben educación técnica media-supe - rior (vocacionales) a razón del 9.1 % al año en -- 1958-64 y de 14.8% de 1964-69, incremento que fué - de 11.0% al año para el conjunto de la educación me - dia. En los mismos años, el nivel superior de la -

enseñanza técnica media se expandió más, en conjunto, que el inferior: 14.8 % al año en las vocacionales y 37.0% en las Preparatorias técnicas, (15 % al año las secundarias técnicas), lo cual refleja, probablemente, un aumento en la promoción de alumnos que pasan del nivel inferior al nivel superior de la enseñanza técnica media.

Del total de inscritos en la educación media en 1969, alrededor de tres cuartas partes corresponden al primero de los niveles señalados. Del análisis de sobrevivencia escolar de la generación de 1958 resulta que el 65% de los que ingresaron a la secundaria básica terminaron el ciclo; 39% se inscribieron en el ciclo superior, 32% lo aprobaron y 26 % prosiguieron a carreras de educación superior.

Así mismo, en la Ley Federal del Trabajo encontramos en el artículo 153 y dentro de los incisos de la "A" a la "X" referentes a la Capacitación y Adiestramiento a que tiene derecho todo trabajador que labore en una empresa, sea ésta del sector público o privado.

En la época presente, la Secretaría de Educación Pública, creó los Centros de Capacitación Técnica Industrial (CECATI) y las Escuelas Técnicas Industriales (ETI), cuyo objetivo es proporcionar nociones sobre disciplinas industriales, materiales, máquinas-herramienta, técnicas de trabajo y la habilidad manual necesaria para la actividad seleccionada, para que el individuo se incorpore con cierta calificación a los establecimientos industriales o para que instale un taller de su propiedad.

## LOS CENTROS DE CAPACITACION TECNICA.

El Gobierno de México ha puesto en marcha proyectos encaminados a fortalecer la promoción de la enseñanza técnica en la preparación de técnicos a nivel medio y en el Adiestramiento de obreros especializados, cuyas actividades se interrelacionan en algunos casos.

Los orientadores hacia la enseñanza técnica media son:

- El Centro Nacional de Enseñanza Técnica -- Industrial. (CENETI).
- El Centro Regional de Enseñanza Técnica -- Industrial. (CERETI).

Y los de Adiestramiento de personal obrero son:

- Los Centros de Capacitación creados por el Seguro Social.
- Y la Secretaría de Educación Pública.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de Obra. (ARMO).
- Y el Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano-Aleman. (CETMA).

CENETI.- CENTRO NACIONAL DE ENSEÑANZA TECNICA INDUSTRIAL.-

Formado en virtud de un convenio suscrito en 1963 por el Gobierno de México y las Naciones Unidas, tiende esencialmente a Capacitar profesores

e instructores de talleres y laboratorios (en mecánica, construcción y electrónica), destinados a instituciones de enseñanza para técnicos de nivel medio y obreros calificados, a base de cursos de tres años. Los programas adoptados incluyen trabajos prácticos, incluso en fábricas y talleres, metodología de enseñanza técnica, lenguas extranjeras y diversas materias técnicas y científicas.

EL CENETI, es en la actualidad del primer centro educativo de su tipo en América Latina, está instalado en seis edificios principales y trece secundarios, con capacidad total para 1 500 alumnos.

El primer año de actividades (1964) se inscribieron 234 alumnos, de los que solo se graduaron 56 al terminar los estudios (1966); constituyeron grupos heterogéneos con bajos niveles medios de educación previa en los que figuraban profesores e instructores técnicos, obreros y estudiantes egresados de las escuelas vocacionales. En 1966 el Gobierno de México decidió transformar el centro en una escuela de enseñanza superior, para quienes optaran por los títulos de Ingeniero Civil o Industrial. La duración de los estudios aumentó a cinco años, y actualmente se exige como requisito de adquisición el ciclo vocacional de ingeniería o de Ciencias Físicomatemáticas ó estudios equivalentes. En 1968 la población escolar era de 400 alumnos.

La Asistencia técnica de las Naciones Unidas concluyó en 1968. Durante los cinco años en que estuvo en vigencia el convenio, se trató de formar en el CENETI, un núcleo básico de profesores e instructores en cada especialidad, para lo cual se con

trataron expertos extranjeros y se concedieron becas de estudio en diversos países al personal docente nacional. A cada experto correspondían como contraparte, dos o tres profesores nacionales. Se presentaron, sin embargo, dificultades para integrar una planta de personal nacional a nivel de instructores y auxiliares y algunos de los profesores formados en el CENETI, abandonaron la institución, al encontrar empleos mejor remunerados en la industria privada; faltó también, coordinación entre las fechas de retorno de los becarios y la permanencia de los expertos en el país. (La inversión del Gobierno de México en éste proyecto ascendió a un total de 6.1 Millones de dolares; las Naciones Unidas, a través de la UNESCO, aportaron Un Millón de dolares en equipo, becas y asistencia técnica).

Al transformarse en CENETI en Institución de Enseñanza Superior (carácter con el que duplica otros planteles existentes), dejó de ser el impulsor de la enseñanza técnica media y proveer al personal técnico calificado para lo que había sido creado. Los problemas de pobre nivel académico y ausentismo de sus estudiantes (personas que estudian y trabajan), unidas a las carencias en el cuadro básico, han determinado que en el CENETI se repitan los problemas que son típicos de la enseñanza técnica en México.

**CERETI.- CENTRO REGIONAL DE ENSEÑANZA TÉCNICA INDUSTRIAL.**

Instalado en 1967 en Guadalajara por convenio entre el Gobierno de México y el Estado de Jalisco y las Naciones Unidas, se ocupa en la preparación de técnicos a nivel medio. Las aportaciones-

ascienden a 50 Millones de pesos del Gobierno Federal; 6 Millones del de Jalisco y 17 millones de las Naciones Unidas. El Centro se inauguró en 1970 con capacidad para 1 200 alumnos, pero los cursos se -- iniciaron desde 1968 en instalaciones de otros plantales. La población escolar en 1970, ascendió a 461 alumnos.

Casi en forma paralela, el I.M.S.S. inicia la creación de Centros de Adiestramiento y Centros de Seguridad Social para el Bienestar Social.

## CENTROS DE CAPACITACION DE MANO DE OBRA.

### I.M.S.S.

El Instituto Mexicano del Seguro Social -- puede considerarse el precursor del establecimiento de Centros de Capacitación para la Mano de Obra, el primero de los cuales, se inauguró en 1962. Actualmente funcionan 22 a los que asistieron 6 000 personas en 1970. La Secretaría de Educación emprendió durante la década de 1960 una serie de programas semejantes, entre los que figuran los CENTROS DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL, destinados a proporcionar al individuo nociones sobre disciplinas industriales y sobre materiales, máquinas, herramientas y técnicas de trabajo, dándole la habilidad para que se incorporen a los establecimientos industriales como trabajadores de cierta calificación o bien para que instale un taller de su propiedad. Los Centros preparan para ocupaciones como: Mecánico, Electricista, dibujante industrial, mecánico de motores y otras especialidades. En 1964 operaban -- 28 centros de éste tipo y en 1970 habían aumentado a 30, de los cuales 9 estaban en el D.F. y los restantes en diversos estados. Los cursos tienen una --

duración de 40 semanas y si se juzga por el número de egresados (43,943 hasta 1970), han obtenido éxito.

Otro centro, creado por el I.M.S.S, en combinación con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, es el Centro Nacional de Capacitación, que inició sus funciones en junio de 1967, y que tiene como meta principal el Adiestramiento, Capacitación y Actualización de los servidores del Instituto a fin de que estén en posibilidades de un mejor desempeño de las funciones a ellos encaminadas y como elemento básico para que logren un desarrollo individual.

#### ARMO.- ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA.

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), empezó a funcionar en 1965 con dos propósitos:

- a).- El Adiestramiento de Supervisores e instructores destinados a los centros de trabajo y a las escuelas, y
- b).- La Enseñanza directa a trabajadores para promover su calificación.

El Gobierno de México suscribió un convenio para -- éste propósito con las Naciones Unidas que aportaron 1,400,000 dolares. ARMO estableció un centro en el D.F. y para sus programas en el interior del -- país, ha utilizado las instalaciones de escuelas en funcionamiento.

Los cursos regulares dirigidos a trabajado



res y supervisores, se iniciaron a mediados de 1969, habiéndose propuesto lo relativo a instructores. La Enseñanza tiende a capacitar al personal obrero en el manejo de maquinaria de taller, trabajos de madera, electrónica, construcción, electricidad, soldadura y mantenimiento principalmente. Hasta 1970 habían recibido instrucción 1 628 participantes, que se beneficiaron con ello solo 795 empresas.

ARMO ha trabajado conjuntamente con el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) cuyo objetivo es la investigación en materia de productidad y proporcionar programas de formación profesional.

CETMA.- CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS --  
MEXICANO-ALEMAN.

El CETMA se creó por un convenio suscrito en 1966 entre los Gobiernos de México y la República Federal Alemana. Su finalidad es preparar obreros especializados, supervisores y técnicos de mecánica, electricidad y fundición, mediante cursos de dos, tres y cuatro años respectivamente. El Gobierno de la República Federal de Alemania, aportó 21 - Millones de pesos en servicios de instructores (por un periodo de cinco años), en capacitación de 8 técnicos mexicanos en máquinas y herramientas. El Gobierno de México se hace cargo de los Sueldos y Salarios del personal nacional y del mantenimiento -- de las instalaciones; en 1970 su aportación ascendía ya a 15.5 Millones de pesos.

Además existen institutos de Educación --  
Obrera que dependen de la Confederación de Trabaja-

dores Mexicanos (CTM), y Centros de Capacitación - que dependen de otras organizaciones sindicales.

No obstante las distintas procedencias y dependencias de las instituciones mencionadas, así como de otras tantas que se han dedicado al Adiestramiento y Capacitación, casi la mayoría coinciden en preparar a los recursos humanos del país con el propósito de elevar la productividad tanto a nivel empresarial como nacional, promover las oportunidades de empleo, mejorar el nivel de vida de los trabajadores y de sus familias y aminorar la gran brecha que existe entre la formación escolar y la realidad laboral a la que se enfrenta toda persona.

## C A P I T U L O II

## CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

## I.- CAPACITACION.

Muchos de los problemas en las organizaciones se derivan del hecho de que cada grupo tiene sus propios intereses adquiridos, es decir, su propio punto de vista o planteamiento típico de los problemas planteados. Al ingeniero le interesa, por ejemplo, la calidad; su formación y la índole de su trabajo hacen que sienta poco interés por la reducción de los costos. El Contador tiene el punto de vista exactamente opuesta. Estas diferencias son inevitables, y de hecho, si la dirección de la empresa las utiliza adecuadamente, contribuyen a dar solidez a toda la organización.

Un programa eficaz de CAPACITACION puede ayudar al Ingeniero a ponerse en el lugar del Contador. Puede indicar a cada grupo de que modo sus propias condiciones provocan perjuicios no deliberados pero innecesarios a otros grupos. Puede indicar a cada uno de estos grupos como comunicar con los demás en términos inteligibles. En la realidad, este tipo de comunicación puede ser tan eficaz como una comunicación cara a cara entre miembros del mismo grupo de trabajo.

Lo anterior es un ejemplo, de como la CAPACITACION se inmiscuye en cualquier actividad de una empresa, de ahí su importancia

## A.- DEFINICIONES DE CAPACITACION.

La CAPACITACION del personal, es un proceso dinámico, que propicia la superación del hombre y permite desarrollar sus facultades y aptitudes -- dentro de su trabajo. Es un acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje.

Etimológicamente la palabra Capacitar, se deriva del latín: CAPAX: de Capare, CABER, cuyo -- significado es: Que tiene ámbito o espacio suficiente para recibir o contener en sí, otra cosa.

**CAPACITACION.-** Es la creación o el desa -- rrollo de conocimientos, aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades.

**CAPACITACION.-** Proceso Enseñanza-Aprendizaje para mejorar aptitudes y actitudes del trabaja -- dor.

## B).- MARCO FILOSOFICO-SOCIAL DE LA CAPACITACION.

La Capacitación, en el contexto de una antropología filosófica es el proceso por el cual, el hombre adquiere no solo el dominio de un saber ha -- cer, sino también de un saber pensar. Esto implica y refleja una idea muy vieja, lejana y profunda, no por ello anacrónica y sin vigencia; la idea de que una sociedad pueda estar administrada pero no muy -- suficientemente bien administrada; requiere de la -- capacidad del ente que administra a su sociedad con -- creta, ya que, cuando ello no es así, puede existir administración de la organización, pero habrá crí -- sis. Por ello expresamos que otorgar Capacitación --

no es solo práctica respecto a algo, sino también - e imprescindiblemente, la Capacitación del saber -- pensar. Es decir, saber otorgarle sentido social a la práctica que el realiza.

Aquí la Capacitación como un proceso, es-- fundida en la noción de trabajo y de praxis. El hombre por ello, tiene la necesidad de poseer una capacidad permanente que le ponga en contacto con el - mundo que él está administrando: sin embargo cuando ello no es así, se produce una obsolescencia entre- el saber hacer y lo que tiene que resolver.

#### C).- GENERALIDADES DE LA CAPACITACION.

Ya hemos mencionado que Capacitación, es - el proceso Enseñanza-Aprendizaje, para mejorar aptitudes y actitudes del trabajador.

Con ésto podemos decir que hablamos de Capacitación siempre y cuando lo que se busque sea un cambio de conducta. A esta definición podría agregarsele algunos otros aspectos, como son: Ambito -- social familia, etc. pero siempre cuando los diferentes conceptos que se agreguen a la definición de la función Capacitación estén adecuados a los objetivos y políticas de una empresa o institución.

