



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EVALUACION DE LA CAPACITACION DE LOS
RECURSOS HUMANOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

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

P R E S E N T A :

PAULINA FLORES ANGULO

DIRECTOR DEL SEMINARIO LIC. EN PSICOLOGIA

DAVID OCHOA MORENO

MEXICO, D. F.

1982



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.

**EVALUACION DE LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS.**

Pág.

I.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	6
1.1.- Planeación de la Capacitación	9
1.2.- Objetivos Generales	10
1.3.- Estrategias y Políticas	11
1.4.- La Estimación de los Beneficios	13
1.5.- Problemática a la que se enfrenta un Organismo al dar Capacitación.	15
II.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (Marco Jurídico)	16
2.1.- Qué es la Capacitación y qué es el Adies- tramiento.	16
2.2.- El objetivo de la Capacitación y el Adiestramiento.	23
2.3.- Quién está obligado a proporcionar la Capacitación y a quién.	23
2.4.- Quién debe convenir los planes y progra- mas de Capacitación y Adiestramiento.	24
2.5.- Obligaciones de los Trabajadores.	24

	<u>Pág.</u>
2.6.- Quiénes deben impartir la Capacitación y el Adiestramiento.	25
2.7.- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.	26
2.8.- La Capacitación y el Adiestramiento en los Contratos Individual y Colectivo de Trabajo.	27
2.9.- Organos de Control y Vigilancia del Sistema.	29
2.10.- Federalización de todo lo referente a Capacitación y Adiestramiento.	31
2.11.- Sanciones.	34
2.12.- Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.	45
2.13.- Criterios de Orientación para la integración y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.	55
2.14.- Criterios de Orientación para la Integración y Funcionamiento de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.	67
III.- MEDICIONES Y RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.	101

	<u>Pág.</u>
3.1.- Diseño Experimental.	101
3.2.- Areas para Revisar.	106
3.3.- Detalles a Estudiar.	107
3.4.- Evaluación	108
3.5.- Análisis derivados de la observación	110
3.6.- Presentación.	112
3.7.- Vigilancia.	113
IV.- CASO PRACTICO A DESARROLLAR.	116
4.1.- Antecedentes de la Organización.	116
4.2.- Sondeo Preliminar.	118
4.3.- Definir o Establecer un Organograma de la Organización	123
4.4.- Entrevista.	125
4.5.- Cuestionarios.	138
4.6.- Recomendaciones	141

P R O L O G O

La Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, han convertido estas acciones en un proceso que pretende el desarrollo laboral y sociocultural de los trabajadores, el mejoramiento de sus niveles de vida y el incremento de la productividad.

Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de sus objetivos, por medio de los programas. En la mayoría de los centro de trabajo, la capacitación ha sido deficiente y secundaria. Es cierto que hay empresas con sistemas adecuados, pero, por desgracia, son excepcionales.

La educación para el trabajo, como proceso de instrucción, debe tener un orden que muestre la organización funcional de las acciones de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las necesidades.

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

INTRODUCCION

No es posible entrar directamente en la exposición de una metodología de evaluación o valoración de resultados de las acciones de capacitación y adiestramiento en el trabajo que se llevan a cabo, sin hacer referencia, siquiera sea brevemente, a dos características fundamentales del Sistema Mexicano, que lo diferencia claramente de la mayoría de los Sistemas en vigor en los países Occidentales. Dichas características son:

- El hecho de que las acciones de capacitación y adiestramiento corran a cargo de las empresas.
- El hecho de su obligatoriedad, recogida en la Ley Federal -- del Trabajo.

Es evidente que aún sin entrar en detalles que no constituyen el objeto de este trabajo, un Sistema con tales características presenta indudables ventajas (por ejemplo, en un plano general, un elevado ahorro de costos para la administración que, de otro modo, habría de asumirlos, ó, en un plano más técnico, la al menos teórica inmediata utilización de los conocimientos por parte de los trabajadores que han recibido enseñanzas en los cursos, etc....), pero parece también claro que ello conlleva problemas serios a los que se hará referencia a continuación por cuanto afectan directamente al tema que se va a analizar.

En general, una valoración de resultados de la capacitación y el adiestramiento, es decir no una "Evaluación" del "Avance" de los alumnos en los cursos, sino de los resultados del Sistema de Capacitación, que es la que ahora nos ocupa, nace de la necesidad de verificar la adecuación de las realizaciones de los objetivos previamente fijados, concebida como instrumento que sirva, a su vez, para la modificación de esos objetivos en etapas posteriores. Dicho de otro modo, constituiría uno de los momentos de un proceso global de planificación/programación/evaluación, que fuese el objeto de una política de Capacitación y Adiestramiento lo más ajustada posible a las necesidades detectadas en el sistema productivo en su conjunto. Ello requeriría, pues, una política de recursos humanos y una planificación de las acciones de capacitación a emprender. Sin embargo, el muy alto grado de independencia de gestión de la capacitación que la Ley concede a las empresas (aunque sea dentro del cauce marcado por la UCECA) no permite, a lo que parece, detectar las necesidades globales del sistema productivo ni planificar las acciones de capacitación en su conjunto. De este modo, un posible sistema de valoración de resultados puede perder una de sus virtualidades más importantes: su íntima conexión con todo el proceso más arriba señalado, como instrumento imprescindible de racionalización de las acciones.

Abundando en el mismo tema, el sistema de capacitación arbitrado parece partir, en el fondo, del supuesto de que el trabaja-

dor no va a cambiar de empresa, lo que puede implicar una visión estática de la capacitación. La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores debería tener en cuenta tanto la evolución del trabajador (individual) como la evolución técnica y tecnológica (general). En este caso, cómo atribuir a cada empresa por separado la capacitación del trabajador? De esta forma, los desajustes entre la oferta y la demanda, que deberían constituir la base para detectar -- las necesidades, se hacen difícilmente visibles a nivel global o, en otros términos, es difícil tender al deseable equilibrio en el mercado de trabajo pues en las actuales circunstancias -- dicho equilibrio parece ser detectable únicamente empresa a empresa, dejando por tanto de lado en buena parte todo el problema básico de la movilidad social (ocupacional, geográfica, etc.)

Gran parte de todo lo dicho hasta ahora podría sintetizarse diciendo que en la actualidad al ámbito de la capacitación es la empresa individualizada y no en el mercado de trabajo. Ello, que para los efectos relativos a la gestión puede ser provechoso, implica distorsiones y problemas en lo que concierne fundamentalmente a la planificación y valoración de las acciones.

Desde otro punto de vista, complementario del ya expuesto, una valoración de resultados podría fundamentarse tanto en la verificación del cumplimiento de los objetivos fijados (de lo que ya se ha hablado en los párrafos anteriores) como en la adecua

ción de los medios de que se dispone a esos objetivos. Este último punto presenta también problemas derivados de que sea la propia empresa (que es solamente una de las dos partes de la relación laboral) la que pone los medios. Dejar a su propia iniciativa el control de dicha adecuación (por más que existan las Comisiones Mixtas y los Comités Nacionales) puede no ofrecer suficientes garantías de objetividad, máxime si se tiene en cuenta la obligatoriedad de la que se parte.

Finalmente, desde otra perspectiva, se podría diferenciar dentro de las necesidades de capacitación entre unas inmediatas de cualificación demandadas por el sistema productivo en su conjunto y otras que podríamos llamar necesidades sociales de capacitación. Las primeras llevarían a una evaluación de la productividad a largo plazo, de la que se hablará en posteriores epígrafes y las segundas a una evaluación de la movilidad social de los trabajadores. Respecto a esta última, como ya se ha dicho más arriba, el sistema de capacitación en la empresa presenta dificultades con las que hay que contar.

I.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ADMINISTRACION: Es el proceso de planeación, organización, asignación de personal, dirección del control de las actividades y del personal de una organización para lograr que sus objetivos puedan ser obtenidos.

También se refiere al proceso de obtener que se hagan las cosas con y a través de otras personas. Si bien los Administradores en los niveles más altos de una organización normalmente deberán dedicar un tiempo proporcionalmente a las funciones de planeación y organización, que sus colegas en los niveles más bajos, cada individuo con capacidad administrativa deberá prestar cierto grado de atención a cada uno de estos procesos de administración.

Proceso de Administración.-

La capacitación en la administración nos va a contribuir a la eficiencia en el trabajo de grupo, de la moral de las personas que trabajan juntas.

Simplemente es el propósito principal de asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación; sinceridad y confianza.

La capacitación y desarrollo es un recurso para lograr la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, ha obligado a las personas dedicadas a la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento a buscar los procedimientos que les permitan efectivamente cumplir con su labor.

Según UCECA, capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar, eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento.-

Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

La necesidad 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 o administración. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Otra definición nos dice que cuando hay deficiencias de habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o aptitudes personales en la administración u organización se habla de necesidades de adiestramiento y nos presenta dos ejemplos de éstas:

- 1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y -- aptitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- 2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades - manuales y aptitudes del trabajador y los que --- exigen su puesto actual o a futuro, dentro de la organización o administración.

1.1 PLANEACION DE LA CAPACITACION.

Una vez tomada la decisión con respecto a prioridades y posibilidades, es necesario planear la capacitación y el adiestramiento; tomando en cuenta:

- Los cursos a impartir.
- Los materiales necesarios.
- El local apropiado.
- Los instructores competentes.
- Las técnicas a utilizar.
- El costo temporal económico de la capacitación y adiestramiento.

Para elaborar los Programas de Capacitación y/o Adiestramiento:

1. Determinar los objetivos de los Programas.
2. Detallar los cursos que cada Programa contendrá.
3. Determinar la duración de los Programas.
4. Especificar el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar el Programa.

Como el Programa estará constituido de Cursos, es necesario que en cada Curso:

1. Se especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar con su ejecución.
2. Se organice el contenido en orden de complejidad.
3. Se determine el material didáctico que se utilizará.
4. Se seleccionen las técnicas de instrucción más adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
5. Se divida el contenido en sesiones de tiempo razonable, para que el aprendizaje se dé.
6. Se determine la forma de evaluación que exija, solamente, la manifestación de aprendizaje de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos en el curso.
7. Por último se determine la duración total que en términos de horas, días, semanas ó meses, abarcará el curso.

1.2 OBJETIVOS GENERALES.

Los objetivos que pretenden alcanzarse con el uso de la metodología que se propone son, entre otros, los siguientes:

1. Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
2. Definir si los problemas son capacitación o de adiestramiento.

3. Determinar las prioridades de las acciones de capacitación, y/o adiestramiento.

3.1 Definiendo a qué áreas del aprendizaje (motriz cognostiva, afectiva) se va a dirigir la instrucción.

3.2 Precizando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.

3.3 Seleccionando y agrupando al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.

4. Calcular el tiempo en el que las necesidades de capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que contornan la estructura orgánica de la empresa.

1.3 ESTRATEGIAS Y POLITICAS

Conceptos:

1.3.1 Estrategia: Es capacitación ó habilidad, para dirigir las operaciones, maniobras, tácticas, pasos, etc. de un proceso ó problema dado.

1. Dirigir Desarrollo del Sistema.
2. Definir caracterización general del problema.
3. Determinar características y necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
4. Diseñar y planear el Programa de Capacitación y Adiestramiento.
5. Determinar necesidades financieras del Programa.
6. Prever recursos pedagógicos.
7. Realizar y evaluar el Programa de Capacitación y Adiestramiento.

1.3.2 Política: Lineamiento, norma, directriz o criterio que tienen como propósito fundamental, orientar las acciones generales a seguir en cualquier área de alguna Institución; la Institución en su totalidad; un conjunto de ellas ó un Sistema.

- a. Integrar el Programa de Adiestramiento a los objetivos generales de la empresa.
- b. Verificar si los problemas de la empresa se deben a la falta de capacitación y adiestramiento.
- c. Determinar las necesidades específicas de

capacitación y adiestramiento.

- d. Diseñar los Programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos.
- e. Realizar presupuestos detallados para utilizar los métodos menos costosos y más eficientes.
- f. Programar los recursos pedagógicos en la calidad, cantidad, oportunidad y costos previstos.
- g. Evaluar los resultados para comprobar la eficacia del Programa.

En el desarrollo de estas actividades debe intervenir personal conocedor de las políticas de la organización, porque es necesario que cualquier decisión sobre capacitación y adiestramiento, está integrada a las políticas y estrategias mencionadas.

1.4 LA ESTIMACION DE LOS BENEFICIOS.

Los criterios que pueden utilizarse son los siguientes:

A) Los Beneficios de la Empresa.

Debe incluirse aquí los incrementos de la Productividad y la Calidad, como consecuencia del Curso, -- (por ejemplo, el del factor capital derivado del aumento del nivel de destreza de los trabajadores respecto a la maquinaria, etc.).

B) Los Beneficios para el Trabajador.

1. Incrementos en su renta salarial debido al curso. Productividad y mayor Especialización.
2. Mayor satisfacción personal, (promoción ó posibilidades de promoción y mayor estabilidad en el empleo).

C) Los Beneficios para la Administración.

Se incluirá aquí el aumento de la cantidad recaudada por impuestos derivados de los salarios más altos -- que perciban los trabajadores como consecuencia de los cursos.

D) Los Beneficios para el Sistema Económico en su Conjunto.

Irían en este apartado:

1. En incremento en las rentas salariales de los -- trabajadores como consecuencia del curso.
2. Los incrementos de la productividad (por ejemplo, del factor capital derivado del aumento del nivel de destreza respecto a la maquinaria).

1.5 PROBLEMATICA A LA QUE SE ENFRENTA UN ORGANISMO AL DAR - CAPACITACION.

El Sistema actual no puede establecerse una relación -- clara entre capacitación y ascenso de categoría ni entre capacitación y aumento de ingresos, y, por otra parte, las mejoras experimentadas no se materializan normalmente sino a medio o largo plazo.

