



300 292
5
g.

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA UNAM.

CAPACITACION: UN REQUERIMIENTO ESENCIAL EN LA VIDA DE UNA INSTITUCION PUBLICA Y UNA SOLUCION INTEGRAL

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
GLORIA ALICIA RUIZ PICAZO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION PAG.

CAPITULO I

ANTECEDENTES	1
- RESEÑA HISTÓRICA	9
- ORIGENES EN MÉXICO.	13

CAPITULO II

MARCO LEGAL QUE FUNDAMENTA LA CAPACITACION.	24
- MARCO JURÍDICO	25
- NORMATIVIDAD	28

CAPITULO III

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	57
--------------------------------------	----

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION	84
---	----

CAPITULO V

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION PUBLICA	101
--	-----

CAPITULO VI

ALCANCES PRACTICOS, RESULTADOS ESPERADOS Y MEDICION DE LOGROS OBTENIDOS	131
ANEXOS	149
RECOMENDACIONES	160
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFIA	167

INTRODUCCION

**EMPIEZA A SER AHORA LO QUE SERÁS
DE AQUÍ EN ADELANTE...**

SAN JERÓNIMO.

En las últimas décadas se han suscitado una infinidad de cambios en la tecnología actual, haciéndose por ende más compleja, esto ha generado que la ciencia administrativa sea cada vez más completa a tal grado que los países más poderosos, son aquéllos que han logrado introducir innovaciones en todos sus campos de acción, que por el contrario, países en vías de desarrollo son los que no han podido lograr la aplicación de estos modernos sistemas administrativos, debido principalmente a la carencia de conocimientos que a cada momento se van actualizando y van sufriendo cambios que permiten un sistema más eficaz. La capacitación juega un papel muy importante en esta época, ya que todas las Naciones del Mundo, con mayor o menor grado de desarrollo en su acción y efecto de administrar han dado primacía a la función Gubernamental, consistente en dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento y efectividad de las leyes que servirán para la conservación y fomento de los intereses públicos siendo una realidad que al atraso en este aspecto es grande en todo el mundo.

Aunado a que nuestro país es subdesarrollado, el atraso es mayor, debido a que el elemento humano que labora en el sector público, en su mayoría desde los más altos niveles jerárquicos hasta los más ordinarios empleados, no han tomado conciencia del importante papel que juegan dentro del desarrollo del país. Las causas de lo anterior son el desconocimiento de los valores sociales positivos, el bajo nivel educativo y cultural y la carencia de los recursos económicos. Visto lo anterior se desprende la importancia de la capacitación como factor indispensable y fundamental para una adecuada y óptima administración.

"El ser humano es lo máspreciado en las organizaciones"

Es común escuchar esta expresión en las instituciones públicas, aunque el vislumbrar en ellas no es raro observar una realidad que la invalida.

Durante muchos años el rubro "Manejo de Personal" , denomino actividades de registro, pago y control relacionado con los trabajadores, En su origen, la connotación de esta expresión equiparaba a las personas con las cosas, el trabajador era considerado como un objeto el cual se podía manipular de manera arbitraria.

Posteriormente, con la "Administración de Recursos Humanos" el trabajador significó un acervo de conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo; un recurso útil y valioso que al combinarse con los recursos materiales, financieros y tecnológicos permitía alcanzar los fines institucionales.

En la actualidad la administración de los recursos humanos parte del reconocimiento de la calidad y dignidad humana de empleados y trabajadores, se apoya en la negociación y persigue el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficiosas.

Aquí intervienen tres actores: los Empleadores, los trabajadores y el Gobierno. El Gobierno a su vez, se manifiesta de cuatro maneras:

- Como Legislador, al establecer las normas y los mecanismos para que se vinculen empleadores y trabajadores.

- Como Ejecutor, al configurar y aplicar una política laboral, entendida como cauce para la acción de los actores, en función de los planes de desarrollo de la sociedad.
- Como Entidad Jurisdiccional, que garantiza la aplicación del derecho; y
- Como Empleador, al establecer y administrar empresas de interés social.

En su carácter de Empleador, el Gobierno está obligado a cumplir plenamente la ley. En razón de ello, en las instituciones públicas es más intensa la necesidad de transformar la función de personal de su connotación tradicional de "Manejo de Personal", a la de administración de recursos humanos descrita.

El Ejecutivo Federal orienta sus acciones a lograr que la administración pública cuente con personal adecuadamente capacitado para desarrollar las actividades que sustentan su actividad laboral y con actividades y actitudes que reflejen su conciencia y convicción de servicio a la sociedad.

El Gobierno de la República ha decidido también utilizar los instrumentos e instituciones nacionales para lograr de modo óptimo, el progreso social y el bienestar generalizado.

La capacitación es reconocida como parte medular de la productividad, de poco serviría una gran inversión y una tecnología avanzada, si ni empresarios, ni trabajadores estuvieran plenamente capacitados para utilizarlos con eficiencia.

La capacitación es garantía de los trabajadores y obligación in

ludible de las empresas; teniendo en cuenta estas orientaciones, se entenderá por capacitación el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo.

También es importante señalar que, tomando en cuenta la responsabilidad de hacer cada vez más productivo el ejercicio de la administración pública en todos los ámbitos, y con el fin de contar con los instrumentos idóneos para el desarrollo económico y social del país, el Gobierno Federal ha considerado indispensable orientar los conocimientos y habilidades de los servidores públicos hacia las acciones, objetivos, políticas y programas del Estado, de esta manera la capacitación se convierte en acción fundamental del Gobierno Federal, pues ambos elementos son considerados como un factor primordial para incrementar la eficiencia lográndose alcanzar las metas establecidas, buscando con esto, contribuir al mejoramiento Nacional. La capacitación brinda la oportunidad de elevar la imagen y vocación de los trabajadores, facilitándoles alternativas de realización dentro de la función pública.

Para fines de este estudio y su análisis elegí la capacitación como requerimiento esencial en la vida de una institución pública, expongo en forma clara y concisa, las ideas que en un momento dado puedan servir para comprender la importancia y la solución integral que representa la aplicación de un programa gene --

ral de capacitación, ya que en México durante los últimos años la capacitación ha tenido un gran desarrollo, tanto en el sector público como en el privado y día a día es mayor el número de instituciones que cuentan con un cuerpo de especialistas dedicados al estudio del proceso de capacitación.

El objeto primordial de este Seminario de Investigación es proporcionar a aquéllas personas especialistas, profesionistas y servidores públicos involucradas en el ámbito de la capacitación, un instrumento de fácil lectura que contenga la información necesaria en esta materia, con la finalidad de ubicarlas mediante una visión en conjunto de antecedentes, fundamento jurídico y funciones sustantivas que se han formulado para la implantación de la capacitación en una Institución Pública, el propósito es que tomen conciencia de la gran importancia a la que conlleva esta valiosa actividad, el planear, organizar, dirigir y controlar todas estas acciones adecuadamente, podrá traer como resultado la actualización de los conocimientos de sus trabajadores en beneficio de la productividad de una institución y lo más importante, lograr una solución integral, éxito de toda organización.

Es por lo anterior que, realizo el presente trabajo, con el fin de cooperar en forma modesta con las personas que hemos de ejercer de manera profesional, la capacitación, esperando que esta investigación a pesar de sus limitaciones pueda servir como instrumento de orientación de conocimientos para quéllas que inician o buscan fortalecer su experiencia en esta importante actividad y para futuras generaciones que quisieran al igual que yo, culminar la carrera de Licenciado en Administración.

El Licenciado en Administración debe ser un profesionalista con un criterio más amplio, una creatividad cada vez mayor, una clara conciencia e iniciativa que le permita aportar sus experiencias y conocimientos para la institución y quienes la conforman, y estar orientado al incremento de la productividad, la coordinación y dirección de los esfuerzos de los demás hacia un "Objetivo Común".

CAPITULO I
ANTECEDENTES

- RESEÑA HISTÓRICA
- ORIGENES EN MÉXICO DE LA CAPACITACIÓN.

LO QUE UN HOMBRE HACE ES PARA EL
ALGO MÁS QUE TRABAJO COTIDIANO,
Y TODO LO QUE HA HECHO CONTINUA
OBRANDO SOBRE EL COMO UN SER VIVO.

G: FREITAG.

Con el propósito de ubicar de manera sencilla y concreta a las -- personas que lean este trabajo, en este capítulo pretendo dar el panorama que permita conocer los orígenes y antecedentes históricos de la Capacitación; asimismo el conocer la importancia actual de esta, nos permitirá valorar con mayores elementos de juicio, -- la necesidad de capacitación en una Institución Pública, objetivo principal de esta investigación.

I , - RESEÑA HISTORICA.

El ser humano, conciente de la importancia de su desarrollo integral, ha creado las condiciones más propicias y adecuadas para el establecimiento de sistemas de trabajo, de los cuales obtenga mayores beneficios en lo productivo y en lo social, en este orden -- de ideas, la capacitación adquiere singular importancia para el -- logro de los aspectos señalados, de ahí que se considere interesante mencionar los siguientes hechos significativos en la historia de la capacitación.

En China, 500 años antes de Cristo, el filósofo Confucio incluía en sus parábolas admoniciones para la elección de funcionarios pú -- blicos, donde se mencionaban cualidades tales como honestidad, ca -- pacidad, etc., igualmente, la dinastía "Han" (202 A.C. a 219 D.C.) perfeccionó los sistemas de exámenes para el servicio civil ins-- taurado en aquella época, haciendo hincapié en la capacitación y honestidad del servidor público.

En la Edad Media, el capitulario de los estados imperiales de car -- lo Magno, describía los deberes de los funcionarios administrati -- vos, también en esa época, existían gremios y corporaciones que --

desarrollaban actividades específicas que posteriormente se definirían como capacitación; sus procedimientos formaban parte de un sistema de ascenso por méritos, ya que se hacía un seguimiento -- del aprendizaje de sus miembros, y se valuaba por medio de exámenes, por ejemplo, para obtener el grado de maestro, era preciso -- presentar la "Obra Maestra", lo cual establecía una diferencia entre el maestro, el oficial y el aprendiz, alrededor del siglo XV, se fundó enfocada a la Administración del Estado una escuela denominada El Palacio de Mahoma "El Conquistador", cuyos cursos se -- consideraron como de los más sistemáticos, formales y difíciles, -- ideados para una carrera pública.

En la Edad Moderna (Siglo XVI), un grupo de intelectuales de Alemania y Austria, fundaron la Escuela del Cameralismo, que se -- orientaba principalmente a maximizar la riqueza material; asimismo, se preocupó por la selección y entrenamiento de los subordinados.

A finales del siglo XIX y principios del XX, aparecieron las Escuelas de Administración, cuyas características particulares eran las siguientes:

ESCUELA MECANISTA. -- Surge al amparo de los estudios de Frederick W. Taylor, ocupándose fundamentalmente de la eficiencia de los trabajadores y ejecutivos, -- así como de las relaciones hombre-máquina, para elevar el rendimiento a través del estudio de tiempos y movimientos.

ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. -- Establecida por

Henry Fayol, quien implantó un esquema conceptual - con base en el proceso administrativo, formulando - los principios y construyendo su propia teoría.

ESCUELA PSICOSOCIOLOGICA O DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.- Surge a raíz de los estudios dirigidos por Elton Mayo y realizados por otros investigadores de la Escuela de Graduados en Administración de Negocios, de la Universidad de Harvard en 1923.

Originalmente, el manejo de las relaciones con el personal no -- constituía una rama especializada, no era una función centralizada ni técnicamente ejecutada, razón por la que se llevaba a cabo por los jefes inmediatos.

Dadas las complejas situaciones de trabajo que presentaba el desarrollo de las estructuras laborales, se hizo necesaria la contratación centralizada a fin de agilizar las funciones encomendadas a cada individuo. Asimismo, se establecieron los servicios médicos, puestos de socorro y el entrenamiento adecuado en los trabajadores en lo relativo a medidas de seguridad, consignándose éstos -- preceptos en programas de bienestar, originándose una mejoría en los métodos de aprendizaje y especialización de mano de obra.

De ésta manera, se fueron centralizando una serie de actividades que adquirieron tecnicismo y especialización, cuya atención se encomendó a órganos especializados en aspectos como trámite de empleo, administración de salarios, servicio médico, programas de bienestar, entrenamiento del personal y demás actividades conexas

en las que actualmente se sustenta el servicio civil.

Es significativo saber que en éstas mismas fechas se establecían en Francia con el nombre de formación permanente, normas legales de capacitación y adiestramiento, lo que muestra que la inquietud no solo existía a nivel nacional, si no que era un fenómeno inter nacional.

2.- ORIGENES EN MEXICO.

Los orígenes de la capacitación en nuestro país, se remontan al régimen azteca, en el cual se contaba con una organización especial en su forma de gobierno, en la que se puede apreciar el manejo e impartición de justicia en esa época. Con el objeto de instruir a los jóvenes, los jueces se hacían acompañar por ellos, para que la observación directa proporcionara la experiencia requerida a fin de emitir las resoluciones adecuadas en cada caso.

Durante la colonia alrededor de 1560, el Virrey Don Luis de Velasco, fué comisionado para que reuniera las cédulas y cartas referentes a la buena administración de la justicia en las audiencias de México, dando origen al Código de Indias, dictado para regir las actividades de las instituciones públicas, que contemplaba un carácter civilista, igualitario, con tendencia claramente proteccionista hacia los indígenas; las autoridades de origen Español, interpretaron a su modo este código, aumentando el sistema de encomienda y disminuyendo las garantías individuales; por lo tanto, se registró la explotación del individuo en una costumbre y la esclavitud de una ley, provocando un atraso considerable en las relaciones de producción.

Por otra parte el Conde de Revillagigedo, se percató que el monopolio de los gremios obstaculizaba el desarrollo de los mismos, por ésta razón, recomendó que los artesanos acudieran a la academia de San Carlos.

Vino después la Guerra de Independencia y con ella la abolición -

de la esclavitud, el desarrollo de la agricultura, la minería, la artesanía, una incipiente industria textil, del papel, vidrio, jabón, aceites y otras, en las que se daba ocupación a un gran número de trabajadores, quienes recibían trato discriminatorio debido a la carencia de una ley que garantizara sus derechos lo cual también minimizaba las posibilidades de capacitación.

Durante el Gobierno de Benito Juárez, se instauró el "Ideario y Programa sustancial de Administración" (1859), en el cual se consideraba indispensable reestructurar las oficinas y reajustar a los empleados del gobierno, con el propósito de reducir su número y seleccionar a los más aptos, atendiendo durante este proceso a la aptitud, honradéz y capacidad, y no al favoritismo o militancia en el partido político en el poder.

En el régimen porfirista, característico por las tiendas de raya y el peonaje encacillado, la explotación inicua de los trabajadores, de sus salarios irrisorios, trajo como consecuencia entre otros, los movimientos obreros de Cananea y Río Blanco; el movimiento de Cananea, Sonora (1906), estableció el primer antecedente de derechos laborales. En el punto quinto del pliego petitorio se solicitaba que todo mexicano tuviera derecho a ascensos según lo permitiesen sus aptitudes.

La necesidad de otorgar garantías laborales a los trabajadores -- fué, dentro de las causas que inspiraron la Revolución de 1910, -- una de las más importantes. El triunfo de la lucha armada dió -- respuesta a ese requerimiento mediante la inclusión del Artículo 123 en la Constitución Política, elevando a rango constitucional

las garantías en el trabajo; fijándose a partir de ese momento -- los derechos y las obligaciones de trabajadores y patrones respectivamente. De esta forma se incorporó a las mayorías trabajadoras en un precedente de protección social nacional, que plantea dentro de sus postulaciones, el desarrollo y la preparación de los -- trabajadores, como factor determinante en su ejercicio laboral.

La Revolución Mexicana de 1910, convirtió en realidades las aspiraciones de la clase trabajadora nacional, la que, al igual que -- la de muchos otros países no tenía garantías como tal, y estaba -- sujeta a una inmisericorde explotación. Con el propósito de garantizar un mejor nivel de vida a quienes viven de su fuerza de -- trabajo y con la firme pretensión por parte del Estado, de cons-- truir un país que fuera productivo, el Constituyente de 1916-1917, incluyó en nuestra Carta Magna el Artículo 123, en el que se re-- flecta la preocupación del Estado por captar y dar respuesta a las expectativas de la sociedad.

Asimismo, se dió rango constitucional a las garantías en el trabajo, con el propósito de armonizar las relaciones entre los factores de la producción. La gran mayoría de la fuerza laboral se encontraba en los talleres, en el comercio y en el campo. Los trabajadores al servicio del Estado eran pocos y tuvieron que regu-- larse por un marco legal poco adecuado para el tipo de responsabilidad que tenían que cumplir.

En 1917 lo importante era proteger a los trabajadores del Sector Privado, ya que constituían mayoría. Posteriormente el Estado -- habría de crear un régimen jurídico propio para quienes por ser--

vir a la Nación, no quedaban comprendidos dentro de las clásicas relaciones obrero patronales que contemplaba el artículo 123.

Tiempo después, con la Ley Federal del Trabajo (1931) se reglamentó el artículo 123 Constitucional, mismo que no contempló a los - trabajadores al servicio del Estado, pero sentó las bases para su organización colectiva y la oportunidad de constituir legalmente sindicatos. Más tarde, dada la importancia que representaba el - número de sus miembros, se planteó el proyecto que dió origen al estatuto jurídico de los trabajadores al servicio de los Poderes - de la Unión (1938); este fué el primer ordenamiento legal de los trabajadores al servicio del Estado, en el cual se planteaba la ne - cesidad de impartirles capacitación (Publicado en el Diario Ofi - cial de la Federación el 5 de Diciembre de 1938).

Dicho estatuto excluyó a los trabajadores de las Empresas Públi - cas que por su relación directa con las actividades productivas - se regulaban por la Ley Federal del Trabajo, con excepción de - aquéllos adscritos a Entidades Paraestatales que, por circunstan - cias que correspondían a intereses Nacionales, deberían regirse - por la norma que estructura el Servicio Civil Mexicano.

El estatuto jurídico de 1931, fué abrogado en 1941 y sustituido - por otros que, en lo fundamental guardó las mismas disposiciones.

El 5 de Diciembre de 1960 se adicionó el apartado "B" al Artículo 123 Constitucional elevando a rango de ley los derechos de los -- trabajadores del Estado, tres años después se expide el Reglamen - to correspondiente como la ley de los Trabajadores al Servicio del Es - tado (28 de Diciembre de 1963), consignando las obligaciones de -

las instituciones y el establecimiento de escuelas de administración pública, con la finalidad de que los trabajadores pudieran obtener ascensos con base a sus conocimientos, habilidades y aptitudes, disposición por la que se ampliaron los derechos laborales de un sector de trabajadores que tendiera a incrementarse en número y responsabilidades ante la sociedad.

Para solucionar su problemática, se fueron tomando acciones complementarias, entre las que destaca la creación de la Comisión de Administración Pública (1965); dicha comisión elaboró un informe sobre el estado que guardaba la administración pública, enfatizando la necesidad de depurar y actualizar los sistemas de administración de personal, estableciendo una política general que precisara las normas y criterios rectores de la relación del estado con sus trabajadores, procurando su desarrollo integral desde su ingreso hasta la separación de estos últimos.

Su análisis, recomendaciones y conclusiones dieron lugar al programa de reforma administrativa que desde 1971 se lleva a cabo.