Es conveniente recordar algunos conceptos- que se manejan en Capacitación, para de ésta suerte, idear un sistema que logre la uniformidad, la sistematización y la participación, como condiciones fundamentales, que nos permitan manejar esta función y mantenerla actualizada, dada la dinámica que en símisma contiene:

- ENTRENAMIENTO.- Lo entendemos como el elemento de la Capacitación que se refiere a familiarizar al trabajador con una nueva instalación o nuevas herramientas, etc.
- ADIESTRAMIENTO.- Al igual que entrenamiento, lo consideramos como uno de los elementos de la Capacitación cuyo objetivo es el de desarrollar las habilidades que ya posee el trabajador.

DESARROLLO DE PERSONAL.- Este concepto lo consideramos como el de mayor amplitud de todos los anteriormente señalados y es la preparación de todos y en cada uno de los diferentes aspectos del ser humano para lograr su pleno desarrollo y que, por supuesto, dentro del marco de la administración de recursos humanos o de las funciones más importantes que propician el desarrollo del personal, es la Capacitación.

La Capacitación, debe ser eminentemente Institucional. Esto es, que debemos partir del requerimiento institucional para encontrar en que se debe de preparar al personal y lograr su superación.

Si la Capacitación es el acto intencionado por el que se procuran los medios para que tenga lugar el aprendizaje, queda eliminada cualquier ayuda casual al desarrollo del personal y todo apoyo a su mejora accidental, a fin de poder proveer intencionalmente los medios para que se produzca el aprendizaje. Habremos de empezar por conocer lo que el individuo necesita aprender antes de que se inicie la Capacitación.

Las necesidades de la Capacitación y Adies<sup>tr</sup>amiento están integradas por los conocimientos, - actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

#### D).- OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

Como objetivos hemos encontrado la de: Desarrollar sistemáticamente todos los niveles jerárquicos de la empresa, los conocimientos, habilida - des y actitudes para contribuir a la prosperidad -- de la empresa y de sus empleados.

La Capacitación tienen un significado muy - amplio, y sirve principalmente para:

- Aumentar los conocimientos del personal.
- Desarrollar sus aptitudes individuales.
- Cambiar su actitud mental.
- Y lograr la experiencia.

La Capacitación es sumamente práctica, en - cuanto a su carácter, ya que educa sobre el trabajo, mientras éste se realiza y añade conocimientos, e - influye en la mentalidad del sujeto y trata de de - senvolver en forma simultánea sus aptitudes.

LA CAPACITACION.- Es el elemento que perm<sup>i</sup>te lograr que las personas adquieran el nivel de -- destreza que un trabajo exige en térmi<sup>n</sup>os de cali - dad, cantidad y oportu<sup>n</sup>idad, adiestrandolo y capaci<sup>n</sup>andolo para lograr objetivos. La Capacitación no -

es un esfuerzo aislado dentro de la administración de personal, que ha sido una de las funciones más descuidadas.

#### E).- CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION.-

Para llevarse a cabo una capacitación, es necesario cumplir con ciertas condiciones:

- 1.- Debe adecuarse a las necesidades reales que intentan satisfacer tanto inmediatas como futuras.
- 2.- Debe desarrollarse de manera metódica dependiendo de las diferentes variables como son: Tema, lugar, tiempo y participantes.
- 3.- Debe ser continua aunque existen períodos de descanso.
- 4.- Debe existir participación activa de cada persona.

#### F).- REQUISITOS PARA PODER LLEVAR A CABO LA CAPACITACION.

- 1.- Determinar los objetivos de la empresa en cuanto a sus necesidades de capacitación.
- 2.- Establecer los niveles de educación del personal y sus deseos individuales de perfeccionamiento.



3.- En base a lo anterior, planificar la actividad de capacitación.

#### G).-RESULTADOS DE LA CAPACITACION.

Los resultados de una acción de capacitación de personal se reflejan desde los puntos de vista: Económico, legal, morales, sociales y físicos.

- Aspecto Económico.- El aumento de eficiencia en la realización de una tarea, además de su elevación de calidad, da un valor cuantitativo que significa una ventaja económica para la empresa. Es justo y necesario que el aumento de productividad se considere en beneficio de la empresa y del trabajador.
- Aspecto legal.- Se satisface la obligación legal para los patrones de dar capacitación y adiestramiento al personal que trabaja para ellos. Las características de éste adiestramiento se encuentra reglamentada en la Nueva Ley Federal del Trabajo enunciado en el Capítulo III de éste estudio.
- Aspecto Moral.- La acción de capacitar satisface los principios morales de la administración, al proporcionar los elementos necesarios a su personal para el funcionamiento óptimo de la empresa. A los trabajadores les brinda la oportunidad de desarrollar sus actividades con pleno conocimiento de su trabajo y con la certeza de pertenecer a un contexto social e industrial.

- Aspecto Social.- Desde el punto de vista social, el mejoramiento social de los trabajadores en la empresa, contribuye a elevar su condición social consolidando las estructuras del país.

Toda acción de capacitación tiende a obtener un rendimiento óptimo sin perjuicio de la salud física del trabajador, por lo contrario tienden a mejorar y/o a balancear el desgaste y esfuerzo físico de sus actividades, considerando de una manera especial, los aspectos de seguridad e higiene de su área de trabajo.

Toda capacitación dará como resultado un aumento en la productividad de la empresa.

#### H).- POLITICAS DE CAPACITACION DE LA EMPRESA.

El desarrollo y mejoramiento de las aptitudes y conocimientos del personal son esenciales para la operación y el desarrollo de la empresa.

La enunciación de las políticas representan los lineamientos a seguir para lograr los objetivos de la empresa.

Las políticas de la empresa se enuncian a continuación:

- Proporcionar al personal la educación y entrenamiento necesarios para el desempeño cada vez mejor de su trabajo individual.

- Desarrollar en el personal hábitos y actitudes generales frente al trabajo (disciplina in-

dustrial) que le permitan un desempeño cada vez mejor en su grupo de trabajo.

- Proporcionar al personal herramientas para su desarrollo.

#### D.- TIPOS DE CAPACITACION.

Una división que se ha hecho respecto de los tipos de capacitación es la siguiente:

1.- Dentro de la empresa.

a).- Por cursos dictados por capacitadores generales.

2.- Con cursos dictados por especialistas en cada materia y que por lo común, están a cargo de ella en sus horas de trabajo en la empresa.

Otra división que se conoce de los tipos de Capacitación es la siguiente:

- Durante el servicio.- es la forma más considerable, ya que el sector público debe dar las facilidades necesarias para el desarrollo de una actividad para su propio beneficio, sin perjudicar al empleado.

- Fuera de horas laborales o en los descansos.- no es recomendable por los problemas que causan al personal.

- Por correspondencia.- se atiende a más personal en un sólo tiempo.

- Retribuido o no retribuido.- debe ser -- retribuida la Capacitación es decir, no restar los - fondos económicos de los participantes, para no -- afectar la economía de su familia.

La Capacitación y sus especies.- En razón de la amplitud que implica la Capacitación distinguimos las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo oficio.

- La que se da sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.

- La que se imparte sobre conocimientos -- que se refieren a toda una rama industrial, bancaria o comercial.

De acuerdo con la naturaleza de la Capacitación debemos distinguir:

- La Capacitación que se da al obrero o -- empleado.

- La Capacitación que se da a los supervisores.

- La Capacitación que se da a los ejecutivos.

En relación a los métodos empleados la Capacitación se divide en:

- Capacitación Directa y

- Capacitación Indirecta.

Capacitación Directa.- Se da utilizando mé todos de enseñanza sistemática, dada por técnicos - en la enseñanza, o maestros, y es semejante a la -- que se da en los centros de estudios superiores.

Este método, salvo el caso de empresas su- mamente poderosas, es difícil que se den las clases dentro de la empresa. Por ello la Capacitación a -- base de clases suele darse dentro de algunos de los métodos que se enuncian a continuación:

- Por cursos breves.
- Por becas.
- Por conferencias.
- Método de casos.
- Cursos por correspondencia.
- e Instrucción programada.

Capacitación Indirecta.- Es este tipo de - Capacitación, se utilizan casos, que de suyo, tie - nen otros fines, y se pueden dar a conocer mediante:

- Mesas redondas.
- Publicaciones.
- Medios audiovisuales (películas, filminas, carteles).

J).- A QUIEN BENEFICIA VERDADERAMENTE LA - CAPACITACION.

Al individuo, le produce satisfacción, le - puede ayudar a mejorar sus sueldos y salarios, se -

tiene más responsabilidad y mejora su nivel de vida y proporciona beneficios.

- Al sector público y privado.- Eleva la eficiencia, contribuye a alcanzar sus objetivos -- (eficacia), legítima al estado. El empleado sin eficiencia va perdiendo fuerza en el país.

El Estado.- Tiene como objetivo, el atraer y retener, para su servicio a los mejores elementos de la sociedad, creando mejores condiciones de vida y mejorando los sueldos y salarios de los empleados, como sistemas motivacionales.

En que momento se debe aplicar la Capacitación.- Para hacer mejor el trabajo, debe aplicarse la Capacitación cuando.

- Se producen cambios tecnológicos
- Cuando hay cambios de funciones
- y Cuando se realicen ascensos o promociones.

#### K).- CONCLUSIONES.

La Capacitación tanto industrial como gubernamental proporciona caminos benéficos y positivos mediante actividades programadas para desarrollar con mayor rapidéz los conocimientos, actitudes y destrezas para la institución y el individuo.

## 2.- ADIESTRAMIENTO.

Las actividades por realizar para lograr la Capacitación del personal, deben de estar coordinados para obtener la máxima eficiencia.

La utilización de un sistema de Adiestramiento ampliamente conocido y ya experimentado en nuestro medio, nos ayudará a organizar estas actividades de Capacitación.

Los elementos que estructuran al mencionado sistema de Adiestramiento son los siguientes:

- Investigación
- Análisis
- Desarrollo
- Operación
- Evaluación
- y Reporte de, resultados.

Estos elementos se relacionan entre sí, aunque cada uno tenga funciones específicas.

### A).- DEFINICIONES DE ADIESTRAMIENTO.

Adiestramiento.- Es una serie sistemática de actividades que tienen por objeto producir el desarrollo de algún hábito, habilidad o aptitud específico de un ser humano.

Adiestramiento.- Es el proceso de Enseñanza- Aprendizaje dirigida a desarrollar habilidades-

y de producir un cambio adecuado y en función a las responsabilidades de una persona en su trabajo. Varios autores encuentran gran semejanza entre la Capacitación y el Adiestramiento, hasta el grado de decir que son sinónimas, ya que las dos, se dedican a proporcionar conocimientos y habilidades para un trabajo específico, pero también hay quién las define por separado diciendo que el Adiestramiento es dependiente de la Capacitación.

Según Malcon Warren.- La diferencia que se obtiene de comparar los requerimientos del trabajo con las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes del trabajo es el Adiestramiento.

En este caso, nosotros trabajaremos haciendo una división entre estas dos palabras, que para nosotros, difieren en algo.

Adiestramiento.- Es el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, orientado a una persona, de los conocimientos, habilidades y aptitudes indispensables para realizar eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo.

El tipo más viejo y más común de Adiestramiento específico es el conocido por nombre de: -- ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO. Cualquier puesto requerirá de un poco de Adiestramiento de este tipo y algunos son enseñados exclusivamente mediante el -- mismo.

Para obtener buenos resultados, este --- Adiestramiento debe ser planteado y los adiestra -- dores deben ser competentes en las funciones de -- Adiestramiento y deben de impartir los conocimientos adecuados usualmente. Este papel lo desempeñan-



otros empleados que son seleccionados para ello y - que reciben un aprendizaje especial para llevar a - cabo dichas funciones. Algunas compañías, mantienen permanentemente este tipo de empleados y se les da un status especial y salarios más altos.

Cursos especiales, clases o escuelas, dirigidas y mantenidas por la Compañía durante el tiempo o fuera de éste, sirven para satisfacer una gran variedad de necesidades de adiestramiento.

El Adiestramiento es de caracter más práctico que la Capacitación, y para un puesto concreto. Es necesario e indispensable que en toda clase de - trabajos se imponga un Adiestramiento previo.

La palabra Adiestramiento es muy exacta, - pues significa adquirir destreza.- Se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de enseñanza práctica de carácter sistemático.

Al igual que el entrenamiento, consideramos al Adiestramiento como uno de los elementos --- de la Capacitación, cuyo objetivo es el de desarrollar las habilidades que ya posee el trabajador.

Que es el Adiestramiento.- Parte primordial de la atención dedicada a los recursos humanos se expresa a través de programas de Adiestramiento. Es necesario aclarar que entendemos por Adiestramiento.

Adiestramiento.- Es toda acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar

los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas.

#### B).- OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO.

El Adiestramiento, encaminado en forma general a la superación constante de los recursos humanos que contribuyen activamente en la producción de bienes y servicios, persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo;
- Facilitar el ajuste de personal de los trabajadores a sus actividades y ambiente laborales, tanto en situaciones corrientes de trabajo como, cuando se presentan innovaciones técnico - científicas;
- Permitir una mayor movilidad de mano de obra (ascensos transferencia).
- Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de seguridad, ante las contingencias de la demanda ocupacional y
- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente a su autodesarrollo y formación.

Como puede apreciarse, el Adiestramiento -- representa amplios beneficios de carácter social, -

que indudablemente repercuten en beneficios económicos a la vez que permiten el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

Lo anterior se expresa en forma más tangible, en los beneficios que representa el Adiestramiento para la empresa, que pueden ser la disminución o reducción de algunos índices o aspectos de la vida laboral y el aumento o mejoría de otros.

El Adiestramiento significa aumento o mejoría de:

- Cantidad de la producción
- Calidad de la producción
- Control de calidad
- Utilidades
- Ventas
- Ahorro en mantenimiento de equipo
- Métodos de trabajo
- Calidad de la dirección y de la supervisión.
- Calificación de personal
- Grupo de personal promovible.
- Grupo de ejecutivos potenciales.
- Actitudes de los trabajadores hacia la empresa.
- Satisfacción de los trabajadores,
- Comunicación.

- Liderazgo.
- Flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes, etc.

El Adiestramiento representa la disminución o reducción de: Costos por unidad, desperdicios y desechos de materias o provisiones, rotación externa, cuellos de botella en la producción, rechazos y descomposturas, fluctuaciones de la producción, ausentismo, índices de accidentes, retardos, tiempo requerido para la introducción de nuevos procesos, violaciones a los reglamentos, etc.