En este caso habría que establecer un seguimiento de la vida laboral del trabajador incluso más allá de su permanencia en la empresa que en un momento determinado -- acomete el análisis de la rentabilidad de las acciones de capacitación, ya que muy probablemente un apreciable volumen de trabajadores no vería los frutos de su capacitación sino en una empresa diferente a la primera. - El supuesto beneficio, por tanto, debería imputarse a esta segunda empresa y no a la primera y, por otro lado, anotarse al trabajador (movilidad social) y no a la empresa.

II. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

2.1 Qué es la Capacitación y qué es el Adiestramiento.

- a) **Capacitación:** Es desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo.

Adiestramiento: Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

- b) **Capacitación y Adiestramiento:** Son las condiciones y lineamientos materializados en los Contratos Colectivos y la Ley Federal del Trabajo, acerca de las características del Sistema de Capacitación y Adiestramiento que se implante en las empresas, para satisfacer las necesidades en la materia. Se incluyen las obligaciones genéricas a cargo de la empresa; los procedimientos para impartir la capacitación, los lugares en los que se desarrollarán los cursos/eventos; los tipos de evaluación; la vigencia del plan y programas; los puestos a capacitar; los procedimientos de selección de participantes; las constancias de habilidades labora--

les, etc.

- c) Capacitación y Adiestramiento dentro de la --
Jornada de Trabajo: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento, a --
los trabajadores durante su período habitual
(contractual) de labores en una unidad produc-
tiva o de servicios.
- d) Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo:
Acciones tendientes a proporcionar capacita-
ción y adiestramiento a trabajadores acerca -
de aspectos complementarios, de actualización
y de especialización de una actividad determi-
nada de su puesto de trabajo.
- e) Capacitación y Adiestramiento Externo: Accio-
nes tendientes a proporcionar capacitación y
adiestramiento a trabajadores, en instalacio-
nes que se ubican fuera del centro de trabajo,
en virtud de la carencia en las empresas de -
los recursos necesarios para impartir conoci-
mientos y desarrollar las habilidades neces-
arias para desempeñar un puesto de trabajo.
- f) Capacitación y Adiestramiento fuera de la --

Jornada de Trabajo: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores antes o después de sus horarios habituales de labores (contractuales) es una unidad productiva o de servicios, cuando las características específicas de esta última -- así lo requieran las partes involucradas en -- el proceso de enseñanza-aprendizaje así lo -- convengan.

g) Capacitación y Adiestramiento Genéricos: Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, acerca de -- los objetivos, funciones políticas y procedimientos a seguir para el adecuado desempeño -- en su puesto de trabajo. El conocimiento que se adquiere, adopta una modalidad en la que -- se plantean aspectos muy amplios acerca de -- sus actividades.

h) Capacitación y Adiestramiento Inicial, de Umbral o de Inducción: Acciones tendientes a -- proporcionar capacitación y adiestramiento a -- trabajadores de reciente ingreso a una empresa o que pretendan ubicarse en un puesto de -- trabajo distinto. Incluye los aspectos rela-

cionados con el conocimiento de políticas, es estructuras y funciones de la empresa; y aspectos generales del puesto de trabajo a ocupar.

- i) **Capacitación y Adiestramiento Interno:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, en instalaciones especialmente acondicionadas para ese fin, ubicados al interior de los centros de trabajo, o bien utilizando las herramientas o instrumentos que normalmente necesitan los trabajadores para desempeñar las labores propias de su puesto de trabajo.

- j) **Capacitación y Adiestramiento Mixtos:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores, con recursos propios de la empresa (instructores, instalaciones, equipo, etc.), y el apoyo de Instituciones capacitadoras que cuenten con instalaciones y equipo apropiado. También se entiende por capacitación y adiestramiento mixtos, cuando uno o varios trabajadores se sujetan a procesos de enseñanza-aprendizaje, que requieran parte del tiempo de su jornada normal de trabajo y tiempo complementario (fuera de su jornada de trabajo).

k) **Necesidades de Capacitación y Adiestramiento** son aquellas carencias tanto del trabajador como de la empresa en materia de formación -- profesional y que impiden el adecuado desempeño del primero en su puesto de trabajo y de -- la segunda en cuanto a su eficaz funcionamiento hay dos tipos básicos de necesidades:

- **Necesidades Manifiestas** son las carencias -- de capacitación y adiestramiento evidentes; es decir, aquellas que no requieren de in-- vestigación para ser localizadas o conoci-- das; se presentan, por lo general, en traba-- jadores de nuevo ingreso; en aquellos que -- acaban de ser promovidos y en caso de cam-- bio tecnológico, administrativo u operativo.

- **Necesidades Encubiertas:** Son carencias no -- detectables a simple vista y cuya identifica-- ción requiere de una investigación sistemáti-- ca y exhaustiva.

l) **Capacitación y Adiestramiento para Actualiza-- ción:** Acciones tendientes a proporcionar capa-- citación y adiestramiento a trabajadores, que ya han sido sujetos a un proceso de enseñanza-- aprendizaje, pero que los conocimientos adqui-- ridos y las funciones desarrolladas en su ---

área de trabajo han sido rebasadas por el --
avance tecnológico y científico.

- m) **Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a aquellos individuos que se incorporan al mercado de trabajo, con el propósito de facilitar su ingreso a las empresas, - cuando éstas requieran personal, o cuando se - abran fuentes nuevas de empleo.

- n) **Capacitación y Adiestramiento para Especialización o Perfeccionamiento:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores calificados o altamente calificados, pero que requieren conocimientos específicos sobre algunas actividades que se lleven a cabo en su puesto de trabajo.

- o) **Capacitación y Adiestramiento para Promoción:** Acciones tendientes a proporciona--
ción y adiestramiento a trabajadores semicalificados, calificados y altamente calificados, con el objeto de prepararlos para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo de nivel o jerarquía superior al que actualmente desempañan.

- p) **Capacitación y Adiestramiento para Readaptación:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores que requieran conocimientos y habilidades distintas a las que normalmente venían desempeñando en su puesto de trabajo; esto en razón directa a la obsolescencia de las funciones originales del puesto por movilidad ocupacional horizontal o vertical; ó, por cambios de la estructura de la empresa.
- q) **Capacitación y Adiestramiento para Rehabilitación:** Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores minusválidos y que requieren de una formación para desempeñar su puesto de trabajo, incluye también aquellas personas que habiendo desempeñado una labor específica, han sufrido accidentes de trabajo, que traen consigo impedimentos físicos.
- r) **Capacitación y Adiestramiento Permanentes:** -- Acciones tendientes de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, en forma continua y sistemática, con el propósito de satisfacer sus necesidades que surgen por el constante avance tecnológico y científ-

co; por cambio en la estructura de la empresa;
ó por cambios en los procesos administrativos.

2.2 EL OBJETIVO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

Artículo 153 F.- La Capacitación y el Adiestramiento -
tiene por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, - así como de 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.

2.3 QUIEN ESTA OBLIGADO A PROPORCIONAR LA CAPACITACION Y A QUIEN?

El patrón, está obligado a proporcionar capacitación a sus trabajadores ya que les permite elevar su nivel de vida y productividad.

2.4 QUIEN DEBE CONVENIR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO?

El patrón y el sindicato de común acuerdo, y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

2.5 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

Asistir puntualmente a los cursos-sesiones de grupo y a demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, estén preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad --- Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento y,

No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de este artículo, de la prohibición establecida por fracción - IV del artículo 3 Constitucional.

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.

Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y, cumplir con los -- programas respectivos, y,

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

2.6 QUIENES DEBEN IMPARTIR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRA-- MIENTO.

Artículo 153 B.- Los patrones deberán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos, dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio,

instructores especialmente contratados, Instituciones, Escuelas u Organismos - especializados, o bien mediante adhesión a los Sistemas Generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 C.- Las Instituciones o Escuelas que de-- seen impartir capacitación y adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D.- El registro de que se trata el artículo 153 C, se otorgará a las personas o Instituciones que satisfagan los siguientes requisitos.

2.7 COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Artículo 153 I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número

ro de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del Sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugirieron las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 I.- 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.

2.8 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN LOS CONTRATOS INDIVIDUAL Y COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato Individual de Trabajo.- Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

En lo referente a la capacitación en relación al contrato individual se menciona el siguiente artículo:

Artículo 25 VIII.- La indicación de que el trabajador - será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas - establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Contrato Colectivo de Trabajo.- Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Artículo 391 VII, VIII, IX.-

VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar

a laborar a la empresa o establecimiento.

IX.- Las bases sobre la integración y funcionamientos de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.

2.9 ORGANOS DE CONTROL Y VIGILANCIA DEL SISTEMA.

El servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento que tendrá por objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales.

El Seminario Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para el cumplimiento de sus funciones en relación con -

las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de Jurisdicción Federal, la Unidad Coordinadores del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por un consejo consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las Organizaciones Nacionales de Patrones a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público, participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública de la Secretaría de Comercio; de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

2.10 FEDERALIZACION DE TODO LO REFERENTE A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La aplicación de las normas de trabajo corresponde a -- las Autoridades Federales, cuando se trate de:

I Ramas Industriales:

- 1.- Textil
- 2.- Eléctrica
- 3.- Cinematográfica
- 4.- Hulera
- 5.- Azucarera
- 6.- Minera
- 7.- Metalurgia y Siderurgia, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
- 8.- De Hidrocarburos
- 9.- Petroquímica
- 10.- Cementera
- 11.- Calera
- 12.- Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas.
- 13.- Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos.

- 14.- De Celulosa y Papel
- 15.- De Aceites y Grasas Vegetales
- 16.- Productora de Alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello.
- 17.- Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello.
- 18.- Ferrocarrilera
- 19.- Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera.
- 20.- Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso, labrado o de envases de vidrio, y,
- 21.- Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco.

II Empresas.

- 1.- Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
- 2.- Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que le sean conexas, y,

3.- Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la nación.

También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; y, obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las Autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

2.11 SANCIONES

Artículo 992.- Las violaciones de las normas de trabajos cometidas por los patronos o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

Artículo 994.- Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente:

Fracc. IV.- De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132.

La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

Fracc. XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III bis de este Título.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 A.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 B.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 C.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada).

Artículo 153 E.- La capacitación y adiestramiento a - que se refiere el Art. 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador - convengan impartirse de otra manera; así como en el caso que el trabaja--dor desee capacitarse en actividad - distinta a la de la ocupación que -- desempeñe, en cuyo supuesto, la capg citación se realizará fuera de la -- jornada de trabajo.

Artículo 153 F.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 G.- Durante el tiempo en que un trabaja--dor de nuevo ingreso que requiera ca- pacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, presta- rá sus servicios conforme a las condi- ciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colec- tivos.

Artículo 153 H.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 I.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 J.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, -- así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los Planes y Programas, de Capacitación y Adiestramiento que se haya acordado establecer o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los Planes y Programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 O.- Las empresas en que no rija Contrato Colectivo de Trabajo, deberán 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 y Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, - hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la -- constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 P.- (Artículo mencionado anteriormente en Pág. Ant.)

Artículo 153 Q.- Los Planes y Programas de que se tra tan los Artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

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

III.- Precisar las etapas durante la

cuales se impartirán la capacita---
ción y el adiestramiento al total -
de los trabajadores;

IV.- Señalar el procedimiento de selec-
ción a través del cual se estable-
cerá el orden en que serán capaci-
tados los trabajadores de un mismo
puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de-
registro en la Secretaría del Tra-
bajo y Previsión Social de las En-
tidades instructora, y.

VI.- Aquellos otros que establezcan los
criterios generales de la Unidad -
Coordinadora del empleo, Capacita-
ción y Adiestramiento que publi---
quen en el Diario Oficial de la Fe-
deración.

Dichos Planes y Programas deberán
ser aplicados de inmediato para --
las empresas.

Artículo 153 R.- Dentro de los sesenta días hábiles --
que sigan a la presentación de tales
planes y programas ante la Secretaría
de Trabajo y Previsión Social, ésta -
los aprobará o dispondrá que se le ha

gan 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 definitivamente aprobados.

Artículo 153 S.- Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante -- la Secretaría del Trabajo y Previ--- sión Social los Planes y Programas - de Capacitación y Adiestramiento, -- dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos Planes y Programas, no lo lleven a - la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación - de que se trata.

Artículo 153 T.- Los trabajadores que hayan sido apro

bados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la Entidad Instructora les expida -- las constancias respectivas, autenti- ficadas por la Comisión Mixta de Ca- pacitación y Adiestramiento de la Em- presa, se les hará conocimiento de - la Unidad Coordinadora del Empleo, - Capacitación y Adiestramiento, por - conducto del Comité Nacional o falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquellas - las registre y las tome en cuenta -- al formular el padrón de trabajado-- res capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del - Artículo 539.

Artículo 153 U.- Cuando implantado un Programa de Ca- pacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que - tiene los conocimientos necesarios - para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o -- presentar o aprobar, ante la Entidad

Instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V.- 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 de que se haya proporcionado la Capacitación y Adiestramiento.

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

Artículo 153 W.- Los Certificados, Diplomas, Títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el Artículo 539 fracción IV cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que

deriven de la obligación de capacita---
ción y adiestramiento impuesta en este
Capítulo.

2.12 REGLAMENTO DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO,
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

De la Competencia.-

ARTICULO 1.- La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá, conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, las siguientes funciones:

I.- Manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.

III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales,

y

V.- Las demás que le fijen las leyes.

De los Organos de la Unidad.-

ARTICULO 2.- La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento se integrará como sigue:

- I.- Un Coordinador General.
- II.- Una Dirección del Empleo.
- III.- Una Dirección de Capacitación y Adiestramiento, y
- IV.- Los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento.

ARTICULO 3.- El Coordinador General y los Directores -- deberán satisfacer los requisitos que a continuación se mencionan:

- I.- Ser mexicano, mayor de edad.
- II.- Tener grado académico de licenciatura, título profesional debidamente registrado y práctica profesional mínima de tres años.
- III.- No ser ministro de ningún culto religioso, y
- IV.- No haber sido condenado por delito intencional sancionado con pena corporal.