En lo concerniente a prestaciones sociales y culturales, la Ley del ISSSTE (1959) ha contemplado la formación y preparación recayendo la tarea capacitadora en el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA, 1970).

En 1971, se establecieron las Comisiones Internas de Administración (CIDA), en cada una de las instituciones del sector público; mediante ellas, se ha tenido el propósito de estructurar y sistematizar los procesos de planeación y administración.

El 26 de Junio del mismo año, se estableció la Coordinación de -- las Dependencias y Entidades de la Administración Pública con el ISSSTE, en lo referente a capacitación, con el propósito de facilitar ascensos a sus trabajadores conforme al escalafón.

En 1972, se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que se integró con representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia de la República; así como del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; presidida por el representante de la Secretaría de Gobernación. Entre sus atribuciones se contempló proponer mejoras en la organización de los sistemas de administración de personal, a fin de mejorar el funcionamiento de las Dependencias y Entidades Públicas.

La experiencia acumulada, ha sentado las bases para la implantación del servicio civil de carrera; sistema que adiciona y enriquece los aspectos que se consideran en la planeación de los Recursos Humanos, como son entre otros: La Capacitación y Desarrollo del Personal, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales y Prestaciones Sociales en forma participativa con los trabajadores, a través de sus representantes sindicales.

Paralelamente a la creación de la Comisión de Recursos Humanos se establecieron formalmente la instalación de los Comités Técnicos Consultivos de Recursos Humanos (COTECURH) y los de Capacitación, así como el Grupo de Oficiales Mayores, para garantizar la congruencia, viabilidad y participación conjunta en el desarrollo --

de las acciones de administración de personal. Como resultado de los estudios efectuados por éstos Comités se emitieron en lo relativo a capacitación las recomendaciones siguientes:

- Integrar las actividades de capacitación y desarrollo al sistema de administración de personal;
- Vincular las actividades de capacitación con los programas - - prioritarios del Gobierno Federal y de las Instituciones en lo particular;
- Responsabilizar a las Unidades de Capacitación de la identificación de las necesidades reales de la institución y del seguimiento y evaluación del personal capacitado, así como del adecuado aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por el personal.
- Establecer estrecha vinculación entre los programas de capacitación con el sistema escalafonario con el objeto de que la capacitación sea un efectivo instrumento mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios;
- Establecer un programa de presupuesto para efectos de capacitación;
- Establecer Programas Integrales de Capacitación, Globales, Sectoriales e Institucionales;
- Integrar en los Programas de Capacitación las opciones que amplíen los medios de superación individual e institucional, así como las oportunidades de estudio que ofrecen al Gobierno de México los de otros países y organismos internacionales, y
- Aprovechar para fines de la Capacitación los recursos educati-

vos y tecnológicos con los que cuentan las Instituciones del Sector Público.

En 1973, se emitió un Acuerdo Presidencial que reiteraba la coordinación del ISSSTE y los mecanismos de Capacitación de las Dependencias, incluyendo cursos de capacitación para el personal de confianza, mismos que serían controlados por la Secretaría de la Presidencia.

Para cumplir con la tarea capacitadora en el ámbito del Sector Privado, en 1977, se incorpora a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Fideicomiso "Centro Nacional de Productividad", (CENAPRO-ARMO), cuyo objetivo era el adiestramiento de la mano de obra; más tarde en 1978, se publicaron las reformas a la Ley Federal del Trabajo, señalando la Fracción XXXI el interés social de promover y vigilar la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores, funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

En 1977, mediante Acuerdo Presidencial se instauró la Coordinación General de Estudios Administrativos, dependiente de la Secretaría de la Presidencia, con las atribuciones de coordinar y evaluar la ejecución de las modificaciones administrativas que se dictasen para mejorar la función pública.

Los estudios realizados por esta Coordinación apoyaron de una manera substancial la implementación del Servicio Civil de Carrera, al reforzar teóricamente a través de Guías Técnicas Administrativas los actuales procedimientos utilizados para integración de:

Catálogo de Puestos, Tabulador de Sueldos, Escalafón, Evaluación del Desempeño, Estímulos y Recompensas y Capacitación y Desarrollo del Personal.

Entre 1977 y 1979, se complementaron los estudios y diagnósticos que darían origen al Programa General para Mejorar la Administración y Desarrollo del Personal al Servicio del Estado, que dió lugar al inicio de la quinta etapa del Programa de Reforma Administrativa, siendo uno de sus más importantes objetivos el de establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Público Federal, que al mismo tiempo que garantizara los derechos de los trabajadores, permitiese un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal.

Por otra parte, en 1980, se creó la Dirección de Personal del Gobierno Federal, con el fin de que la Secretaría de Programación y Presupuesto, contara con un mecanismo coordinador que le permitiera dar congruencia y unidad al ejercicio de sus atribuciones globales en materia de administración de personal.

Posteriormente, esta Dirección cambió su nombre al de Dirección General de Servicio Civil, misma que al fusionarse con la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, adscrita también a esta Secretaría, se transformó en la actual Coordinación General de Modernización de la Administración Pública, órgano que asume las funciones y atribuciones inherentes a la normatividad del proceso de programación y presupuestación, dentro del cual se ubican los aspectos relativos a la administración de los

recursos humanos.

La creación de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil el 29 de junio de 1983, como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal, para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal, y la creación de la Coordinación General mencionada en el párrafo anterior, constituyen los antecedentes más inmediatos de las acciones emprendidas por el Estado, a fin de promover la capacitación permanente, sistematizando sus métodos de Administración y Desarrollo de Personal, lo que conlleva a la realización de los objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, que dentro de las líneas generales de estrategia concibe a la Capacitación, como un medio para lograr mayores rendimientos en la prestación de servicios y a la vez, para promover un mayor bienestar de los trabajadores; ya que al adquirir mejores niveles de calificación, obtendrán indiscutiblemente ingresos superiores; la Capacitación en este sentido es coadyuvante en el Desarrollo Nacional y se le concibe al mismo tiempo, como resultado y condición del mismo.

•

CAPITULO II

MARCO LEGAL QUE FUNDAMENTA LA CAPACITACION

- Marco jurídico
- normatividad

" Si los hombres no tienen libertad de hacer bien y hacer mal, entonces el bien ya no es el bien y el mal no sera el mal" .

Fenelon.

Para conocer el marco legal que fundamenta la capacitación presento un resumen en este capítulo de las bases jurídicas y la normatividad que nos permita contar con una panorámica completa, su uso estará condicionado al tipo de institución a la que se dirigirá la capacitación, de acuerdo al sector (Público o Privado), para efectos de este estudio, aun cuando se da a conocer todo el marco legal, daremos mayor énfasis al Sector Público y será responsabilidad de los involucrados en esta actividad el seleccionar las adecuadamente.

La capacitación se enmarca en las diversas instancias jurídicas que en esta materia para el servidor público en nuestro país se han emitido y éstas en su conjunto constituyen el fundamento legal de las acciones que se desarrollen en ese ámbito. (Ver Anexo I).

BASES JURIDICAS EN MATERIA DE CAPACITACION.

Como ya se apuntó los servidores públicos que laboran en la gran mayoría de las Entidades Paraestatales y empleados del Sector Privado, se regulan por la Ley Federal del Trabajo, Reglamentaria del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, en consecuencia,

corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la normatividad global de las tareas de capacitación destinada a estos trabajadores.

Aunque en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123, se excluye al personal de confianza que labora en las Dependencias de la Administración Pública Centralizada y al de algunas Entidades Paraestatales, cuyos trabajadores se regulan por esta Ley, existen -- otras disposiciones jurídicas que norman la capacitación del personal del Poder Ejecutivo Federal, que se regula tanto por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, como por la Ley de ISSSTE.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: La Fracción VII del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, establece la obligación del Estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

En el Artículo 43, inciso "F" de esta Ley se precisa la obligación, por parte del Estado, de impartir conocimientos para que -- los trabajadores puedan obtener ascensos conforme al escalafón.

Por otra parte, el Artículo 44, Fracción VIII, señala la obligación de los trabajadores de asistir a los cursos de capacitación, a fin de mejorar su preparación y eficiencia.

- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

De conformidad con el Artículo 141, Fracciones II y III, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado debe proporcionar capacitación a los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 3o. Fracción XIX.

- Acuerdos Presidenciales.

Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de Junio de 1983 en el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera (Deroga los Acuerdos publicados en los Diarios Oficiales, de fechas 28 de Diciembre de 1972 y 31 de Enero de 1977). (Ver Anexo 10)

MARCO JURIDICO PARTICULAR

Se entiende por Marco Jurídico Particular al conjunto de normas, específicamente aplicables a la institución, siendo éstos:

- Reglamento Interno de Trabajo de la Institución.
- Condiciones Generales de Trabajo de la Institución.

En cuanto a las atribuciones para diseñar normas y lineamientos, tenemos que éstas están contempladas en:

- 1.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 32, Fracción X.

2.- Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Artículo 24, Fracciones II y VII.

Es importante señalar que, con el propósito de garantizar plenamente tanto el derecho de la capacitación, como el óptimo desarrollo de las Instituciones Gubernamentales y del propio trabajador, éstos ordenamientos se están analizando exhaustivamente con la finalidad de integrarlos a un solo esquema de aplicación general, - cuya cobertura incluya personal de base y de confianza.

Por otra parte, se plantea su inclusión en un capitulo específico de la Ley de Servicio Civil, en éste sentido, existen instancias de asesoría al Ejecutivo Federal a través de la Comisión Intersecretarial, que presentan las propuestas específicas, una vez obtenido el consenso tanto de la representación sindical como de las autoridades correspondientes con el propósito de que la capacitación en el Sector Público, adquiera el nivel de obligatoriedad que en la actualidad poseen las acciones que sobre la materia, se dirigen en beneficio de los trabajadores cuyas relaciones laborales emanan del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional.

(Ver Anexo 10)

NORMATIVIDAD

En cuanto a la Normatividad es conveniente señalarla y está constituida por las funciones y/o atribuciones que en forma específica tienen asignados cada uno de los elementos normativos y operativos comprendidos en materia de capacitación; las cuales presentan una cobertura amplia, en tanto que su establecimiento ha obedecido a objetivos diversos, entre los que se encuentran implícitos los directamente relacionados con la capacitación.

Nivel Global :

Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.

- Se crea por Acuerdo Presidencial el 29 de Junio de 1983, como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal.

Esta integrada por :

- Secretario de Gobernación;
- Secretario de Programación y Presupuesto;
- Secretario de la Contraloría General de la Federación;
- Secretario de Educación Pública;
- Secretario del Trabajo y Previsión Social;
- Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado; y
- Los Subsecretarios acreditados como suplentes de estos Titulares.

Funciones

- Promover ante las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal la realización de los programas específicos del Servicio Civil de Carrera;
- Promover mecanismos de coordinación entre las Dependencias y Entidades, para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal, encaminados a instrumentar el Servicio Civil de Carrera;
- Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del Marco Jurídico y Administrativo que requiera la instauración del Servicio Civil de Carrera;
- Promover mecanismos de participación permanente para integrar y unificar los planteamientos de las Dependencias y Entidades, así como los correspondientes a las representaciones sindicales en la instrumentación del Servicio Civil de Carrera;

- Estudiar y emitir las recomendaciones necesarias para asegurar la congruencia de las normas, sistemas y procedimientos del Servicio Civil con los instrumentos del Sistema Nacional de objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988;
- Evaluar periódicamente, los resultados de las acciones orientadas a la instrumentación del Servicio Civil;
- Las demás que señale el Titular del Ejecutivo Federal, y las que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

- De acuerdo al Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de Junio de 1983, por el que se establece la creación de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, la Secretaría de Programación y Presupuesto propondrá al Titular del Ejecutivo Federal, las medidas que habrán de adoptarse para asegurar la correcta ejecución de las decisiones acordadas en el seno de la Comisión.
- Está integrada, en su carácter de Organo Normativo, por: La Subsecretaría de Control Presupuestal y Contabilidad, a través de la Dirección General del Servicio Civil.

DIRECCION GENERAL DEL SERVICIO CIVIL

ATRIBUCIONES

- Diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el Sistema del Servicio Civil de Carrera del Personal del Poder Ejecutivo Federal, así como captar, analizar e integrar la información básica necesaria;
- Proponer normas en materia de Catálogo de Puestos, Tabuladores de Sueldos, Sistema Escalafonario y, en general, sobre Administración y Desarrollo de Personal Federal, así como operar el de información y registro correspondiente;
- Fijar las políticas generales para el establecimiento y revi-

si3n de las Condiciones Generales de Trabajo, y dise1ar los -- procedimientos para la integraci3n, reubicaci3n y reasigna- -- ci3n del personal de la Administraci3n P3blica Federal;

- Establecer pol3ticas y lineamientos sobre las estructuras ocupacionales de las Dependencias, as3 como para racionalizar el aprovechamiento y magnitud de la fuerza de trabajo de la Administraci3n P3blica Federal;
- Registrar las estructuras ocupacionales y de los puestos correspondientes de la Administraci3n P3blica Federal, y sancionar las modificaciones de las mismas;
- Opinar las propuestas de reforma a la estructura org3nica de la Administraci3n P3blica Federal, en lo referente a las implicaciones de recursos humanos; y
- Coadyuvar, cuando proceda, con las Dependencias y Entidades, en las gestiones que ante ellas realicen las representaciones sindicales de sus trabajadores, relativas a remuneraciones y dem3s prestaciones.

Dentro del sistema, esta Direcci3n fungir3 como Organismo Normativo Globalizador. (Ver Anexo 10)

DE LOS ELEMENTOS UBICADOS EN EL NIVEL SECTORIAL

Con base a lo establecido en el Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Org3nica de la Administraci3n P3blica Federal que aparece en el Diario Oficial del 29 de Diciembre de 1982, en su Art3culo 51, las Dependencias de la Administraci3n P3blica Federal Coordinadoras de Sector son:

- Secretar3a de Gobernaci3n
- Secretar3a de Relaciones Exteriores
- Secretar3a de Hacienda y Cr3dito P3blico
- Secretar3a de la Defensa Nacional
- Secretar3a de Agricultura y Recursos Hidr3ulicos

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Pesca
- Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Programación y Presupuesto
- Departamento del Distrito Federal.

FUNCIONES

- Corresponderá a las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos encargados de la coordinación de los sectores, ...conducir la programación, coordinar y evaluar la operación de las Entidades de la Administración Paraestatal que determine el Ejecutivo Federal.

DE LOS ELEMENTOS UBICADOS EN EL NIVEL INSTITUCIONAL

Dirección General de Administración de Recursos Humanos o equivalente a través de Unidades de Capacitación y Desarrollo.

- Están integradas por:

Funcionarios, instructores y personal administrativo autorizado y en activo.

FUNCIONES

- Apoyar la realización de los estudios y ejecución de los trabajos realizados con la Capacitación.

COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION

Estas se establecen con fundamento en los lineamientos que la Coordi

nación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, expidieran en lo relativo a la V etapa de la Reforma Administrativa.

- Están integrados por:

El Titular de la Dependencia o Entidades, el Secretario General del Sindicato respectivo, los Subsecretarios, el Oficial Mayor, y el Director General de Administración de Recursos Humanos o equivalente.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

De la Presidencia (Titular de la Dependencia o Entidad y el Secretario General del Sindicato respectivo)

- Presidir las sesiones
- Cumplir disposiciones de los Programas de Capacitación establecidos;
- Autorizar políticas y normas para la Capacitación, considerando su congruencia con las emitidas por los órganos superiores;
- Evaluar las acciones de Capacitación, e
- Informar de las actividades al Pleno del Comité.

DE LOS MIEMBROS EJECUTIVOS (Subsecretarios y Oficial Mayor).

- Presentar Programas de Capacitación para cada Subdirección o nivel equivalente ante el Pleno del Comité;

- Sugerir cambios o modificaciones a los mismos para impulsar la Capacitación en su área y,
- Controlar e informar los resultados de sus respectivos Programas de Capacitación al Pleno del Comité.

DEL SECRETARIO TECNICO (Director General de Administración de Recursos Humanos o equivalente).

- Levantar actas de las sesiones;
- Instrumentar técnicamente los acuerdos;
- Cumplir los acuerdos y,
- Mantener informado al Pleno del Comité.

COMISIONES MIXTAS DE ESCALAFON

De acuerdo a lo establecido en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Capítulo II, Artículo 54 y Capítulo III, - Artículos 57 al 66.

Está integrado por:

- Igual número de representantes del Titular de la Dependencia y del Sindicato, quienes designarán a un árbitro que decida los casos de empate.

FUNCIONES

- Integrar el Escalafón de acuerdo con la plantilla de personal y el Catálogo General e Institucional de Puestos del Gobierno

Federal, que para el efecto proporcione la Dependencia;

- Dictaminar, con exclusión de las bajas temporales de menos de seis meses, que serán cubiertas libremente por las Dependencias, sobre los ascensos definitivos o provisionales, así como las permutas de los trabajadores, en los términos establecidos en los reglamentos y convenios;
- Resolver las inconformidades que presenten los trabajadores en relación con sus derechos escalafonarios, así como las recusaciones y excusas que se planteen;
- Solicitar del Titular de la Dependencia los recursos necesarios para su eficaz funcionamiento;
- Proporcionar los informes que le solicite la Dependencia, el Sindicato o los trabajadores, respecto de su propia situación escalafonaria; y
- Comunicar a los interesados y al Titular de la Dependencia, -- por conducto de la Unidad Administrativa respectiva, los dictámenes emitidos.

COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION (CIDA)

Con fundamento en lo establecido en el Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial el 28 de Enero de 1971, (Artículos I y II).

Está integrada por:

- Los funcionarios que resuelva el Titular respectivo, de modo -- que en las decisiones puedan considerarse las atribuciones y -- funciones fundamentales de la institución de que se trate.

FUNCIONES.

- Plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor funcionamiento de los objetivos y programas institucionales; y
- Atender los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas que les competan, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

El Apartado "A", del Artículo 123 Constitucional, establece que - "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento, para el trabajo, La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

REGLAMENTACION ACTUAL DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Una vez hecha la Reforma Constitucional, era necesario que apareciera la referida ley reglamentaria, por lo que en el Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978 se publicó el Decreto -- que contenía la Reglamentación que entró en vigor el primero de mayo del mismo año.

A continuación presento clasificados según su contenido, los principales aspectos de la Ley mencionada:

Obligaciones de la Empresa.

- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores" (Artículo 132, Fracción XV)
- "Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo -

- "Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas" (Artículo 153-Q)
- "Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados" (Artículo 153-N)
- "Las empresas están obligadas a enviar a la S.T.P.S. para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores" (Artículo 153-V)

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad" (Artículo 153-A)
- "Podrá formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ya que ésta será integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón" (Artículo 153-1)
- "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de estos capítulos, tendrán derecho a que la Entidad instructora les expida las constancias respectivas" (Artículo 153-T)
- Tienen derecho también a figurar en los registros de constancias de habilidades laborales; "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado a cabo y aprobado el curso de capacitación" (Artículo 153-V)

- Debe constar en el contrato individual de trabajo que: "Será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa" (Artículo 25, Fracción VIII)
- Señalar en el contrato colectivo de trabajo las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda. (Artículo 25, Fracción VII)
- Señalar en el contrato colectivo de trabajo las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento (Artículo 39, Fracción VIII)
- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento (Artículo 153-H)
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos (Artículo 153-H)
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos (Artículo 153-H)

FORMAS DE CUMPLIR CON ESTA OBLIGACION

La empresa tiene varias maneras de realizar la capacitación y el adiestramiento de las cuales podemos señalar:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa

- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa
- Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio
- Capacitar o adiestrar por medio de la contratación de instructores.
- Capacitar o adiestrar por medio de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Artículo 153-B)

FINALIDADES DE LA CAPACITACION

La capacitación y el adiestramiento deben tener por objetivo:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador, (Artículo -- 153-F)
- Dar al trabajador la oportunidad de "Elevar su nivel de vida y su productividad" (Artículo 153-A)

HORARIOS PARA LOS CURSOS DE CAPACITACION

- "Debe impartirse al trabajador durante las horas de jornadas de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo" (Artículo 153-E)

LUGAR

"Para dar cumplimiento a la obligación. . . los patrones pueden convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella. . . " (Artículo 153-B)

TIEMPOS DE CUMPLIMIENTO

- En los casos donde la empresa se rige por contrato colectivo, ésta debe registrar los planes que lleve a efecto, 15 días después de la constitución, revisión (general), o prórroga del mismo (Artículo 153-N)
- Cuando se rigen por contratos individuales, la empresa debe someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común de acuerdo con los trabajadores hayan decidido impartir (Artículo 153-O)

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS PLANES

- Los planes y programas de que tratan los Artículos 153-N y 153-O, deben cumplir los siguientes requisitos:
 - . Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
 - . Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación y el adiestramiento.
 - . Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categorías.
 - . Especificar el nombre y número del registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las Entidades instructoras.
 - . Aquéllos otros que establezcan los criterios generales de S. T.P.S., que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
 - . Dichos planes y programas deben ser aplicados de inmediato - por las empresas (Artículo 153-Q)

TRABAJADORES A QUIENES SE DEBE CAPACITAR

- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita -- elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el - sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la S.T.P.S. (Artículo 153-A)
- Los planes y programas deben comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa (Artículo 153-Q)

SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

- Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la S.T.P.S., los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponde, en los términos de los Artículos 153-N y 153-0, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 994 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-S)
- Se impondrá multa, cuantificada tomando en cuenta como base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se cometa la violación, según indica el Artículo 876 de esta Ley, de quince a trescientas quince veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto en la Fracción XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo (Artículo 878, Fracción IV)

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tienen derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se hacen del conocimiento de la S.T.P.S., por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del Trabajo, a fin

de que aquéllas las registren y las tomen en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539 (Artículo 153-T).

- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, debe acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la S.T.P.S., en este caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales (Artículo 153-U).

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número 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 sugieran las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas (Artículo 153-1)
- 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, determinará para cuál

de ellas es apto (Artículo 153-V).

ORGANISMOS DE CONTROL

Para coordinar todo lo referente a capacitación y adiestramiento, se creó la Dirección General de Capacitación y Productividad de la S.T.P.S., cuyo Reglamento fué publicado en el Diario Oficial del 10 de agosto de 1984. En éste se establecen las funciones de cada uno de sus órganos y se determinan los procedimientos para que su labor se cumpla con eficacia.

Básicamente, las funciones de la D.G.C.P. de la S.T.P.S., son manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, procurar y vigilar la colocación de trabajadores, así como organizar, revisar y motivar la capacitación y el adiestramiento de los empleados; registrar las constancias de habilidades laborales y aquéllas que le fije la Ley correspondiente.

Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de Jurisdicción Federal, la S.T.P.S. será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellas con sus respectivos suplentes....
(Artículo 539-A)

En cuanto a los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, deben formarse por el Gobernador de la Entidad correspondiente, quién los dirigirá, y con representantes de la Se--

cretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; asimismo, por representantes de las organizaciones obreras y patronales de la Entidad; el representante de S.T.P.S. fungirá como Secretario del Consejo (Artículo 539-B)

También son órganos auxiliares los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se forman por ramas industriales o actividades económicas.

El Consejo Consultivo se regirá por reglamentos interiores elaborados por los propios organismos (Artículo 539-B)

Las funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento y de la D.G.C.P., son las siguientes:

- Cuidar el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y, en su caso, realizar convocatorias para la formación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de estos Comités.
- Investigar y sugerir, de acuerdo a la rama industrial o actividad, criterios generales en cuanto a los requisitos de los planes y programas, en coordinación con los Comités Nacionales.
- Autorizar y registrar, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, a las Instituciones o Escuelas privadas que impartan capa-

citación y adiestramiento, supervisar su desarrollo y, en caso de necesidad, cancelar el registro otorgado.

- Aprobar, modificar y rechazar los programas que se presenten.
- Estudiar y sugerir la formación de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores.
- Dictaminar sobre las sanciones, a quienes infraccionen las res
pectivas estipulaciones contenidas en la Ley Federal del Traba
jo.
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública, para formar planes y programas de capacitación y adiestramiento y, en su -
caso, para la expedición de constancias de habilidades laborales.
- Establecer registros de constancias de habilidades laborales a quienes hayan sido capacitados o adiestrados.
- Practicar exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, de acuerdo al Artículo 153-U de la Ley Federal --
del Trabajo

CUADRO RESUMEN
DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA
CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
(CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS)
ART. 123 , APARTADO A

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS
UNIDOS MEXICANOS.

- Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

FRACCIÓN XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCIÓN XXXI. La aplicación de -- las Leyes de trabajo corresponde a -- las autoridades de los Estados, en -- sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de -- las autoridades federales en los -- asuntos relativos a... "también será -- competencia exclusiva de las autoridades Federales, la aplicación de -- las disposiciones de trabajo... reg -- respecto a las obligaciones de los pa -- tronos en materia de capacitación y -- adiestramiento de sus trabajadores.. -- para lo cual las Autoridades Federa -- les contarán con el auxilio de las -- Estatales, cuando se trate de rama -- o actividades de jurisdicción local."

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

- Artículo 30

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

- Artículo 70

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

- Artículo 250

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener...- Fracción 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"...

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

- Artículo 132

Son obligaciones de los patrones...

... "Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III -- Bis de este Título".

... "Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la Capacitación y - Adiestramiento de los Trabajadores.

- Artículo 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a -- que su patrón le proporcione capacita -- ción o adiestramiento en su trabajo que -- le permita elevar su nivel de vida y pro --

ductividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados -- por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones -- podrán 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 de 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, que dará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

- Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y -- registradas por la Secretaría del -- Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-D

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

- Artículo 153-E

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 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 que podrán impartirse de otra manera; así como en

el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

- Artículo 153-F

"La capacitación y el adiestramiento -- deberán tener por objeto:

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

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

- Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a -- desempeñar, reciba ésta, prestará sus -- servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a -- ella en los contratos colectivos.

- Artículo 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

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

- Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número 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 sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto -- conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

- Artículo 153-J

"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".

- Artículo 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a -- que se refiera esta Ley".

Estos Comités tendrán facultades -- para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupación y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el -- trabajo, en relación con las ramas in-

dustriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho -- los requisitos legales exigidos para -- tal efecto".

- 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 planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos -- en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a la -- labor en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

- Artículo 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga -- del contrato colectivo, los patrones de -- berán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su -- aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las

modificaciones que hayan convenido -- acerca de planes y programas ya im- plantados con aprobación de la autori- dad laboral".

- Artículo 153-0

"Las empresas en que no rija contra to 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 o 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

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

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la - fracción IV del Artículo 30 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".

- Artículo 153-Q

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir 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 las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

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

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

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

- Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquéllos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderá definitivamente aprobados".

- Artículo 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que correspondía en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado -- conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 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 aprobados 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, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

- Artículo 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, 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 y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, las listas de las constancias -- que se hayan expedido a sus trabajadores".

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de -- ascenso, dentro de la empresa en que se hayan proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias -- especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante 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 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 capacitación o adiestramiento impuesto en este Capítulo".

- Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las pro-

vicionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o progresión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia...

TITULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

- Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:...

...Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

TITULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

- Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá:..

...Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda:

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley..."

- Artículo 412

"El contrato ley contendrá:...

...Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, - Fracciones ... y IX;

Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate..."

TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

- Artículo 523

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:...

...Fracción V.- Al servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

- Artículo 526

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título".

- Artículo 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afectan... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

- Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas - -

de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores... 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".

- Artículo 529

"...De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales;

VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud;

Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestra

miento.

- Artículo 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

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

Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales".

- Artículo 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior".

- Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

...III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la 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 correspondan;

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas 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) Aprebar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación e adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 152-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deben imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

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

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

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

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

- Artículo 539-A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

...Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo".

- Artículo 539-B

"Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las Fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; siendo 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, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán con

juntamente, las bases conforme a las cuales deben designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expida cada uno de ellos".

- Artículo 539-C

"Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529".

TITULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

- Artículo 698

... "Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas, en los Artículo 123, Apartado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y - 527 de esta Ley".

- Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación, y

resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento, en los términos señalados en esta Ley".

- Artículo 892

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se suscitan con motivo de la aplicación de los artículos...153-X..."

TITULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

- Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones 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 a...Fracción 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 concede para ello".

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

- Artículo 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

... VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar inves-

tigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo respicieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

NUEVOS CRITERIOS Y FORMAS ADMINISTRATIVAS EN MATERIA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PUBLICADOS EN EL DIARIO OFICIAL DE
LA FEDERACION EL 10 DE AGOSTO DE 1984.

- COMISIONES MIXTAS.

Oficio Número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la Constitución, Funcionamiento y Registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

criterios y formatos para el registro de Sistemas General de Capacitación y Adiestramiento.

- PLANES Y PROGRAMAS.

Oficio número 01006 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la presentación y registro, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

- CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

Oficio número 01007 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las Constancias de Habilidades Laborales.

- AGENTES CAPACITORES.

Oficio número 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la autorización y registro de Agentes Capacitadores.

- SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los

CAPITULO III

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

" La prueba más clara de
la sabiduría es una
alegría continua" .

Montaigne.

El marco teórico se formula como punto de apoyo del presente Seminario de Investigación, en él se detallan los perfiles conceptuales y se exponen estos en base a un estudio de diversos autores que - han escrito en materia de capacitación, asimismo consideré pertinente incluir la opinión de diversos especialistas en esta actividad que por su naturaleza pudieran brindar valiosas aportaciones al respecto; con lo que espero clarificar los conceptos más frecuentemente utilizados en la materia de manera concreta.

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

CAPACITACION

Al introducirnos a los conceptos teóricos es importante recordar que el hombre desde sus inicios ha tenido una constante relación con la naturaleza. Esta relación ha tenido como objeto fundamental el conocerla y hasta cierto punto dominarla, para aprovechar su potencialidad en su propio beneficio y en satisfacer sus necesidades.

La forma fundamental empleada por el hombre para lograr esta relación ha sido el trabajo, concebido este como el cambio único para satisfacer sus necesidades, este trabajo, en las diferentes etapas de su desarrollo ha tenido diferentes momentos y formas de llevarse a cabo.

Además la preocupación del hombre por el trabajo y la forma de prepararse para ejecutarlo, fue progresando en la simple imitación de técnicas básicas al aprovechamiento de los recursos que la propia experiencia iba generando, lo que permitió la evolución de la sociedad.

Por otro lado, el hombre a sido, es y será por naturaleza un ser eminentemente práctico, aunque sin embargo su acción práctica le ha permitido el poder lograr establecer un lenguaje simbólico de expresión escrita o verbal, así como una estructura social para su desenvolvimiento y desarrollo. Al hablar de un ser eminentemente práctico, sin desconocer su base teórica, lo asociamos con el uso de la técnica; es decir con el uso de medios y herramientas que le permitan transformar la naturaleza que lo rodea.

EDUCACION

Al mismo tiempo la educación fué haciéndose compleja al incorporar los elementos que el desarrollo social, cultural y científico marcan, llegando a determinarse como necesidad una educación cada vez más sistematizada tanto para la incorporación de las nuevas generaciones, como para la necesaria preparación de individuos en la producción.

Actualmente, esta necesidad requiere incorporar los avances que en el campo tecnológico se han alcanzado y obtener los beneficios que una sociedad como la nuestra requiere.

El concepto integral de instrucción o enseñanza, puede considerarse como el conjunto de métodos y procedimientos para desarrollar en el hombre el desempeño de sus aptitudes, habilidades, destrezas y actividades, con el objeto de organizar un verdadero sistema de capacitación que signifique aportación considerable para el aprovechamiento de nuestros recursos naturales, y la transformación de nuestra materia prima, dando como resultado el mejoramiento del nivel de vida de nuestro país.

Para tal fin veremos a que se refiere el proceso instruccional y de qué manera se desarrolla.

Primeramente es importante transportarnos al ámbito del término -- educación; aquéllos que se han referido a ésta, han puntualizado aspectos muy importantes. El Filósofo Kant por ejemplo, decía -- que el objeto de la educación es "desarrollar en el individuo to-

da perfección de que es susceptible" y Le Bon señala que la función de la educación es "desarrollar ciertas cualidades de carácter", tales como la atención, la reflexión, el juicio, la iniciativa, la disciplina, el espíritu de solidaridad, la perseverancia, etc., en éstos planteamientos podemos observar el énfasis que se hace como una acción del hombre para obtener de sí mismo y de los suyos un cambio permanente en el comportamiento.

El hablar de educación implica el hablar de enseñanza y por ende de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje conforman un proceso en el cual se conjugan el objeto de conocimiento, el sujeto que enseña y el sujeto que aprende, todos ellos enmarcados dentro de un contexto que da razón de ser a tal proceso. Enseñar es una tarea que comprende el formar al individuo a través de vivencias cotidianas y/o situaciones formales, la situación formal implica el organizar y sistematizar el contexto en el cual se da la enseñanza, los contenidos que son importantes de aprender, las actividades que son el camino para llegar a los objetivos deseados, y los recursos didácticos que coadyuvan a que esa enseñanza sea exitosa. Es imprescindible señalar aquí, que al hablar de una situación formal de enseñanza no implica desligar al individuo de su contexto cotidiano, sino que requiere el retomarlo como fuente de enseñanza e integrarlo en lo posible, en el diseño formal de ésta, resumiendo, para Raquel Glazman y María Ibarrola al hablar de enseñanza se refieren "al sistema y método para dar instrucción y al control de la situación en la que ocurre el aprendizaje, incluye las actividades del maestro y del alumno, el uso de materiales -- didácticos y la dirección del alumno por el maestro, en situacio-

nes formales o informales, siendo su finalidad mediata el logro de los objetivos generales de educación.

En relación al aprendizaje podemos decir que:

- 1.- Debe ser estructurado y presentado de tal forma que sus características esenciales se destaquen.
- 2.- Los conocimientos deben ser organizados partiendo de todos -- simples a todos más complejos.
- 3.- Se debe referir el aprendizaje como comprensión ya que éste es más permanente que el aprendizaje por memoria o por fórmula.
- 4.- La confirmación del conocimiento y la corrección del aprendizaje defectuoso se da ante la repetición de ensayos y ante la aceptación o rechazo (demostración de hipótesis) de lo que se hizo.
- 5.- Para motivar el aprendizaje es determinante el fijar objetivos; los éxitos o fracasos dependen de como se establezcan estas metas futuras.

Por lo tanto, educación podríamos decir que es el desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del hombre, planteado de una manera sistemática e integral y con una secuencia lógica pedagógica.

Constantemente se ha señalado la importancia futura de la educación, se habla así no porque en el presente y pasado haya dejado

de tener trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman - que a partir de cada momento la educación y la capacitación ocupen un primer plano dentro de los objetivos y metas a nivel nacional.

Nunca como ahora ha sido necesario el manejo científico de la educación, es decir un plan sistemático y organizado que desarrolle habilidades y destrezas hacia el bien común.

Por tal motivo requerimos de un medio eficaz para atacar la ignorancia que rodea a la actividad económica y consideramos que la educación y en particular la capacitación son los medios idóneos para lograrlo y poder así establecer los programas que estén acordes a las necesidades actuales y que conjuguen los diferentes factores que equilibradamente nos proporcionen el ideal deseado.

Lo anterior nos hace reflexionar acerca de como ocurre el aprendizaje en la capacitación. Tenemos un objeto de estudio en el cual es representado por los contenidos propios de la actividad específica, tenemos un sujeto que enseña, representado por el instructor y finalmente, un sujeto que aprenda, el capacitando.

El capacitando en nuestro caso es un adulto que presenta una serie de características como resultado de la etapa de desarrollo que ha tenido, de sus experiencias previas y de las condiciones del momento en el cual se encuentran.

En nuestros capacitados, la retención lógica, el pensamiento abs-

tracto y deductivo adquiere mucha importancia, lo que permite que no sólo aprenda las cosas de memoria, sino que sean capaces de definir conceptos abstractos, de realizar interpretaciones más numerosas, complicadas y originales de las cosas y de abocarse al desarrollo libre de un tema o de una tarea que requiere destreza -- psicometriz, es decir desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a su vez el instructor organiza la situación; -- revisa su programa, elabora su plan de trabajo, selecciona las actividades y modalidades didácticas que le permitirá cumplir su -- tarea.

El adiestramiento ayuda al individuo para que adquiera una destreza desarrollando sus habilidades, y la capacitación le ayuda a -- perfeccionar, dominar y aplicar técnicamente esa destreza; en -- otras palabras: adiestrar es proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos para realizar una determinada actividad en un grado elemental, mientras que capacitar significa perfeccionar tales técnicas a fin de que responda ante las diferentes situaciones -- personales y de trabajo al provocar en él un cambio de actitudes, conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas.

Conceptualizando a la capacitación y adiestramiento como: capacitación: proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un puesto de trabajo.

Adiestramiento.- Proceso de perfeccionamiento de las habilidades para la adquisición de destrezas psicomotrices a través de conocimientos teórico-prácticos, elementales que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Desde el punto de vista psicopedagógico, podríamos decir que para el desarrollo integral del individuo en un puesto de trabajo, pasa por tres momentos:

- El entrenamiento, en el cual el individuo a través de una acción netamente motriz, se perfecciona en una determinada actividad.
- El adiestramiento, en el cual, además del aspecto motriz, se deben desarrollar acciones psíquicas, es decir el individuo conjuntamente adquiere habilidades y destrezas psicomotrices.
- Por último, la capacitación, en la cual, además de los aspectos psicomotrices el individuo debe incorporar los elementos cognositivos necesarios para desarrollar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes.

Es decir, los tres momentos se diferencian en que el primero es netamente motriz, el segundo psicomotriz y el tercero psicomotriz y cognositivo.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacita-

ción, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores.

La determinación de necesidades de capacitación (D.N.C.) es un procedimiento que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a los objetivos de su puesto (adiestramiento), o de otro diferente al suyo (capacitación).

Es decir, se hace un análisis de las discrepancias entre los conocimientos y habilidades que posee un trabajador con lo que requiere el puesto.

IMPORTANCIA

En muchas empresas se habla de necesidades "sentidas", es decir, de lo que sentimos o creemos que quizá requiera un trabajador, pero no se trata de necesidades reales.

Estas últimas, al cubrirse, evitan a la empresa pérdidas en recursos materiales y en personal, y a los trabajadores se les evita aprender cosas que ya saben o que son de poca utilidad para ellos.

La D.N.C. constituye, posteriormente, la base para elaborar los objetivos particulares, que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto, y específicos, que permiten definir el tipo de curso a realizar.