Según Protor y Torthon, el Adiestramiento mejora la eficiencia completa de la empresa en la siguiente manera:

El propósito del Adiestramiento estriba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo y, a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una productividad óptima.

Todo lo anterior solo se obtiene si existe dentro de la empresa una función claramente diferenciada encaminada al adiestramiento de personal.

### C.- TIPOS DE ADIESTRAMIENTO.

Según algunos autores, existen dos tipos de adiestramiento que son:

- Adiestramiento formal o de programa.- Como el desarrollo de la habilidad, la instalación en el trabajo y la orientación; el adiestramiento para supervisión y/o dirección, etc.

- Adiestramiento informal; como el que se realiza en cualquier fabrica o negocio, cuando al - gún miembro de la dirección, desde el capatáz hasta el presidente, se vale de su habilidad, su criterio adiestrado, su experiencia, sus ideas, sus convic - ciones y sus actitudes.

Todo programa de Adiestramiento requiere - de dos fases: Formal e Informal; que los adiestra - dores tengan una visión clara de los elementos de - la dirección industrial y comercial, considerando - siempre el adiestramiento como un programa de comu - nicación no solo una función de enseñanza aislada y limitada.

Todo programa de adiestramiento es un mé - todo de presentar los hechos, pero dicha presenta - ción puede variar tanto en su forma como perspecti - vas existan.

Por otro lado, el adiestramiento en el tra - bajo y los adiestramientos especiales para los eje - cutivos, deben estar coordinados por un plano gene - ral de desarrollo de miembros de la dirección de la empresa. En los niveles inferiores se utiliza mucho el Adiestramiento mediante discusiones de grupo o - conferencias de clase. Algunas compañías mandan eje - cutivos seleccionados a unidades u otros centros de estudio para que tomen cursos intensivos y otros - programas de educación de adultos, de caracter mer - cantil o general. En algunas ocasiones como es en - el caso del ejército de algunos países, se envían a estos individuos a formar cursos completos en las - universidades.

#### D).- NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO.

Una necesidad implica la carencia de algo; en este caso, carencia de adiestramiento.

Esta determinación de necesidades de Adiestramiento nos indica entre otras cosas: A quién se debe adiestrar y que temas se deben enseñar.

El trabajo de cada uno de los empleados de una institución, coadyuva al logro de los objetivos de la misma, de aquí la importancia de que el empleado se adiestre en temas que satisfaga necesidades relacionadas con su puesto de trabajo.

La Determinación de necesidades de Adiestramiento es la liga entre los objetivos de la institución y las acciones de Adiestramiento.

La Determinación de Necesidades de Adiestramiento es importante ya que detecta deficiencias en el personal, que originan dificultades para lograr objetivos de la institución, y permite definir:

- Que enseñar
- A quién enseñar.
- Y en que momento se proporcionará el adiestramiento.

Esto también permite, establecer un marco de referencia inicial que servirá para evaluar la bondad del adiestramiento que se proporcione.

Estas necesidades de Adiestramiento se puede dar en tres niveles:

- A nivel organizacional.
- A nivel ocupacional, y
- A nivel individual.

Reconocer la importancia del adiestramiento, es reconocer el valor del hombre en los procesos productivos. Es indudable que toda empresa dispone de tres tipos de recursos para cumplir con sus objetivos:

- a).- Materiales.- (maquinaria, instalaciones, herramientas, equipos).
- b).- Financieros ó Económicos.
- c).- Humanos.- (Mano de obra).

Los tres tipos de recursos mencionados son, por igual importantes e indispensables que las empresas desempeñen satisfactoriamente sus tareas.

Es enteramente lógico, y hasta ahora ha sido una práctica común, que se dedique parte del presupuesto de la empresa para mantener en buenas condiciones los recursos materiales y financieros y lograr de ésta manera mantener en equilibrio los factores básicos de la producción.

Se ha llegado aún a señalar que es indispensable dedicar un porcentaje mínimo del presupuesto para:

- Mantenimiento de la maquinaria y equipo.
- Conservación de las instalaciones.

- Reemplazos de equipo-herramienta.
- Reservas para retiros y reemplazos, etc.

Si la empresa no destina una cantidad similar por lo menos al mínimo establecido, a mediano o largo plazo, tendrá que hacer gastos superiores al establecido para mantenerse en condiciones satisfactorias.

#### E.- RAZONES POR LAS QUE SE PUEDE DAR ADIESTRAMIENTO.

- 1.- En Razón del fin.- Se debe adiestrar al obrero o empleado nuevo, aún cuando en el supuesto caso de que el trabajador poséa capacidades previas para el puesto o suponiendo que haya adquirido destreza a un tipo de trabajo que se le va a encomendar.
- 2.- En caso de Cambio de Puesto.- Ya sea por transferencia temporal o por ascenso.
- 3.- Por cambio de sistemas.- Por cambio de maquinaria, métodos de trabajo, etc. del adiestramiento que se haga, va a depender el éxito o fracaso del cambio.
- 4.- Por Correcciones de Defectos.- Puede darse por falta de supervisión, problemas psicológicos, familiares o económicos que originen esos defectos.
- 5.- En Razón del método.- Fundamentalmente se distingue el adiestramiento que se recibe en la escuela y el adiestramiento dado dentro del trabajo.



## F.- FORMAS EN QUE SE PUEDE ADQUIRIR ADIESTRAMIENTO.-

Ante todo, suponemos que se trata de un - verdadero adiestramiento y no de una capacitación - general. Al contrario de lo que ocurre con el adies- tramiento en el trabajo, lo principal es adiestrar. Estas formas de adiestrar pueden ser:

1.- Escuela Vestibular.- Se trata de una - escuela especialmente establecida dentro de la em - presa, con el fin de que quienes van a ingresar a - esta pasen primero por un tiempo determinado por -- esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

### Ventajas:

- Que los instructores son especializados en la enseñanza.
- Que se fija como objetivo el de enseñar, y no se ve el aspecto productivo.

### Desventajas:

- Alto costo de operación.
- El instructor enseña fácilmente en el modo de hacer el trabajo, en forma distinta de lo que va a exigir el supervisor - dentro del taller u oficina.

2.- Adiestramiento en Escuelas Tecnológicas.-

Aquí se dará un verdadero adiestramiento, - aunque se está tocando los límites de la capacita - ción y en muchas ocasiones habrá características di - ficilmente discernible entre uno y otro.

### 3.- El Adiestramiento dentro del trabajo.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, - siendo el fin principal producir y el fin secunda - rio enseñar.

El Adiestramiento dentro de la empresa es - un proceso contínuo, impuesto por nuestra época, -- que incluye tanto a los trabajadores como a las em - presas.

Es una constante actualización de conoci - mientos y destrezas para así poder situar la mano - de obra a la altura de nuevas técnicas y procedi -- mientos, que día con día, créan nuevos puestos de - trabajo o modifican los ya existentes.

Aún cuando el Adiestramiento de personal - en las empresas debe considerarse como una acción - global a todos los niveles, analizaremos, por esta - vez, en el puesto mismo de trabajo, ya que sin lu - gar a dudas, es el que puede realizarse a más corto plazo y representa un mejor y más rápido aprovecha - miento de los trabajadores.

Beneficios del Adiestramiento en la Empre - sa.

El Adiestramiento de los obreros en el lu - gar de trabajo, presentan ventajas ideales, que lo -

hacen satisfacer necesidades inmediatas de mano de obra, como son:

- Hace de la empresa una real escuela del trabajo, tanto para quienes requieren adquirir o -- perfeccionar algún conocimiento, como para aquellos egresados de las escuelas técnicas que requieren de un campo propicio para desarrollar sus actividades productivas.

- Delega en el supervisor de línea la responsabilidad de instruir.

- Racionaliza los procedimientos de enseñanza que en algunas empresas se realizan libremente y sin planeación, poniendo en manos de los empresarios un proceso técnico funcional que les permite, en corto plazo, capacitar a sus trabajadores en forma eficiente y a bajo costo.

- Dota a la empresa de un cuerpo de instructores, cada vez más capacitados para adiestrar y perfeccionar a sus obreros dentro de las necesidades específicas de la compañía.

- Por medio de éste adiestramiento, la empresa conoce el valor potencial de cada uno de sus trabajadores.

El hecho de adiestrar directamente en línea a los trabajadores, es una de las funciones más importantes y significativas para el personal supervisor, porque le permite ahondar los problemas e ineficiencias en el lugar donde unos y otros se generan junto con la producción y en presencia de los responsables. Citaremos a continuación las --

áreas deficitarias que como necesidad de adiestramiento confronta a menudo el supervisor, para transformarlas en requisitos de adiestramiento:

- Capacitación previa dirigida al trabajador de nuevo ingreso, para integrarlo en su primer cargo y ubicarlo dentro de la empresa. La formación de actitudes favorables para el futuro puesto y para la empresa.

- Capacitación necesaria para trabajadores promovidos a nuevos puestos o que deberán operar -- nuevas máquinas o sobre procesos y métodos de trabajo diferentes.

- Perfeccionamiento del personal, en aquellos conocimientos y habilidades tendientes a incrementar la eficiencia en el desempeño de alguna actividad específica.

- Formación de trabajadores calificados en ciertas tareas que no es posible contratar del exterior.

- Iniciar el adiestramiento del personal que por primera vez va a desempeñarse como supervisor.

- Propiciar con adiestramiento, la implantación de un sistema que facilite a los trabajadores en términos de mayor calificación de ser seleccionados para desempeñar puestos de mayor importancia en la jerarquía del trabajo o del mando.

Actualmente, frente a las exigencias de aumento de producción, tanto la grande como la media-

na industria, se está incrementando la conveniencia de llevar el adiestramiento no solo a los trabajadores de base sino también a los niveles de medio y superior, ya que también ellos tienen responsabilidad en el proceso de producción.

## G.- EL CAMPO DEL ADIESTRAMIENTO

Todo programa de adiestramiento utilizado es, en principio un método y un medio de comunicación, independientemente de lo amplio o limitado que pueda ser. Por medio del adiestramiento, comunicamos, habilidades, métodos, ideas, información, y fines y actitudes.

El Adiestramiento moderno también tiene a su cargo combatir otros efectos negativos en la actitud del trabajador causados por la mecanización y la rutinización del trabajo. En éste caso, los sindicatos han dejado de ser simples grupos que ejercen presión. En la actualidad el sindicato ofrece a sus miembros, actividades educativas, recreativas, políticas, sociales, deportivas y culturales. Dificilmente puede menospreciarse la importancia de ésto, ya que tales actividades dan oportunidad a la expresión individual.

Por otro lado, toda dirección, debe reconocer el poder económico y social de los sindicatos, sin mostrar odio o temor excesivo. Haciendo un lado los pros y los contras del sindicalismo, queda en pie el hecho de que los sindicatos son y seguirán siendo una fuerza social, económica y política.

El éxito del Adiestramiento en la industria pública o privada, depende en gran medida de la atmósfera psicológica en la cual se efectúe. En consecuencia, debémos tener, al menos, una idea adecuada de los componentes de tal atmósfera y de lo que influye sobre ella.

#### H .- PUNTOS CLAVES EN EL CARACTER DEL ADIESTRAMIENTO MODERNO.

Existen tres puntos claves que revelan el caracter del Adiestramiento Moderno, que se fundan en la aceptación de que:

a).- El Adiestramiento es un proceso continuo (que se difunde y penetra en todo) de comunicación entre el empresario y el empleado.

b).- El Adiestramiento debe poner especial atención en las motivaciones de los representantes de la dirección y en la de los empleados.

c).- Nuestras motivaciones fundamentales (deseos) no cambian aún cuando pueden cambiar los medios por los cuales tratamos de satisfacerlas, conforme cambian los tiempos y progresa el hombre.

#### I.- RECOMENDACIONES FINALES.-

La Capacitación y el Adiestramiento deben ser hechos sistemáticos, es decir, su inclusión en los planes de las instituciones ó empresas, debe de ser planificada y organizada convenientemente, de manera que su realización coadyuve realmente al desarrollo de las organizaciones.

Las etapas de un trabajo sistemático de --  
Capacitación son:

- La Determinación de necesidades.
- El Diseño del programa de capacitación.
- La ejecución de los programas. y
- La Evaluación de los resultados obteni -  
dos con los mismos. El propósito de este trabajo -  
está ampliamente logrado si de su estudio, análisis -  
y cuestionamiento derivan criterios y procedimien -  
tos propios aplicables a la problemática de las or -  
ganizaciones donde sea desarrollada sistemáticamen -  
te una acción de capacitación.

#### J).- CONCLUSIONES.

Siendo la Capacitación una obligación le -  
gal, la Ley Federal del Trabajo en el título IV que  
trata sobre los Derechos y Obligaciones de los Pa -  
trones, Capítulo I "Obligaciones de los Patrones," --  
Capítulo I Art. 132 Frac. XV señala que:

El organizar permanentemente o periódica -  
mente cursos y enseñanzas de Capacitación Profesio -  
nal o de adiestramiento para sus trabajadores, de -  
conformidad con los planes y programas de común --  
acuerdo, elaboran con el sindicato o trabajadores, -  
informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y -  
Previsión Social, o a las autoridades del trabajo -  
de los estados y D.F.

Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por el personal propio o por profesores técnicos especialmente, contratados o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad.

Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.



## C A P I T U L O   I I I

## LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN LA LEY ACTUAL

1.- Naturaleza de las Reformas.- (Artículo 123 Constitucional).

Al analizar la reforma hecha en el año de 1977, a la fracción XIII del artículo 123 Constitucional, lo cual en su exposición de motivos, dice - que el constituyente de 1917, al romper con la concepción liberal sobre el contenido de las constituciones dió cabida a los derechos sociales, aceptando como obligación de la sociedad, otorgar a cada individuo, a cambio de su fuerza de trabajo, los -- medios que puedan garantizar su vida, su salud, así como un nivel decoroso de bienestar para él y los - suyos. Esta modalidad introducida en nuestra carta-magna, no constituye una novedad ya que el consti - tuyente de 1917, previó que se establecieran escue - las, a fin de elevar el nivel cultural de la pobla - ción trabajadora y su familia.