De los Organos Asesores y Auxiliares de la Unidad.-

ARTICULO 4.- Serán órganos asesores de la Unidad:

- I.- El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que estará integrado por sendos representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social, de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio y Fomento Industrial, y del

Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por los representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y patrones, que sean designados por dichas organizaciones, conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y fungirá como Secretario del mismo el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

II.- Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, que estarán integrados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá y por sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad, que serán designados en cada caso conforme a las bases que expidan conjuntamente el Gobierno del Estado de que se trate y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

ARTICULO 5.- Serán órganos auxiliares de la Unidad, -- los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se integren por ramas industriales o actividades, conforme a las bases que emita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 6.- El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por ramas, que se constituyan, se registrarán por los respectivos reglamentos interiores que expidan los propios Consejos.

De las Atribuciones.-

ARTICULO 7.- Serán facultades del Coordinador General dirigir y coordinar las funciones de la Unidad.

ARTICULO 8.- Serán funciones de la Dirección del Empleo:

I.- En materia de planeación del empleo:

a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y subempleo de la mano de obra -- rural y urbana.

b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.

- c) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.

II.- En materia de promoción de empleos:

- a) Promover directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
- b) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.
- c) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas.
- d) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores entre la Federación y las Entidades Federativas.

III.- En materia de colocación de trabajadores:

- a) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- b) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia ---

las áreas con mayor demanda de mano de obra.

- c) Proponer lineamientos para la prestación del servicio de colocación de trabajadores y, en su caso, - autorizar y registrar el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a ello.
- d) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les imponga la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
- e) Intervenir, en coordinación con las respectivas -- unidades administrativas de las Secretarías de Gobernación, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio y Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios - en el extranjero.

IV.- En general, realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en estas materias.

ARTICULO 9.- Serán funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento:

I.- En materia de capacitación y adiestramiento:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.
- c) Estudiar y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del Artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo, a las instituciones o escuelas privadas que deseen 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 capacitación y adiestramiento que los patrones presenten.
 - f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo.
 - g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III-Bis del Título IV de la propia Ley Federal del Trabajo.
 - h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación o adiestramiento para el trabajo, o en su caso, para la expedición de certificados - conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- II.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:
- a) Establecer registros de constancias relativas a --

trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

- b) Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, en el caso previsto por el Artículo 153-U, de la Ley Federal del Trabajo.

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

De los Manuales de Organización, de Procedimientos y de Servicios al Público.-

ARTICULO 10.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, que regirán las actividades de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

De las Suplencias.-

ARTICULO 11.- El Coordinador General de la Unidad y los Directores de ésta, serán suplidos en sus ausencias por los funcionarios que designe el Secretario del Trabajo y Previsión Social.

TRANSITORIO

UNICO.- El presente Reglamento entrará en vigor a partir de la fecha de su publicación en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal en la ciudad de México, Distrito Federal, a los dos días del mes de junio de mil novecientos setenta y ocho. José López Portillo.- Rúbrica.
El Secretario del Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés de Oteyza.- Rúbrica.- El Secretario de Comercio, Jorge de la Vega Domínguez.- Rúbrica.- El Secretario de Educación Pública, -- Fernando Solana Morales.- Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.-

2.13 CRITERIOS DE ORIENTACION PARA LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Oficio número 91.- 5197 y anexo que establece criterios de orientación para la integración y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: - Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social.- Secretaría.- Número de oficio 91. - 5197.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA

Director General de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del - Trabajo en su artículo 153-J, en concordancia con los artículos 527 y 527-A, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar de la oportuna integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en todas las empresas del -- País.

1.- De acuerdo con lo anterior, mediante oficio número 01.4197 de fecha 11 de agosto de 1978, publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 4 de septiembre de 1978, se fijaron criterios orientadores para la formación y operación de las Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de que trata el artículo 153-1 de la citada Ley Federal del Trabajo, y se implantó el uso de la Forma UCECA-1, para dar aviso a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la constitución de las citadas Comisiones.

Sobre este particular, la experiencia condujo a advertir la necesidad de efectuar algunas modificaciones a los criterios y al formato citado, con el objeto de facilitar los trámites administrativos correspondientes.

En tal virtud, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicitó la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, misma que coincidió en que resultaba necesario simplificar en lo posible el formato denominado UCECA-1.

II.- Congruente con lo anterior, se dejan sin efecto --

las orientaciones contenidas en el precitado ofi--
cio 01.4197, de fecha 11 de agosto de 1978, y se --
recomienda que:

1.- Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adies-
tramiento se integrarán, preferentemente, con-
forme a los siguientes lineamientos generales:

- a) En empresas con número de trabajadores no --
mayor de 20, un representante de los traba-
jadores y uno del patrón.
- b) En empresas que cuenten de 21 a 100 trabajad
dores, tres representantes de los trabajadod
res y tres del patrón, y
- c) En empresas con más de 100 trabajadores, --
cinco representantes de los trabajadores y
cinco del patrón.

El número de integrantes a que se refieren los incii
sos que anteceden, podrá aumentarse en forma pro--
porcional a la diversidad de puestos y niveles de
trabajo que existan en la empresa, a la variedad y
complejidad de los procesos tecnológicos que se --
realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria
y equipo empleados.

Los miembros de las Comisiones Mixtas serán preferentemente personas que reúnan los siguientes requisitos mínimos:

I.- Representantes de los trabajadores:

- a) Ser trabajadores de la empresa.
- b) Ser mayores de edad.
- c) Saber leer y escribir.
- d) Tener buena conducta.
- e) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del Sindicato titular del contrato colectivo, o a falta de éste, ser electo en Asambleas de los trabajadores de la empresa; y
- f) Aquéllos otros que acuerden los trabajadores.

II.- Representantes del patrón:

- a) Ser mayores de edad.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Tener buena conducta.
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

2.- Con objeto de propiciar un expedito y eficaz funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacita--

ción y Adiestramiento constituidas en empresas -- con más de 20 trabajadores, se incluyan en las -- respectivas Bases Generales de Integración y Funcionamiento, entre otras, estipulaciones del tenor siguiente:

Primera.- La Comisión Mixta de Capacitación y --- Adiestramiento se integrará con... representantes propietarios de los trabajadores y por igual número de representantes del patrón.

Por cada representante propietario, se designará un suplente.

Segunda.- La Comisión designará de entre los representantes propietarios un Presidente y un Secretario de Actas. Dichas designaciones tendrán una duración de... Ambos sectores se rotarán en el desempeño de esas funciones. En un período correspondrá a un sector nombrar, de entre sus representantes, al Presidente, y al otro sector, designar Secretario de Actas, y así sucesivamente.

Tercera.- Son funciones de la Comisión:

a) Vigilar la instrumentación y operación del sis-

- tema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- b) Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
 - c) Autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.
 - d) Practicar a los trabajadores los exámenes de -- que trata el artículo 153-V de la Ley Federal -- del Trabajo.
 - e) Designar a los comisionados encargados de fir-- mar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores.

Cuarta.- La Comisión celebrará una sesión ordinaria mensual.

Quinta.- Los acuerdos de la Comisión se tomarán -- por mayoría de votos.

III.- En atención a las atribuciones de vigilancia con -- que cuentan las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, en relación con la instrumenta-- ción, operación y procedimientos de capacitación y

adiestramiento de los trabajadores, los represen--
tantes de la Comisión Mixta no podrán fungir como
agentes de capacitación internos, cuando se trate
de empresas que cuenten con más de 20 trabajadores.

IV.- En relación al Formato a que se refiere el punto 3
del citado oficio 01.-4197 de fecha 11 de agosto -
de 1978, se sustituye por el modelo anexo, que im-
preso en hojas de papel de 28 centímetros por ---
21.5 centímetros, será presentado por triplicado y
con la información requerida, ante la Dirección de
Capacitación y Adiestramiento, directamente o por
conducto de las Delegaciones de esta Secretaría o
ante las autoridades locales del trabajo, cuando -
se trate de empresas o establecimientos que, salvo
los aspectos de seguridad e higiene y de capacita-
ción y adiestramiento, estén sujetos a la jurisdic-
ción de estas últimas.

Para los efectos legales correspondientes, la Forma
UCECA-1 deberá ser acompañada de un ejemplar de cada
uno de los documentos señalados en el Apartado V -
de la misma.

Se autoriza a los particulares la libre impresión
de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando

se ajusten a las disposiciones y al formato que se publica.

V.- Los criterios a que se contrae este oficio y su anexo, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los Periódicos Oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

Ciudad de México, 26 de septiembre de 1979.- El Secretario, Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.

Oficio No. 01.-2279 en materia de Capacitación y Adiestramiento relativo a orientación adicional sobre Criterios para la Integración y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

C. Lic. JORGE E. BEYER ESPARZA.

Director de Capacitación y Adiestramiento
de la Unidad Coordinadora del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento.

Oficinas.

De conformidad con lo que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-J, en concordancia con el 40, fracciones I y VI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en todos los centros de trabajo del país.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficio número 01. 5197 del 26 de septiembre de 1979, publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 5 de octubre del mismo año, mediante el cual se comunican los diversos criterios orientadores para la integración y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y se implantó el uso de la forma UCECA-1 para manifestar ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento la constitución de las citadas Comisiones Mixtas.

La reiterada aplicación de dichos Criterios, puso de manifiesto la conveniencia de simplificar el procedimiento a través del cual los patrones informan a la -

Dirección de su cargo acerca de la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, - cuando se trata de empresas que cuentan con menos de 20 trabajadores, así como la de fijar un tratamiento específico para aquellas en que ocurran los supuestos que adelante se describen.

Sobre este particular, la Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social solicitó la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, misma que coincidió en el -- sentido de que resulta necesario establecer los tratamientos aludidos. En tal virtud, he estimado conveniente expedir los siguientes Criterios:

- 1.- Las empresas que cuenten con menos de 20 trabajadores y tengan contrato colectivo, informarán a la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de UCECA de la integración de su Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, exhibiendo exclusivamente - la forma UCECA-1, por triplicado omitiendo la presentación de los documentos que se relacionan en - el Apartado V de la misma.
- 2.- Para aquellas empresas con 20 o más trabajadores, se recomienda:

- a) En términos generales, integrar una sola Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual - puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

No se informará a la UCECA sobre la ingeración de las subcomisiones, pero las normas de operación a que se sujetarán, deberán estar contenidas en las bases generales de funcionamiento de la comisión.

- b) Cuando las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija en la empresa o establecimiento no sean extensivas a los trabajadores de confianza, se podrá integrar una comisión mixta específica para este tipo de trabajadores.

- c) Integrar más de una comisión mixta, cuando, existiendo en la empresa más de un contrato colectivo con sindicatos titulares diferentes, no exista --- acuerdo entre éstos para formar una sola comisión.

3.- Cuando ocurran modificaciones en la estructura y funcionamiento de la comisión, tales como sustitución de integrantes, aumento o disminución en su número o cam

bios en el período de duración de su cargo, éstas --
deberán ser reportadas a la UCECA, en un documento -
sucinto que contendrá, invariablemente, la mención -
del nombre de la empresa y el número de registro de
la comisión correspondiente.

La notificación deberá estar suscrita por los repre-
sentantes de los trabajadores y del patrón.

Estos criterios de orientación, deberán hacerse del
conocimiento de los particulares mediante su publica-
ción en el "Diario Oficial" de la Federación y en --
los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente.

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

Ciudad de México, a 6 de abril de 1981. El Secretario.
Lic. Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.-

2.14 CRITERIOS DE ORIENTACION PARA LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y --- ADIESTRAMIENTO.

Oficio número 01-6364 mediante el cual se establecen los criterios conforme a los cuales la Dirección de - Capacitación y Adiestramiento deberá proceder en materia de presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y - Previsión Social.- Secretaría.- Número de Oficio: - - 01-6364.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA
Director de Capacitación y Adiestramiento
de la Unidad Coordinadora del Empleo
Capacitación y Adiestramiento.
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del

Trabajo en los Artículos 153 N, 153 O, 153 Q fracción VI y 153 R compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobar o disponer que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones del país pretendan establecer para cumplir con la obligación que les señala el Artículo 132, fracción XV de la propia Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con lo anterior y para facilitar la elaboración y presentación de dichos planes y programas, así como para uniformar los trámites administrativos que efectúe la Dirección a su cargo, he estimado conveniente expedir los siguientes criterios:

- 1.- En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que se trata el Capítulo III Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:
 - a) PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral

de los programas que lo componen.

- b) PROGRAMA, la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.
- c) SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, el programa autorizado por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que permite la adhesión convencional de que trata el Artículo 153 B de la Ley Federal del Trabajo, para que el patrón capacite o adiestre a los trabajadores cuyo puesto coincida con aquél al que esté dirigido el Sistema General de que se trate.
- d) CURSO, conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

- e) EVENTO, actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente -- unitaria.
- f) GRUPO OCUPACIONAL, conjunto de ocupaciones o puestos de trabajo relacionados entre si por la similitud general de las características -- del trabajo ejecutado y que exigen, por tanto, conocimientos, aptitudes y habilidades análo-- gas o similares.
- g) PUESTO, conjunto de operaciones, cualidades, - responsabilidades y condiciones que forman una Unidad de Trabajo específica susceptible de ser desempeñada por una persona.

2.- Para la presentación de los Planes y Programas de capacitación y adiestramiento ante la Unidad Coordinadora del Empleado, Capacitación y Adiestra--- miento, se empleará la forma UCECA-2 impresa según el modelo anexo, en hojas de 28 cm. por 21.5 cen-- tímetros.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

3.- El manejo de la forma UCECA-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

- a) Se llenará por cuadruplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta; llevará como anexos la documentación inherente a cada uno de los programas que integran el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa y copia de las cláusulas del contrato colectivo relativas a capacitación y adiestramiento; y, se presentará ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, directamente o por conducto de las Delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.