Resultados que arroja la D. N. C.

- Descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.
- Prioridad en que las personas lo requieren.
- Personal que puede ser Instructor Habilitado para llevar a cabo la capacitación, es decir, personal con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para desempeñarse en esta función y obtener los resultados deseados.

Otros factores que se deben tomar en cuenta son la existencia de variables relacionadas con la empresa, que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación; por ejemplo, cambio de maquinaria, implementación de nuevos métodos y sistemas, puestos de nueva creación y promociones, entre otras.

OTRAS NECESIDADES QUE SE DETECTAN A TRAVES DE LA D.N.C.

Cuando se determinan las necesidades de capacitación, se deben tomar en cuenta otras necesidades, las cuales serán canalizadas hacia los directivos de la empresa, para que sean atendidas en la mejor manera, como la falta de recursos materiales, la ausencia de sistemas adecuados.

La información obtenida de la D.N.C. debe ser presentada en un informe, que incluya los resultados y los pasos que se siguieron para llegar a ellos, de tal forma, que finalmente puedan servir como parte de la realimentación del subsistema de capacitación.

RECOPIACION DE INFORMACION

Para que la D.N.C. sea sistemática se aconseja hacer una planeación que sirva de guía para realizar las actividades de una manera organizada que repercutirá en el logro de los resultados previstos; ésta consiste en:

- Plantear objetivos que señalan lo que se obtendrá al término de la D. N. C.
- Determinar los pasos que se seguirán para la D.N.C. y las técnicas que se utilizarán para recopilar la información -- que sea indispensable.
- Tomar en cuenta al personal que será necesario para la realización de las actividades y también para proporcionar datos que puedan ser de utilidad.
- Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades, como mesas, locales y apoyos de instrucción.
- Especificar algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista -- de las actividades.

Al finalizar la D.N.C. se debe realizar un informe que contenga -- los resultados y que posteriormente sirva para la evaluación de -- la confiabilidad y validez de los procedimientos empleados.

NIVELES Y TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende --

una diversidad de puestos, y funciones se consideran tres niveles de necesidades de capacitación.

- 1.- Necesidades a nivel organizacional.- Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización, mediante supervisión personal se requiere de capacitación, identificando en dónde es más necesaria.
- 2.- Necesidades a nivel ocupacional.- Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.
- 3.- Necesidades a nivel individual.- Son las diferencias particulares que presenta un trabajador con respecto a su descripción de puestos.

La selección del nivel en donde se detectan las necesidades, se hará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias del responsable de dicha tarea.

TIPOS DE NECESIDADES

Manifiestas: Son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo; ejemplo: cambios en los métodos y procedimientos de trabajo, en cuyo caso podemos contestarnos las siguientes preguntas: quiénes, en qué y con qué profundidad requiere adiestramiento y capacitación un trabajador.

Encubiertas: No se pueden observar a simple vista, sino que se re

quiere investigar las causas que las originan; ejemplo: baja productividad en una área de trabajo. No permite contestar las preguntas antes expuestas.

La descripción del puesto nos señala las actividades básicas para desempeñar un puesto. Si el trabajador tuviera deficiencias o carencias en la realización de estas actividades estamos hablando de necesidades básicas del puesto.

PROCEDIMIENTO PARA LA D.N.C.

Consiste en buscar evidencias que señalen síntomas de la existencia de problemas en la organización, para lo cual se debe establecer un marco teórico que es el punto de partida para realizar el análisis.

Los problemas se pueden clasificar en dos tipos:

- Los que son evidentes, es decir, que las causas que los originan son observables y no requieren de una mayor investigación como son:

Personal de nuevo ingreso

Personal transferido

Personal ascendido

Cambios en los métodos y procedimientos

Cambio de maquinaria y/o equipo.

- Los que requieren de un estudio más profundo, ya que las causas que los determinan no son claras y precisas.

Para realizar este análisis se deben seleccionar las técnicas más útiles para el caso, algunas de las cuales se señalan más adelante.

Un elemento que se considera indispensable para la D.M.C. - es la descripción de puestos, que sirve para comparar el -- desempeño deseado del trabajador con su rendimiento real.

Localizar áreas críticas, es decir, determinar el área, departamento, sección, etc., donde se presentan los problemas, verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento.

Medir el desempeño del área o departamento, para compararlo con los objetivos.

Calcular las discrepancias.

Definir los problemas que se solucionan por la administración interna y por la organización en general y los que se resuelven por medio de la capacitación.

Jerarquizar de acuerdo a las discrepancias y los planes futuros que tenga la empresa, cuáles originan necesidades de capacitación.

Determinar a las personas con necesidades de capacitación. Las técnicas que se utilicen, serán seleccionadas de acuerdo al curso de capacitación que se imparta. Se analiza el -

área crítica en la cual o en las cuales están incluidas las personas, tomando en cuenta la estructura orgánica, número y características del personal y los procedimientos de trabajo desarrollados; luego se elabora el plan de actividades que se describió anteriormente en el punto recopilación de información.

Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado, tomando como base la descripción del puesto (para ver que actividades es donde su rendimiento no es el adecuado) y las técnicas seleccionadas.

Recolectar e interpretar los datos.- Se elabora un reporte que contenga la estructura orgánica que se afecta, personal por niveles y puestos, actividades, grado de calificación e importancia de la necesidad en relación con los objetivos de la organización.

Informe de resultados. En él se determina quienes necesitan capacitación, en qué actividades y cuándo deben ser capacitados. Puede incluirse un listado en orden jerárquico de las necesidades de capacitación.

TECNICAS UTILIZADAS EN LA D. N. C.

ENTREVISTA

Es una conversación cara a cara, con un propósito definido que -- involucra un continuo intercambio de informaciones.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar

TIPOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas son fundamentalmente de dos tipos: Dirigidas y Se midirigidas.

Dirigida.- Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una se rie de preguntas que se deben elaborar previamente, para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistado.

Semidirigida.- El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los que se desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas, según la orientación hacia donde se le enfoca, sin perder de vista los puntos centrales. Aquí el entrevistado tiene más libertad para contestar, pero siempre guiado por el entrevistador.

Puntos que deben considerarse en esta entrevista:

¿Cuál es el propósito de la entrevista?

¿Cuáles son los temas que hay que cubrir?

¿Habrá interrupciones o algún ruido molesto durante ella?

¿A quién se va a entrevistar?

¿Antecedentes del entrevistado, como son, su experiencia, tipo de trabajo que efectúa, escolaridad en el puesto, etc?

CONDUCCION DE LA ENTREVISTA

Para que el entrevistador avance hacia los objetivos planeados al inicio de la entrevista debe:

- Conducir y controlar la entrevista, su dirección, y el tiempo - que debe durar.
- Conocer los propósitos de la entrevista.
- Ser calmado, imparcial y paciente.
- Asegurarse que el entrevistado entienda los propósitos de la - entrevista.
- Las preguntas deberán ser abiertas.
- Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente.
- Determinar la exactitud de las preguntas.

TERMINO DE LA ENTREVISTA

- Hacer un resumen y asegurarse que la información es completa.
- - Agradecer al entrevistado su cooperación.
- Determinar la siguiente acción, una vez que ya se tienen los re sultados de la entrevista.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Se utiliza para determinar las áreas o las actividades donde se requiere capacitación, y para precisar quiénes la necesitan.

Esta técnica implica un formato que contiene una columna para los nombres del personal y otras para las tareas y actividades que realizan. Estas varían según el puesto y pueden ser generales o específicas, según lo que se desee obtener.

Tiene una escala de rendimiento que va de tres a cinco grados de calificación y puede cambiarse si así conviene.

El inventario permite identificar con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos en rendimiento, así como a los sujetos involucrados; esto permite determinar los contenidos.

ENCUESTA

Se diseña un cuestionario con una lista de preguntas que son contestadas por escrito; para su elaboración se requiere:

- Precisar el puesto del que se desea obtener información
- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (Supervisores, jefes, etc.)
- Precisar la información que se desea obtener
- Redactar las preguntas necesarias para obtener la información deseada.

- Precisar la forma en que deben ser contestadas las preguntas
- Redactar las instrucciones en forma clara y precisa
- Recopilar los resultados una vez aplicados los cuestionarios
- Se recomienda elaborar las preguntas en función de las actividades y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

OBSERVACION Y ANALISIS DE TAREAS

Esta técnica tiene como objetivo estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, para ello se utiliza una - guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación, y sobre todo por los jefes de personal, donde se están determinando estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

El procedimiento sería el siguiente:

Se compone de una serie de tareas ordenadas de forma lógica y secuencial, presentándose cada una de ellas en un renglón dentro de un formato diseñado para el caso.

Las personas que llenen las listas de verificación deberán marcar con una "X" los aspectos en donde se observa mayor incompetencia en el desempeño de las actividades del puesto.

Se recomienda incluir una parte final para indicaciones, en el -- cual se anotan las razones más importantes por las que se marcó -- dicho aspecto de la actividad.

Juntas de trabajo.

Consiste en un intercambio de ideas e información sobre una fun-- ción realizada por un grupo de jefes de determinada área de la em-- presa, bajo la dirección de una persona experimentada en manejo -- de grupos. Esta técnica pretende que existan mejores sugerenc-- cias, mediante preguntas y respuestas.

MARCO CONCEPTUAL

Uno de los logros más importantes y progresistas de la revolución, se cristaliza en el Artículo 123 Constitucional, al establecer el supremo principio de otorgar plena protección al mejor patrimonio que posee el hombre: su trabajo. En este artículo se consignan -- las garantías laborales de los trabajadores insertos en los diver-- sos sectores de actividad; su observancia, se asegura a través de leyes ordinarias y administrativas.

Como se mencionó con anterioridad, en su Apartado "A", aborda lo concerniente a las relaciones laborales que se dan entre trabaja-- dores y patrones; en el Apartado "B", lo relativo a las relacio-- nes entre los servidores públicos y el estado. La reglamentación del primer apartado corresponde a la Ley Federal del Trabajo y del segundo, a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Es-- tado.

Considerando que la historia reciente del sistema administrativo gubernamental se caracteriza por haber extendido su participación más allá de la prestación de servicios, interviniendo actualmente en una parte muy importante de los diversos sectores de actividad económica, la relación estado-trabajador se rige por los dos apartados de este artículo; los servidores públicos, adscritos a las dependencias de la Administración Pública Centralizada y algunas Entidades Paraestatales, se regulan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; los trabajadores localizados en la mayoría de las empresas, instituciones y organismos de la Administración Pública Paraestatal, por la Ley Federal del Trabajo.

Con relación a la capacitación, la Constitución establece que - - "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo "Artículo 123, Apartado "A", Fracción XIII", asimismo, señala que "La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes, organizando escuelas de administración pública -- "Artículo 123, Apartado "B", Fracción VII".

Estos planteamientos le otorgan a la capacitación un carácter de derecho, al que deben tener acceso todos los trabajadores en forma permanente y sistematizada.

Retomando estos lineamientos Constitucionales, el Titular del Poder Ejecutivo Federal, determinó en el Plan Nacional de Desarrollo, la creación de un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, cuya estructura satisface las necesidades económicas y socia-

les en esta materia, a fin de generar las condiciones y establecer los mecanismos para identificar los fines particulares, empresariales y sociales con los objetivos de la Nación.

De acuerdo con lo anterior, el sistema aludido comprende tres subsistemas, determinadas por los campos específicos de acción en los que la capacitación tiene injerencia; Sector Privado, Sector Social y Sector Público, adquiriendo en forma particular debido a su amplitud e importancia, la categoría de sistemas.

La normatividad para la operación del subsistema del Sector Privado es competencia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Su ámbito de competencia queda integrado por las empresas privadas y por las entidades paraestatales reguladas laboralmente por el apartado "A" del Artículo 123 Constitucional.

En lo concerniente al Sector Social, la operatividad y normatividad del subsistema respectivo, es responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública, ubicándose en su ámbito, las instituciones privadas que proporcionan capacitación a todos los niveles. Para cumplir con esta función se sustenta jurídicamente en la Ley Federal de Educación.

El subsistema de capacitación del Sector Público, objeto específico de este trabajo se ha establecido y es responsabilidad particular de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Los documentos normativos relacionados con este sistema son válidos por la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. Su universo de competencia está formado por las Dependencias y Entidades reguladas

en materia laboral por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, ampliamente sustentado por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (Ver Anexo 1)

La capacitación y desarrollo de personal, constituyen dentro del sector público instrumentos idóneos para arribar a niveles superiores de eficiencia, siempre que se establezcan como sistema integral de acción continua y permanente que reúna todos los esfuerzos posibles encaminados a mejorar conductas, actitudes y aptitudes de los trabajadores, y que refuerzen su vocación laboral y de servicio.

Satisfaciendo los requerimientos y recomendaciones precisadas por el Gobierno Federal; el cumplimiento de ello traerá implícito los siguientes beneficios:

- Realizar acciones que mejoren la prestación de servicios y conduzcan a una mayor identificación del trabajador con las actividades y los fines.
- Fijar un presupuesto destinado a la capacitación y desarrollo de personal, en base a los mecanismos que permitan mediar, tanto el costo-rendimiento como el costo-beneficio.
- Hacer uso de las becas que ofrecen: el Gobierno Federal, el Gobierno de otros Países y los Organismos Internacionales, fijando sistemas de selección de becarios.
- Crear sistemas de información, planeación, relaciones, comportamiento humano, etc., en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Crear y mantener al día un inventario de los recursos pedagógicos, didácticos y técnicos con que cuenta la Secretaría, así como los que sean aprovechables fuera del mismo.
- Diseñar y poner en acción un sistema de incentivos a fin de cumplir con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas, que estimule la eficiente y eficaz labor de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas.
- Descubrir e identificar las necesidades reales en cuanto a capacitación y desarrollo de personal, así como seguir y evaluar -- los procesos de capacitación y el aprovechamiento de las habilidades logradas por el personal.
- Vigilar los programas de capacitación con el sistema escalafonario, a fin de que los trabajadores obtengan ascensos como resultado del mejoramiento de sus conocimientos y destrezas.
- Es por el camino de la capacitación como se podrá asegurar las oportunidades de los trabajadores. Por ello entre otras acciones, se ha elevado a rango constitucional el derecho a la capacitación como un hecho congruente que, junto con el derecho al trabajo, constituyen la fórmula a través de la cual el Estado garantiza el constante mejoramiento económico, social, y cultural del trabajador y de su familia.
En tal sentido, la capacitación no debe considerarse desligada del proceso laboral que garantice el cumplimiento de la ley y asegurar que cada trabajador ejecute este derecho fundamental.
- La capacitación para los servidores públicos, si bien es cierto que es el único factor para elevar la eficiencia, la eficacia y

la congruencia del aparato administrativo, constituye además un medio necesario para que el trabajador se vincule activamente con las grandes acciones del Gobierno, las Instituciones, los objetivos políticos y sus programas.

- Esto último es lo que constituye su realidad inmediata, la cual les otorga identidad como servidores públicos y les permite -- elevar su imagen y su vocación, facilitándoles alternativas de realización dentro de la función pública.

Considerando desde esta perspectiva, la capacitación se constituye como uno de los canales más adecuados para transmitir los programas prioritarios del Gobierno, a la vez que proporciona a -- los trabajadores la tecnología para la ejecución de las acciones que reclaman tales programas.

1.- CONCEPTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación puede ser entendida en dos sentidos:

Uno estricto y otro amplio. El primero consiste en disponer de los conocimientos básicos para desempeñar adecuadamente un puesto y -- para posibilitar el ascenso a otros de mayor responsabilidad. El sentido amplio considera la capacitación como un canal permanente de comunicación que involucra a todos los niveles de la Administración Pública.

El desarrollo del personal engloba los aspectos de motivación, inquietudes personales, formación de excelencias, aspiraciones y su -- peración personal.

Por lo tanto la capacitación y el desarrollo se encuentran intima-

mente vinculados y pretende el beneficio de las instituciones a través del mejoramiento económico, social y cultural del personal.

Capacitar para desempeñar mejor las funciones permite percibir -- que los hechos de dirigir una oficina y llevar un mensaje, hacer la limpieza, efectuar un trámite, son tareas tan importantes como cualquier otra en la construcción del país al que todos cooperamos.

2.- NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

El Gobierno Federal como un proceso de cambio para lograr el modelo de país al que todos aspiramos, encuentra en la capacitación y desarrollo de personal, su mejor forma de expresión social, por la que requiere de toda nuestra capacidad, ya que sabemos que ahora como nunca antes, existen posibilidades reales para aspirar a un mejor lugar en el mundo; pero para concretar esta aspiración, se requiere que todos los mexicanos produzcamos más.

Esta productividad puede y debe ser incrementada a través de la capacitación. Ambos procesos van estrictamente unidos.

Dentro del proceso de transformación para mejorar las condiciones de vida, la capacitación del personal constituye el elemento más importante para el cambio de actitudes y aptitudes del trabajador. Por ello, la capacitación debe alcanzar a todos en un esfuerzo permanente y corresponsable.

CAPITULO IV
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

" Gaviota que ve lejos
vuela alto..."

Juan Salvador G.

Richard Bach.

LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

El proceso de capacitación, como parte de la Institución (organización Social), se administrara con el fin de obtener los mejores resultados.

Por Administración se entiende el conjunto de actividades humanas cuyo propósito es conducir a un grupo organizado al logro de un objetivo común, buscando la óptima participación del hombre en el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga.

La Administración se lleva a efecto a través de un proceso, el cual para su análisis se divide en distintas fases. Los estudiosos de la administración han fraccionado el proceso administrativo desde tres hasta ocho fases; para fines del presente trabajo el proceso administrativo se ha clasificado en cinco fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

En este capítulo también presento una guía de actividades para ilustrar la implementación y desarrollo de la capacitación, y un perfil del administrador de la misma.

A.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

Planeación. Consiste en determinar el curso concreto de las acciones que habrán de seguir, fijar los principios y normas aplicables; así como la secuencia de las operaciones, los tiempos y recursos necesarios para su realización.

La fase de Planeación en la administración del proceso de capacitación involucra las siguientes actividades: el establecimiento de las Comisiones Mixtas, la determinación de necesidades y la elaboración del Plan de Capacitación.

Organización. Consiste en la estructuración técnica de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para alcanzar sus objetivos -- con la mayor eficiencia posible.

Las actividades del responsable de capacitación en esta fase son: definir la estructura del proceso, establecer la secuencia operacional, establecer procedimientos para el adecuado -- acopio de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como el personal y la información que este requiere; asignar funciones y responsabilidades y delegar autoridad.

Integración. Consiste en dotar al organismo social del personal y de los recursos materiales, técnicos y económicos necesarios para su eficaz y eficiente funcionamiento, buscando su óptima aplicación y desarrollo.

En razón a lo anterior, el administrador de la capacitación determinará el número necesario de plazas y proveerá la contratación del personal del área; asimismo, se allegará oportunamente del mobiliario, equipo y material técnico y de oficina requerido para el cumplimiento de las funciones.

Dirección. Consiste en promover, coordinar y supervisar las acciones de cada miembro y/o grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se oriente eficazmente al cumplimiento de los planes.

El administrador de capacitación, respecto de esta fase se allega información para la adopción de decisiones, observa el cumplimiento del proceso, establece y mantiene las relaciones y comunicaciones internas y externas, encausa las actividades conforme a los planes, recomienda y concilia situaciones de su ámbito de responsabilidad.