Más adelante nos dice la misma exposición - de motivos "... el país se enfrenta al imperativo - de diseñar y adoptar un nuevo modelo de crecimiento que destine la parte más importante de nuestros re - cursos, a fortalecer la calidad de vida de los mexi - canos y a lograr que los grandes grupos marginados - alcancen niveles mínimos de bienestar, por ello se - reconoce que el esfuerzo y el trabajo son los ver - daderos agentes del progreso".

Ojala que estos conceptos se llevaran a la práctica, es decir, si por lo menos el 20% de las - divisas que nos deja el petróleo se destinaran para

la construcción de escuela-fábricas, que abarcan todas las ramas de la industria del país, principalmente en los sectores marginados, como el ejidal y las pequeñas comunidades indígenas; podrían prepararse en tareas inherentes al campo, como son la rotación de cultivos, o el estudio del suelo, para analizar el tipo de cultivo más adaptable a nuevas condiciones climatológicas.

La Capacitación Campesina evitaría al máximo el agudo problema de gente que sale del país en busca de empleo (braceros). La Capacitación y el Adiestramiento no ha de enfocarse con exclusividad al sector obrero, sino que debemos preocuparnos por dar una preparación adecuada al campesino, ya que el 70% de éstos viven en una miseria espantosa, la mayoría no tiene salario fijo, viven de su cosecha de temporal, y cuando alquilan su fuerza de trabajo lo hacen como jornaleros o peones, ganando menos del salario mínimo, carecen de prestaciones sociales y económicas y sin posibilidad de poder asistir a una escuela.

La Capacitación y Adiestramiento profesional, guarda estrecha relación con el individuo, en cuanto este busca mejorar su condición a través de su conveniente preparación técnica y científica.

Agrega la exposición de motivos que ésta reforma tiende a elevar el nivel de garantía social, el derecho del obrero a su formación profesional, pero concomitantemente contempla la obligación de los patronos de hacer efectiva ésta garantía, mediante sistemas que beneficien en forma directa a las clases trabajadoras.

Por otra parte los procesos tecnológicos, -son perecederos, su transitoriedad es notoria, por lo que se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología, hecho -- que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no tener un sistema que permita preparar al individuo -- y que le den aptitudes para operar mecanismos nuevos, así como aparatos que la ciencia crea de manera constante a fin de que participen con sólida eficacia en el proceso de reciente diseño. Encontramos en estas ideas que la naturaleza de la reforma a la fracción XIII, que a la letra dice:

"... Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Existe la necesidad de observar no sólo -- esa obligatoriedad de llevarla a efecto, sino también los beneficios que ésta Capacitación y Adiestramiento representan para la empresa, trabajador y el pueblo mismo.

Lo anterior tiende a la dignificación de la persona humana, en particular el trabajador, y resalta el sentido proteccionista estatal, al buscar la reivindicación del obrero, por un medio tan personal como lo es su voluntaria preparación.

Sería satisfactorio que el estado empezara a tomar medidas trascendentales en materia de Capacitación y Adiestramiento y que llevándola a sus-

máximas consecuencias, nos ofresca un ejército de obreros calificados, en bien de la nación.

## 2.- La Promoción y Vigilancia de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Esta disposición no había sido prevista -- por ninguna de las leyes del trabajo que han regulado las relaciones laborales de nuestro país; por ello constituye una novedad el haberla incluido en la reciente reforma al establecer que en todas las empresas o establecimientos industriales, deben -- constituirse comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales se integrarán con igual número de representantes de los trabajadores y de patrones; y su encargo primordial será vigilar los instrumentos del trabajo, los procedimientos y la operación del sistema para que la Capacitación y el Adiestramiento se lleven a cabo en forma eficaz y el desarrollo de la enseñanza que se imparta en los centros o planteles instalados para tal objeto. Estarán facultadas para sugerir medidas tendientes a superar los procedimientos empleados, de acuerdo con las necesidades que surjan en la empresa.

El artículo 153 fracc. J dice textualmente: "Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores; en este aspecto pensamos que el trabajador debe cumplir y aprovechar la oportunidad que se le presenta para que obtenga los beneficios y superación que de esto va a obtener.

La idea de que las autoridades laborales, - cuidarán las funciones de las Comisiones Mixtas, - es un tanto difícil puesto que las funciones que -- realizan estas personas deben conocer las actividades concretas y específicas de cada una de las em - presas que existen, o sea estar capacitados para co - nocer cada una de las ramas industriales y así sa - ber que es lo que tiene que cuidar. La problemática que esto acarrearía sería el contar con personal -- adiestrado y capacitado y que el mismo gobierno no - podría lograr por falta de presupuesto, dando por - resultado que las autoridades laborales no vigilen - la supuesta actividad de las comisiones y como con - secuencia las empresas no cumplan con lo que se les exige.

Las actividades y las facultades de estas - comisiones mixtas son de carácter general y la ley - no las regula, pero se presupone que si los trabaja - dores forman parte de ellas, sean sindicalizados o - no, tendrán intervención directa en su funcionamien - to; unos, los sindicalizados al encontrarse sujetos a un contrato colectivo de trabajo, en el que se - tiene pactado algún sistema de escalafón y ascensos u otra forma de movimientos escalafonarios, otros - mediante un trato diferente, garantizado por la ley. Hasta que punto sería conveniente que existieran en la empresa dos Comisiones Mixtas, una que vigilara - lo relativo al personal sindicalizado y la otra al - personal no sindicalizado, y que existieran dos pro - gramas de Capacitación y Adiestramiento que abarca - ran cada uno los puestos y actividades que les -- correspondan, ha sido motivo de especulación doctri - nal.

Por otra parte estimamos que las Comisio -

nes Mixtas que se integran en cada empresa o rama industrial, al estar supervisadas por las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o en su caso por los inspectores del trabajo y en lo que respecta a las entidades federativas, por las autoridades locales, e incluso las autoridades municipales, dado que en muchos municipios de la república, están instaladas industrias importantes, pueden corregir cualquier deficiencia de funcionamiento e intervenir en forma conveniente para evitar que los trabajadores libres sean víctimas de postergaciones o tratos discriminatorios.

### 3.- Planes y Programas de la Capacitación.

Hasta el momento no se han preparado planes y programas de capacitación completos, sino unilaterales por parte de algunas empresas y generales en cuanto a autorizaciones específicas que debe otorgar la Secretaría del Trabajo de acuerdo con los artículos 153-C, 153-P y 539 de la Ley Federal del Trabajo que a continuación se enuncian.

153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir Capacitación o Adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

1.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad-

en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenda impartir dicha capacitación y adiestramiento, y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecido por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional, que a la letra dice:

"Las corporaciones religiosas, los ministros de los cultos, las sociedades por acciones, que exclusiva o predominantemente, realicen actividades educativas, y las asociaciones o sociedades ligadas con la propaganda de cualquier credo religioso, no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria y normal, y la destinada a obreros o a campesinos".

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

El artículo 539, de la Ley Federal del Trabajo dice:

De conformidad con lo que se dispone el --

artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento, corresponden las siguientes actividades:

- 1.- En materia de promoción de empleos:
  - a).- Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
  - b).- Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volúmen y sentido de crecimiento;
  - c).- Formular y actualizar permanentemente el Cátalogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
  - d).- Promover directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades del empleo;
  - e).- Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución;
  - f).- Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de la mano de obra;



- g).- Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas, y;
  - h).- En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.
- II.- En materia de colocación de trabajadores.
- a).- Encausar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos;
  - b).- Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas;
  - c).- Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les imponga esta ley, sus reglamentos y disposiciones administrativas de las autoridades laborales;
  - d).- Intervenir, en coordinación con las respectivas unidades administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores,-

en la contratación de los nacionales - que vayan a prestar servicios en el - extranjero.

- e).- Proponer la celebración de convenios - en materia de colocación de trabajadores, entre la federación y las enti - dades federativas, y;
- f).- En general, realizar todas aquellas - que las leyes y reglamentos encomien - den a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

III.- En materia de Capacitación y Adies -- tramiento de Trabajadores:

- a).- Cuidar de la oportuna constitución y - el funcionamiento de las Comisiones - Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b).- Estudiar, y en su caso, sugerir la ex - pedición de convocatorias para formar Cómites Nacionales de Capacitación y - Adiestramiento, en aquellas ramas in - dustriales y actividades en que lo -- juzgue conveniente; así, como la fijación de las bases relativas a la inte - gración y funcionamiento de dichos -- cómites.
- c).- Estudiar y, en su caso, sugerir, en - relación con cada ramo industrial o - actividad, la expedición de crite -- rios generales que señalen los requi-

- sitos que deban observar los planes - y programas de Capacitación y Adies - tramamiento, oyendo la opinión del Cómi - te Nacional de Capacitación y Adies - tramamiento que corresponda;
- d).- Autorizar y registrar, en los térmi - nos del artículo 153-C, a las institu - ciones o escuelas que deseén impartir Capacitación y Adiestramiento a los - trabajadores; supervisar su correcto - desempeño; y, en su caso, revocar la - autorización y cancelar el registro - concedido;
- e).- Aprobar, modificar o rechazar, según - el caso, los planes y programas de Ca - pacitación o Adiestramiento que los - patrones presenten;
- f).- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan ca - pacitar o adiestrar a los trabajado - res, conforme al procedimiento de -- adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B
- g).- Dictaminar sobre las sanciones que -- deban imponerse por infracciones a - las normas contenidas en el capítulo - III Bis del Título Cuarto.
- h).- Establecer coordinación con la Secre - taría de Educación Pública para im - plantar planes o programas sobre Capa - citación y Adiestramiento para el tra

bajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en rigor;

i).- En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a).- Establecer registro de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades, y;

b).- En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Continuando con los planes y programas de la Capacitación, tenemos de esta manera que dicha dependencia oficial autorizará y registrará las instituciones y escuelas que impartan Capacitación o Adiestramiento a los trabajadores, cuando llenen los requisitos establecidos y los instructores respectivos satisfagan las exigencias mínimas de su experiencia profesional. Tanto el término de vigencia de la autorización y registro, como los instructores, podrán abarcar períodos de cinco a diez años, siendo revisables sus programas en cualquier época, a efecto de mantenerlos actualizados.

Por otra parte, para facilitar la elaboración y presentación de dichos planes y programas, - así como para uniformar los trámites administrati - vos necesarios, de conformidad con los artículos -- 153-N a 153-R de la Ley Federal del Trabajo, la - Secretaría a fijado ha su vez las características de tales planes y programas, a efecto de que los mis - mos contengan los lineamientos y procedimientos a - seguir en cada centro de trabajo, los términos o -- períodos de los cursos y las actividades complemen - tarias de dichos cursos.

Transcribimos a continuación el Artículo - 153, en sus fracciones arriba citadas:

Según el artículo 153 fracción N, dice que dentro de los quince días siguientes a la celebra - ción, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, - los patrones deberán presentar ante la Secretaría - del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación - los planes y programas de Capacitación y Adiestra - miento que se haya acordado establecer, o en su ca - so las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la -- aprobación de la autoridad laboral.

Esta ha sido una nueva obligación que debe cumplirse con mucho cuidado para evitar las sancio - nes a las que se refiere el artículo 886 de la Ley, y que pueden llegar a ser hasta de 315 veces al -- salario, mínimo general, o sea, para el año de -- 1978, la suma sería de \$ 37,800.00 para el Distrito Federal.

El artículo 153 fracción 0, dice que las -

empresas en que no rija un contrato colectivo de -- trabajo deberán de someter a la aprobación de la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro - de los primeros sesenta días de los años impares -- los planes y programas de Capacitación o Adiestra - miento, que de común acuerdo con los trabajadores - haya decidido implantar. Igualmente, deberán de in - formar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetarán el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

El artículo 153 en su fracción P, ya ha -- quedado transcrito en la página 50 del presente ca - pítulo.

El artículo 153 fracción "Q" dice que los - planes y programas de que tratan los artículos 153 - fracción "N" y 153 fracción "O" deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cua - tro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles - existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales - se impartirá la Capacitación y el Adiestramiento -- al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que - serán capacitados los trabajadores de un mismo pues to y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el "Diario Oficial de la Federación".

Artículo 153 fracción "R" dice que dentro de los 60 días que sigan a la prestación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les haga las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán debidamente aprobados.

Compete a la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento vigilar el desarrollo de dichos planes y programas de los cursos respectivos, de los eventos especiales y de los grupos que se integren en la impartición de determinada rama de conocimientos. A esta Unidad habrá por lo mismo, que presentar tales planes y programas la que los autorizará de acuerdo con el propio plan de cada empresa y las cláusulas relativas de los contratos colectivos en los que se consigue un capítulo relacionado con la capacitación y el adiestramiento. Por tal motivo es importante que las empresas formulen con oportunidad sus planes y programas de Capacitación y Adiestramiento en virtud de que la ley dispone que a las que no lo hagan se les impondrán severas sanciones tales como las estipuladas por el artículo 878 fracción IV.

Nosotros pensamos que las sanciones perjudican el desarrollo de la Capacitación y Adiestramiento, puesto que por naturaleza humana, el hombre cuando siente una coerción de cualquier tipo se vuelve más rebelde en contra de la imposición. Por lo que se debe hacer una labor de convencimiento a todos los trabajadores, considerando al trabajo como una necesidad propia del hombre, no como una obligación sino como un derecho y no algo impositivo para que siempre que se realice lo haga mejor y por convicción propia.

Se puede promover que el trabajador explore su propia inquietud por saber algo más que lo que actualmente conoce, ya que la investigación es un factor de la supervivencia y que la puede manipular a su conveniencia. Por medio de este factor se le puede guiar hacia la Capacitación y el Adiestramiento.