- b) En el caso de empresas con diversos establecimientos, varios de ellos podrán agruparse en un solo Plan, siempre y cuando se trate de un mismo contrato colectivo de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares. En este evento, el módulo número 1 de la forma UCECA-2 constará de tantas hojas como establecimientos comprenda el Plan.

- c) El Plan de Capacitación y Adiestramiento debe

incluir a los trabajadores de confianza y a los de base, así como a aquellos contratados por obra o tiempo determinado.

Los criterios a que se contrae el presente oficio y -- anexo deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los Periódicos Oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCION.

Ciudad de México, 26 de diciembre de 1978.- El Secretario.- Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.

OFICIO número 01-5360 mediante el cual se establecen - criterios de orientación para la integración y funcionamiento de los Planes y Programas de Capacitación y - Adiestramiento y uso de la Forma UCECA-2.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: - Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social.- Secretaría.- No. de oficio: 01-5360

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA.

Director de Capacitación y Adiestramiento.

de la Unidad Coordinadora del Empleado

Capacitación y Adiestramiento.

Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153 N, 153 O, 153 Q, fracción VI, 153 R y 153 S, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobar o disponer que se hagan las modificaciones pertinentes a los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que los patrones del --- país pretendan establecer, para cumplir con la obligación que les señala el artículo 132, fracción XV, de la propia Ley Federal del Trabajo.

1.- De acuerdo con lo anterior, mediante oficio No. - 01-6364 de fecha 26 de diciembre de 1978 y publicado en el "Diario Oficial" de la Federación del 8 de enero de 1979, se expidieron diversos criterios generales, para facilitar la elaboración y - presentación de dichos Planes y Programas, así co mo para uniformar los trámites administrativos -- que efectúa la Dirección a su cargo.

Como la reiterada aplicación de dichos criterios,

condujo a advertir la necesidad de efectuar -- algunas modificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicita a la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, misma que coincidió en que resulta necesario precisar el concepto contenido en el punto 1 inciso c), del citado oficio 01-6364 del 26 de diciembre de 1978 y simplificar, en lo posible, el formato denominado UCECA-2.

II.- Congruente con lo anterior, en lo sucesivo se entenderá por SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, el programa que, registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, contenga un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, integrado por módulos y materias, para la adquisición, complementación o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a una ocupación o puesto de trabajo específico y al cual se pueden adherir los patrones en los términos del Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo.

III.- En relación con el formato denominado UCECA-2 y al cual se refiere el punto 2 del citado --

oficio 01-6364 del 26 de diciembre de 1978, - el mismo se sustituye por el modelo anexo, el que impreso en hojas de 28 cm. por 21.5 cm., - será manejado de conformidad con los siguientes lineamientos:

- a) Se llenará por cuadruplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos - como de imprenta; llevará como anexo una copia de las cláusulas del contrato colectivo relativas a capacitación y adiestramiento; y, se presentará ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, directamente o por conducto de las Delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.

- b) En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un solo Plan, siempre y cuando - se trate de un mismo contrato colectivo - de trabajo y los procesos de producción, - los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares. - En este caso, la Forma UCECA-2, constará de tantas hojas como establecimientos comprenda el Plan.

c) El Plan de Capacitación y Adiestramiento debe incluir a los trabajadores de confianza y a los de base, así como a aquellos contratados por obra o tiempo determinado.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

IV.- Los criterios a que se contrae el presente oficio y su anexo, deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente.

SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION.

Ciudad de México, 9 de Octubre de 1979.- El Secretario. Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.

OFICIO No. 01-219 mediante el cual se establecen criterios en materia de Planes, Programas Específicos que contengan eventos de capacitación y adiestramiento que

vayan a ser impartidos por agentes auxiliares.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice:
Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y
Previsión Social.- Secretaría.- No. de Oficio 01-219.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA

Director de Capacitación y Adiestramiento
de la Unidad Coordinadora del Empleo,
Capacitación y Adiestramiento.
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone el Artículo 153 Q,
fracción VI, de la Ley Federal del Trabajo, los Pla-
nes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a que
se refieren los Artículos 153 N y 153 O, del ordena--
miento citado, deben cumplir los requisitos que esta-
blezcan los criterios generales que al efecto se expi-
dan.

De acuerdo con lo anterior y para facilitar la elabo-
ración de dichos Planes y Programas, así como para --
uniformar las resoluciones administrativas que emita
la Dirección a su cargo, he estimado conveniente expe-
dir los siguientes criterios:

I.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir -

en los planes de capacitación y adiestramiento - de sus centros de trabajo, cursos o programas -- que impartan las empresas de las que hayan adquirido y obtenido en arrendamiento bienes o servicios, siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten in--dispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados.

II.- En igualdad de condiciones, los patrones y los - trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto - social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos o programas impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las - sociedades mercantiles propietarias del nombre - comercial, siempre y cuando tales cursos o pro--gramas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

III.- El ejercicio de las modalidades de que tratan --

los puntos que anteceden, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

- 1.- Que los participantes en los cursos o programas de capacitación y adiestramiento, -- sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.
- 2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento de que trata el presente criterio, no cubra de manera integral las habilidades, los conocimientos y actividades típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido, el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa incluya cursos y eventos acerca del resto de esas áreas.
- 3.- Que los cursos o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en el módulo 6 de la forma UCECA-2, con expresión del nombre de la persona moral de que se trate, seguido de la expresión "agente auxiliar"

y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Causantes, en la columna destinada al número de registro ante UCECA.

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto por el Capítulo 3 Bis, del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos a eventos de capacitación y adiestramiento que se realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 7º de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

V.- El ejercicio de las modalidades de que trata el segundo párrafo del punto que antecede, -

quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que tratándose de empresas que aprove---
chen las disposiciones legales en materia
de transferencia de tecnología y uso y -
explotación de patentes y marcas.

a) La impresión resumida del plan de los
programas de capacitación y adiestra-
miento, se haga anexando la forma ---
UCECA-2 la respectiva constancia del
registro nacional de transferencia de
tecnología, en los términos de la Ley
sobre el Registro de la Transferencia
de Tecnología y el uso y explotación
de patentes y marcas.

b) Los cursos o eventos de capacitación
y adiestramiento que vayan a llevarse
a cabo siguiendo esta modalidad, se -
listen en el módulo 6 de la forma ---
UCECA-2, con expresión del nombre de
la Entidad Provedora de Tecnología,-
seguido del señalamiento de este ca--
rácter y la invariable mención de la
clave de inscripción ante el Registro
Federal de Causantes, en la columna -

destinada al número de Registro en ---
UCECA.

2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos de capacitación a trabajadores mexicanos:

a) La presentación resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, se haga anexando a la forma UCECA-2, copia de la forma migratoria expedida al trabajador extranjero de -- que se trate.

b) Los cursos o eventos de Capacitación y Adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en el módulo 7 de la forma UCECA-2, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno habilitado y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Causantes.

3.- Que los participantes en los cursos o programas de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de

manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología a trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que se trata el punto IV de los presentes criterios, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y eventos acerca del resto de esas áreas.

Los criterios a que se contrae el presente oficio, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los Periódicos Oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION.

Ciudad de México, 11 de Enero de 1980.- El Secretario,
Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.

OFICIO número 01.-4549 por el que se da a conocer la posibilidad de que los patrones y trabajadores incluyan en los planes de capacitación y adiestramiento los niveles educativos conocidos como Alfabetización, Primaria Intensiva para Adultos y Secundaria Abierta.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: - Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y - Previsión Social.- Secretaría.- Número de oficio: 01. 4549.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA,
Director de Capacitación y Adiestramiento
de la Unidad Coordinadora del Empleo,
Capacitación y Adiestramiento,
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone el artículo 153-Q, fracción VI, de la Ley Federal del Trabajo, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a que se refieren los artículos 153-N y 153-O del Ordenamiento citado, deben cumplir los requisitos que establezcan los Criterios Generales que al efecto se expidan.

De acuerdo con lo anterior y atendiendo peticiones del sector obrero y del sector patronal que fueron consideradas proceden-

tes por el Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, así como para cumplir con los términos del Convenio que esta Secretaría firmó con la de Educación Pública el 7 de julio de 1980, se expide el siguiente Criterio:

1.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

- a) Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga, además, cursos o -- eventos directamente destinados al logro de -- las finalidades que señala el artículo 153-F -- de la Ley Federal del Trabajo, a través del perfeccionamiento, actualización y mejoría de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.
- b) Que el nivel educativo de alfabetización, el -- de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada traba-

jador, más de 6 meses el primero de ellos, ni más de 18 los dos restantes, ni representen -- más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas/hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

- c) Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan, invariablemente, dentro de la jornada de trabajo.
- d) Que, en relación con los cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los artículos 153-1, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.
- e) Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos, o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en el módulo 8 de la Forma UCECA-2 o en el apartado 2, columna de Sistemas Generales del módulo 1 de la Forma --

UCECA-2A, con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Causantes, en la columna destinada al número de registro ante UCECA.

El criterio a que se contrae el presente oficio, deberá hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

2.- Sobre este particular, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de UCECA, deberá establecer la coordinación necesaria, con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública, para la aplicación de este Criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980.

Para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, la Dirección de su cargo solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho período.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

El Secretario.- Lic. Pedro Ojeda Paullada.

OFICIO número 01.-4548 por el que se da a conocer la implantación de la Forma UCECA-2A para la presentación de planes de capacitación y adiestramiento por parte de aquellas empresas que tengan hasta 20 trabajadores, un máximo de 5 puestos de trabajo y carezcan de contrato colectivo de trabajo.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice:- Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Secretaría.- Número de oficio 01.-4548.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA,

Director de Capacitación y Adiestramiento

de la Unidad Coordinadora del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento,

Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-N, 153-O, 153-Q, fracción VI, 153-R y 153-S, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabaja-

dores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que les señala el artículo 132, fracción XV, del Ordenamiento legal citado.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficio No. 01.-5360 del 9 de octubre de 1979, publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 15 de ese mes y de ese año, se simplificó el formato denominado UCECA-2, el cual debe ser utilizado para la presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y que fue inicialmente implantado por oficio - 01.-6364 del 26 de diciembre de 1978.

El reiterado uso del formato arriba citado y la circunstancia de que un número elevado de las empresas del país sólo cuentan con menos de 20 trabajadores; pusieron de manifiesto la conveniencia de implantar el uso de un formato especial para que las empresas con ese carácter presentaran sus Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Sobre este particular, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicitó la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, misma que coincidió en el sentido de que resulta necesario el establecimiento de un tratamiento especial para ese grupo de empresas.

Con base en lo expuesto y para facilitar la elaboración y presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestra

miento de las empresas que tengan hasta 19 trabajadores, un -- máximo de 5 puestos de trabajo y no cuenten con contrato coleg tivo, así como para uniformar los trámites administrativos que efectúe la Dirección a su cargo, he estimado conveniente expedir los siguientes Criterios:

- 1.- Para la presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ante la Unidad Coor dinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramien- to, las empresas que tengan hasta 19 trabajadores un máximo de 5 puestos de trabajo y no cuenten -- con contrato colectivo, emplearán la Forma UCECA- 2A, impresa, según el modelo anexo, en hojas de - 28 centímetros por 21.5 centímetros.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos - que se publican.

- 2.- El manejo de la Forma UCECA-2A, se ajustará a los siguientes lineamientos:

- a) Se llenará por cuadruplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de im-- prenta y se presentará ante la Dirección de Ca

pacitación y Adiestramiento, directamente o -- por conducto de las Delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.

b) Debe incluir a los trabajadores de confianza y a los de base, así como a aquéllos contratados por obra o tiempo determinado.

c) Su contenido estará sancionado, invariablemente por los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

Los Criterios a que se contrae el presente oficio y su anexo, deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los - Periódicos Oficiales de las Entidades Federativas.

OFICIO No. 01.-6779 mediante el cual emite criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a la implantación del uso optativo de un anexo a la - Forma UCECA-2 para la presentación de Planes y Programas a que se refiere Oficio No. 01.-5360, publicado el 15 de octubre de 1969.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Secretaría.01.- Expediente 6779.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA,

Director de Capacitación y Adiestramiento,
Oficinas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 539, fracción I, inciso f), y fracción III, inciso h) de la Ley Federal del Trabajo, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -- Adiestramiento debe procurar que exista congruencia entre la oferta y la demanda de mano de obra en el país; efecto para -- el cual, debe establecer coordinación con la Secretaría de -- Educación Pública para la implantación de programas de capacitación para el trabajo.

Sobre este particular, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicitó la opinión del Consejo Consultivo de la Uni--- dad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, -- acerca del procedimiento que resultaría idóneo para capturar -- la información relativa,, y dicho Consejo estuvo de acuerdo en que es factible aprovechar la recepción y análisis de los Planes de Capacitación y Adiestramiento de que tratan los artículos 153-N y 153-0 de la Ley Federal del Trabajo para este efecto.

En tal virtud, la Forma UCECA-2 a que se refiere el oficio 01. 5360 el suscrito y que se publicó en el "Diario Oficial" de la Federación del 15 de octubre de 1979 contará con un anexo de --

las características del modelo que se adjunta al presente, el cual, impreso en hojas de 28 por 21.5 centímetros, se utilizará para capturar la información estadística sobre puestos de trabajo difíciles de cubrir y sobre los de creación previsible.

El envío de esta información es optativo y solamente para aquellas empresas que cuenten con más de 19 trabajadores.

El formato de referencia podrá ser reproducido libremente por los particulares, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones del modelo que se publica; se llenará por duplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta; su información no da origen a obligación alguna por parte de los patrones; y, se presentará como anexo de la Forma UCECA-2, ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, directamente o por conducto de las Delegaciones de esta Secretaría en el interior de la República.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento con la intervención de las Direcciones del Empleo de Capacitación y Adiestramiento y de la Subdirección de Informática, analizará y procesará la información que se recabe y la hará del conocimiento de la Secretaría de Educación Pública en forma trimestral y del Consejo Consultivo de la UCECA, dos veces por año.