Control. Consiste en comparar los resultados obtenidos con los esperados y en determinar las medidas correctivas necesarias.

Las operaciones que se realizan en el marco de esa fase son: revisión de la forma en que se llevan a cabo las actividades; comparación de los resultados previstos y obtenidos, en términos de eficiencia y eficacia; análisis de desviaciones e investigación de sus causas y recomendación de las medidas correctivas procedentes.

B.- GUIA DE ACTIVIDADES.

El responsable de administrar la capacitación en una institución debe disponer de una Guía o serie de lógicas de las actividades para realizar su función.

En el desarrollo de la capacitación intervienen múltiples factores, y no sería posible secuenciar en forma rígida un procedimiento a seguir como se puede hacer en un trámite administrativo, el aprovisionamiento de materiales, la producción en línea o en procedimientos técnicos en el campo de las relaciones laborales.

A pesar de esto, a continuación expondré una Guía lógica que puede ser adaptada a diferentes Instituciones, tomando en cuenta la tecnología que emplea, su magnitud y su estructura organizacional:

Integración de la Comisión Mixta de Capacitación.

Para esto es necesario analizar la Legislación sobre la materia, así como los criterios emitidos en los Diarios Oficiales, el número óptimo de integrantes, de acuerdo con la flexibilidad que señala la Ley, procurando que exista una representatividad de las diferentes áreas que cubra esta Comisión, y que sus integrantes tengan los conocimientos suficientes para intervenir positivamente, además de que tengan la disponibilidad para funcionar como grupo.

Determinación de Necesidades de Capacitación

- Recopilación y descripción de los insumos de capacitación.- La recopilación de la información es obtenida en primera instancia de los sistemas de la Institución como pueden ser la estructura orgánica de la empresa, estructura de los puestos, etc., como ya se mencionó con anterioridad.
- Descripción de insumos.- Para los insumos que no están elaborados por el subsistema de recursos humanos, se podrán programar actividades coordinadas para su descripción y en segundo lugar preparar un instrumento sencillo que contenga un modelo de información deseada para que de esta forma la entreguen las áreas requeridas; -- con la información proporcionada, se podrán elaborar -- los insumos en esta primera etapa, tendremos una visión general de la institución que nos permitirá conocer algunos insumos, tales como: estructura de la institución, la complejidad de la misma y grado de concentración y descentración.

Una vez obtenida la información general proporcionada por los subsistemas de recursos humanos y los sistemas de la institución, se seleccionarán las técnicas e instrumentos que vamos a aplicar, ejemplo: es posible que en esta primera etapa, ya existan evidencias que justifiquen programas de capacitación que tengamos localizadas en las áreas críticas de la institución, o bien que con la información que tenemos sea suficiente como para

determinar prioridades y profundidad en los conocimientos.

- Búsqueda de evidencias y localización de áreas críticas.- A partir de listas de indicadores de productividad y relaciones humanas en las áreas laborales donde se aplique a los Jefes, podremos obtener los problemas que se pueden resolver mediante la capacitación. Esta información nos ayudará a ir conformando el Plan de Capacitación.

- Identificación de necesidades encubiertas.- Como ya se mencionó anteriormente, son aquéllas que no están a la vista y es necesario aplicar instrumentos administrativos (inventario de habilidades, lista de verificación, etc), más exactos que permitan precisar la operación de un trabajador que no realiza en forma óptima su actividad con relación a lo requerido en la descripción de su puesto para identificar las necesidades encubiertas, debemos contestar las siguientes preguntas: ¿Quién puede aplicarlo?, el analista de capacitación o el Jefe de los trabajadores y en algunos casos el Instructor. Como una evaluación diagnóstica se deben dar algunos criterios para la selección de instrumentos, el cuestionario para determinar áreas generales de conocimientos, el inventario de habilidades o lista de verificación es para áreas donde los procesos tecnológicos no se llevan con perfeccionamiento, por consecuencia, se deben corregir esas fallas mediante capacitación. ¿En qué momento

aplicarlos?, puede ser en el momento de la D.N.C. o al inicio de la instrucción, como evaluación inicial.

- Informe de resultados.- Es otra actividad que contiene la siguiente información:

- 1.- Los procedimientos empleados de la determinación de necesidades.
- 2.- Los problemas detectados.
- 3.- Las soluciones propuestas detectadas.
- 4.- Las soluciones propuestas mediante cursos y materiales que se impartirán.

Finalmente con esto se obtiene la elaboración final del Programa.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

La determinación de necesidades de capacitación nos indica aquellas áreas en las que existen problemas y aquellas necesidades que deben satisfacerse con la capacitación; por lo tanto, los objetivos generales de un plan deben de estar orientados a la solución de esos problemas y deben ser tantos como aquéllos que la propia determinación de necesidades señala.

Los objetivos generales son fáciles de redactar, en el momento que conocemos los problemas detectados y sólo en esta forma se alcanza a posteriormente, ya que si un curso no va a satisfacer las necesidades de trabajo, los beneficios a los trabajadores y los obje

tivos fundamentales que dieron origen a la legislación actual, en este caso no se deben programar esfuerzos de capacitación, ya que - pueden conducir a resultados negativos.

DETERMINACION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA

En esta parte el responsable de la capacitación, conjuntamente con los Jefes de cada área de trabajo y la Comisión Mixta de Capacitación, deberá determinar la orientación de los esfuerzos, la división del plan en el número de programas necesarios y los cursos -- que integran cada programa y que estarán dirigidos a incrementar - conocimientos, desarrollo de habilidades prácticas, mejorar actitudes, lograr mayor identificación de los objetivos de la instituc-- ción, con los objetivos de los trabajadores y prevenir riesgos de trabajo; todo lo anterior enfocados a la preparación de los diversos puestos de trabajo y a preparar al trabajador al ascenso.

El contenido del plan de capacitación deberá basarse en la prioridad que surja de las consideraciones anteriores y su duración obedecerá a la intensidad con que la institución y sus trabajadores - decidan ejecutar la capacitación.

ELABORACION DEL PROGRAMA.

El Plan General será el documento que contenga los fundamentos, -- los lineamientos, los objetivos y las políticas generales que lo - normarán; así como en forma pormenorizada los programas que lo integren que pueden ser, según las áreas de la empresa o por puestos. (Ver Capítulo V)

ELABORACION DE GUIAS DE INSTRUCCION Y PREPARACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

Los cursos contenidos en un plan deberán ser diseñados con la intervención directa de los Instructores, estos contendrán: las materias necesarias, los objetivos específicos e intermedios en cada una de sus fases, los temas que conforma el curso, el número de sesiones y su duración, así como la capacitación necesaria a los Instructores sobre las técnicas de enseñanza-aprendizaje que aplicarán en cada una de las materias que componen cada curso, el material didáctico y apoyos de instrucción necesarios, así como las fases técnicas que el Instructor aplicará en la dinámica de la conducción del curso.

EJECUCION DEL PLAN.

Como ya se mencionó, en la puesta en marcha de los cursos de capacitación, para poder desglosar las actividades que en esta etapa se tienen que realizar, debemos considerar que existen actividades que directamente realiza la unidad de capacitación y actividades de control que pueden estar delegadas a la designación de los responsables del control de los cursos en las áreas.

- Actividades de la Unidad de Capacitación en la asignación de re cursos, como son: el aprovisionamiento de material y apoyos di dácticos.
- La selección y contratación de servicios externos: la contra tación de Instructores externos y la de las Instituciones capaci tadoras.

Hay que realizarla con oportunidad para que pueda ser proporcionada con la calidad necesaria, en el momento oportuno; una actividad prioritaria a realizar es la selección, contratación de personas que habilitarán a los Instructores internos.

El ejercicio del presupuesto debe llevarse en un registro actualizado de los costos reales (ejercido), así como aquéllas -

que no han sido ejercidas para que puedan ser canalizadas a -- otras áreas del plan de capacitación. El pago de Instructores externos con oportunidad nos permitirá acreditar una solvencia moral y que ésta a su vez dé oportunidad de contar siempre con personas altamente calificadas.

- La supervisión ejercida sobre los responsables de los cursos - y de los Instructores de las áreas, la cual se realiza de una forma permanente, que permite valorar el desarrollo de los cur sos.
- Actividades de control. Las llevan directamente los responsa- bles, y son fundamentalmente de asistencia y puntualidad de -- Instructor y participantes, del aprovisionamiento particular - de los recursos materiales que fueron asignados para los cur-- sos que fueron designados.

EVALUACION.

La evaluación, como es un proceso permanente y sistemático que per- mite valorizar resultados, así como corregir desviaciones en los - procesos, se da en diversos momentos, por lo que a continuación se señalan en orden cronológico las actividades de evaluación:

- Diseño de Instrumentos de Evaluación.
- Evaluación del Desempeño del Trabajador en Relación al Puesto que ocupa (D.N.C.).
- Evaluación de la Instrucción:

Del participante: Al inicio, en el desarrollo, en su conducta final.

Del instructor: De su conducción de los métodos y técnicas utilizadas.

- Evaluación del Desempeño del Trabajador en Relación al Puesto, después de un determinado tiempo de haber participado en un -- Curso (llamado seguimiento).
- Evaluación del Plan de Capacitación; se realiza respecto a cada una de las partes y en su conjunto del proceso de la Capacitación.

C. PERFIL DEL ADMINISTRADOR

El personal que esté encargado de la capacitación, como es el Administrador de la Capacitación, técnicos en Capacitación e Instructores, debe tener una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir su función, por lo que a continuación señalo todos aquéllos que son los requeridos, y marcaré una A-Administrador, T-Técnicos, I-Instructor, cuando corresponda:

CONOCIMIENTOS.

Aspectos Administrativos de la Empresa.

- Objetivos, políticas y estructura (A,T,e I)
- Políticas y Programas de Relaciones Laborales (A,T, e I)

- Marco Jurídico Particular

Contrato Colectivo, Reglamento Interior de Trabajo, Reglamento de Escalafón (AyT)

- Registros, Reportes, Estadísticas e Índices de Personal, Datos Individuales, Resultados de Evaluación del desempeño, -- Descripción de Puestos, Tabuladores de Sueldos, Profesiogramas, Índices de Rotación de Accidentes, de Enfermedades, - - etc. (AyT)

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS TEORICOS.

En términos generales se necesitan conocimientos administrativos para prever sus requerimientos de personal, recursos materiales, financieros, elaborar y/o modificar los procedimientos que se requieren, estructura organizacional, funciones de dirección y control - (A)

ASPECTO HUMANO

- Teoría y técnica de las relaciones humanas (A,T e I)
- Teoría y técnica de la comunicación (A,T e I)

ASPECTO TECNICO

- Teoría y técnica de la entrevista (A,T e I)
- Elementos de psicología general (A y T)
- Elementos de pedagogía (A, T e I)

- Elementos de psicología (A y T)
- Tecnología de la capacitación (A, T e I)
 - . Determinación de Necesidades
 - . Elaboración de Planes
 - . Ejecución.
 - . Evaluación
- Proceso de Enseñanza-Aprendizaje (A, T e I)
- Elaboración de Presupuesto (A)
- Aspectos Generales de la Tecnología que se utiliza en la empresa (A y T)
- Tecnología Específica que se maneja en una área (I y T)

HABILIDADES

- Interpretar y traducir las normas del subsistema de relaciones laborales (A)
- Establecer y mantener relaciones personales dentro y fuera de la Empresa (A)
- Establecer y mantener comunicación a distintos niveles (A y T)
- Elaborar cuadros de concentración de Datos (T)
- Analizar, interpretar y diagnosticar cuadros de concentración (A Y T)

- Elaborar e interpretar instrumentos de investigación de necesidades (A, T, e I)
- Elaborar un plan de capacitación (A y T)
- Elaborar formatos de registro y control para los eventos de capacitación (A y T)
- Elaborar e interpretar instrumentos de investigación de necesidades (A, T e I)
- Elaborar un plan de capacitación (A y T)
- Elaborar formatos de registro y control para los eventos de capacitación (A y T)
- Elaborar fluxogramas (A y T)
- Elaborar formatos e instructivos para el proceso de enseñanza-aprendizaje (T e I)
- Elaborar gráficas de control de actividades (A y T)
- Coordinar dirigir y controlar;

Coordinar.- Entendemos como la habilidad que tiene el supervisor para elaborar de una forma armónica las actividades de su grupo de trabajo, relacionar las actividades de su grupo con las de otros grupos del mismo nivel de un grupo mayor, relacionar sus actividades con las de la estructura de la institución que operan en el siguiente nivel superior (Director de Recursos Humanos, etc.) y con todos los niveles inferiores.

- Elaborar fluxogramas (A y T)

Controlar.- Entendemos como la habilidad de establecer los medios, registros suficientes y necesarios que permitan valorar la productividad de su grupo, así como incrementarla; esto quiere decir que utilizará medios motivacionales para conciliar intereses e integrar sus necesidades y vincularlas con los objetivos-técnicos para valorar (A)

ACTITUDES

Para hablar de cuándo una actitud es adecuada en el personal destinado a la capacitación, es necesario establecer ciertas premisas que nos permitan determinar las actitudes que debe tener este personal.

- Actitud es el grado de aceptación o rechazo efectivo que un individuo tiene con respecto a las personas o situaciones que se le presentan, ejemplo: el grado de aceptación que tiene un individuo con respecto a su Jefe inmediato (autoridad), que se da como resultado de los conocimientos y experiencias adquiridas; otro ejemplo muy importante es la actitud que presenta un sujeto al trabajar en un grupo determinado.
- Las actitudes se adquieren, como ya anteriormente se ha dicho, a través de los conocimientos y experiencias adquiridas en la familia, la escuela, el trabajo, y/o los grupos sociales en las cuales se desenvuelve (culturales, políticos, religiosos, etc)

A continuación enuncio algunas actitudes adecuadas para el desempeño eficaz y eficiente del personal dedicado a la capacita-

ción:

Responsable, sensible, afable, emprendedor, flexible, confiable, cooperador, analítico, ambicioso, seguro de sí mismo, sociable, etc.

Para incrementar o modificar las actitudes, hay que recalcar que algunos conocimientos que anteriormente hemos mencionado, como -- son: psicología general y pedagogía, facilitan la adquisición de actitudes positivas para hacer la capacitación.

CAPITULO V
METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE UN
PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION EN
UNA INSTITUCION PUBLICA.

" Las grandes cualidades naturales toman el nombre de un gran vicio o de una gran virtud, según el uso bueno o malo que de ellas hagamos".

PROGRAMA DE CAPACITACION

Elaborar un programa supone haber terminado las necesidades existentes que este cubrirá ya que de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

Elaborar un programa requiere, asimismo, haber establecido la estrategia legal a seguir, constituido por las Comisiones Mixtas necesarias y determinado su contenido. Solamente así se orientarán las acciones a las satisfacción de necesidades detectadas.

PROGRAMA

Un programa es el documento que contiene los lineamientos a seguir, que destaca los lineamientos que le dan origen, que contiene los objetivos generales que persiguen y que no deberán de perderse de vista. El programa debe establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior y el presupuesto necesario para su instrumentación.

OBJETIVOS GENERALES DE UN PROGRAMA

Los objetivos de un Programa General de Capacitación deberán establecerse en base a las necesidades determinadas y orientadas a su

solución. Solamente cuando conocemos las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de la capacitación, podemos establecer objetivos realistas.

Los objetivos deben perseguir satisfactores, tanto para la institución como para sus trabajadores y la comunidad en general, Deben servir de guía de orientación en todas las acciones que se desarrollan posteriormente y no deben perderse de vista.

CARACTERISTICAS DE UN PROGRAMA

Un Programa de Capacitación debe ser sistemático, es decir deberá formar parte de un sistema mayor y este, a su vez, deberá estar interrelacionado con los demás sistemas que conforman a la institución.

Las acciones y resultados que se originen de estos esfuerzos siempre repercuten en la institución, razón por la cual deberá estar estrechamente vinculada con las demás áreas de la institución.

Deberá ser gradual, es decir, las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse paso por paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada. La capacitación, debe redituara mucho más de lo que cuesta, ponerla en práctica, pero no es procedente esperar resultados de inmediato, ya que no se suceden así los cambios de conducta.

Los conocimientos, habilidades y aptitudes que se promuevan en el personal deberán ser puestos en práctica; estos suponen un esfuer

zo de seguimiento, para lo que se deberá graduar su aplicación y hacer las adaptaciones necesarias a las características propias del trabajo.

Un programa debe ser continuo, debe tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación y no se continúa, se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se registran los planes de capacitación únicamente por la reglamentación en vigor; se inician los trabajos y no se continúa, y a veces ni siquiera se inician.

Las instituciones que esperan resultados de la capacitación deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación; de no ser así, no se lograrán resultados, y la institución ante tales experiencias, juzgará la capacitación como un mal necesario pues no le reditúa beneficios, cuando lo que sucede es que no se ha determinado que es lo que se quiere lograr.

Un programa debe originarse en necesidades reales y específicas, debe responder a necesidades existentes, pues de otra forma las causas que se programen no van a satisfacer necesidades y no arroján beneficios ni a la institución ni a sus trabajadores.

A este respecto, es oportuno señalar que las razones que organizan la legislación en vigor, apoyan las razones de carácter técnico y que si dentro de las finalidades legales de la capacitación está la de preparar al trabajador para el ascenso, éste deberá darse en razón de la superación del trabajador, conjuntamente con los beneficios que la institución obtenga de esto.

Un programa debe ser acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la Institución. Un programa técnicamente diseñado, debe estar en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores.

Asimismo, debe basarse en los requerimientos legales, deberá ser autorizado por la Comisión Mixta, previstamente constituida, abarcar a todos los trabajadores que requieran ser adiestrados y capacitados, con una duración no mayor de cuatro años y en general dentro de los requerimientos legales enunciados en el Capítulo respectivo.

PRESUPUESTO

Un programa de capacitación también contendrá un apartado especial, donde se especifique el presupuesto que se destinará para la capacitación; éste a grandes rasgos concentra las siguientes partidas:

- A) Servicio de personal interno
- B) Materiales y apoyos didácticos de instrucción
- C) Servicios externos
- D) Inversiones
- E) Recursos materiales para la capacitación

Servicio de Personal Interno.- Como son los sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar la capacitación, así como el sueldo de Instructores internos especializados, si los hay.

Materiales y Apoyos Didácticos de Instrucción.- Como son manuales, apuntes, libros, material, herramientas y equipo utilizado en el caso de que la capacitación sea sobre el trabajo, material tipográfico, fotocopiado, acetatos, etc.

Los podemos dividir en dos:

A) Utilizados fundamentalmente por el Instructor

	Pizarrón
Planas	Láminas de Rotafolio
	Franelógrafo

De Uso Directo

	Maquetas
Tridimensionales	Dioramas
	Terrarios
	Diapositivas
	Filminas--proyector
Proyectables	Videocintas--televisión
	Imágenes de los libros
	Aparato de cuerpos opacos
	Grabadora de Cassett
Grabaciones	Grabadora de Cinta

B) Utilizados fundamentalmente por el participante

Objetivo y temario del curso
Fotocopia

Apuntes impresos

Libros

Libretas para tomar apuntes

Cuestionarios para la evaluación formativa

Otros Materiales

Servicio Externo.- Erogaciones que la Institución haga por concepto de cursos externos con Instituciones externas independientes, locales, comidas, renta de películas y equipo cuando así se requieran, así como conceptos por asesoría, en su caso.