Aquellas empresas donde no rija contrato colectivo de trabajo deberán someter sus planes y programas para la revisión y aprobación correspondientes dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Esta aprobación la otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a todos aquellos planes de Capacitación y Adiestramiento que hayan sido discutidos y aprobados por los representantes tanto del patrón como de los trabajadores. Igual obligación empresarial, lo es el de informar, respecto de la formación y las bases generales a que deberán sujetarse las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada negociación (Art. 153-0).



De regir en la empresa un contrato colectivo, la revisión de los planes y programas citados - se harán dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo. (Artículo - 153 - N).

Cuando dichos planes y programas no sean - objetados dentro del plazo citado, se entenderán -- aprobados. (Art. 153- R).

#### 4.- Obligaciones Patronales.

Antes de abordar el tema de la Obligación Patronal, es conveniente hacer una breve introducción a la misma, desde el constituyente de 1917 hasta la última Reforma de la Ley Federal del Trabajo en 1970.

Es satisfactorio leer que el constituyente de 1916-17 previó y dejó plasmado en la fracción 12 del artículo 123, la obligación patronal de establecer escuelas en aquellos centros de trabajo de regular importancia, a efecto de que sus trabajadores e hijos, tuvieran un nivel cultural más alto y obtuvieran con esto un salario equitativo que satisficiera sus necesidades elementales de vida.

Esta obligación quedó regulada en la Ley Reglamentaria del mismo artículo, el año de 1931 -- bajo el Título de Contrato de Aprendizaje.

Posteriormente el Lic. Gustavo Díaz Ordaz en 1968 siendo Presidente de la República, envió - al Congreso de la Unión, una iniciativa de la Ley -- Federal del Trabajo, en la que en su exposición de Motivos, argumenta que desaparece el Contrato de --

Aprendizaje, y por lo tanto, todas las obligaciones patronales en él insertadas, "por considerar que - tal como se encontraba reglamentado, era una remi - niscencia medieval y porque en multitud de ocasio - nes, era un instrumento que permitía a pretexto de enseñanza, dejar de pagar los salarios a los traba - jadores o pagarles salarios reducidos", tal fue el - motivo por el cual fue sustituido este Título de - Aprendizaje.

En su lugar, hoy se ha aceptado la tenden - cia universal en favor de cursos de Capacitación, - para cuyo fin fue creada la fracción XV del Artícu - lo 132 de la Ley Federal del Trabajo vigente.

En diciembre de 1977, al reformarse la -- fracción XIII del Apartado "A" del artículo 123 - Constitucional, quedó establecida la obligación pa - tronial a dar Capacitación y Adiestramiento a traba - jadores que prestaran servicios en sus empresas.

En la exposición de Motivos de dicha refor - ma, se dijo que el proceso constante de nuestro De - recho del Trabajo, cuya teoría y práctica estan -- construidas sobre los derechos sociales estableci - dos en el artículo 123, "Se pretende en la iniciati - va presidencial, dar un paso más al consignar como - un derecho social el de la Capacitación o Adiestra - miento para el trabajo, a cargo de los empleadores". Esta iniciativa está apegada a la autentica filoso - fía de la disposición constitucional; se orienta a - fortalecer los derechos legítimos de la clase econó - micamente desprotegida. Y define las relaciones de - trabajo en beneficio de las dos clases antagónicas. la trabajadora y la explotadora, a parte de que el - hecho de que esta última, por ser la beneficiadora-

inmediata, encuentra la posibilidad de disponer de un trabajo cada día más calificado.

Con motivo de la reforma hecha a la fracción XIII Constitucional fue necesario reformar también la Ley Federal del Trabajo en la fracción XV del artículo 132, en su segunda parte, quedando la primera como fundamento legal obligándose a patrones a impartir capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III bis del mismo Título.

La Exposición de Motivos señaló a la vez que la Capacitación es ante todo, la expresión más clara y acabada de la justicia social al asegurar la integración del hombre al trabajo y su desenvolvimiento en el futuro.

La complejidad del proceso industrial de México, su desarrollo desigual y la interrelación existente con los sistemas de educación formal exigen una normación reglamentaria flexible en donde se determinen los sistemas y métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con su obligación al lado de la actividad de los Sindicatos y del Estado.

Es importante resaltar que la detención de necesidades es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad. La realidad muestra que cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar necesidades de Capacitación y Adiestramiento, sea por negligencia, falta de recursos o por desconocimiento de procedimientos, se suscita el fenómeno de capacitar por capacitar, traduciéndose en una actividad que, además -

de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros -- significativos en los aspectos relacionados con la Capacitación y el Adiestramiento; sin embargo, es necesario reconocer que existen grandes deficiencias y problemas debido a que, cuando se llevan a cabo problemas en esta materia, se aplican, por lo general, técnicas derivadas de modelos desarrollados en el extranjero, las cuales, en muchos casos, son inadecuadas con respecto a las características del aparato productivo nacional.

La detención de necesidades, cuando se ha llevado a cabo, se ha dirigido al análisis de las necesidades manifiestas de Capacitación y Adiestramiento, es decir, formación para el personal de nuevo ingreso, de promoción y de actualización. Sin embargo, a la detención de necesidades encubiertas, no se le ha dado la importancia debida y por tanto, las acciones que se emprenden en materia de formación profesional, resultando incompletas.

Ahorabien, enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente, de un sistema; por ejemplo: el hambre es la necesidad de alimentarse, es decir, carencia de elementos que permiten el funcionamiento eficiente de un organismo.

Entonces, al hablar de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores --

tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización; sin embargo, no es posible hablar de necesidades sin saber cuales son - los elementos apropiados para la empresa, como sistema, funcione eficientemente, por tanto; la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento deben ser un estudio comparativo entre la manera como realmente se trabaja; por ejemplo: si dijéramos que una mecanógrafa debe escribir 50 palabras por minuto sin cometer errores y si escribe realmente 20 palabras por minuto con un número "x" de errores, se encuentra una deficiencia cualitativa y cuantitativa de lo que se deduce la necesidad de aumentar la velocidad y mejorar la calidad al escribir la máquina. Este tipo de comparaciones en la ejecución, son las que se van a detectar las necesidades de -- formación existentes.

Por todo lo anterior: "Se puede hablar de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, cuando existe una discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace."

El cumplimiento del nuevo derecho social, de ninguna manera significará obstaculo al desarrollo adecuado de nuestras fuentes de trabajo, ni cargas excesivas, ni super estructuras pesadas para desarrollar los sistemas y los métodos.

Es de la Capacitación, demostrar antes que nada, con el esfuerzo de todos, la propia capacidad de organizarse a sí mismo y así responder a las necesidades de un pueblo que es, cada vez más de trabajadores.

## 5.- Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Antes de entrar en materia, es conveniente hacer un breve análisis de las instituciones que precedieron al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como fueron la bolsa de trabajo de Agosto de 1942, la bolsa mixta de trabajo de 1943 y el servicio público del empleo en la Ley del 1970.

Por lo que toca al trabajo de 1942, nos dice la Exposición de Motivos del Decreto.- Fue creada debido a la paralización de relaciones comerciales con Europa y Asia, las que afectaron el equilibrio de nuestra balanza comercial, obligando a muchas empresas a suspender temporalmente sus laborales, a reajustar jornadas de trabajo, horarios y número de trabajadores que laboran en ellas; por la falta de materias primas o productos semi-elaborados. También se justificó su creación por suprimirse empleos en los puertos de la República, debido a que cerraron por los ataques de que fueron objeto muchas embarcaciones de tráfico continental o de cabotaje, y del estado de guerra en que se encontraba nuestro país.

Esta bolsa de trabajo abrió un doble registro: De industria de trabajadores. En el Registro de Industria, anotó los Centros de trabajo de jurisdicción Federal, que fueron efectuados por el estado de emergencia, así como los de nueva creación, recabando los datos de reubicación, actividad a la que se iban a dedicar, la clase de trabajo, número de obreros, maquinaria y demás datos que

fueron convenientes.

En el registro de trabajadores se inscribieron aquellos pertenecientes a industrias afectadas por la emergencia y los desocupados, con nombre, sexo, edad, profesión y antecedentes de cada obrero. Las empresas que no tuvieron celebrados Contratos Colectivos con sindicatos o asociaciones, podían solicitar trabajadores a esta bolsa de trabajo, la que enviaba a los más sanos y aptos para el desempeño del oficio requerido; en la ejecución de obras públicas de jurisdicción Federal, se dió preferencia ocupacional a los trabajadores idóneos que estuvieran registrados en la bolsa.

Una bolsa Mixta de Trabajo fué establecida por la Sría. del Trabajo y Previsión Social en --- Coordinación con el Gobierno del Estado de Veracruz con el objeto de suministrar empleo en aquellas - obras de utilidad pública que se llevaron a cabo en dicho puerto; teniendo como función principal, la - de proveer a la colocación en dicho puerto y dis -- tribución de obreros y empleados pertenecientes a - la jurisdicción federal local.

El Servicio Público de empleo tuvo como - objeto recabar informes y datos para buscar ocupa - ción a trabajadores desempleados Fueron sus funcio - nes:

a).- Llevar un registro de las personas -- que solicitaban empleo y de las empresas que mani - festaran tener puestos vacantes.

b).- Practicar investigaciones para deter - minar las causas del desempleo.

c).- Solicitar informes y estudios de las instituciones oficiales federales o estatales y de los particulares que se dedicaran a problemas económicos tales como instituciones de investigación sociales y económicas, las organizaciones sindicales, las camaras de Comercio y las Industrias.

Este organismo fué transformado por las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo de 1978 y se le denominó: Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Las funciones que se le han conferido, a ésta institución oficial son:

- 1.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- 2.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- 3.- Organizar, promover y supervisar la Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores. y
- 4.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Administrativamente depende de la UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento), organismo descentralizado adscrito a la Sría del Trabajo y Previsión Social, Por lo que respecta a la promoción de empleos deben practicarse estudios para determinar las causas del desempleo y subempleo de la mano de obra rural y urbana, y formular análisis del mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.



Se le han encargado también formular y actualizar el catálogo de:

- Nacional de Ocupaciones en coordinación con las -  
Sría. de Educación Pública.
- Promover directa e indirectamente el aumento de -  
las oportunidades de empleo.
- Practicar estudios, formular planes y proyectos--  
para impulsar la ocupación en el país, así como -  
procurar sus correcta ejecución.
- Proponer lineamientos para orientar la formación-  
profesional hacia las áreas con mayor demanda de-  
la mano de obra.
- Celebrar convenios en materia de empleo entre la-  
federación de los estados.
- Y, en general realizar todas aquellas actividades  
que los reglamentos encarguen a la Sría del Traba-  
jo y Previsión Social.

En materia de colocación de trabajadores,-  
encausar a los demandantes de trabajo hacia aque --  
llas personas que requieran sus servicios; autori -  
zar y registrar el funcionamiento de agencias priva  
das que se dediquen a la colocación de personas; in  
tervenir en coordinación con las secretarías de Go-  
bernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de -  
Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contrata  
ción del personal que vaya a prestar sus servicios  
al extranjero; proponer; la celebración de conve --  
nios en materia de colocaciones de trabajadores en-  
tre la federación y los estados.

En lo que corresponde a capacitación y --  
adiestramiento de los trabajadores, sus funciones -  
comprenden:

- El cuidado de la oportuna constitución y funcionam  
amiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación -  
y Adiestramiento.
- Deben expedir convocatorias para formar comisio -  
nes Nacionales de Capacitación y Adiestramiento -  
en aquellas ramas industriales o actividades que -  
lo juzguen conveniente, así como las bases de in -  
tegración y funcionamiento de dichos comites, po -  
drá autorizar o registrar en los términos del ar -  
tículo 153 - C, las instituciones o escuelas Pri -  
vadas encargadas de impartir enseñanza especiali -  
zada a los trabajadores supervisarlas y en su ca -  
so revocar la autorización o cancelar el regis --  
tro concedido, aprobar, modificar o rechazar en -  
coordinación con la Sría de Educación Pública, la  
implantación de planes y programas de capacita --  
ción y adiestramiento para el trabajo y expedir -  
certificados conforme a lo dispuesto en la Ley.

Finalmente para imponer queda facultado -  
toda clase de sanciones por violación a las disposici  
ones relacionadas con estas actividades. Y para -  
establecer registros de constancias de habilidades -  
relativas a trabajadores capacitados o adiestrados,  
dentro de cada una de las ramas industriales o activi  
dades.

En conclusión la Unidad Coordinadora del -  
empleo, Capacitación y adiestramiento (UCECA). Es -  
el organismo encargado de regular ésta materia; se -  
proyecta ya la creación de organismos estatales y -

municipales por toda la república, que coadyuvaran en la tarea educativa que se ha impuesto a la Sría del Trabajo y Previsión Social.

#### 6.- Derecho de los trabajadores a la Capacitación y Adiestramiento.

El Legislador a partir de la reforma hecha a la fracción trece del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en diciembre de 1977, así como la Ley Federal del Trabajo de 1970 en la fracción XV, reformada en 1978, elevó a categoría constitucional el derecho de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

La Ley con base a esta reforma, en el artículo 153-A estipula que:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo que permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Sría de Trabajo y Previsión Social".

Este derecho bien orientado redundaría en beneficio de las propias empresas, pues una vez que hayan capacitado a un cierto número de trabajadores, obtendrán mayor productividad y al obtener mayor productividad las ganancias serían mayores. Por otra parte los accidentes de trabajo podrían disminuir considerablemente y al disminuir, se reducirá la obligación de pagar indemnizaciones por defunciones al personal accidentado. Para el traba-

jador, una vez que haya recibido la capacitación -- o el adiestramiento correspondientes su salario se podría incrementar, las prestaciones económicas que la empresa le otorgue serían mayores, y pudiera tener más posibilidad de adquirir una vivienda sana y decorosa.

Si la empresa por motivo de la capacitación no le da un aumento salarial más adecuado, podría renunciar al trabajo originario y contratarse sin dificultad en otra empresa que le paguen mejor.

Naturalmente que éste segundo caso se puede dar, solo en aquellos trabajadores que tengan menos de cuarenta y cinco años de edad ya que tanto el estado como el sector industrial en general piden como requisito esencial para admitir nuevos trabajadores una edad mínima de dieciocho años y una máxima de cuarenta y cinco años.