Los Criterios a que se contrae el presente oficio y su anexo,

deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION.

Ciudad de México, 5 de diciembre de 1980.- El Secretario, Lic. Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.

OFICIO No. 01.-6780 mediante el cual se emiten criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativo al Criterio Administrativo, conforme al cual los patrones pueden utilizar las modalidades de que trata el artículo 153-D de la Ley Federal del Trabajo.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: - Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y - Previsión Social.- Secretaría 01.- Expediente:6780.-

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA,
Director de Capacitación y Adiestramiento.
Oficinas.

Conforme a lo dispuesto por los artículos 153-Q, fracción VI y 539, fracción III, inciso c), de la Ley Federal del Trabajo, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, eg

establecer Criterios Generales sobre Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica, mismos que deberán ser observados en la formulación de los correspondientes Planes de Capacitación y Adiestramiento de que tratan los artículos 153-N y 153-O de la propia Ley Federal del Trabajo.

En este sentido y con el objeto de propiciar la sistematización de las acciones de capacitación y adiestramiento en empresas de una misma actividad económica y con características similares de organización y de estructura ocupacional, se escuchó la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, la cual coincidió en que es necesario expedir un Criterio Administrativo, conforme al cual los patrones puedan utilizar las modalidades de que trata el artículo 153-D de la Ley de la materia.

De acuerdo con lo anterior y para facilitar la elaboración y presentación de Planes de Capacitación y Adiestramiento por grupos de empresas, he tenido a bien expedir los siguientes Criterios:

- 1.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de la actividad económica del país, podrán formular y presentar ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento planes y programas comunes, siempre que se dé alguno de los siguientes supuestos:

a) Que exista Comité Nacional de Capacitación y -
Adiestramiento en la rama de actividad económi-
ca de que se trate y que, cuando los centros -
de trabajo estén sujetos al régimen de contra-
tación colectiva, se efectúen los ajustes nece-
sarios en los contratos colectivos correspon--
dientes, a fin de que exista cabal congruencia
entre lo dispuesto por éstos y el sentido, for-
ma y alcance del programa de capacitación y --
adiestramiento por aplicarse.

b) Que las condiciones de trabajo de la rama de -
actividad económica de que se trate, estén es-
tablecidas en un contrato-ley.

2.- Para los efectos del Apartado anterior, el Comité
Nacional de la rama de que se trate, o las partes
firmantes del contrato-ley, deberán presentar ante
la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, la
Forma UCECA-2, publicada mediante oficio número 01.
5360, en el "Diario Oficial" de la Federación de
fecha 15 de octubre de 1979, ajustándose a los si-
guientes lineamientos:

a) Presentarán los módulos números 1, 2, 9 y 11 -
por cada una de las empresas que adopten esta
modalidad.

b) Presentarán los módulos números 3 al 6, 8 y -- 10, conteniendo la información agregada de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

3.- Podrán considerarse como instructores internos, -- aquellos trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento -- y que impartan algún o algunos de los cursos/eventos incluidos en los programas independientemente de que presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que proporcione la capacitación, siempre que pertenezcan a la misma rama o a los grupos de empresas con características afines.

En este caso, presentarán el módulo número 7 de la Forma UCECA 2, con la información que en él se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador preste sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

Los criterios a que se contrae el presente oficio deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

Ciudad de México, 5 de diciembre de 1980.- El Secretario. Lic.
Pedro Ojeda Paullada.- Rúbrica.-

OFICIO No. 01.2280 en materia de Capacitación y Adies
tramiento, relativo a Criterios en materia de Planes
y Programas Específicos que contengan cursos eventos
que vayana ser impartidos por agentes auxiliares.

Al margen un sello con el Escudo Nacional que dice: Estados Uni
dos Mexicanos.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

C. LIC. JORGE E. BEYER ESPARZA,
Director de Capacitación y Adiestramiento
de la Unidad Coordinadora del Empleo,
Capacitación y Adiestramiento,
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone el artículo 153-Q, fracción
VI, de la Ley Federal del Trabajo, los planes y programas de -
Capacitación y Adiestramiento a que se refieren los artículos
153-N y 153-O del ordenamiento citado, deben cumplir los requi
sitos que establezcan los Criterios Generales que al efectos -
se expidan.

De acuerdo con lo anterior y para facilitar la elaboración y -

ejecución de dichos planes y programas, así como para uniformar las resoluciones administrativas que emita la Dirección a su cargo, mediante oficio No. 01.-219, publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el día 16 de enero de 1980, se establecieron criterios en materia de planes y programas específicos que contengan cursos/eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a ser impartidos por agentes auxiliares.

La práctica ha demostrado que múltiples trabajadores de empresas dedicadas a proveer de bienes o servicios a otras, participan en procesos formativos que son impartidos por estas últimas con la finalidad de que sus productos o servicios terminales alcancen los niveles correctos de calidad. Esta circunstancia motivó que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicitara la opinión del Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, misma que fue en el sentido de que resulta aconsejable ampliar la posibilidad que establece el oficio citado en el párrafo anterior; razón por la cual, he estimado conveniente expedir el siguiente Criterio:

- 1.- Los patrones y trabajadores podrán incluir, en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos o programas que importan las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes

y servicios que estas últimas ofrecen al público siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

II.- El ejercicio de la modalidad que antecede, quedará sujeto a los requerimientos señalados en los incisos 2 y 3, del Apartado III, del oficio No. 01-219, publicado en el "Diario Oficial" de la Federación de fecha 16 de enero de 1980.

El criterio a que se contrae el presente oficio, deberá hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los periódicos de las Entidades Federativas.

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

Ciudad de México, a 6 de abril de 1981.-

El Secretario.- Lic. Pedro Ojeda Paullada. (Rúbrica)

III. MEDICIONES Y RESULTADOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

(CARACTERISTICAS)

3.1.- Diseño Experimental

Las características de las medidas usadas para la valoración del adiestramiento influyen considerablemente sobre la validez y la precisión de los resultados. Han sido clasificadas de diversos modos. Nos atendremos a una clasificación de tipo general delineada por Oneet, que tiene como criterios la fuente, el objeto, la perfección, y la extensión del análisis.

Según su fuente de proveniencia, las medidas son subjetivas u objetivas. Una medida es objetiva si se refiere a un fenómeno objetivamente valorable. Es subjetiva cuando se funda sobre una opinión, una suposición, o un juicio. El número de piezas producido por un trabajador en un tiempo dado es una medida objetiva de un aspecto de su prestación: el juicio de su jefe sobre dicha prestación es una medida subjetiva. La tasa de absentismo puede ser una medida objetiva de la moral de los trabajadores.

Generalmente las medidas objetivas se consideran más seguras en orden a establecer relaciones causales entre fenóme--nos; sin embargo, hay casos en los que las medidas subjetivas son perfectamente adecuadas para la valoración de los resultados del adiestramiento. El verdadero valor de las medidas depende de otras características que se expondrán más adelante.

Según que la medida se refiera a un comportamiento o a los resultados de un comportamiento, es directa o indirecta.

Si un grupo de trabajadores es adiestrado para reducir los desechos de un Departamento, cualquier variación del índice de los desechos es una medida directa de su comportamiento, en el supuesto de que no hayan cambiado otras variables.

Si, por el contrario, se adiestra a una serie de jefes de grupo a reducir los desechos de un Departamento, toda variación del índice de desechos es una medida indirecta de los resultados del adiestramiento, porque los jefes sólo influyen en el comportamiento de sus subordinados.

En efecto, casi toda actividad de adiestramiento desarrollada sobre mandos o sobre personal con misiones directivas, es valorable con medidas indirectas, ya que gran parte del trabajo de estas personas consiste en influenciar el comportamiento de otros.

Al instruir a un individuo en el desempeño de una tarea en una organización, habría que poder valorar los resultados en términos que su contribución al logro de los fines organizativos generales, pero, puesto que esto es prácticamente imposible, habrá que contentarse con recurrir a las medidas disponibles en los distintos momentos de su prestación. Son éstas llamadas medidas parciales, en contraposición a las defini-

tivas.

El tiempo empleado en aprender una operación es una medida parcial, medida de las actitudes hacia un aspecto de la vida empresarial lo es también, así como la rotación, el absentismo y las estadísticas sobre accidentes.

El problema de la conveniencia del uso de las medidas parciales en vez de definitivas, se resuelve solamente si se logra establecer una relación entre ambos tipos. Por ejemplo, la puntuación obtenida en un Test de Habilidad numérica o de destreza debe poder ser correlacionada en alguna manera con el rendimiento efectivo del trabajador, en la situación de trabajo; si no sería una medida inútil.

El mismo problema subsiste también para la medición de todo tipo de adiestramiento formal desarrollado en el aula, -- porque sólo si se relacionan sus resultados con los resultados, se puede decir que la medida parcial tenga sentido.

Según su extensión, las medidas se denominan específicas o globales. Unas se refieren al rendimiento en una fase específica de la prestación, otras a la prestación global con relación a su contribución a los fines organizativos. Ejemplos de medida específica se dan en los programas dirigidos a aumentar la capacidad de un vendedor para vender un determinado pro

ducto del catálogo, o la habilidad de una secretaria en responder al teléfono.

Una medida global está constituida, por el contrario, - por los índices de rendimiento de un individuo en todos los as pectos críticos de sus funciones.

Para valorar el resultado de un curso de especializa--- ción postuniversitaria, serán necesarias medidas de tipo glo-- bal, no específicas.

Las cuatro categorías de medidas descritas no se exclu- yen recíprocamente: una escala de valoración puede ser al mismo tiempo subjetiva directa, parcial y global, así como puede ser objetiva, indirecta, definida y específica.

Independientemente del tipo, otras características esen ciales de las medidas que se emplean en la deducción de las re laciones causales son la relevancia, la validez y la ausencia de distorsiones.

Una medida es relevante cuando mide efectivamente el fe nómeno que nos proponemos estudiar. Pongamos un ejemplo útil para aclarar el aparente juego de palabras. Supongamos que se realiza un curso sobre las relaciones con el personal por un - grupo de jefes intermedios, y que se quiera controlar los re-- sultados de dicho curso.

En el caso de que, al término del curso, se suministren cuestionarios para valorar las actitudes y los conocimientos - de los participantes, tenemos medidas relevantes para deducir que ciertas informaciones han sido recibidas y consideradas -- útiles para el trabajo, pero no tendremos medidas relevantes - para controlar que el curso haya provocado cambios en el compor- tamiento de los participantes de modo que les hagan efectiva-- mente más eficientes en el trabajo, y más adecuados en sus re- laciones con los subordinados y con los superiores.

De hecho, en el estado actual, no es demostrable toda-- vía que un aumento de los conocimientos sobre los principios - del comportamiento humano tenga siempre una correlación positi- va elevada con un comportamiento efectivamente maduro en el -- área de las relaciones con otros individuos.

En el momento de escoger un tipo de medida hay que pre- guntarse siempre si será adecuada para valorar la eficacia de la actividad formativa respecto a los fines requeridos por la prestación y respecto al logro de los fines respecto a la orga- nización a la que pertenecen los individuos adiestrados.

La relevancia de una medida no es cualidad absoluta: -- medidas relevantes para estudiar un fenómeno en una situación dada pueden no serlo en otras situaciones diferentes, como tam- poco las medidas parciales tienen por qué ser relevantes para una medición definitiva. Por lo tanto, la relevancia se resuel

ve en el juicio de quién es responsable del adiestramiento, -- juicio que resulta tanto más fácil cuanto más claros sean los fines de la actividad formativa, y cuanto más profundo sea el conocimiento de la situación en la que tendrá lugar al adiestramiento. Una medida es válida cuando, con relación al mismo fenómeno, da siempre resultados constantes y no contradictorios.

3.2 Areas para revisar.

Oneet distingue una no validez derivada de causas intrínsecas, como por ejemplo, datos de producción variables por causas independientes del grado de adiestramiento de los trabajadores, y una no validez derivada de la variabilidad del rendimiento individual por causas intrínsecas como el ejemplo de salud, el empleo de energías y la motivación.

La posibilidad intrínseca se puede reducir aumentando el número, lo mismo ocurre a veces con respecto a la no validez extrínseca, si aumentando el número de observaciones, aumentan también las variaciones debidas a causas externas. Esto aumenta la variabilidad de las medidas, pero la no validez se reduce si las causas externas se tienen bajo control. Por ejemplo, asegurando un constante control sobre la eficiencia de las máquinas y sobre la calidad de las materias primas empleadas, se mejora la validez de los datos de producción que resultarían no válidas si se desconociera la influencia de estos factores.

Las medidas deben estar también libres de distorsiones.

No obstante su aparente relevancia y su validez estadística, - una medida es de escasa utilidad para la valoración del adiestramiento si está contaminada o distorsionada. Esto ocurre sobre todo cuando la medición se hace en condiciones de independencia incompleta con respecto a otras variables.

3.3 Detalles a estudiar.

Supongamos que, en cierto departamento, una parte del personal, bajo propuesta del jefe, se somete a un curso de adiestramiento, mientras la parte restante continúa el trabajo en las mismas condiciones.

Cuando el responsable del departamento deba emitir una valoración sobre la eficacia de sus hombres, es probable que los adiestrados sean más eficientes que los otros. Es posible que el juicio de valoración se vea entorpecido por el hecho de que el valorador sabe qué hombres han sido adiestrados y está convencido de que seguir un curso equivale sin más a aumentar la eficiencia. Aunque las dificultades para hacer que los análisis se vean libres de todo factor de distorsión como el conocimiento de las condiciones en que se ha desarrollado el adiestramiento son evidentes, el problema todavía se descuida. Una adecuada valoración del adiestramiento depende por lo tanto de la disponibilidad de medidas que respondan a ciertas características y requisitos. Suele ocurrir (y bien lo saben) aquellos que ocupan del adiestramiento empresarial) que las medidas no son fáciles de obtener. Generalmente, los instrumentos de me-

dición disponibles han sido preparados para otros fines bastante diferentes, con la consecuencia de que impiden establecer relaciones causales válidas entre el adiestramiento y sus resultados. Antes de usar las medidas es importante no olvidar determinar su grado de relevancia, de validez y de distorsión.