Inversiones.- Compra de equipo y muebles para la Institución como son: rotafolio, mesas, pizarrones y proyectores, adecuación de espacios para la impartición de la instrucción.

Todo esto se considera proporcionalmente a la duración que abarque el plan en cuestión y las políticas de la Institución, en cuanto a depreciación y amortización contable y fiscal de estas inversiones.

Recursos Materiales para la Capacitación: Conviene tener un inventario de todos aquéllos recursos que se pueden disponer para realizar la capacitación, como son: aulas, equipos de trabajo, maquinaria, herramienta, mobiliario, etc. Es conveniente considerar que el adiestramiento como la capacitación deben hacerse fundamentalmente en las áreas de trabajo y no duplicar recursos, solo en casos indispensables, como son la utilización de aparatos de simulación.

METODOLOGIA

Un Programa General de Capacitación deberá integrarse para su realización por cuatro etapas:

- I.- Diseño y Metodología
- II.- Investigación
- III.- Instrumentación, Programación y Difusión
- IV.- Ejecución y retroalimentación

Para su cumplimiento se requiere el desarrollo de las actividades -- que van desde la Instalación del Comité Nacional Mixto y Locales - de Capacitación hasta la evaluación del propio programa.

I.- DISEÑO Y METODOLOGIA

La primera acción que se realizará será la de llevar a cabo un -- Censo de Recursos Humanos a efecto de contar con toda la información necesaria para fijar las estrategias a seguir para implementación del programa.

Constitución del Comité Nacional Mixto de Capacitación.

El Comité Nacional Mixto de Capacitación es un mecanismo participativo que tiene por objeto programar, realizar y coordinar la capacitación de los trabajadores de la Institución bajo principios y normas que las mantengan enlazadas y coordinadas entre sí, no obstante su independencia funcional y operativa.

Los comités de referencia, se estructurarán de acuerdo a los:

neamientos marcados por las Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Comité Nacional Mixto de Capacitación

Forma de Integración

Presidencia	Secretario Titular del Ramo Secretario General del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Dependencia.
Miembros Directivos	Subsecretarios Oficial Mayor Contralor Interno
Secretario Técnico	Dirección General de Administración de Recursos Humanos.
Apoyo	Director de Area
Quienes fungirán como apoyo al Secretariado Técnico	Secretario de Recursos Humanos del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de los Trabajadores de la Dependencia. Director General, Delegaciones Federales. (Ver Anexo 4)

Comités Mixtos Locales

Esta clase de Comités se integrarán en cada Unidad Administrativa de la Dependencia en la Zona Metropolitana y se integrarán de la siguiente forma:

Presidencia	Copresididos por los Directores Generales y Representante Sindical de cada -- Unidad Administrativa.
Miembros ejecutivos	Directores de Area, Subdirectores y Jefe de Departamento.
Secretario Técnico	Coordinador Administrativo de Cada Unidad Administrativa. (Ver Anexo 5)

Comités Mixtos Locales Foráneos.

Los Comités Foráneos, son aquéllos que se deberán formar en cada Delegación Federal y su estructura será la que a continuación se indica:

Presidencia	Copresidida por los CC. Delegados Federales y Delegado Sindical Correspondiente.
Miembros Ejecutivos	Subdelegado y/o Jefes de Oficina Federal.
Secretario Técnico	Se constituye con los CC. Coordinadores Administrativos y los Delegados Sindicales correspondientes. (Ver Anexo 6)

Una vez constituidos e instalados los Comités.

Acciones:

- Se debe establecer la metodología para el funcionamiento del -- sistema.

- Integrar el sistema y coordinar su desarrollo.
- Cuidar que se integren y funcionen normalmente los Comités Locales y Foráneos de Capacitación.
- Elaborar y Ejecutar programas para capacitar a los miembros de los Comités Locales sobre los métodos, técnicas y procedimientos a emplear para la detección de necesidades y formulación de planes y programas de capacitación.
- Fijar el tiempo necesario para cubrir las distintas etapas del programa y vigilar su cumplimiento.
- Presentar para su aprobación el Presupuesto.

II.- INVESTIGACION.

La segunda etapa se inicia con la integración de la información - que se obtuvo del levantamiento del Censo con el objeto de contar con la información necesaria para la implementación del programa.

Como parte de la segunda etapa de investigación se encuentra la - Detección de las Necesidades de Capacitación que se deberá realizar:

Primero En base a un análisis teórico de las estructuras ocupacionales de cada Unidad Administrativa, de los Programas y Subprogramas y de acuerdo al Catálogo Institucional, determinar los conocimientos indispensables para que los trabajadores desarrollen eficazmente su puesto.

Segundo Dicha investigación se deberá llevar a cabo en cada Unidad Administrativa hasta nivel departamental para que se señale las necesidades de cada puesto de acuerdo a la estructura ocupacional, detectándose además al personal capaz de impartirlas.

En su estructura ocupacional se requieren cubrir o satisfacer tecnologías específicas, detectándose además el personal capaz de impartirlas.

El análisis teórico y su verificación en cada Unidad Administrativa constituyen un primer avance del Programa General de Capacitación que incluiría los requerimientos escalafonarios.

A partir de esta información se integra en primera instancia el Programa General de Capacitación tabulando y ordenando dicha información, conforme a los puestos existentes en el Catálogo y a los diferentes programas y subprogramas de la Institución.
(Ver Anexo 8)

COMPACTACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Compactar estas necesidades y clasificarlas en cuatro grandes grupos:

- A) Materias normativas
- B) Relaciones humanas
- C) Tecnologías generales
- D) Tecnologías específicas

En una segunda instancia del programa general de capacitación deberán desprenderse los planes específicos de cada unidad administrativa, enriqueciéndose de ser necesario con algunas otras necesidades de capacitación encubiertas.

Con los planes específicos de cada unidad se obtendrá un segundo avance del programa.

III.- INSTRUMENTACIÓN, PROGRAMACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA.

Esta tercera etapa está integrada por la formulación de los temas de cada módulo de enseñanza, la capacitación de los instructores y la calendarización de los módulos con los que se obtendría finalmente el programa general de capacitación. De acuerdo al avance de cada uno de los módulos se implantan los medios indispensables para impartirlos.

La capacitación será considerada como un factor de singular importancia para la obtención de promociones escalafonarias, por ello existirá una estrecha vinculación entre las valuaciones finales de los módulos de capacitación y las que se aplicarán para efectos promocionales, asimismo las constancias de que un trabajador ha aprobado un módulo de enseñanza, surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro de la institución, conforme a las disposiciones que regulan el sistema escalafonario. (Ver Anexo 9)

Los administradores de la capacitación serán; los Directores Generales o Titular equivalente y los Representantes Sindicales en su carácter de Presidentes de los Comités Locales de Capacitación, apoyados por la Unidad Administrativa encargada de la Administra-

ción de recursos humanos como Secretario Técnico del Comité Nacional Mixto de Capacitación.

Los técnicos de la Capacitación serán: los Directores y Subdirectores de Area, los Jefes de Departamento, los Coordinadores Administrativos y personal especializado de la Unidad Administrativa encargada de los recursos humanos quienes formularán los planes - específicos de cada Unidad Administrativa relacionados con las necesidades programáticas y escalafonarias.

Los instructores serán los Jefes director o cabezas de ramas o -- uno de cada diez trabajaderos, quienes serán instruidos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, su tarea será capacitar conforme a los planes internos derivados del programa general.

Para la implementación de la capacitación, ésta será impartida.

- Enseñanza directa en aulas o centros de trabajo.
- Enseñanza abierta con el apoyo de asesores.
- Adiestramiento a través del programa de becas.

Para llevar a cabo la capacitación se utilizarán los medios idóneos de acuerdo a los objetivos de los cursos o programas a impartir por lo que pueden ser:

Material impreso, Audiovisual

Dinámicas vivenciales, Juegos didácticos

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

La programación de la capacitación implica la elaboración de programas, así como la estructuración de los eventos que se llevarán a cabo en el proceso de capacitación determinando los tiempos y recursos disponibles para ello, por lo cual el programador de la capacitación debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Objetivo.- En el cual se determina el fin que se pretende alcanzar, lo que permite decidir qué se va a hacer, los resultados que se van a obtener, así como la forma mediante la cual se va a evaluar el logro de dicho objetivo.
- b) Política.- Lo cual marca los límites y las directrices bajo las que la institución se compromete a dar capacitación, por lo cual se deben considerar los términos planteados por ésta, tomando en cuenta su fundamentación legal.
- c) Aspectos legales.- El programador de la capacitación tiene la obligación de conocer los criterios bajo los cuales se norma la capacitación jurídicamente, lo cual le permitirá determinar en tiempo la programación de la capacitación y las acciones legales consecuentes a cubrir.
- d) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.- Este permite identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades, entre el perfil de un puesto de trabajo y la persona que lo ocupa; lo que -

indica las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada puesto de trabajo y de cada trabajador.

Por lo cual la programación de la capacitación debe seguir cierta secuencia que permita la instrumentación efectiva de la capacitación a través de las siguientes etapas:

A) PRIMERA FASE

A partir del Diagnóstico de Necesidades en el cual se ha delimitado el perfil ideal del puesto de trabajo, así como el perfil real, se determina el contenido del programa de capacitación que responde al perfil ideal del puesto. Dicho contenido debe estar constituido por todas y cada una de las habilidades, conocimientos y actitudes que debe mostrar el trabajador para el desempeño óptimo de su puesto.

Para la determinación del contenido es necesario que el puesto sea descrito operacionalmente en cada una de las actividades que lo conforman, así como las condiciones de operación por cada uno. Cada definición operacional se debe constituir por verbos que representen conductas o desempeños observables, asimismo se debe especificar el nivel de eficiencia que debe alcanzar tal actividad.

La especificación de las conductas que deben presentarse en el puesto de trabajo, evitarán las confusiones y discusiones respecto al término empleado, así como al momento de su ocurrencia.

De esta manera cualquier persona puede estar de acuerdo en la ocu

rendencia de dicho comportamiento y se elimina el riesgo de realizar suposiciones que no cuenten con una base precisa, objetiva y firme.

La descripción del perfil del puesto ideal, trae consigo la ventaja de que el contenido que el programador proponga en una primera etapa, responda a las características reales y objetivas de dicho puesto, por lo cual en la descripción del puesto se debe realizar bajo los siguientes lineamientos:

- 1.- Describir la actividad en las conductas que se desglosarán, -- siendo éstas observables.
- 2.- Verificar si la actividad ha sido desglosada adecuadamente.
 - 2.1. Eliminar duplicidad en las conductas descritas
 - 2.2. Separar conductas ambiguas
 - 2.3. Desglosar las nuevas conductas ambiguas
- 3.- Revisión de lo funcional de la descripción al confrontarla -- con la información de la persona que la proporciona.

A partir de la descripción del perfil del puesto, se propone el -- contenido de lo que conformará el programa de capacitación tomando en cuenta la complejidad de las actividades y tareas que componen dicho puesto, para que al momento de determinar los eventos -- que se llevarán a cabo, se tenga un índice que permita establecer los tiempos en los que se distribuirán tales eventos así como la duración, posibilitándose la elaboración del programa de capacitación respectivo al puesto del que se trate.

Para la designación de los contenidos es necesario que se delimiten las actividades básicas que componen cada puesto, de manera que cada actividad se considere en un contenido del programa de capacitación, o bien, en caso de que dos actividades se complementen, es posible que se sitúen dentro del mismo contenido. De hecho la determinación de contenidos no implica únicamente la elaboración de un temario, sino también la especificación de la complejidad que encierra cada uno de ellos.

B) SEGUNDA FASE

De la información elaborada en la primera fase, se debe distribuir por eventos el contenido del programa de capacitación; es importante remarcar que el conjunto de eventos en los que se distribuya el contenido responderá al perfil ideal del puesto de trabajo, y por consiguiente a su programa de capacitación.

La selección y distribución de los contenidos en eventos se debe realizar con base a la política de la institución, al tiempo que se tenga disponible para la instrumentación de los eventos, al presupuesto del que se disponga, los recursos materiales, técnicos y humanos con los que se cuente, así como a la complejidad y características de las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para el perfil ideal del puesto.

Dentro de los eventos en los cuales se puede distribuir el contenido se encuentran, a saber:

a) Seminario.

Este evento tiene como objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas, en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Los participantes deben indagar por sus propios medios la información, a través de la colaboración recíproca con el resto de los participantes. La investigación y participación se realiza a través de grupos de trabajo en los cuales se genera la discusión y análisis. Las sesiones de trabajo son de corta duración (2 a 4 horas diarias).

b) Conferencia.

Este evento cuyo empleo es frecuente en la capacitación, y cuya finalidad primordial es proporcionar información, datos, -- presentar temas o tópicos novedosos, etc., sus características son: un auditorio y un experto que actualiza la actividad explicando, preguntando, ilustrando, etc. La duración de este -- evento es relativa, ya que puede variar entre 30 y 60 minutos, sin embargo, es posible determinar un ciclo de conferencias -- que comprendan diversos aspectos sobre un mismo tema.

c) Entrenamiento participativo.

Este evento se compone por una serie de actividades que propician la adquisición de habilidades de manera rápida mediante -- la ejercitación. Este evento se puede efectuar tanto grupal -- como individualmente, dependiendo de las características de la tarea que se va a aprender. Una de sus peculiaridades es que los conocimientos prácticos aprendidos, se vinculan posteriormente con la teoría, su duración puede ser ajustada de acuerdo al tipo de tarea a enseñar.

d) Curso.

Es un proceso formal que está dirigido a la adquisición o desarrollo de conocimientos o habilidades de áreas específicas. En este evento se puede combinar la práctica con la teoría dependiendo del tratamiento que le dé quien lo elabore, así como el objetivo que se desea alcanzar. En los cursos se encuentra implícito el manejo de técnicas, dinámicas, recursos didácticos, y por lo tanto es de suma importancia su programación. La duración puede ser variable dependiendo del tiempo disponible y el contenido a desarrollar.

Estos son sólo algunos eventos de los que pueden ser empleados en la capacitación. La tarea del programador consiste en seleccionar aquellos que resulten idóneos para cubrir el proceso de capacitación correspondiente al perfil del puesto de trabajo al que se desea responder. De tal manera que el programador puede seleccionar por ejemplo: 2 cursos, 1 ciclo de conferencias y 1 seminario para cumplir con la programación de un puesto X.

En cada uno de los eventos seleccionados el programador debe establecer el objetivo que se desea alcanzar al implantarse de tal manera que en todos y cada uno de los eventos elegidos se distingan las diferentes actividades que conforman el perfil ideal del puesto; asimismo, se debe especificar la duración que éstos tendrán. Tanto el objetivo planteado, como la duración determinada, dan pauta a la ejecución de la siguiente fase.

C) TERCERA FASE

Al haber distribuido los contenidos en eventos, el paso que proce--
de es la elaboración de los programas instruccionales correspon--
dientes a cada uno de ellos, tarea que se puede llevar a cabo en
colaboración con la persona que estará a cargo de la instrumenta--
ción del mismo, o con un experto que concree y maneje los conoci--
mientos o habilidades que se desean adquirir por los participantes a
cada evento, esto con el fin de que el programa que se implementa--
rá responda realmente a las necesidades del perfil del puesto de
trabajo.

En ocasiones el programador no maneja todos los conocimientos que
forman parte del perfil y por lo tanto, se deben apoyar de quie--
nes le permitan la elaboración de programas reales, funcionales y
objetivos.

De esta manera, el programador debe especificar los siguientes as--
pectos:

- 1) Contenido temático de cada evento, así como la determinación de
la secuencia que se seguirá.
- 2) Si se distribuye en temas, se debe delimitar su duración, tanto
teórica como práctica, según sea el caso.
- 3) Precisar según el evento, el número de sesiones en que se efeg--
tuará, así como la duración de cada una de ellas.
- 4) Elaborar los objetivos correspondientes a cada tema o unidad,--
así como las actividades de instrucción, si es que el tipo de
evento lo requiere.

- 5) Determinar las técnicas de instrucción, así como las dinámicas de grupo, si son necesarias en el programa de instrucción.
- 6) Establecer los recursos didácticos que se emplearán en el proceso de instrucción.
- 7) Definir el proceso de evaluación que se llevará a cabo, así como los momentos de su aplicación.
- 8) Los recursos materiales que se requieran para la implementación del evento, así como el local que se considere óptimo para su efecto.
- 9) La bibliografía empleada para la elaboración del programa instruccional.

De esta manera, se debe efectuar el programa instruccional de todos los eventos que respondan al perfil del puesto.

D) CUARTA FASE

En esta etapa se debe situar a cada persona en el o los eventos que respondan a las necesidades de capacitación de cada trabajador. Es decir, a partir de la comparación del perfil de puesto y del perfil real del trabajador, se determina que conocimientos o habilidades necesita adquirir éste y por lo tanto permite determinar a que curso, seminario o conferencia debe asistir para cumplir con todos los aspectos que constituyen el perfil del puesto de trabajo al que pertenece.

Además, otra actividad que debe llevar a cabo, es verificar y con

controlar el que se efectúe el reconocimiento de la participación -- del trabajador en los eventos a los que asista y al término del - proceso de capacitación el que debe expedirse la constancia de ha - bilidad laboral respectiva.

En la ubicación del trabajador en los eventos que requiera, se de - be contemplar si éste es de nuevo ingreso, si se le va a promover a otro puesto o si las necesidades de capacitación están determi - nadas por la detección de necesidades del trabajador, consideran - do así, tanto las necesidades manifiestas como las encubiertas.

E) QUINTA FASE

El programador, a partir de la ubicación del trabajador en el ti - po de evento en el que participará debe llevar a cabo la calenda - rización de dichos eventos, especificando los períodos en los que se efectuará cada uno de ellos, así como los participantes que -- asistirán, para lo cual debe tomar en cuenta los siguientes facto - res:

- a) Plazo en el que se requiere esté realizada la capacitación.- Este aspecto es posiblemente el más importante, ya que el pla - zo indica cuándo deberán estar satisfechas las necesidades de - capacitación.
- b) Disponibilidad de instructores.- Dependiendo de las activida - des que deba desempeñar el instructor (ya sea interno o exter - no) se debe ajustar el calendario de realización de los eventos de capacitación.

- c) Cargas de trabajo.- Es recomendable programar los eventos cuando el personal tenga menos carga de trabajo; interrumpiéndose - mínimamente su actividad laboral y librándoles de las tensiones que implica tener trabajo pendiente, logrando así que el aprendizaje se optimice.
- d) Periodo de vacaciones.- Se deberán programar los eventos cuando el personal no esté en vacaciones a fin de no interrumpir sus - periodos de descanso.
- e) Horario de trabajo.- Dependiendo del tipo de trabajo o proceso de producción, así como la política de la institución y del - acuerdo de los trabajadores al respecto, se definirán los horarios de los eventos.
- f) Prioridades de capacitación.- Dependiendo de la importancia de los puestos, así como de las prioridades establecidas por la - institución, se determinará cuál se atenderá primero y en qué - evento se hará.
- g) Número de personas a capacitar.- De acuerdo al número de personas que participarán en los eventos, se puede delimitar en cuantos eventos podrá participar, así como los horarios y la fecha.