Consideremos que las personas que han impuesto tales medidas dañinas y nefastas para trabajadores que aún pueden rendir con eficiencia excelentes servicios, son gente sin experiencia en el manejo de este tipo de personal; o podrán ser expertas pero faltos de criterio ya que el trabajador -- que ha rebasado los cuarenta y cinco años, mantiene sus facultades tanto físicas como mentales, es más cuidadoso en el manejo de la maquinaria utilizada en la empresa y en los útiles de trabajo, y con sus años de experiencia de mas producción.

#### 7.- La Intervención de las Autoridades Estatales para la Correcta Aplicación -- de las Disposiciones Modificadas.

Para el cumplimiento, tanto en el aspecto-

ayuda como vigilancia de las disposiciones recién creadas, la Sría del Trabajo ha fijado criterios para la formación y operación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en todas las empresas del país.

Estas Comisiones deben integrarse como sigue:

a). En empresas con número de trabajadores no mayor de 20, se designará un representante obrero y uno patronal;

b). En las empresas que cuenten con más de 20 pero menos de 100 trabajadores, se designarán tres representantes del sector obrero y tres del patronal, y

c). En empresas que pasan de 100 trabajadores se elegirán 5 representantes de cada sector (primer criterio).

Estipula la propia disposición que el número de integrantes a que se refieren los anteriores incisos del primer criterio, podrá aumentar en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que haya en la empresa, de acuerdo a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se desarrollen en la misma así como la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados.

En el segundo criterio sustentado, se enumeran los requisitos mínimos que deben satisfacer los miembros de estas comisiones. Por lo que corresponde a los representantes de los trabajadores;

- a). Serán trabajadores de la empresa;
- b). Mayores de edad;
- c). Deben saber leer y escribir;
- d). Deben ser designados conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo o a falta de éste, ser electos en asamblea, y
- e). Los que acuerden los propios trabajadores.

En cuanto a los requisitos exigidos a los representantes del patrón, son los siguientes:

- a). Ser mayores de edad;
- b). Saber leer y escribir, y
- c). Poseer conocimientos técnicos sobre labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

Una vez constituidas las comisiones mixtas de referencia, se dará aviso a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, empleándose la forma UCECA-1 que se formulará por triplicado, conteniendo la información requerida; ésta será presentada directamente en la dirección de Capacitación y Adiestramiento o por conducto de las autoridades locales del trabajo. En caso de que la empresa norme sus relaciones a través de contratos colectivos, la forma antes citada será acompañada por una copia de tal contrato (tercer criterio).

Es de hacerse notar que al analizar el criterio adoptado por las autoridades laborales del Estado de México, que es uno de los estados industriales más importantes de la República, se aprecia que se ha sustentado idéntico criterio e igual ocurre con aquellos estados de la República que han adoptado los métodos expuestos.

Con respecto a los contratos colectivos -- de trabajo diremos, que se mantiene la obligación patronal de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores, a fin de manejar las modernas máquinas que requieren ya no de conocimientos elementales, sino de técnicas apropiadas para su funcionamiento, en dichos contratos colectivos se consigna por regla general "un procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quien pretenda ingresar en las empresas".

Es conveniente hacer un breve comentario de algunas cuestiones no tocadas en puntos anteriores, que consideramos de importancia para el estudio realizado. Por ejemplo: ¿Cuál es el objeto de la Capacitación y el Adiestramiento?. La respuesta nos la da el artículo 153-F, que dice:

"La Capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general, mejorar las aptitudes - del trabajador.

Siempre se ha pensado que una enumeración-casuista es sumamente peligrosa, ya que la capacitación y/o adiestramiento podrán tener otros objetivos diferentes a los señalados. Pero siempre la Capacitación y el Adiestramiento van encauzados a mejorar la situación del trabajador, para que éste de más producción en el menor tiempo posible.

Por lo que toca a las obligaciones de los-trabajadores, tenemos el artículo 153-H que dice:

Los trabajadores a quienes se imparta Capacitación o Adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de Capacitación o Adiestramiento;

II.- Atender las indicaciones de las personas que imparten la Capacitación o Adiestramiento, - y cumplir con los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación - de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

Después de que el trabajador ha cumplido - con sus obligaciones anteriores, el artículo 153-T nos dice:



Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de Capacitación o Adiestramiento en los términos de éste capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de éste a través de las Autoridades del Trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que correspondan en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Creemos que el planteamiento anterior es muy difícil que se lleve a la práctica por el momento, basándonos principalmente en el problema de que se tiene que manejar una gran cantidad de personas y que esto representa un elevado costo para las autoridades laborales. Pensamos también que es un plan muy ambicioso a las posibilidades de dichas autoridades.

En cuanto a las calificaciones obtenidas por el capacitado, el acuerdo número 17 de fecha 28 de agosto de 1978, estipula como obligación de las escuelas y demás unidades que presten servicios educativos, evaluar el aprendizaje de los educados, el cual deberá realizarse a lo largo del proceso educativo a través de sistemas pedagógicos adecuados (artículo 1o. y 2o. del decreto número 17).

El mismo acuerdo en su artículo 3o. nos da la escala oficial de calificaciones numéricas, del 5 al 10, con la interpretación siguiente:

- 10 Excelente
- 9 Muy bien
- 8 Bien
- 7 Regular
- 6 Suficiente
- 5 No suficiente.

El artículo 153-V, se refiere a que la constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de Capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata, surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la Capacitación o Adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Según investigaciones realizadas en el Ins

tituto Nacional de Estudios del Trabajo existe un bajo grado de conciencia en los trabajadores y de delegados sindicales en cuanto a la importancia de la capacitación, según declaraciones de los delegados -- sólo se discute sobre salarios y horarios de labores, en la misma investigación se vió que las iniciativas para prepararse mejor son muy escasas y -- los incentivos menores aún; los trabajadores que se interesan por capacitarse lo hacen por su cuenta y a costa de las horas de descanso.

Además un elevado porcentaje de trabaja -- dores no sabía lo que es Capacitación, no habían oído hablar de ella ni conocían algún centro donde se impartiera.

Los empresarios de establecimientos de pri -- mero y segundo estrato manifestaron no tener los me -- dios económicos para capacitar a los trabajadores -- e incluso algunos opinaron que no necesitaban pro -- gramas de Capacitación, ya que ellos preparaban a -- sus trabajadores con el método tradicional, o sea -- poniendo al trabajador a cargo de un compañero con -- más experiencia.

Según opinión de los trabajadores, aunque -- la capacitación debería tener como consecuencia un -- aumento de salario, hasta ahora esto no ha ocurrido, pues algunos de los que se han capacitado no obtu -- vieron incrementos salariales, viendose incluso -- obligados a cambiar de empresa para mejorar econó -- micamente.

Una medida para preveer que el empleado -- que ha sido capacitado no se cambie de nuestra em --

presa, es realizar planes de desarrollo paralelos - a los planes de Capacitación y Adiestramiento para que el propio trabajador encuentre futuro halagador en la misma empresa.

## C A P I T U L O   I V .

## LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

## (BASES LEGALES)

## I.- Marco Legal.

La Capacitación de los servidores públicos se encuentra prevista constitucionalmente en las fracciones VII y VIII del apartado B del artículo 123 de la Constitución Federal, que establece que la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y las aptitudes de los aspirantes; que el Estado organizará escuelas de administración pública y que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

La reglamentación de estos preceptos, contenida en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, fija como obligación de los titulares de las dependencias e instituciones a las que se aplica dicha Ley, la de hacer aportaciones para establecer escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Por cuanto se refiere a los trabajadores, de las disposiciones mencionadas resulta el correspondiente derecho a ser capacitado para la adecuada aplicación de los ascensos escalafonarios, así como

para el mejoramiento de las capacidades y conocimientos necesarios para el desempeño de las tareas que tienen encomendadas. Además, también se ha establecido en la Ley mencionada la obligación a su cargo de asistir a los Institutos de Capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Para complementar este sistema, se ha establecido como prestación a cargo del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los Trabajadores del Estado, la de realizar promociones que mejoren la preparación técnica y cultural del trabajador, que se debe llevar a cabo mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa.

En el ámbito del marco legal que venimos describiendo, corresponde mencionar las disposiciones administrativas derivadas de los Acuerdos Presidenciales emitidos el 25 de junio de 1971 (D.O. 26 de junio de 1971), y el 13 de marzo de 1973 (D.O. 5 de abril de 1973), mediante los cuales se ordenó que las dependencias del Ejecutivo Federal y de los organismos públicos incorporados al régimen del ISSSTE procuraran la mejor capacitación administrativa de su personal, coordinando las acciones respectivas con el mencionado Instituto e integrando organismos internos de Capacitación con representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y del Sindicato correspondiente, encargados de impartir Capacitación al personal de base, Respecto al personal de confianza, las dependencias debían de establecer coordinación con la Secretaría de la Presidencia, hoy día con la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

## 2.- Sistema de Capacitación en el Sector Público.

A continuación se describen los mecanismos, instituciones y órganos que participan en las labores de capacitación dentro del sector público.

En la actualidad se está trabajando arduamente para integrar con todos estos elementos un sistema que contribuya a la obtención de índices más elevados de efectividad en los resultados, mediante la programación, organización, coordinación, cooperación y evaluación de sus componentes.

Se está avanzando en el señalamiento de objetivos y normas para que los recursos y estructuras generadas dentro de la administración pública respondan a las demandas del contexto socio-cultural, político y administrativo. Su objetivo común consiste en propiciar el desarrollo de todas las áreas y niveles de la administración pública federal, como un subsistema del sistema general de administración de personal.

## 3.- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Fué creada por Acuerdo Presidencial del 27 de Diciembre de 1972, publicado en el Diario Oficial del 28 de Diciembre de 1972, quedando integrada por representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

**Su Objeto:** Obtener la mejor organización - de los sistemas de administración de personal, el - aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno - a las condiciones de trabajo de los servidores del - Estado.

Dentro de las atribuciones que se le asignaron a esta Comisión, podemos destacar las siguientes:

- Proponer sistemas de organización para - reestructurar las unidades de personal, con el objeto de que atendieran las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo de personal, administración de sueldos y salarios, - relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado.

Elaborar un programa general y permanente - de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las Unidades de Capacitación.

La estructura de la Comisión de Recursos - Humanos fué modificada para adecuarla a los preceptos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, mediante Acuerdo Presidencial expedido el - 28 de enero de 1977 (D.O. 31 de enero de 1977). A - partir de dicho acuerdo quedó integrada por representantes de las Secretarías de Gobernación, de Programación y Presupuesto y del Trabajo y Previsión - Social, así como el Instituto de Seguridad y Servi-



cios Sociales de los Trabajadores del Estado y de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

#### 4.- Coordinación General de Estudios Administrativos.

La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República se creó mediante Acuerdo Presidencial expedido el 10 de enero de 1977 (D.O. 3 de enero de 1977), con atribuciones para estudiar y promover las modificaciones que el Ejecutivo Federal considere que deban hacerse a la Administración Pública, así como para coordinar y evaluar su ejecución.

Para lograr esto en materia de administración de personal, la Coordinación General de Estudios Administrativos (C.G.E.A.), cuenta con la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal que tiene, entre otras, la función de realizar investigaciones en materia de Capacitación y desarrollo del personal público federal, en coordinación con la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación, con la finalidad de proponer lineamientos y modificaciones que se consideren necesarios para el mejoramiento de la planeación, organización, administración, evaluación y funcionamiento de la capacitación en el sector público.

5.- Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal.

El consejo quedó formalmente constituido - el 15 de Agosto de 1978, con el propósito de unificar los esfuerzos que en materia de capacitación -- vienen desarrollando diversas instituciones del Gobierno Federal.

Los principales objetivos de esta comisión son;

- Vincular e integrar los esfuerzos de las - instituciones que tienen a su cargo funciones globales de capacitación en la Administración Pública Federal y participar en la coordinación de los programas de capacitación a nivel global, sectorial e institu-cional.
- Coadyuvar a la institucionalización del sistema de capacitación y desarrollo de personal.
- Procurar la congruencia de los programas - de capacitación con las necesidades y de - mandas de las actividades programáticas -- del Gobierno Federal.
- Apoyar a las dependencias y entidades de - la Administración Pública Federal en la -- planeación, ejecución y evaluación de los programas de capacitación y desarrollo del personal.

- Coadyuvar al aprovechamiento óptimo de los recursos e instalaciones disponibles para ejecutar los programas de capacitación.

El Consejo Consultivo quedó integrado por representantes de las siguientes instituciones:

- Coordinación General de Estudios Administrativos.
- Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.
- Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE
- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.
- Centro Nacional de Productividad-ARMO
- Instituto Nacional de Administración Pública.
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana, e
- Instituto Politécnico Nacional.

6.- Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación.

El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación fué instalado oficialmente el 8 de marzo de 1977, por el Lic. Alejandro Carrillo Castro, coordinador general de estudios administrativos.

Este Comité está integrado por los responsables de las unidades centrales de capacitación de las Srías. de Estado y Departamentos Administrativos, así como de las entidades de la Administración paraestatal que no se encuentran sectorizadas.

Son objetivos de éste Comité:

- Lograr mediante la participación activa de los funcionarios responsables de las Unidades de Capacitación, el conocimiento, la aceptación y el apoyo para los propósitos y tareas de la Reforma Administrativa en materia de Capacitación.

- Procurar la reestructuración de las Unidades de Capacitación para que esta actividad se realice con pleno conocimiento de las necesidades y requerimientos reales en la materia.

- Obtener recomendaciones autorizadas por la experiencia y el conocimiento de los matices peculiares de los problemas de las dependencias, sobre las estrategias más adecuadas para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos de capacitación.

- Compilar y aprovechar las experiencias del sector público, en el campo de la capacitación, mediante el intercambio sistemático de información entre los funcionarios del área.