A la luz de estos principios generales, examinaremos los distintos tipos de datos que derivan del análisis de la organización o del factor humano, sobre los que nos hemos parado poco antes y de los cuales hemos afirmado que son los únicos disponibles para valorar globalmente la incidencia de cualquier actividad formativa.

3.4 Evaluación

Algunas de éstas son bastante simples, pero otras son más complejas y difíciles de ser cuantificadas, como el efecto de las actitudes sobre la productividad y sobre la eficiencia en general. Pero no basta; además de ser cuantificables, los datos deben ser relevantes y válidos, como se ha visto.

Cuando contamos, aunque sea con la máxima precisión, -- las unidades producidas por un trabajador en un tiempo dado, -- el número podría representar un dato no válido para medir la eficiencia, si la eficiencia ha sido pensada como relación, ya que otros factores distintos determinan la eficiencia de un individuo o de un departamento.

El número de unidades producidas, el índice de desechos y los índices cualitativos de la producción no tienen una correlación necesaria con los efectos del adiestramiento sobre - sobre estas medidas.

Si intervienen otros elementos, como el sistema de mantenimiento de la maquinaria, o la calidad de la materia prima, es posible que los índices de productividad varíen radicalmente a causa de estos factores, no a causa de las técnicas de -- adiestramiento. Viceversa, la simple variación de la veloci-- dad del ciclo productivo, o la decisión de la dirección de disminuir la producción, hacen variar radicalmente los índices de productividad. En tal caso, estos índices no son válidos para medir los efectos del adiestramiento porque su constancia es - arbitraria.

Así los índices de absentismo o de rotación, aún siendo precisos, siempre se relacionan con la moral o con las necesidades de adiestramiento.

Los datos derivados directamente de entrevistas o cuestionarios representan los mismos problemas. Basta pensar en - el efecto que se puede producir sobre el comportamiento del individuo observado, por el hecho mismo de la presencia de un observador.

Incluso los datos derivados de declaraciones directas -

de los interesados presentan problemas de validez, no en el sentido de verdad o no verdad, sino de capacidad del entrevistado para expresar verbalmente lo que realmente piensa o siente.

3.5 Análisis derivados de la observación

Los datos derivados de la observación difieren de las constataciones objetivas, ya que, además de los resultados del comportamiento, tienen en cuenta el mismo comportamiento. Las medidas basadas en la observación presentan, contrariamente a cuanto se pudiera pensar, muchos factores de contaminación que limitan su relevancia y validez: la razón está en el hecho de que el observador está siempre sujeto a errores de percepción, de atención, de memoria.

En el estudio analítico de tareas, que permite la construcción de standards de referencia para fines formativos, el problema de la consistencia del comportamiento en el trabajo del individuo observado es de importancia crucial para la validez del análisis, y la determinación de las condiciones en que el observador hace cambiar de modo significativo el comportamiento de la persona observada es esencial.

Para el análisis diagnóstico de los individuos con fines formativos, las medidas fundadas en la observación son potencialmente superiores a las derivadas de datos objetivos de rendimiento, ya que se proponen explicar también los motivos de -

determinado resultado. determinado resultado. Son también potencialmente superiores a los estudios hechos en situaciones - expresamente estructuradas, ya que los comportamientos observados están desde el principio libres de toda influencia artificial, y los riesgos de contaminación, de irrelevancia son superiores a los de otras fuentes de medida.

Medidas derivadas del análisis de situaciones estructuradas.

Con la expresión "situaciones estructuradas" nos referimos tanto al uso de los tests como a la aplicación de técnicas formativas propias y verdaderas.

Cuáles son los problemas que presentan estas fuentes de medida? Para los tests en cuestión, generalmente la relevancia viene determinada por dos métodos. El primero es el juicio de los expertos en la materia sobre el contenido del test; el segundo consiste en verificar que el test discrimina adecuadamente a individuos que tienen niveles de conocimiento o de capacidad conocidos de antemano.

Según los estudios de que se dispone sobre este tema, - parece que estos tests particulares, por lo demás poco desarrollados, deben ser contruidos, por así decirlo, a la medida para cada situación a la que se deban aplicar, y que no se prestan a un uso generalizado en el campo industrial.

Por lo que respecta a las medidas efectuables en situaciones artificiales expresamente construidas con especiales técnicas formativas, no tenemos por ahora ningún elemento concreto a favor ni en contra de su relevancia de su validez. Podemos sólo decir que estos métodos parecen prometedores en cuanto a los resultados que parece puedan asegurar en el análisis del personal con funciones directivas y en general de los mandos intermedios.

3.6 Presentación de las situaciones anterior y posterior del Adiestramiento.

Resumamos brevemente los resultados de nuestro estudio. La única que consiste la valoración de los resultados de un programa de adiestramiento es la experimentación controlada.

Valorar significa medir la utilidad de la intervención formativa, es decir, comprobar si ésta ha modificado el comportamiento de un individuo o grupo de individuos de tal manera que su prestación se adecúe a standard predeterminado. Lo que equivale a decir que la valoración adiestramiento depende de cómo se realiza la transferencia a la situación de trabajo de los conocimientos, capacidades y actitudes aprendidas por medio del programa.

La determinación de las necesidades de adiestramiento, a las que requieren los resultados de la intervención, es posi

ble a través de una operación de análisis de la estructura organizativa que permita darse cuenta de que su sistema funciona eficazmente: en el caso de que la eficiencia no fuera deseada, a través de la misma operación de análisis, se diagnostica si depende de una insuficiencia de adiestramiento de los miembros de la organización.

3.7 Vigilancia

Sólo en este momento se puede decidir una intervención y prefijar resultado. Una vez que la intervención se ha realizado, la posibilidad es doble:

- a) Si el resultado deseado no se verifica, hay que ver por qué no se ha realizado; se procede a la medición de la situación posterior sobre base de las mismas variables, sobre las que se ha fundado la intervención, y se trata de descubrir por qué ciertas relaciones causales en dos tipos de fenómenos, afirmadas en hipótesis, no han sido establecidas.
- b) Si el resultado prefijado se verifica, hay que controlar si es realmente la consecuencia de las hipótesis de partida y no de otros, que no entran a formar parte del adiestramiento posiblemente, cuál ha sido el peso de las variables que han entrado en juego en el resultado final.

El análisis y la medida de las situaciones anterior y -

posterior es posible de acuerdo con los datos examinados precedentemente. La percepción de las dos situaciones será tanto más real cuanto más numerosos sean los datos sobre los que se articule el análisis. De hecho, si son numerosos métodos de medición empleados, se compensarán recíprocamente los índices de invalidez, irrelevancia y contaminación, de las que ningún antes está ausente.

Los sistemas para asegurarse de los resultados en la situación post-intervención son diversos, y se clasifican según que, durante la aplicación de los análisis, se use o no un grupo o varios de control. Este está compuesto por individuos que no han recibido el adiestramiento que se va a controlar; lo han recibido con una técnica diversa, y sirve como referencia para aquellos que, por el contrario, han recibido el programa a controlar.

Los sistemas, por lo tanto son esencialmente cuatro:

- 1.- Mediciones efectuadas después del adiestramiento sin grupo de control.
- 2.- Mediciones efectuadas antes y después del adiestramiento sin grupo de control.
- 3.- Mediciones efectuadas después del adiestramiento con

grupo de control.

4.- Mediciones efectuadas antes y después del adiestramiento
con grupo control.

IV.- CASO PRACTICO A DESARROLLAR

Un ejemplo de caso.4.1 Antecedentes de la Organización.

A título de ejemplo reproducimos un caso realizado por la S.P.A. y utilizado en un curso destinado a la sensibilización de cada tres mil jefes sobre el problema de la dirección de personal, curso de una semana de duración a plena jornada, en el que con métodos activos examinaron problemas referidos a la valoración de tareas, etc. El caso había sido tomado de la realidad y oportunamente modificado podrá evitar la identificación de los protagonistas.

Antecedentes.- Caso del Depto. de Combinaciones (para distribuir al grupo).

En el mes de Agosto de 1972, el problema de personal en cargo de las compuertas de la planta de combinaciones en la fábrica X llegó a ser grave. El trabajo; ya de por sí desagradable y fatigoso, se hacía más difícil por el calor veraniego. Muchos obreros decían hallarse enfermos para no hacer aquel trabajo y después de visitas médicas de control, fue necesario tomar medidas disciplinarias.

El asunto fue examinado por el director de la fábrica - junto con el jefe de personal, señor Marco, y el jefe del departamento en cuestión, señor Paredes.

El señor Marco afirmó que por su parte no le era posi--

ble hacer nada porque la admisión del nuevo personal estaba -- bloqueada y las directrices se orientaban hacia una reducción de la plantilla. Además, los departamentos siderúrgicos generaban continuamente personal desadaptado que en cualquier caso era necesario utilizar. A propósito de esto había discutido -- varias veces el problema con el Sr. Paredes, que tenía tendencia a utilizar al máximo los elementos más costosos intentando no admitir de los menos valiosos. Según el Sr. Marco, la única solución consistía en modificaciones de las instalaciones -- de manera que el trabajo manual de los obreros resultase menos fatigoso.

A esta sugerencia, el Ing. Sr. Paredes objetó que el -- costo de las modificaciones siempre había hecho descartar esta solución. En efecto, las economías que se podían obtener modificando las instalaciones cubrían únicamente el 86% del costo. Los trabajos de modificación resultaban por lo tanto antieconómicos, aunque se podía ahorrar dos de los seis obreros por turno.

El director de la fábrica pidió a los dos que estudiaran las alternativas para discutir las conjuntamente en una reunión a fines de la semana siguiente.

La guía para el instructor, destinada a subrayar los -- principales problemas y las preguntas adecuadas para estimular la discusión es la siguiente:

Principales problemas del caso:

Este caso se presta a una ventajosa utilización de la programación aplicada a las fuentes humanas. Por un lado, pone de relieve que la programación no es un instrumento exclusivamente utilizable para algunos recursos de la empresa como de la maquinaria, sino que los criterios sobre los que se basa la función de programación, son también aplicables a los hombres. Por un lado, el uso de una programación que hubiese tenido en cuenta la posibilidad de utilizar sustituciones, habría permitido quizás hacer menos cansado el trabajo y reducir el número de nuevos inadaptados.

Sin embargo, sería necesario unir esta programación de los recursos humanos a la programación de las exigencias productivas; es decir, habría que llegar a una programación integrada de estas dos actividades.

4.2 Sondeo Preliminar

1.- Cuál es el fondo, la causa de la situación? (Programas de personal desligados de los programas productivos: necesidad de una programación integrada).

Hipótesis clarificadoras:

1.- Qué otras informaciones se desean?

2.- Qué soluciones se pueden proponer teniendo en cuenta las posibles informaciones que se puedan obtener?

Propuestas concretas.-

1.- Qué plan de acción establecería usted?

Una variante del método de los casos: el incidente.

Definición:

Este procedimiento puede ser considerado como una variante del método de los casos. Está dirigido a eliminar algunos de los inconvenientes del método de los casos, pero conservando sus cualidades positivas.

Veamos cuáles son en la práctica las fases que caracterizan a este método:

- a) Estudio del incidente: análogamente a lo que sucede con el caso se comienza por proporcionar a los participantes la descripción escrita de un incidente, que normalmente no exigirá más de un minuto para su lectura. El incidente corresponde por lo general a una fase en que los conflictos están a punto de estallar o en la que hay que tomar decisiones rápidas.

- b) **Reconstrucción de los hechos:** el material prescinde, a propósito, de muchos elementos. La tarea de los participantes consiste en reconstruir los detalles que faltan, pidiendo informaciones suplementarias al moderador, el cual las proporciona a medida que le son exigidas.

Se sigue un proceso análogo al de la vida real, en la cual, para tener un cuadro exacto de la realidad, es necesario investigar por fases y reconstruir todos los datos que faltan.

- c) **Definir el punto del problema:** una vez puestos de relieve los principales aspectos del problema, se exige a cada miembro del grupo que los resuma, ya que es sobre la base de estos hechos sobre la que los participantes tienen que tomar sus propias decisiones. El grupo busca por lo tanto definir en esta fase cuáles son los aspectos organizativos esenciales y qué decisiones deben tomarse.

- d) **Establecer la decisión que se ha de tomar:** se trata de una fase bastante compleja en la que se exige a los participantes formular individualmente las propias decisiones por escrito. Luego el grupo se subdivide en dos o más subgrupos que representen puntos

de vista opuestos y que eligen un portavoz que exponga las posiciones adoptadas. Se subrayan los diversos puntos de vista y se confrontan con la decisión que a su vez se tomó en el caso real. Esta es relatada por el moderador, quien deberá, sin embargo, abstenerse de dar una solución al grupo.

- e) Intentar aprender del caso en su conjunto: es importante que el grupo intente extraer globalmente las consecuencias más útiles reflexionando sobre los hechos sucedidos y sobre lo que se hubiera podido hacer para evitar las dificultades encontradas.

El procedimiento sirve por tanto para superar la simple presentación de los sucesos, características del método del caso y tiende a hacer que los participantes se interesen efectivamente en la reconstrucción de los hechos.

Este tipo de discusión es muy útil cuando se trata de incrementar en los participantes la conciencia de sus responsabilidades en el uso de determinados instrumentos de gestión.

Un problema importante en el incidente es el de los datos, o sea, el de las informaciones que el instructor posee y que el grupo necesita. Acerca del sistema de suministrar las informaciones se puede decir que conviene hacerlo de una manera escueta, sin palabras inútiles y sin establecer valoraciones.