Todos estos factores deben ser considerados para la realización de los eventos ya que permiten delimitar bajo qué condiciones es posible llevarlos a cabo. En resumen, las fechas y horarios de los - eventos deberán establecerse de acuerdo al plazo en el que se requiere la capacitación, así como la política de la institución o - dependencia.

F) SEXTA FASE

El programador debe llevar a cabo el control de la instrumentación de los programas de instrucción elaborados, mediante la supervisión y evaluación del desarrollo de los eventos, para lo cual debe:

- 1) Coordinar la realización de los eventos de capacitación, verificando si las condiciones, materiales y recursos están disponibles y en su defecto tomar las medidas pertinentes.
- 2) Asesorar a los instructores para que cumplan adecuadamente sus funciones, evaluando su desempeño y encauzándolos cuando éste no sea correcto.
- 3) Verificar que se evalúe el aprendizaje de los participantes con lo cual se podrá identificar si éstos, han logrado el nivel deseado o si es necesario efectuar actividades complementarias para el logro del objetivo establecido.
- 4) Llevar expediente de todas las acciones de capacitación de la empresa o dependencia.
- 5) Recabar después de la realización de los eventos los informes correspondientes.
- 6) Analizar la información obtenida por éstos y considerarla para el establecimiento de nuevas estrategias de capacitación. (Ver Anexo 2)

IV. EJECUCION Y RETROALIMENTACION.

En esta cuarta etapa la evaluación de cada módulo es de suma importancia para efectos escalatonarios y también vinculación con las evaluaciones promocionales, para ello se otorgarán constancias a los trabajadores que aprueben un módulo específico.

La capacitación se impartirá tanto en aulas como en los centros mismos de trabajo y adicionalmente un sistema abierto de enseñanza que con apoyo en los medios adecuados, pueda proporcionar la permanente capacitación de la totalidad de los trabajadores de la institución.

Como ya se mencionó los instructores serán los Jefes directos, -- las cabezas de rama, es decir, el puesto más elevado en una rama de ocupación, y su responsabilidad consistirá en capacitar cotidianamente a su personal.

La ejecución es la puesta en marcha del programa y los programas, es decir la acción de realizar los eventos de capacitación.

A continuación señalo los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del programa.

ASIGNACION DE RECURSOS

Es disponer oportunamente de las instalaciones, como son aulas, talleres (cuando son indispensables), materiales impresos, libros, reproducción y copaginnación de apuntes, etc.

En la planeación es importante considerar dentro de los recursos materiales los equipos de apoyo didáctico, como son: proyectores y proyectores de cuerpos opacos. Si no existieran para el momento de la instrucción, se pueden rentar o comprar previamente, para que los eventos de capacitación se impartan con lo necesario.

Otros apoyos didácticos para el adiestramiento y la capacitación son pizarrón y gises, rotafolios, con sus hojas respectivas, plumones, equipo de trabajo; estos deben estar disponibles en el lugar de trabajo, donde se efectúen las sesiones de capacitación colectivas. Es necesario que antes que se inicie cualquier evento de capacitación se verifique el buen estado de los equipos.

SELECCION Y CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS.

Para la selección y contratación de servicios externos es conveniente estar bien informado, ratificar los servicios que prestan las instituciones capacitadoras, así como los instructores externos que prestan sus servicios profesionales, por lo que se recomienda:

- Confirmar la información del curriculum vitae
- Entrevistar al instructor
- Evaluar sus materiales
- Evaluar al instructor por parte de los participantes

Para el control de instructores externos o instituciones capacitadoras:

- Se debe llevar un directorio actualizado que contenga el nom-

bre de los instructores externos y las instituciones capacitadoras.

- Un registro en tarjetas por materias, cursos y nombres de los instructores.
- Expediente con la curricula de instructores.
- Avisar con algunos días de anticipación su participación al instructor, aún cuando haya sido previamente seleccionado.

SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS.

La supervisión del desarrollo de los cursos no siempre lo hace directamente la unidad capacitadora, sino que se puede delegar a un responsable, por lo que el proceso de capacitación lleva una supervisión indirecta a través de:

- La verificación de que la lista de asistencia corresponda a las cédulas de inscripción.
- Verificación del control de asistencia y puntualidad de participantes e instructores.

Y una supervisión directa por medio de:

- El registro de la fecha de inicio y término real de los eventos, así como el número de codificación.
- El registro estadístico de los cursos, instructores, partici-

pantes y áreas involucradas en la capacitación.

- La intervención en la elaboración de la acreditación de habilidades laborales.

EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.

Es como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planeados y debidamente autorizados para que sean ejercidos en los tiempos que fueron determinados para un ejercicio del presupuesto adecuado en materia de capacitación. Es necesario que se ejerzan las partidas conforme al plan y los programas; sin embargo, debe existir la flexibilidad necesaria para que si por -- circunstancias imprevistas se efectuarán algunos cursos, se traslade ese recurso económico a incrementar otra área de un programa. No obstante hay que considerar que el programa esté dentro del programa general de capacitación establecido.

INSTRUCTORES INTERNOS.

Los instructores internos, como ya se dijo anteriormente, pueden ser especializados o habilitados.

Instructores especializados.- Son aquéllos que de forma permanente dan instrucción dentro de la institución.

A continuación señalamos algunos puntos que hay que considerar para que el desempeño de este puesto sea eficiente:

- Que se les proporcionen cursos de actualización

- Que periódicamente revisen sus materiales de instrucción, para perfeccionarlos, desde el punto de vista técnico y didáctico.
- Que se organicen reuniones para que entre los instructores internos intercambien ideas.

Instructores habilitados.- Son aquéllos que además de desempeñar un puesto de trabajo, como es el de jefe de una función determinada o la persona que ocupa un puesto terminal, se han seleccionado como instructores.

Aquí nos encontramos que estos instructores son uno de los elementos más valiosos para la capacitación, puesto que los beneficios obtenidos al contar con su colaboración, representan un costo menor para realizar los programas. Son las personas que conocen mejor los problemas de la institución por lo que aquí señalamos algunas sugerencias para el desempeño de esta tarea:

- Prepararlos con suficientes elementos didácticos y de forma sencilla, para que la instrucción en su planeación y conducción sea un éxito fácilmente alcanzable.
- Estimar una partida para que se les otorge un estímulo económico por los cursos que impartan.
- Entregarles una constancia por escrito por su colaboración como instructores habilitados y difundir éste hecho por medio de un órgano informativo interno de la institución.

CAPITULO VI
ALCANCES PRACTICOS, RESULTADOS ESPERADOS Y
MEDICION DE LOGROS OBTENIDOS

" Cada hombre es el reflejo del pensamiento que ha aumentado durante su vida; ese pensamiento está estampado en su cara, en su forma, en su carácter y aún en el mundo que lo rodea".

C. Haanel.

En la medida en que la población tuvo un crecimiento acelerado, -- hubo un aumento en la demanda de los bienes y servicios, además de la dinámica del modelo de desarrollo adoptado por el Estado, en la década de los setentas, se presentaban fenómenos de duplicación, - superposición y aún contradicción de funciones propiciando en algunos casos la ineficiencia y el dispendio de recursos financieros; así como la subutilización de los recursos técnicos y humanos, de ahí que la capacitación careciera también de planeación y de una estructura formal.

En la actualidad, ésta situación ha sido atendida con particular interés por el Gobierno y por ello, se han hecho grandes esfuerzos para darle el lugar que le corresponde en cuanto a asignación de recursos, creando organismos cuyas funciones se orientan a establecer programas con carácter normativo de aplicación a nivel global, sectorial e institucional encargado de vigilar y coordinar programas de capacitación que atiendan a las necesidades particulares de las Instituciones y Entidades del Sector Público.

ALCANCES PRACTICOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El propósito de un programa general de capacitación consiste en el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para que desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones, -- así como para su desarrollo.

El alcance del programa no se restringe a una expresión o a una situación, sino que trasciende al individuo, a la institución, hasta llegar a la comunidad en que se encuentra esta última.

El resultado esperado de un programa se expresa en beneficios, estos se manifiestan en los trabajadores, en la institución y en la comunidad.

1.- BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR

La capacitación debe satisfacer las expectativas de los trabajadores ya que éstos esperan beneficios y si no les satisface tienden a frenarse y obstaculizar la institución, por lo tanto no ve resultados tangibles igualmente.

El trabajador espera como consecuencia de mejorar su preparación, obtener un ascenso, incrementar su remuneración, lograr mayores satisfacciones en el desempeño de su actividad, ver reducido el riesgo en las operaciones de trabajo que realiza, desenvolverse en un medio de mayor satisfacción y colaborar con sus compañeros, obtener beneficios derivados del incremento de utilidades de su empresa y sentir la satisfacción de lograr su propio desarrollo y supe-

ración personal, en síntesis, estar más calificado y seguro del -
oficio o especialidad que ha adquirido.

Lo anterior son los resultados que la capacitación debe considerar
y buscar como objetivos firmes de continuidad.

2.- BENEFICIOS PARA LA INSTITUCION.

Existe una frase que dice "La capacitación vale más de lo que - -
cuesta", no solo es cierto, sino que generalmente cuando ésta se
conduce profesionalmente, produce a la institución mucho más de -
lo que cuesta; pero también hay que destacar que cuando la capaci-
tación no se conduce hacia la satisfacción de necesidades y pro-
blemas reales, generalmente se cae en el vicio de capacitar por -
capacitar y no solamente la empresa no recibe beneficio alguno --
sino puede provocarle problemas mayores.

Es por eso muy importante la adopción de un plan realista, siste-
matico, continuo, originado en necesidades reales y permanentes.

Cuando esto se emplea así, el producto o beneficio que la institu-
ción obtiene repercute en la preparación técnico-práctica de los
trabajadores para el desempeño de sus funciones, dispone de per-
sonal capacitado para ocupar o suplir puestos superiores o cubrir
vacantes por ausentismo, reduciendose por ende los accidentes al
hacer más conciente al trabajador y enseñarle el adecuado uso de
su equipo y herramientas.

Estos beneficios o productos repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, reclamaciones, devoluciones, control de calidad, etc.

Todos los indicadores anteriores son los que finalmente valoran el esfuerzo impulsado por la Institución en esta materia, justifican la inversión y promueven el apoyo total hacia la ejecución permanente de la función capacitación.

3.- BENEFICIOS PARA LA COMUNIDAD

El origen mismo de la iniciativa presidencial que dio nacimiento al derecho a la capacitación, tiene como finalidad última apoyar el sistema formal de educación y contribuir a la preparación de personas para el desempeño del trabajo que el país requiere en todos los órdenes para su desarrollo.

Por lo tanto, la capacitación debe contemplar beneficios a la comunidad, ya que en esta forma la Institución también obtiene beneficios como parte integrante de un sistema mayor de producción y desarrollo social.

Un trabajador más responsable, más preparado, más seguro y más profesional, contribuye en su medio laboral y en su círculo social en todos los órdenes.

Desde este ángulo, un plan de capacitación debe ver hacia afuera y

hacia adentro de la Institución, ya que esto permite visualizar -- problemas o necesidades que no surgen internamente sino que los -- trabajadores perciben de fuera y adopten acciones o procesos de -- trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral.

Los beneficios o resultados esperados en un programa general de capacitación, bien estructurado, trascenderán indudablemente en la - Institución y llegarán a la comunidad.

ALCANCES

- 1.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 2.- Prevenir riesgos en el trabajo.
- 3.- Incrementar la productividad.
- 4.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador, para el mejor desempeño de su labor.
- 5.- Vincular a los servidores públicos con los objetivos, políticas y programas del Sector Público.
- 6.- Lograr la acción participativa entre trabajadores y autoridades.
- 7.- Hacer efectivo el derecho constitucional de los trabajadores

de recibir capacitación adecuada y oportuna, estableciendo un sistema de divulgación de los servicios que en ese campo se proporcionen.

- 8.- Promover el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de capacitación.
- 9.- Desarrollar y estimular la vocación del servicio público.
- 10.- Asegurar que los beneficios de la capacitación tengan una aplicación efectiva en el trabajo.
- 11.- Vincular los programas de capacitación a los requerimientos de la estructura escalafonaria para que los movimientos de -- ascenso y reubicación sean apoyados con oportunidad, mediante la capacitación adecuada.
- 12.- Aumentar las expectativas de bienestar de los servidores públicos al ampliar sus posibilidades de desarrollo, haciendo factible la obtención de ingresos más elevados mediante su ascenso escalafonario.
- 13.- Generar mediante la creación de mejores niveles de calificación de los trabajadores, un movimiento social más amplio que diversifique sus posibilidades de empleo.
- 14.- Facilitar la obtención de las metas que en materia de capacitación persigue la función pública.

- 15.- Que los órganos operativos institucionales aseguren la vinculación de la capacitación con los modelos escalafonarios funcionales e intercomunicados institucionales, coadyuvando al servicio civil de carrera.

RESULTADOS ESPERADOS

- En el corto y mediano plazo se prevee un mejoramiento sustancial de la situación actual en relación a la planeación de la capacitación en virtud de la capacitación coordinada de los órganos rectores y operativos.
- El avance experimentado en la integración y organización de los órganos mencionados, generara una utilización adecuada de los recursos disponibles y como consecuencia, se estima que la capacitación en las instituciones públicas, en un mediano plazo, incrementará la eficiencia y eficacia de la función pública en su conjunto, logrando con ello el beneficio de sus trabajadores y la población, al proporcionarle bienes y servicios de alta calidad y en forma oportuna.

MEDICION DE LOGROS OBTENIDOS

En este capítulo se hace mención a la comprobación de que los elementos y componentes del proceso de capacitación hayan sido cumplidos en sus propósitos en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo.

Deberá realizarse tanto en forma global como en cada parte del proceso para corroborar el resultado siendo el esperado: personal capacitado, como resultado total, verificándose si se obtuvieron los

logros parciales y progresivos.

A partir del programa de actividades del programa general de capacitación, se establecen los criterios de ejecución, su cumplimiento óptimo y las condiciones bajo las que deben realizarse cada una de dichas actividades.

El programa, a su vez, toma en cuenta los objetivos, políticas y metas de la institución, su dimensión y su contexto.

Para obtener resultados óptimos de la administración del programa de capacitación, deben conjugarse convenientemente los elementos que la integran.

Por una parte, los insumos necesarios deben concurrir oportunamente y con un costo razonable; deberá ser congruente con la especificación de metas y necesidades determinadas en el programa de capacitación.

Otro elemento es el proceso a través del cual la concurrencia de los insumos y la estructura, se pretende alcanzar eficiencia en los resultados; dichos procesos se manifiestan a través de actividades ordenadas que deberán realizarse en forma eficiente y congruente para conducir al logro de resultados eficaces, los que en su conjunto permitirán obtener el producto del programa de capacitación; personal capacitado.

El elemento retroalimentación es el que proporcionará parámetros para ratificar o rectificar el programa, así como los métodos, téc

nicas y procedimientos empleados.

La medición debe consistir fundamentalmente en una comparación entre resultados o logros obtenidos y metas planteadas, y verificar que todos y cada uno de los elementos y componentes cumplan con -- sus propósitos en términos de calidad, cantidad, oportunidad y costo.

Estos indicadores (de calidad, cantidad, oportunidad y costo) se-- rán válidos si se implementa un sistema de registro ágil y práctico que proporcione información confiable y oportuna, y donde sea -- posible consultar tantas veces como se requiera la ocurrencia de -- eventos y actividades realizadas, tanto si sucedan como si no, dentro de los parámetros establecidos, para analizar las situaciones que favorecen o impedirán su realización.

De lograr establecer el sistema de registro, que deberá ser funcional, se le dará al propio programa un carácter autocorrectivo, es decir, que podrán detectarse las deficiencias en el momento de su ocurrencia y corregirse oportunamente, y no esperar a que esas deficiencias o errores hagan crisis, trasciendan y repercutan negativamente.

La medición lograda realimenta a procesos e insumos y reafirma el programa; cuando así se requiera se implementarán los ajustes y -- cambios procedentes.

La evaluación, desde el punto de vista histórico, se ha venido aplicando en todos los campos de acción humana, así tenemos, por ejem--

plo, que los hombres de la época paleolítica valoraban al hombre de acuerdo al número de animales que lograban cazar durante un mes y se les premiaba con un reconocimiento por su valor y habilidad para la caza de animales.

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la acción de descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación.

El proceso de capacitación no tendrá mayor validéz si luego de realizado, tal cual se planeó, programó y ejecutó, no se pusieran en marcha acciones para determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados, y en que proporción.

Esto implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

En primer lugar, se tendrá que verificar si los medios a través de los cuales se trató de sensibilizar y motivar al trabajador fueron correctos.

Luego se deberá verificar el perfeccionamiento y desarrollo adquirido por el trabajador, y si éste es aplicado al trabajo que desempeña o va a desempeñar.

Este proceso puede hacerse en base a evaluaciones individuales, de grupo, de área, de departamento, etc., y es una tarea donde se ven comprometidos no sólo los responsables de la capacitación, sino --

también todos los integrantes de la línea en todos los niveles.

Con todo esto no se concluye el ciclo, sino que se determina el momento de comenzar con acciones que mejoren el proceso, para fortalecerlo donde se necesite y adecuarlo a la realidad y necesidades establecidas de antemano.

UNIDAD DE MEDIDA

A) Determinar la conducta inicial del participante.- Conocer las conductas de entrada de los participantes indicar si los objetivos planteados del curso ya han sido superados o si los participantes requieren de un tipo de introducción que les brinde las bases necesarias para alcanzar los objetivos.

En esta evaluación se detectan carencias, lagunas y confusiones, y se plantean actividades de remedio.

B) Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso.- Se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de corregir los errores de cada etapa y obtener información que posteriormente sea útil para hacer correcciones.

Pueden aplicarse instrumentos de evaluación para medir los conocimientos y habilidades que permitan hacer aclaraciones, revisiones y también ayudaran a diagnosticar dificultades (individuales o de grupo) en el aprendizaje.

En esta fase se detectan errores y confusiones, se afirma el aprendizaje, se prevén resultados finales y se hacen ajustes didácticos.

C) Conocer la conducta final del participante.- Es importante conocer la opinión de los participantes acerca de que es lo que - - aprendieron y que es lo que realmente aprendieron. Pueden utilizarse cuestionarios u otros instrumentos de evaluación.

Si se considera que la capacitación en las empresas es para habilitar al personal para desarrollo laboral, es evidentemente importante establecer al finalizar cada curso si los participantes han alcanzado efectivamente los objetivos.

D) Observar el desempeño de los trabajadores.- Se necesita saber si el esfuerzo que se realiza está de acuerdo con los propósitos y necesidades de la institución y de los trabajadores, para lo cual se debe evaluar el desempeño de los trabajadores en su puesto, después de haber recibido la capacitación, es decir, se realiza un seguimiento de los mismos.

El seguimiento de los trabajadores capacitados permitirá verificar los resultados que esperan además de :

- . Evaluar la eficiencia de la capacitación en la práctica.
- . Comparar en que medida la D.N.C. y los cursos contribuyeron a lograr un mejoramiento del desempeño del trabajador y una mayor productividad de la institución.

E) Valorar la conducción de los instructores.- La actuación de los instructores es determinante en el aprendizaje de los participantes. Es preciso evaluar su conducción durante el desarrollo del curso, porque es un elemento que influye en su éxito o fracaso.