## 7.- Dependencias.

Las Srías. de Estado y los Departamentos Administrativos cuentan con unidades internas de Capacitación para satisfacer los requerimientos institucionales. Hasta la fecha todas estas unidades

se encuentran adscritas a la correspondiente unidad de Administración de Personal.

En algunos casos, además de existir la Unidad Central de Capacitación de la Dependencia, operan unidades desconcentradas para ciertas áreas que requieren especialización.

Las unidades de capacitación de las dependencias deben establecer mecanismos de coordinación institucional de la capacitación y desarrollo de personal a todos los niveles funcionales de la dependencia, lo cual permita aprovechar óptimamente la capacidad instalada.

También deben encargarse de diseñar, en base a las necesidades detectadas, programas específicos de capacitación, así como la retroalimentación del sistema de capacitación mediante investigaciones para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, el objetivo fundamental que queda a su cargo se dirige a lograr que los servidores públicos obtengan en cantidad, calidad y oportunidad las habilidades, aptitudes, conocimientos y actitudes requeridos para el desempeño satisfactorio de las tareas que les son encomendadas, de acuerdo a los programas y atribuciones institucionales y las políticas y objetivos del gobierno federal y de la Reforma Administrativa.

En términos generales podemos mencionar a cargo de las unidades de capacitación las siguientes funciones:

- Elaborar y mantener permanentemente actualizados los diagnósticos de necesidades de capacitación a efecto de descubrir, calificar, cuantificar y jerarquizar las necesidades reales de capacitación y desarrollo.

- Desarrollar los medios más adecuados para que sirvan de auxiliares en los programas de capacitación.

- Ejecutar los programas de capacitación aprobados por la institución, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Interna de Administración y Programación.

- Aplicar un sistema permanente de evaluación y seguimiento de la capacitación.

8.- Centro Nacional de Capacitación Administrativa.

Dentro del ISSSTE y dependiente de la subdirección de Acción Cultural se encuentra operando el Centro Nacional de Capacitación Administrativa - (creado el 28 de diciembre de 1970), que es una unidad operativa de capacitación, que tiene funciones de promoción coordinación y asesoría en el ámbito de la Administración Pública.

Sus objetivos principales son:

- Contribuir al mejoramiento de las prestaciones que el ISSSTE tiene a su cargo, a través de actividades de promoción, coordinación, ejecución, evaluación y asistencia técnica relacionadas con la capacitación y el desarrollo de sus recursos humanos.

Coadyuvar al incremento cuantitativo de -- las acciones que en materia de capacitación y desarrollo de recursos humanos realizan los organismos de la administración Pública y las entidades afiliadas al régimen del ISSSTE.

- Identificación de necesidades de Capacitación y desarrollo del personal que labora en el - ISSSTE, y diseño, ejecución y evaluación de programas que permitan satisfacerlas.

- Participación en la coordinación de las acciones que en materia de capacitación y desarrollo de los trabajadores de base, realicen las dependencias de la Administración Públicas Centralizada y los Organismos Incorporados al régimen de la Ley del ISSSTE.

- Formación, asesoría y perfeccionamiento del personal técnico administrativo que presta sus servicios en las unidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos de las Srías. De estado y Departamentos Administrativos y a coadyuvar en este mismo sentido, previo convenio, con las autoridades de los organismos para estatales y de las entidades federativas que los soliciten.

#### 9.- Instituto Nacional de Administración -- Pública.

El Instituto Nacional de Administración -- Pública fué fundado en 1955 y es la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Su propósito fundamental consiste en promover en nuestro país el desarrollo de las ciencias administrativas en general, así como el estudio de-

los problemas que suscitan la administración pública.

Entre sus objetivos se cuenta:

- Difundir el conocimiento de las ciencias administrativas en México.

- Agrupar los esfuerzos de las personas interesadas en el estudio, la investigación o la práctica de la administración pública.

- Constituir un centro de docencia, de divulgación y síntesis de las experiencias administrativas alcanzadas en México y en el mundo.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Instituto realiza tareas de Investigación aplicada, promoción de la investigación, docencia, capacitación y actualización, formación y especialización, asesoría, servicios bibliográficos y documentales, publicaciones e información.

Actualmente el Instituto coadyuva a formar funcionarios públicos mediante la realización de diversos programas y cursos, a través de los cuales busca dotarlos de una visión integral de los métodos y técnicas que se utilizan en la práctica de la administración pública y de los conocimientos para comprender el aparato administrativo como subsistema ejecutor del sistema político del Estado. De entre estos cursos y programas deben destacarse la maestría en Administración pública, iniciada el pasado mes de febrero y cuya finalidad se orienta a formar funcionarios, a través de una capacitación integral que permita al individuo la aplicación de sus conocimientos administrativos en función de los



objetivos mayores del Estado.

La maestría está dirigida a funcionarios y mandos intermedios de la administración pública y tiene como objetivo capacitar a los participantes en el manejo de las principales teorías, métodos y técnicas administrativas, con una visión integral de los aspectos políticos económicos, sociales y culturales que constituyen el entorno de la actividad profesional del funcionario público, así como proporcionar los conocimientos generales que permitan el desarrollo de innovaciones técnicas y metodológicas en el ejercicio profesional de los participantes.

#### 10.- Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.

El Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, dependiente de la Sría. Del Trabajo y Previsión Social, esta realizando actividades que se inscriben en ámbito de la capacitación de empleados y funcionarios de la administración del trabajo.

Igualmente debe considerarse el programa de Formación en relaciones Laborales para Funcionarios de Entidades Públicas (FORELA), promovido por INET y La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, con el objeto de actualizar los conocimientos y perfeccionar las habilidades de los funcionarios y técnicos de las entidades públicas paraestatales, en el área de la administración de relaciones laborales.

#### 11.- Centro Nacional de la Productividad de México

El Centro de la Productividad (CENAPRO) es

un fideicomiso del Gobierno Federal que entre otras funciones, se encarga de realizar en forma directa y promover programas de capacitación de personal, - mediante la celebración de cursos patrocinados por la propia institución o por conducto de las empresas.

En especial, realiza investigaciones permanentes para el desarrollo de métodos y sistemas -- aplicados a la capacitación, en los campos de la - Administración, la Organización, la Ingeniería, la - Economía y la Planificación de las unidades de producción;

Además, mediante el Programa de Actualización Profesional se realiza preparación, perfeccionamiento y puesta al día, de los mandos técnicos y los niveles de dirección y gerencia de las empresas industriales y de servicios, públicas y privadas.

## 12.- Servicio Nacional de Adiestramiento - Rápido de la Mano de Obra en la Industria.

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO) es - también un fideicomiso del Gobierno Federal y tiene como función principal la de contribuir a la implantación y desarrollo de acciones sistemáticas -- de adiestramiento y capacitación de trabajadores.

De los programas que realiza ARMO destaca el de formación de especialistas en adiestramientos y capacitación, destinado a formar o perfeccionar - al personal que en sus mismas empresas o instituciones, está encargado de la definición, organización-

y administración de programas para atender a las necesidades de adiestramiento y capacitación de los trabajadores.

Igualmente debemos mencionar el programa de formación de personal instructor, el cual cubre los aspectos relativos al diseño y elaboración de cursos específicos, la selección, diseño y elaboración de materiales para fines de capacitación y adiestramiento y, finalmente, a la habilidad para conducir cursos, ya sea individuales o grupales y en una aula o en el puesto de trabajo.

### 13.- Marco Conceptual.

La Capacitación puede conceptuarse como un proceso encaminado a dotar a las personas de los conocimientos y habilidades específicas para el trabajo y a propiciar en ellas las actitudes más favorables para el cumplimiento de sus responsabilidades.

También debe servir la capacitación para lograr la superación personal de los trabajadores, así como el mejoramiento del grupo de trabajo, de la institución y de la sociedad.

El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación, ha fijado los lineamientos que deben observar las dependencias y entidades de la administración pública federal, en sus actividades de Capacitación y desarrollo de personal:

- 1.- Responsabilidad Compartida de Todo el Personal.

- II.- Establecimiento de unidades centrales.
- III.- Integración a los mecanismos institucionales de congruencia.
- IV.- Programación de acuerdo con las prioridades de la institución, los requerimientos escalafonarios y las necesidades del sistema integral de administración y desarrollo de personal.
- V.- Revisión de la organización y funcionamiento de las unidades.
- VI.- Revisión del marco jurídico.
- VII.- Aprovechamiento de la Capacidad instalada.
- VIII.- Asignación de un presupuesto.

## C A P I T U L O V.

## REFORMA ADMINISTRATIVA Y CAPACITACION.

Un proceso de Reforma Administrativa tan amplia como la realizada a partir de 1977, requiere de funcionarios y servidores competentes y con una clara vocación de servicio, que puedan realizar con eficiencia los altos objetivos que tiene a su cargo la administración pública.

En ambos vertices, competencia y vocación de servicio, debe centrar sus esfuerzos la tarea de capacitación y de esa manera coadyuvar a la obtención de resultados óptimos de la modificación de organización, estructuras y procedimientos.

El actual programa de Reforma Administrativa, es el resultado de múltiples esfuerzos para racionalizar y mejorar el aparato administrativo estatal. Entre ellos debemos mencionar los realizados por la Comisión de Administración Pública (CAPA), creada en el seno de la Secretaría de la Presidencia en 1975 y que después de un amplio estudio y diagnóstico de las características de la Administración Pública, elaboró en 1977 el Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana, destinado a "Sentar puntos de partida fundamentales para la reforma administrativa del sector público federal en el campo Macroadministrativo", así como fijar las bases para "Determinar la más adecuada estructura de la administración pública y las modificaciones que deberían hacerse en su actual organización para:

- a).- Coordinar la acción y acelerar el proceso de desarrollo económico y social del país, con justicia social.
- b).- Introducir técnicas de organización - administrativa al aparato gubernamental, que resulten convenientes para - alcanzar el objetivo anterior.
- c).- Lograr mejor preparación del aparato gubernamental"

En dicho documento, la Comisión de Administración Pública, hizo especial énfasis en la importancia de la Capacitación, como necesidad inaplazable y medio importante para alcanzar la Reforma Administrativa. Igualmente señaló para éstos efectos, la necesidad de realizar un inventario de los recursos humanos del sector público, y determinar el número y la calidad de los empleados y funcionarios - que dicha administración requería.

Además, la Comisión precisó la urgencia -- de organizar la Capacitación para los grupos de empleados que se ocupan de labores ordinarias, así -- como el adiestramiento especializado en aspectos - técnicos y de dirección y ejecución.

En 1971, la Dirección General de Estudios- Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, elaboró las bases para el programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, 1971-1976, - documento en el cual se ampliaron los estudios y -- diagnósticos sobre el estado de la administración - pública nacional, y se establecieron objetivos y mecanismos para reformar aquellos aspectos que se --

apreciaron inadecuadamente desarrollados.

La Problemática relativa a Capacitación, -- se puntualizó señalando que no se realizaban "los esfuerzos suficientemente sistematicos, coordinados y permanentes", que permitieran lograr que los servidores públicos contaran con "todos los conocimientos y habilidades deseables y exigibles para cada caso".

Para resolver esta problemática se incluyó en dichas bases un programa de capacitación y desarrollo de recursos humanos entre cuyos objetivos se señalaron los siguientes:

- 1.- Investigación de Necesidades de Capacitación.
- 2.- Investigación y cuantificación de los recursos de las instituciones gubernamentales especializadas en capacitación y los del sistema educativo nacional,
- 3.- Definición general de los objetivos, las tesis y la política de capacitación para el Gobierno Federal.
- 4.- Definición de los programas de capacitación.
- 5.- Sistematización de Programas de Becas en instituciones nacionales y extranjeras.

- 6.- Diseño de la metodología para la evaluación, el control y el reajuste de los programas.
- 7.- Establecimiento de los mecanismos de enlace entre el sistema educativo y la planeación de los recursos humanos del Gobierno Federal.

Durante los dos primeros años del presente periodo gubernamental, el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, el Comité Técnico-Consultivo de Unidades de Capacitación, La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, La Secretaría de Programación y Presupuesto, el Grupo de -- Oficiales Mayores y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, realizaron un análisis exhaustivo de la problemática actual y de las posibles soluciones en materia de administración de personal y formularon -- recomendaciones concretas que fueron presentadas a la consideración del presidente de la República, -- quién ordenó que con fundamento en las mismas, se elaboraran programas por todas las dependencias del Poder Ejecutivo Federal.

Las recomendaciones para la Reestructuración del sistema general de administración y desarrollo de personal del poder ejecutivo federal, incluyen aspectos relacionados con el subsistema de capacitación y desarrollo de personal público. Sobre éste particular se señala que la situación actual se caracteriza por la carencia de un sistema de capacitación global, sectorial e institucional -- que integre normativa y coordinadamente los programas de las diferentes instituciones responsables. --



Se señala también, que por ausencia de lineamientos globales, institucionales y sectoriales, las unidades de capacitación, han operado en forma anárquica, ejecutando programas poco consistentes y generando en los trabajadores expectativas que no llegan a satisfacerse. Por último, se enfatiza que por lo general no existe una adecuada vinculación de los programas de capacitación con el sistema de escalafón.

A la vista de "esta problemática se fijó como objetivo:

Establecer un sistema de Capacitación y Desarrollo de personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las dependencias, que propicien la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los servidores con los fines de las instituciones.

Para el cumplimiento de éste objetivo, se hicieron las siguientes recomendaciones:

- 1.- Vincular las actividades de capacitación y desarrollo con los programas prioritarios del gobierno federal y de las instituciones en lo particular.
- 2.- Responsabilizar a las unidades de capacitación de la identificación de las necesidades reales de la institución y del seguimiento y evaluación del personal capacitado.

- 3.- Establecer una estrecha vinculación -- entre los programas de capacitación - y el sistema escalafonario, con el objeto de que la capacitación sea un -- efectivo instrumento mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios.
- 4.- Establecer un programa-presupuesto para efectos de capacitación.
- 5.- Establecer programas integrales de capacitación globales, sectoriales e institucionales, que abarquen a todos los niveles jerárquicos y a todas las unidades desconcentradas.
- 6.- Integrar en los programas de capacitación todas aquellas opciones que am -- plien los medios de superación individual y de desarrollo institucional, -- así como las oportunidades de estudio que ofrecen al gobierno de México los de otros países y organismos interna -- cionales.
- 7.- Aprovechar para fines de capacitación los recursos educativos y de tecnolo -- gía con que cuentan las instituciones del sector público.
- 8.- Fomentar en el personal una actitud -- ampliamente participativa con base en estudios que permitan conocer el grado de integración e identificación del -- personal con las instituciones y el -- trabajo que realiza.