Es conveniente que el grupo no tenga la costumbre de recibir -- datos gratuitamente, sin ningún esfuerzo por determinarlos y -- buscarlos. Además, los datos o informaciones deben correspon-- der a las noticias que, en realidad, el alumno podría obtener fácilmente y con precisión en los distintos departamento de la empresa. Hay que evitar el riesgo de que el método resulte -- una especie de adivinanza que premie la agudeza de los partici-- pantes más ocurrentes.

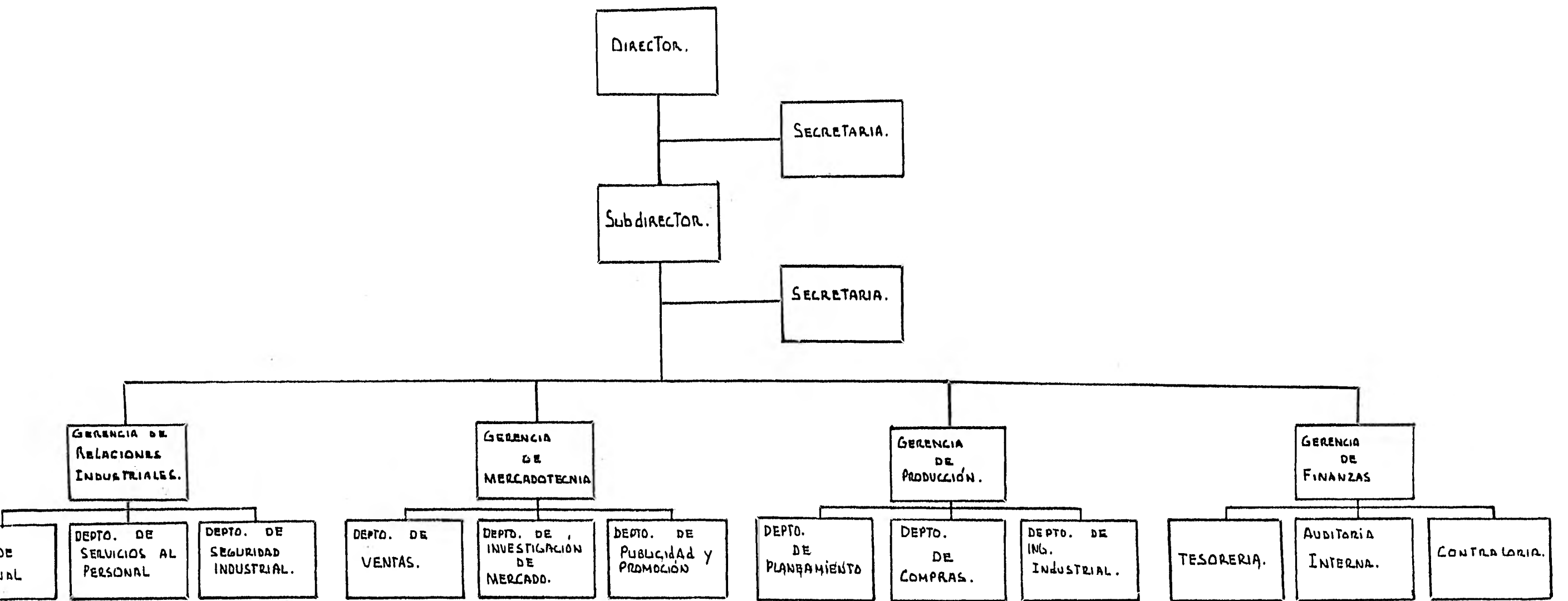
4.3.-

Organograma: Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica que soporta la operación de una institución. Además, nos presenta en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la integran, el tramo de control de cada una de ellas, su nivel jerárquico y sus líneas de autoridad.

Los organogramas tienen varios propósitos, destacando por su importancia los siguientes:

- Proporcionan una imagen formal de la organización constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una institución o de una de sus áreas.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- Permiten identificar los tramos excesivos o insuficientes de supervisión y control.
- Es el punto de partida para efectuar un estudio de reestructuración.

Clasifi- cación	Por su objeto	a) Estructurales
		b) Funcionales
		c) Especiales
	Por su naturaleza	a) Esquemáticos
		b) Analíticos
	Por el área que representan	a) Generales
		b) Complementarios
		a) Verticales
	Por su formato	b) Horizontales
		c) Circulares
		d) Mixtos



4.4.-

DESCRIPCION DE ENTREVISTA

La Entrevista es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con un propósito de obtener información de un sujeto o individuo, en relación con un aspecto específico.

Material que se requiere en la entrevista.

Guión de la entrevista, más adelante daremos un ejemplo: Grabadora, cuando el sujeto no tiene inconveniente en que se use.

Cuántos tipos de entrevistas hay.

Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador y son tres tipos de entrevista.

1.- La Dirigida.

2.- Semidirigida.

3.- Abierta.

1.- En la entrevista dirigida, el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de unas respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

- 2.- La entrevista semidirigida, ésta incluye preguntas - de carácter más general que las usadas en las de ti po dirigido, con lo cual se espera recabar más in-- formación y obtener mayor participación del entre-- vistado.
- 3.- En la entrevista abierta de hecho se plantean sólo - algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto pue de dar amplia información de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevi-- tador se limita a hacer alguna observación o a plan tear otro aspecto.

En su mayoría se aplican individuales.

Destinatarios.- Esta técnica es una de las más versáti-- les, se puede utilizar en la DNC prácticamente en cualquier ni vel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante - entrevistas, no se les permita conocer las necesidades de capa citación de un puesto determinado.

Asimismo, es una de las mejores técnicas para recoger - de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la em presa y sobre áreas y puestos prioritarios.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la --

concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulte más sencilla que otras.

Ventajas que nos va a dar la entrevista.

Nos da la oportunidad, un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara, en la que el entrevistado puede presentar sus dudas e inquietudes.

Nos permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que --- ellos juegan el papel más importante.

Desventajas que podemos encontrar en la entrevista.-

Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos. Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

Procedimientos para la elaboración del material de la entrevista.

Seleccione el tipo de entrevista que se usará.

Determine las áreas generales que desea abordar.

Si manejara entrevista abierta, piense en la estrategia que se debe seguir para la presentación de dichas áreas "introducción, planteo sucesivo de cada área, conclusión de la entrevista".

Elabore de tipo general, a partir de las áreas ya definidas si ha escogido entrevista semidirigida. Para ello, parta de cuestiones que empiecen con palabras como: qué, cuál, dónde, cómo, etc.

Analice cada una de las preguntas para determinar alguna ambigüedad que pudiera contener, problemas sintácticos, etc. , decida la estrategia de la entrevista.

A partir de las cuestiones genéricas, redacte las preguntas específicas, si desea emplear entrevista dirigida. Esto también lo puede hacer basándose en las áreas generales de investigación.

En todos los casos prevea con precisión qué tipo de respuesta espera de los entrevistados y las posibilidades de que éstos presenten algunas objeciones. Prepare la manera en que abordará tales objeciones.

Procedimientos que se aplicarán en la entrevista.-

Confirme con el sujeto la hora y el sitio de la entrevista.

Preséntese poco antes de la hora estipulada.

Explique brevemente los propósitos de la entrevista y el tiempo que se llevará ésta.

Aclare las dudas que manifieste el sujeto.

Plantee una a una las preguntas y tome nota de los aspectos relevantes de las respuestas, reformule las preguntas si es necesario, y no pierda el contacto visual con el sujeto por intentar escribir todo lo que diga.

Haga un breve resumen de lo tratado en la entrevista, - si resulta pertinente.

Dé las gracias al sujeto o individuo y deje abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él.

Se recomienda:

Esté al tanto del tiempo que consume la entrevista, y - de la actitud del sujeto respecto a la hora; reconsidere el - guión de la entrevista si es necesario.

Procure mantener al sujeto dentro de límites razonables por cuanto al contenido de sus respuestas; plantéele nuevamen-

te las preguntas cuando insista de hablar de otros asuntos.

Establezca un buen clima de trabajo y logre la identificación con el sujeto, si es posible.

Grabe la entrevista (en caso de que el sujeto no tenga objeción) si se le facilita tanto el análisis de la información como el manejo de la técnica.

Revise, de inmediato o a más tardar un día después, las notas que recabó o la grabación y obtenga las conclusiones de la entrevista.

Habilidades que se requieren para ser el Entrevistador.

Facilidad de expresión, claridad para plantear cuestiones, seguridad personal, manejo de conductas negativas o agresivas.

Establecimiento de identificación.- Esta es una de las técnicas más difíciles de manejar adecuadamente; su aprendizaje requiere de un período de adiestramiento supervisado.

En seguida daremos un ejemplo de lo que es una entrevista semidirigida y haremos las observaciones que obtiene el entrevistador.

Ejemplo 1:.-

1.- Presentarse con el entrevistado en caso de que éste no conozca bien al investigador ni las funciones que realiza.- Explicar nuevamente, ya que al establecer la cita ello debió realizarse, los propósitos de la entrevista, aclarando, si es necesario, el tiempo que durará ésta.

2.- Plantear el concepto de necesidad de capacitación y enfatizar que éstas forzosamente están relacionadas con los -- problemas actuales de la empresa o prevén su presentación.

3.- Formular una a una las siguientes preguntas:

- a) Cuáles son los problemas de cualquier tipo, que enfrenta el área que usted dirige?
- b) Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos habilidades y actitudes de su personal?
- c) Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
- d) En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
- e) Quienes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?

f) Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación, y qué problemas particulares plantean?

4.- Si se cree pertinente, según la accesibilidad del jefe, preguntar por último sobre las causas que originan los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los subordinados.-

5.- Indicar que la entrevista ha concluido y dar las gracias.

Descripción del Entrevistador.-

El investigador o entrevistador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

Tipos de Observación y Material que se requiere.

Sistemática: Se define con precisión el hecho de observar el lugar, la hora y se elabora una guía.

Casual: Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Tipos de Aplicación:

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en

cuyo caso el registro de información es relativamente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

Número de individuos a los que se les puede aplicar.-

Desde uno hasta ocho ó diez.

Destinatarios.-

Los titulares de los puestos a quienes se investiga, es to es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica - es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas.

Ventajas.-

Nos permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas descritas.

Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden producir.

Desventajas.-

La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de - exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.

Proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado), que ameritan una investigación con otra técnica.

Procedimientos de elaboración de Materiales.-

Determine el puesto o tareas con precisión a los sujetos en que situación los observará. Escoja una muestra de sujetos si el número es elevado.

Especifique el sitio y medio ambiente en que se realizará la observación, así como el tiempo que les dedicará.

Desglose para cada tarea y, si es necesario, para cada situación, los hechos específicos que observará. Auxíliese de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor, en caso de que sean insuficientes sus conocimientos y consulte manuales e instructivos.

Revise el listado de hechos que serán objeto de estudio para determinar su claridad y corrección.

Procedimiento de Aplicación.-

Confirme con el jefe inmediato de el o de los sujetos ob

servados, el lugar y la hora.

Preséntese en el sitio indicado poco antes de la hora -
convenida; si cree que es necesario, informe a quienes observar
rá, el propósito que persigue.

Compórtese naturalmente. Permanezca de preferencia en
un mismo sitio, y en silencio, a no ser que, según su guión, -
requiera plantear algunas cuestiones.

Registre cuidadosamente los hechos más destacados. Use
abreviaturas y letra que pueda reconocer posteriormente; emplee
su capacidad de síntesis.

Dé las gracias antes de retirarse si es pertinente.

Revise sus notas inmediatamente o, a más tardar al día
siguiente, para redactar el informe de la observación.

Pula su guión de observación de acuerdo con las primeras
experiencias.

Recomendaciones.-

Asegúrese del impacto que podrán causar su presencia en
los sujetos observados. Si éste cambia substancialmente el com
portamiento de los trabajadores, analice su actuación y deter-
mine si es necesario sustituirla por otra técnica.

No incluya deducciones ni interpretaciones al registrar sus observaciones. Tampoco se altere si los sujetos observados al percibir su presencia, hacen comentarios.

No interfiera en el área de trabajo a la que llega.

Procure pasar desapercibido; seleccione una indumentaria que facilite esto.

No de opiniones ni prometa algo a los sujetos, en caso de que lo llegasen a plantear.

Habilidades que se requieren para poder ser entrevistador ó investigador.-

La observación es una de las técnicas que exige un sólido entrenamiento y práctica dirigido. Es necesario que el investigador adquiera las destrezas de un buen observador "Objetividad, Paciencia, Tacto, Capacidad de análisis y de síntesis Percepción de mensajes no verbales". Y que esté familiarizado por lo menos con la situación que estudiará.

Ninguno de estos factores debe descuidarse si se desea obtener provecho de la observación.

De cualquier manera, la presente descripción de la técnica

ca apenas proporciona una visión genérica. Se sugiere profundizar en: J. W. Best, *Cómo investigar Educación*, Madrid, Morata, 1967.

En seguida enunciamos un ejemplo de Guía de Observación:

Tienda _____ Departamento _____
 Número aleatorio del vendedor: _____ Número consecutivo: _____
 Nombre del vendedor: _____ Sexo del cliente _____
 Edad aproximada _____ Producto en venta _____
 Observador: _____ Fecha: _____

Aspecto y conducta del cliente al entrar al departamento.

Actitud del vendedor en ese momento.

Modo en que se aborda al cliente.

Exploración de sus expectativas y posibilidades.

Explicación de características del producto.

Manejo de objeciones.

Cierre de la venta.

Despedida del cliente.

4.5.-

DESCRIPCION DEL CUESTIONARIO

Un Sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional "Cruz, Punto o Letra".

Hay dos tipos de Cuestionarios:

1°.- De Preguntas Abiertas

2°.- De Preguntas Cerradas

1.- Los Cuestionarios de Preguntas Abiertas están estructurados a base de interrogaciones que van a exigir respuestas amplias de los individuos "Desde una línea hasta las más convenientes o varias páginas". Las respuestas del cuestionario cuando se plantean a las mismas personas, tienen varias formas o adoptan, y a veces marginan, la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior muy complicado.

2.- Los Cuestionarios de Preguntas Cerradas están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve "una o varias palabras", o que ameriten la selección de una o varias posibilidades "Opción múltiple, o Falso o Verdadero". Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de Planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

TIPOS DE APLICACION

Colectiva, aun cuando pueda aplicarse individualmente; en este caso, se desperdicia una de sus mejores ventajas.

A cuántas personas o sujetos se les puede aplicar.-

Simultáneamente 150 a 200 en número, esto también si se dispone de un local adecuado a las necesidades del caso práctico o problema, o investigación en la cual se utilizará el cuestionario.

Destinatarios.-

De preferencia los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico y de supervisión para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Las ventajas del Cuestionario.-

No presenta una situación precisamente motivante para los que se va a investigar independientemente de la introducción que se les plantee. No puede usarse con sujetos que tienen problemas con la lectura y escritura.

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas no sólo inconscientemente, sino hasta de modo liberado.

Procedimiento de Elaboración de Materiales.-

Determine las tareas o áreas de conocimiento que desee investigar. Decida el tipo de preguntas que redactará: de tipo cerrado o abierto.

Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: - qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en que prioridad, - cuáles, y dejando el espacio necesario para que sean contestadas.

Defina los datos del encabezado que desea conocer y redacte las instrucciones.

Revise las preguntas para determinar su claridad, su corrección, y que exploren los aspectos deseados. Haga las modificaciones que estime prudentes.

Procedimiento de Aplicación.-

Asegure la asistencia y el local.

Presentarse oportunamente.

Explique los propósitos referentes del cuestionario y - atienda dudas y objeciones.

Distribuya los cuestionarios y lápices, si éstos son necesarios.

Lea los datos del encabezado y cerciórese de que todos

los sujetos estén registrando sus respuestas.

Lea detenidamente las instrucciones y de un ejemplo, si resulta pertinente. Pregunte a los sujetos si han comprendido las indicaciones.

Supervise el trabajo del grupo y auxilie a quienes lo requieran.

Recoja los cuestionarios y dé las gracias al grupo.

6. Recomendaciones.-

Procure que las respuestas sean relativamente cortas, en el caso de usar preguntas abiertas; el análisis de respuestas largas resulta muchas veces difícil.

Plantear preguntas que estén al nivel de conocimiento de los sujetos o individuos.

No usar lenguaje rebuscado; presentar preguntas directas y sin términos difíciles o de difícil comprensión

Auxilie a los que tienen dificultad para escribir sus respuestas.

Estimule a los sujetos o individuos que no afrontan el cuestionario.

Revise los cuestionarios en el momento de recogerlos y pídale a las personas que omitieron datos que esperen durante unos minutos más.

La aplicación del cuestionario es muy simple, pero la -
elaboración implica los suficientes conocimientos de un espe--
cialista.

Ejemplo de Cuestionario.**Confidencial**

Nombre _____ Edad _____

Antigüedad en el Puesto _____ Antigüedad en la Empresa
_____.

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas -
relativas a las necesidades de capacitación de su puesto.

Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus res-
puestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas
dependen las acciones de capacitación que se programen para su
puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal como profesional,
está vinculado con esta investigación inicial.

1.- Cuáles son las tareas de su puesto, que desempeña - sin ninguna dificultad? (Ver el listado de tareas que se incluyen al final del cuestionario, si lo cree necesario).

2.- Por qué? _____

3.- En qué tareas tiene dificultades porque le faltan - conocimientos, habilidades y aptitudes relacionados con el - - - puesto? _____

4.- Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hacen falta: _____

5.- En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta? _____

6.- Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio? _____

7.- A qué cree que se debe cada uno de ellos? _____

8.- Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa? _____

Muchas gracias.

Posibles aplicaciones en la empresa.

Dejando aparte los puntos en común entre esta técnica y el método de los casos de discusión de grupo, existencia de un moderador, falta de dirección de la discusión, etc. hay que -- examinar atentamente las características peculiares del inci-- dente para decidir sobre su aplicación.

Se pueden considerar como principales ventajas las siguientes:

- 1.- No es necesario preparar el material: el grupo se po ne a discutir inmediatamente y esto puede ser útil para la economía general de un curso donde no se dis ponga de mucho tiempo.

La preparación del caso, como hemos visto, puede -- exigir un tiempo considerable, y la preparación de los participantes termina necesariamente por no ser homogénea. A menudo, alguno de los menos preparados busca compensar este hecho con un exceso de palabre ría que no favorece a nadie. El método del inciden te constituye un control razonable de este riesgo. En cambio, se considera que la discusión en el aula puede exigir más tiempo que para el caso.

- 2.- El sistema de adquisición de informaciones mediante

preguntas al moderador proporciona dinamismo al método y lo hace apto para ser utilizado incluso con personas de un nivel no muy alto.

- 3.- Se aumenta la capacidad investigadora del grupo para recoger los hechos y para distinguir los que son esenciales de los que no lo son. Sería aventurado sostener que el método proporciona todo cuanto se puede extraer del caso, pero no hay duda de que es posible beneficiarse de las ventajas esenciales evitando por otra parte algunos riesgos de superficialidad y frustración que el mismo caso puede presentar.

Un ejemplo del incidente.

Ejemplo: Caso de Pedro Pérez.

La mañana del 15 de junio de 1972, el jefe del departamento Acero -Francisco Bareño; de la factoría XX, al salir del taller "Fabricación Acero Durán" en compañía del jefe de taller -Carlos Gallo- se dió cuenta de que un trabajador -Pedro Pérez- dormía tranquilamente al sol junto a la entrada del taller durante su turno de trabajo. Gallo intervino inmediatamente y empezó a sacudir a Pérez llamándole por su nombre con tono --- irrito.

Pérez, inmediatamente después de despertarse, poseído -

por la ira, gritó a su jefe de taller: Por qué se mete conmigo? Bien, pues nunca más se meterá, y se lanzó encima de él intentando golpearle. Algunos obreros presentes intervinieron y le sujetaron.

El mismo día, el jefe del departamento llamó al jefe de turno -Vicente Prado-(bajo cuya dependencia directa trabajaba Pérez y al jefe de taller, Gallo, les hizo ver su decisión de despedirle al momento, decisión que se proponía presentar inmediatamente al departamento de personal. Prado intentó interceder en favor de Pérez (dijo que no le parecía necesario tomar una medida tan drástica), pero sin obtener resultado alguno.

Anexo reservado al instructor.

Los deberes de Pérez.

Pedro Pérez desde que trabajaba en la empresa, nunca había visto la descripción de su propio puesto de trabajo, pero se le había explicado, en la fase de adiestramiento, cuáles eran sus obligaciones. Su trabajo consistía esencialmente:

- 1.- Llenar las vagonetas con cal, piedra y arena.
- 2.- Empujar la vagoneta bajo el carril transportador del Gutter.
- 3.- Unir la vagoneta a los ganchos del Gutter.

En encargado del Gutter se encargaba de levantar los contenedores desde la altura 0 a la altura 20, llevarlos hasta las tolvas de carga y efectuar la descarga del material. Durante la elevación del contenedor por parte del que manejaba el Gutter, Pérez llenaba y transportaba otra carretilla vacía. Era posible que, en caso de ausencia de este trabajador, uno de los obreros manuales del departamento (adscritos normalmente al servicio de limpieza o a servicios auxiliares) le sustituyese. Pérez no trabajaba a prima.

Relaciones de Pérez con su jefe.

Inmediatamente después de la entrada de Pérez en el Taller "Fabricación Acero Durán", el jefe de turno, Prado, se dio cuenta de que era un tipo difícil, sabía que Pérez tenía una delicada situación familiar -el asistente social se lo había advertido desde el principio, intentó ser compasivo con él.

Pérez no era lo que se dice un mal trabajador, pero nunca mostraba demasiado interés en su trabajo. Prado le sorprendió algunas veces ocioso, notó también que sus retrasos a la hora de empezar el turno eran más bien frecuentes, pero no se había atrevido a reprenderle enérgicamente ni a castigarle; intentaba mostrarse con él paternal y comprensivo.

Pero cuando la vagoneta de Gutter volcó, Prado no pudo menos que proponerse tomar una grave medida disciplinaria.

He aquí la conversación en la que Prado comunicó a Pérez las medidas que pensaba tomar.

Prado: Pérez, sabe que el vuelco de la vagoneta que usted ha provocado podía causar un gran daño a la empresa?

Pérez: Yo? Qué tengo que ver con el vuelco de la carretilla? Ha sido un accidente.

Prado: No ha sido un accidente. Usted debía comprobar la unión, en vez de dar la espalda la vagoneta

después de haberla empujado bajo el Gutter.

Pérez: Pero hace un año que hago este trabajo y no es la primera vez que el encargado de Gutter engancha la vagoneta desde arriba. Nadie me lo ha reprochado.

Prado: Si yo le hubiese visto se lo habría advertido.- Desgraciadamente, ahora eso ha tenido consecuencias. El asunto ha trascendido y no se puede dejar pasar, tendremos que suspenderle de em--pleo y sueldo.

Pérez dijo que no aceptaba la decisión y que se consideraba castigado injustamente. Aparte de la suspensión de Pérez no hubo en el departamento ningún otro castigo por el incidente sucedido.

Contra esa decisión no era posible recurrir. El visto bueno del departamento de personal tenía por objeto garantizar la uniformidad de aplicación del contrato de trabajo en lo referente a las medidas disciplinarias. A este propósito el contrato preveía, según la gravedad de la falta, las siguientes sanciones:

- a) Advertencia verbal. .
- b) Multa no superior al importe de tres horas de trabajo.
- c) Amonestación por escrito.

- d) Suspensión de empleo y sueldo hasta un máximo de -- tres días.
- e) Despido.

Naturalmente, en la empresa en cuestión, se observaba - una cierta gradualidad en la aplicación de estas sanciones, salvo que la gravedad de la falta fuese tal, que exigiese un castigo más severo.

Guía para el Instructor.

Finalidad principal del incidente: El incidente intenta ilus--trar la responsabilidad del jefe en la administración de las - medidas disciplinarias.

Problemática: De la discusión pueden surgir los siguientes te--mas:

- 1.- El jefe no está obligado a una aplicación rígida de los criterios de gradualidad en el uso de las medidas disciplinarias, ya que la situación concreta y las características individuales pueden sugerir una actitud más o menos comprensiva. La valoración de su oportunidad únicamente compete al jefe.
- 2.- El jefe, cuando aplica una sanción, es también responsable de las consecuencias que pueda tener sobre

las convicciones y actitudes de los trabajadores: - concretamente, debe motivar adecuadamente la sanción a los ojos de quien la sufre, y asegurarse de que - sea aceptada.

3.- El uso (o no uso) de las medidas disciplinarias, pa-
ra ser eficaz, tiene que intemar educar, esto es, -
influenciar en el sentido deseado el comportamiento
futuro.

N.B.- Esta guía representa sólo un modelo que el ins--
tructor tendrá que completar al prepararse para --
dirigir el caso.

Dirección del debate: Conviene iniciarlo con una pregunta gené-
rica: Qué piensan sobre este asunto? Qué piensan sobre lo su-
cedido? Que enfoque el análisis del incidente y la reconstruc-
ción^a de los precedentes.

El instructor tendrá que resumir y subrayar los progre-
sos hechos. En el caso de que el análisis sobre cada punto no
fuese exhaustivo, deberá preguntar si la clase considera que -
dispone de todos los elementos necesarios, para juzgar lo suce-
dido. Terminado el análisis, el moderador puede promover la -
discusión con la siguiente pregunta: Cómo explican la reacción
de Pérez?.

Otras preguntas:

- 1.- Cómo juzgan el comportamiento de Prado?
- 2.- Creen que Prado hubiese hecho bien dejando pasar -- las infracciones cometidas anteriormente por Pérez?
- 3.- Por qué Pérez se considera injustamente castigado?
- 4.- Qué habrían hecho si se hubieran encontrado en el lugar del jefe de departamento?

Resumen:

- 1.- Las técnicas de discusión son el método de los casos y el del incidente.
- 2.- El método de los casos es el más difundido entre los métodos activos. Sus principales objetivos son: Estimular la capacidad analítica e investigadora de los participantes, y exponerles ideas y principios diferentes de aquellos en los que habían creído hasta entonces.
- 3.- El incidente puede considerarse como una variante - del método de los casos. Hace más fácil el suministro del material al grupo, que no tiene necesidad - de prepararlo anticipadamente. La estructura diná-mica de su desarrollo lo hace indicando incluso pa-
ra participantes de un nivel no demasiado alto.

BIBLIOGRAFIA

Ley Federal del Trabajo Reforma Procesal de 1980.
Autores: Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera.
Editorial Porrúa, S. A. - Edición 47a.

Manual de Capacitación y Adiestramiento.
Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento
(UCECA)
Editorial Popular de los Trabajadores.
Edición 2a. Serie Técnica #5.

Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas.
Autor: Miguel Duhalt Krauss.
Edición 1a. 1968.

Glosario de Términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento.
Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento
(UCECA)
Editorial Popular de los Trabajadores.

Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación
y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa.
Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento
Editorial Popular de los Trabajadores. Serie Técnica #1.

Manuales para determinar necesidades de capacitación.
Autor: Alejandro Mendoza Núñez.
Editorial Trillas, S. A.
Edición 1a. Enero de 1982.

Adiestramiento e Información del Personal.
Autores: Dr. Aldo Canonici, Dr. Carlos Sordi, Dr. Giovanni Da
Passano, Dr. Silvio Stella, Dr. Giuseppe de Rita, Prof. Camillo
Mastropaolo, Prof. Enzo Espaltro, Dr. Aldo Canoni.
Traducido por Luciano Pincón.
Impreso en Bilbao, España por Artes Gráficas Grigelmo.

Diario Oficial del 5 de Junio de 1979.

Administración de Recursos Humanos.
Autor: Fernando Arias Galicia.