## PROGRAMAS 1979 - 1980

Las recomendaciones han quedado plasmadas en el programa para mejorar la administración del personal al servicio del estado 1979 - 1980, que ha sido onfigurado por la Comisión de Recursos Humanos, la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Coordinación General de Estudios Administrativos, habiendo sido aprobado por el Presidente de la República los primeros días del mes de marzo de 1979, a fin de que las dependencias del ejecutivo federal elaboren sus programas internos basandose en las previsiones en él contenidas respecto a actividades responsables, productos esperados y calendario.

En materia de Capacitación las responsabilidades generales han sido asignadas de la siguiente manera:

- La Coordinación global del programa y el señalamiento de lineamientos presidenciales: La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.
- La Determinación y propuesta de normas y políticas globales: La Comisión de Recursos humanos del Gobierno Federal.
- El Establecimiento de normas operativas: La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, el ISSSTE, y la Secretaría de Programación y Presupuesto.

- La Adecuación y ejecución: El Grupo de --  
Oficiales Mayores, El Comité Técnico Con --  
sultivo de Unidades de Recursos Humanos, --  
El Consejo Consultivo del Sistema General--  
de Capacitación, El Comité de Becas del --  
Gobierno Federal y las Dependencias.

Los subprogramas de Capacitación incluyen las siguientes actividades:

- 1.- Establecer programas de Capacitación --  
estrechamente vinculados con las nece--  
sidades programáticas y los procedi --  
mientos escalafonarios.
  - a).- Identificar necesidades vincula --  
das con requerimientos programá --  
ticos.
  - b).- Vincular los programas con los --  
requerimientos escalafonarios.
  - c).- Establecer mecanismos de segui --  
miento y evaluación.
- 2.- Promover y orientar programas globales --  
para coadyuvar al cumplimiento de las --  
metas y objetivos prioritarios del Go --  
bierno Federal.
  - a).- Formular lineamientos para los --  
programas globales.
- 3.- Presupuestar los programas anuales de --  
las dependencias.

- a).- Formular proyectos de presupuesto de los programas.
  - b).- Dictaminar sobre los programas.
  - c).- Autorizar presupuestos por programa.
- 4.- Establecer los mecanismos para la integración de unidades centrales de capacitación dentro de las unidades de personal.
- a).- Proponer adecuaciones orgánico-funcionales.
- 5.- Promover el aprovechamiento de las becas que ofrecen al Gobierno de México, los gobiernos de otros países y organismos internacionales.
- a).- Difundir los programas.
  - b).- Establecer procedimientos de selección y proposición de candidatos.
- 6.- Levantar el inventario de recursos educativos y tecnológicos disponibles para apoyar los programas de capacitación.
- a).- Identificar los recursos disponibles y promover su adecuado aprovechamiento.

7.- Mejorar la comunicación entre los niveles directivos y operativos de las dependencias.

a).- Mejorar los sistemas de comunicación interna.

b).- Establecer incentivos para motivar el eficiente desempeño.

A esta fecha las dependencias del Ejecutivo Federal se encuentran elaborando sus programas para mejorar la Administración de Personal, de acuerdo a las directrices y lineamientos aprobados por el Presidente de la República.

## COMENTARIOS

Antes de concluir, comentaremos los siguientes puntos que nos parecieron importantes.

Con respecto a la falta de interés por parte de las personas que se inscriben en los diferentes cursos existentes de capacitación a diferentes niveles dentro de la empresa, es claro que no existe en los trabajadores el deseo de superación. Y es que por lo general, la mayoría de las personas son apáticas y no dan importancia a las oportunidades que se les brinda, como lo es en éste caso, el de participar activamente en su preparación personal, que la capacitación les brinda en un momento dado.

Por otra parte pensamos que ésta deficiencia en las personas, es debido a la falta de motivación por parte del empresario, por el hecho de no interesarlos para tomar los cursos de capacitación.

Para que ésta situación pueda evolucionar positivamente, se debe primero, convencer al mismo empresario de lo beneficioso que sería para su empresa, el que capacitara y motivara a su personal hacia su superación. Pero que este convencimiento fuera por conveniencia propia y no por disposiciones de la ley, que lo obliguen a establecer esta capacitación por las ventajas que obtendrá al proporcionar los medios para la superación de su personal.

Por otro lado, pensamos que una Capacitación bien orientada, puede lograr buenos resultados, siempre y cuando ésta no sea impuesta por el estado como actualmente está sucediendo y que creemos no es ésta la forma adecuada como se puede resolver los problemas que se pretenden.

Un ejemplo claro que demuestra lo contrario de lo anterior lo encontramos con el Instituto Mexicano del Seguro Social, que es considerado como uno de los precursores del establecimiento de Centros de Capacitación para la mano de obra, y que además es gratuita no solo para sus empleados, sino también para el público que desee cursarlos.

Es bien visto que el IMSS se ha preocupado (anticipandose a los acontecimientos actuales) por el desarrollo del trabajador, creando programas de capacitación como parte de sus políticas de funcionamiento y no por disposición legal.

Se debe convencer tanto al empresario como al trabajador, que, que al dar y aceptar la capacitación, respectivamente, arrojan resultados que se dejan sentir en los aspectos: económico, legal, moral y social que los beneficiaría directamente.

Ahora bien, analizando los diferentes tipos de capacitación, creemos que el que más conviene al trabajador, es aquel, en el que no se deteriora el tiempo en que el dispone para otras actividades fuera de sus labores, es decir, dentro de su jornada de trabajo, que en un principio, podría perjudicar las actividades del empresario, pero que a la larga se beneficiaría en los resultados.

Por lo que hace al Adiestramiento, creemos que es el medio mas importante para mejorar la eficiencia dentro de la empresa, ya que ayuda a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo.

Pensamos que la Capacitación y el Adiestra



miento son de gran trascendencia para el hombre, - en la familia, en las instituciones y en el desarrollo del mismo país y debe ser motivo de reflexiones profundas y seremos por parte de los dirigentes sin dicales quienes deberán delinear y definir los cri- terios que les permitan participar en ésta respon- sabilidad.

Una de las actividades principales que deben desarrollar los sindicatos, por medio de sus -- Comisiones Mixtas de Capacitación, será la de detec- tar las necesidades de Capacitación de sus agremia- dos y ayudarlos a que se desarrollen dentro de la - empresa, vigilando el desarrollo de los planes que se deban trazar y las normas que se utilicen para - éstos fines.

Otro de los problemas muy grandes a que se debe enfrentar nuestro gobierno, es el aspecto con- cerniente a la ideología del empresario en México.

Sabemos que la mayoría de los empresarios - tienen ideas muy negativas respecto del obrero y -- empleado, ya que dicen que éstos son: flojos por -- naturaleza; dependientes y que no les gusta la res- ponsabilidad, y que por lo mismo toman actitudes - drásticas, al obligarlo y mandarlo a realizar sus - actividades.

La generalidad del empresario tienen tam - bién la idea de que el hombre solo le gusta cubrir - sus necesidades primarias, como son: Fisiológicas - y de seguridad social básicas. El empresario dice -- que el trabajador ve al trabajo como una actividad - desagradable, aparte de considerarlo como falto de-

ambición, capacidad y creatividad, .

Por lo anteriormente expuesto, creemos -- que al empresario le conviene mantener a sus emplea dos bajo las condiciones antes descritas, para que no se subleven y los pueda someter fácilmente; si - tuación bien negativa por parte del mismo empresa - rio, ya que piensa que al otorgarles capacitación - y adiestramiento ésto no podrán responder positiva - mente y que solo redundaría en gastos y problemas - para la empresa.

Si tan solo se pudiera cambiar la ideolo - gía del empresario, ése egoísmo de no dejar que - otros se superen y que cegados muchos de ellos has - ta el punto de explotar a su fuerza de trabajo para lograr un control sobre ellos, se daría un gran pa - so a la resolución el problema de la aceptación de - la Capacitación y Adiestramiento al personal como - solución al incremento de productividad en las em - presas.

## CONCLUSIONES

Creemos que el trabajar sin presiones, ayuda a lograr buenos resultados, siempre y cuando se concientice adecuadamente tanto al trabajador como al empresario, tratando de convencerlos de lo beneficioso que resultaría el estar preparado y actualizado en las actividades que desempeñan cada uno de ellos en su trabajo.

El hecho de promulgar una nueva ley no es garantía de que sus objetivos y finalidades vayan a alcanzarse.

La educación del empresario, de los ejecutivos en los primeros niveles de las organizaciones y los líderes sindicales sobre el contenido, los alcances, beneficios y limitaciones de la nueva reglamentación, es responsabilidad insoslayable del legislador y de las autoridades.

Es importante también, cuidar y vigilar que no se ignoren ni se desvíen los motivos del legislador y el espíritu de la reglamentación. De lo contrario, la implementación errónea de los nuevos dictámenes pudiera degenerar en la creación de más organismos burocráticos y en un mayor cargo y costo administrativo para la empresa.

Así, la nueva legislación sobre Capacitación y Adiestramiento podría convertirse en un arma de presiones artificiales en las negociaciones colectivas de trabajo.

México se enfrenta al reto de construir -- una sociedad mejor y más justa, la capacitación y el adiestramiento deben verse como una de las respuestas a ese reto. Por ello deben adecuarse a las necesidades y potencialidades del trabajador y de la empresa, así como fomentar la creatividad y el enriquecimiento del trabajo, para poder reflejar los mejores resultados económicos y humanos en el corto y largo plazo.

En la medida en que la empresa, gobierno y ciudadanos se concienticen de su responsabilidad social, en términos de productividad y desarrollo, -- del equipo humano, ese reto se atenderá día tras día y dará como consecuencia una optimización mayor y se obtendrán mejores resultados.

Por lo tanto, pensamos que el impacto de la capacitación y del adiestramiento en el país, -- ha sido nulo hasta la fecha, puesto que según informes de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, de las 380,000 empresas que se tienen registradas en el país, solo 20,000 han presentado planes y programas; de los cuales 3,000 se han aceptado, lo que represente menos del uno -- por ciento del total, a más de un año de haberse decretado ésta obligatoriedad, por lo que pensamos -- que muchas de ellas desconocen ésta determinación o no le han dado importancia.

Creemos que esta disposición aún no ha tenido una gran actividad, por estar colocado el Plan de Capacitación y Adiestramiento dentro de la quinta etapa de la Reforma Administrativa, y porque -- existen aún muchos proyectos que no se han podido --

realizar, por falta, creemos, de una adecuada planeación a nivel gubernamental.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Confederación de Trabajadores de México.  
Manual de Capacitación Sindical sobre formación Profesional. México, 1976.
- 2.- Durand, Robert Y.  
Los Negocios; su Organización, Dirección y Responsabilidad. México, 1975.
- 3.- Sayles. Leonard R.,  
El Comportamiento humano en las organizaciones.
- 4.- Reyes Ponce, Agustin,  
Administración de Empresas. Vol. II  
México, Limusa-Wiley, 1975.
- 5.- Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.  
Programa sobre tecnología de la Capacitación.  
1974-1976.
- 6.- Medrano Buelna, Alberto,  
Tecnología de la Capacitación.- Curso a nivel  
de Técnicos en Capacitación, Area: Ejecución de  
Programas de Capacitación. 1976.
- 7.- Asociación Nacional de Universidades e Institu-  
tos.  
El Maestro y los medios de enseñanza.
- 8.- Craig, Robert,  
Manual de Entrenamiento y desarrollo de Personal.  
Ed. Diana.

- 9.- Bleicken, Bleick, Von M.  
Manual para el Adiestramiento de Personal,
- 10.- Reyes Ponce, Agustín,  
Administración de Personal, Ed. Limusa-Wiley.
- 11.- ARMO.- Pedagogía para el Adiestramiento.- Revis  
ta. trimestral. Vol. II No. 6 Enero de 1972.
- 12.- ARMO.- Pedagogía para el Adiestramiento. Revista  
Trimestral. Nos. 3, 5, 7, 8, 11 y 13.  
(6 Números).
- 13.- La Importancia del Adiestramiento.  
Alejandro Mendoza Nuñez.- (Investigador del  
ARMO).
- 14.- El Supervisor como elemento clave del Adiestra  
miento en la empresa.- Por el Ing. Luis Bacio-  
Espinoza.  
Servicio Nacional ARMO.
- 15.- Constitución Política de los Estados Unidos  
Mexicanos.  
Edición 1979.
- 16.- Manual de Capacitación Sindical sobre Formación  
Profesional.  
INET.- México, 1976.
- 17.- Revista transformación Vol. 3, No. 33 Enero de  
1979. UCECA.- CANACINTRA.
- 18.- Antecedentes para la Elaboración de Programas  
de Adiestramiento.- ARMO.

- 19.- Nueva Ley Federal del Trabajo tematizada.  
Por Baltazar Cavazos Flores. 4a. ed.
- 20.- Actitudes de los Sectores Empresarial, Sindical y Obrero frente a la formación profesional.  
INET. Cuadernos INET No. 4.
- 21.- Memoria.- Comisión de Recursos Humanos del --  
Gobierno Federal.
- 22.- REVISTA Vinculo. 2a. época No. 25  
S.T.P.S.
- 23.- Revista Vinculo.- Núms. 18 y 26.
- 24.- Los Sindicatos en los Sistemas de Capacitación  
y Desarrollo de los Trabajadores.  
Memoria del Centro Nacional de Capacitación --  
del SNTSS.
- 25.- TESIS.- La Capacitación y el Adiestramiento en  
el derecho positivo Mexicano y sus incidencias  
Internacionales.  
Por Baltasar Bello Salgado.  
UNAM, 1979.