Esta acción permite:

- . Reportar en qué medida el instructor logró los objetivos planteados, y
- . Mejorar el desempeño del instructor a través de la retroalimentación.

F) Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación.- Es claro que un mal método y/o una mala técnica incrementa el tiempo y los costos de aprendizaje, y aún a veces no se logran cambios de conducta.

Cuando se identifican métodos y técnicas inefectivos, pueden hacerse las modificaciones pertinentes. Si no se observan y evalúan estos aspectos, no serán claras las razones por las que el aprendizaje no se produce.

G) Evaluación del plan.- Es determinar tanto sus aciertos como sus defectos. Esto es, especificar hasta qué punto coinciden los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

Para ello, se determina la discrepancia entre donde nos encontramos realmente y donde deberíamos de estar. En función a esto se plantean acciones alternativas y/o nuevos objetivos.

INSTRUMENTOS DE MEDICION

Son el medio para observar y registrar la evaluación. La planeación para efectuar la evaluación debe hacerse proponiendo situaciones o actividades que permitan a los participantes manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes aprendidas en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para llevar a cabo la medición se hace necesaria una clasificación de las áreas y formas de conducta. De esta clasificación se desprende que el conjunto de tareas a realizar por el participante debe responder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las áreas son: Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva.

Las formas son: Conocimientos, habilidades y actitudes.

Los conocimientos se miden a través de pruebas escritas u orales.- Las habilidades a través de pruebas de ejecución y las actividades a través de escalas estimativas, listas de corroboración o pruebas de ejecución.

LIMITACIONES

Al realizar esta investigación, encontré algunas limitaciones, aun que esto no significa que no existan logros importantes en algunas instituciones, lo que podrá observarse a continuación:

NORMAS Y POLITICAS

- Con relación a estos conceptos, se ha detectado una deficiencia casi generalizada en cuanto a su cobertura, pues aún existen en todas las instituciones ambos tipos de ordenamientos y no se han determinado normas y políticas que en forma específica rijan a todas y cada una de las actividades dirigidas a la capacitación; es decir, durante la programación, ejecución, control y evaluación.

RECURSOS MATERIALES

- Dentro de este rubro, es de particular importancia resaltar la insuficiencia de recursos materiales ya que son grandes las necesidades que se deben atender y en la totalidad de las instituciones se observa un saldo negativo entre estas y el presupuesto -- disponible para este fin.

Como consecuencia, se presenta una deficiente dotación de elementos: como edificios adaptados que no poseen las características ambientales ideales para el desarrollo de actividades de enseñanza-aprendizaje, en cuanto a iluminación, ventilación y amplitud.

El personal capacitado, representa todavía un porcentaje mínimo dentro de la población de servidores públicos, lo cual es un reflejo de la insuficiente asignación de recursos, además de su manejo inadecuado debido a las deficiencias ya mencionadas.

Existen, sin embargo, algunas instituciones que han logrado un manejo eficiente de sus recursos ya que cuentan con instalaciones apropiadas, aunque no han alcanzado el equilibrio entre sus necesidades de personal a capacitar y el personal capacitado.

RECURSOS TECNICOS

- Los elementos analizados muestran que la capacitación ha adquirido un grado jerárquico importante a nivel institucional, pues le otorgan dentro de los manuales de organización a las unidades -- encargadas un lugar preponderante, estableciendo atribuciones -- que reflejan el interés y convencimiento por otorgar el apoyo -- que requiere. A pesar de ello, debido a las deficiencias no han logrado cumplir plenamente sus objetivos.
- Existe una correlación negativa entre las limitaciones presupuestarias y la calidad y cantidad del material didáctico utilizado, por lo que en la mayoría de las instituciones, las áreas de capacitación carecen del material adecuado para cada una de sus necesidades.
- Los estudios relacionados con la detección de necesidades no se practican en forma generalizada, de ahí que los programas no respondan plenamente a sus requerimientos. Muy pocas instituciones

los han realizado, pero en estas se detectaron mejores resultados en cuanto a cantidad de empleados capacitados y a la correspondencia entre las actividades encomendadas a sus trabajadores y las materias que integran sus cursos de capacitación.

RECURSOS HUMANOS

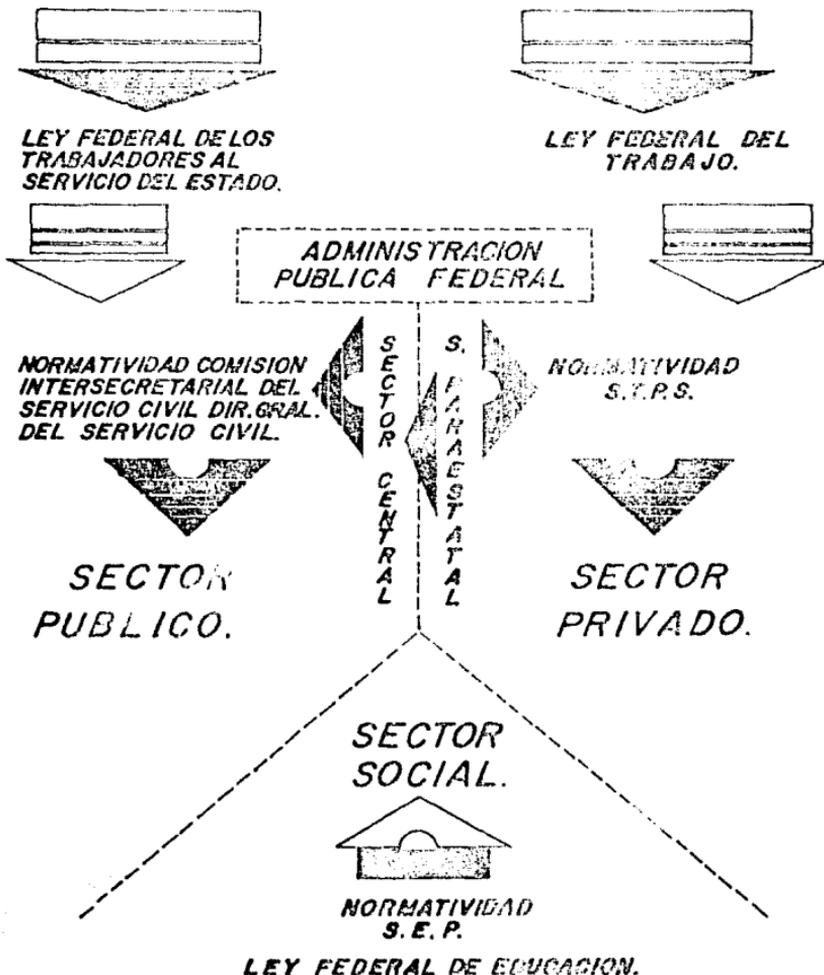
- Este es un rubro al que debe otorgársele especial atención en el aspecto de su formación, en virtud de que en la actualidad la población de capacitadores que trabajan en los centros destinados a este fin, son en su mayoría personas habilitadas superficialmente como instructores, ya que aunque han recibido formación académica superior y poseen amplios conocimientos sobre la materia que imparten, no se les proporcionan los elementos necesarios para transmitir sus conocimientos de acuerdo a las técnicas apropiadas de enseñanza-aprendizaje; es decir, a excepción de muy pocas instituciones, no se han creado cursos que atiendan en forma particular a su formación.

Asimismo, reviste gran importancia mencionar, que la mayor parte de las instituciones contratan los servicios de instructores externos, práctica que desvía recursos presupuestales que podrán ser canalizados hacia la formación de capacitadores internos, o bien a cumplir la dotación y calidad de otros recursos destinados a la capacitación.

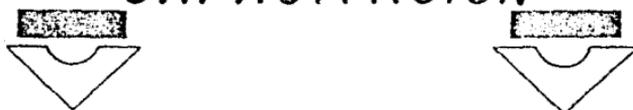
ANEXOS .

CAPACITACION.

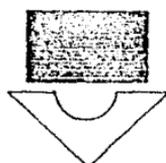
CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.



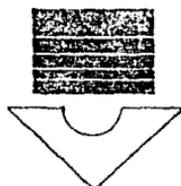
CAPACITACION



PROGRAMA DE CAPACITACION



PROGRAMAS



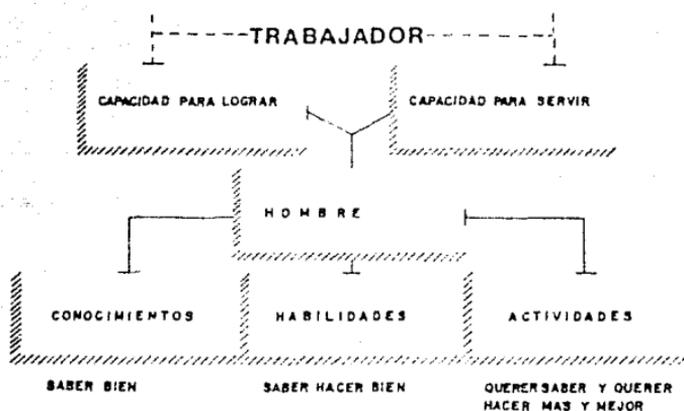
CURSOS



MODULOS

EVENTOS

¿QUE ES CAPACITACION ?



V. CHARLES

CAPACITACION ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL EL HOMBRE DESARROLLA Y PERFECCIONA SUS HABILIDADES, DESTREZAS, APTITUDES Y ACTITUDES, A TRAVES DE UN CONJUNTO DE CONTENIDOS Y PROCEDIMIENTOS TEORICO-PRACTICOS, RELATIVOS AL CONOCIMIENTO DE UN DETERMINADO CAMPO TECNOLÓGICO, PARA LOGRAR UNA FORMULACION INTEGRAL QUE RESPONDA A LAS EXIGENCIAS DE UN DETERMINADO PUESTO DE TRABAJO.

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION
Y PRODUCTIVIDAD.

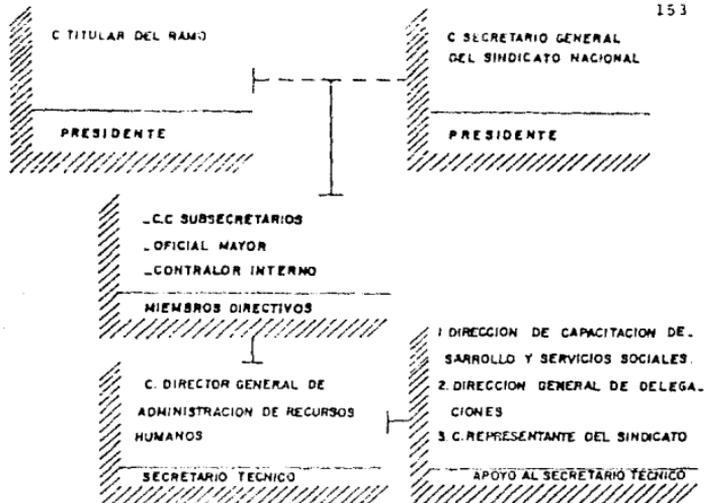
1964 — 1968

PODER EJECUTIVO FEDERAL.

COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION

ANEXO 4

153



ATRIBUCIONES :

— DE LA PRESIDENCIA

FIJAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS POLITICAS ORIENTADAS A SUSTENTAR, REGULAR Y COORDINAR EL FUNCIONAMIENTO DEL COMITE Y OPERATIVIDAD DEL SISTEMA INTERNO DE CAPACITACION.

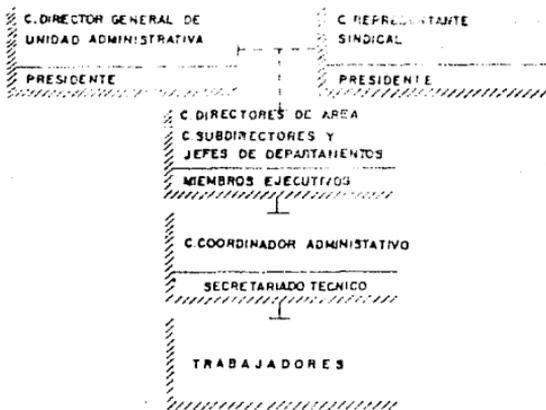
— DE LOS MIEMBROS DIRECTIVOS

VIGILAR QUE SE CUMPLAN LAS DISPOSICIONES JURIDICAS Y LOS LINEAMIENTOS DICTADOS EN LA MATERIA POR LA PRESIDENCIA DEL COMITE NACIONAL

— DEL SECRETARIADO TECNICO

PRESENTAR A LA APROBACION DE LA PRESIDENCIA DEL COMITE EL PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION DE LA SECRETARIA Y EL PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE, EL MANUAL DE OPERACION DEL SISTEMA, LOS CURSOS Y PROGRAMAS.

COMITES MIXTOS LOCALES METROPOLITANOS DE CAPACITACION



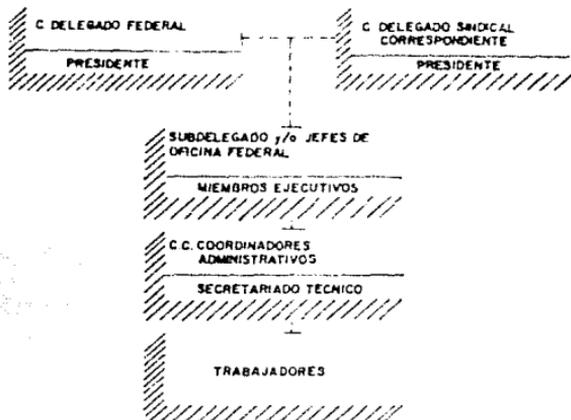
INSTALACION Y OPERACION DE COMITES MIXTOS LOCALES METROPOLITANOS DE CAPACITACION.

ATRIBUCIONES:

- ORIENTAR LAS ACCIONES DE CAPACITACION DE ACUERDO A LAS NECESIDADES PROGRAMATICAS DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y A LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO Y PROMOCION DE LOS TRABAJADORES ADSCRITOS A ELLA.
- DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION CON BASE EN LOS INSTRUMENTOS TECNICOS QUE PARA EL EFECTO LES SEAN PROPORCIONADOS POR EL COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION A TRAVES DE SU SECRETARIADO TECNICO.
- SOLICITAR DEL SECRETARIADO TECNICO DEL COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION, LA ASESORIA Y APOYO QUE REQUIERAN PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION QUE SEAN DE SU COMPETENCIA PARA EL PROCESO DE EVALUACION CORRESPONDIENTE.

COMITES MIXTOS LOCALES FORANEOS DE CAPACITACION

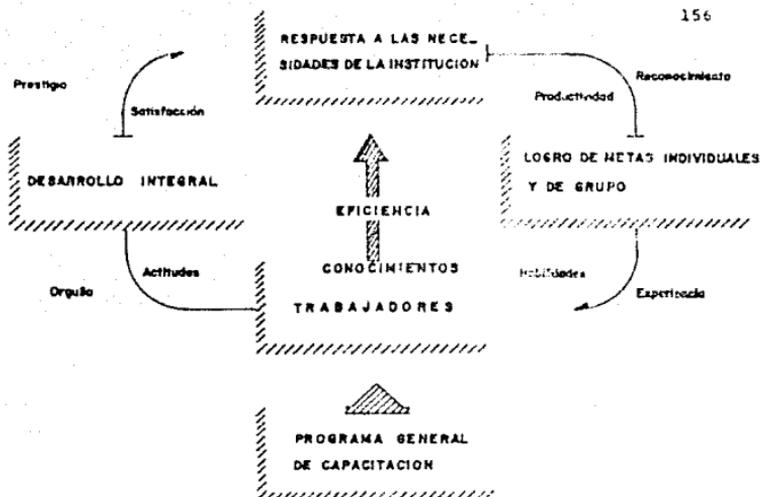
155



INSTALACION Y OPERACION DE COMITES MIXTOS LOCALES FORANEOS DE CAPACITACION.

ATRIBUCIONES:

LAS ACTIVIDADES DE ESTOS COMITES, SERAN LAS MISMAS QUE TIENEN ENCOMENDADAS LOS COMITES LOCALES METROPOLITANOS CON LA DIFERENCIA DE QUE LAS DESARROLLARAN EN LAS DISTINTAS DELEGACIONES FEDERALES DEL TRABAJO.



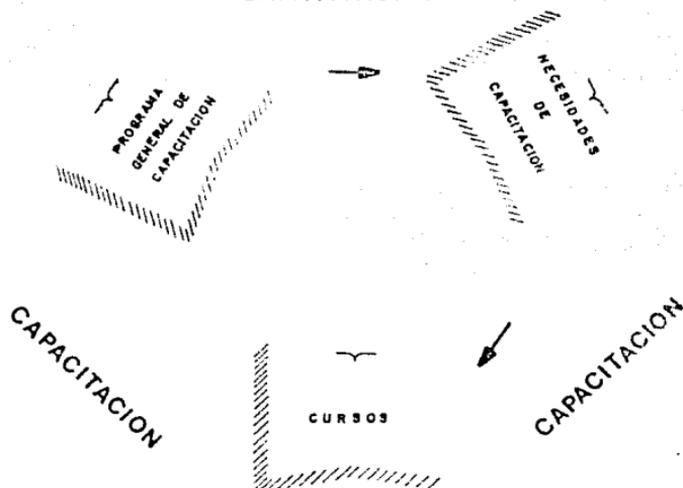
V. CHARLES

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION.

OBJETIVO:

FACILITAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA COMO TRABAJADOR, COMO INDIVIDUO Y COMO ENTIDAD SOCIAL, Y PARA OFRECERLE LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UNA CARRERA ASCENDENTE EN LOS SERVICIOS QUE PRESTAN.

CAPACITACION



**PARA QUE DETECTAR NECESIDADES DE
CAPACITACION.....?**

**EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DEL
SERVICIO Y DE LOS TRABAJADORES, EN SUS FASES
DE INGRESO, ACTUALIZACION, PROMOCION Y DESARROLLO
PERSONAL.**

CAPACITACION

158



JEFE DE OFICINA
 //
 JEFE DE SECCION
 //
 ANALISTA ESPECIALIZADO
 //
 ANALISTA
 //
 AUXILIAR - TECNICO
 //
 AUXILIAR - ADMINISTRATIVO
 //

CURSOS DE CAPACITACION PARA QUE

EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION Y DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS ESCALAFONARIOS TOMANDO COMO BASE NUESTRO CATALOGO DE PUESTOS.

LA CAPACITACION SERA CONSIDERADA COMO UN FACTOR DE SINGULAR IMPORTANCIA PARA LA OBTENCION DE PROMOCIONES, LAS CONSTANCIAS DE QUE EL TRABAJADOR HA APROBADO UN CURSO DE CAPACITACION, SURTIRAN PLENOS EFECTOS PARA FINES DE ASCENSO DENTRO DE LA SECRETARIA, CONFORME A LAS DISPOSICIONES QUE REGULAN LA MATERIA ESCALAFONARIA.

RECOMENDACIONES .

En este apartado presento recomendaciones para la implantación, - comprensión e importancia del proceso de capacitación en las Enti dades del Sector Público Federal, aunque éstas no constituyen un módelo inflexible a seguir, ya que las circunstancias específicas pueden requerir variaciones substanciales, sin embargo si es conveniente establecer criterios unitarios en el proceso a fin de - facilitar su aplicación.

RECOMENDACIONES:

- Se debe dar a conocer la función de capacitación a las Instituciones que nunca han hecho capacitación y sus temores son mayores por la incertidumbre de lo que puede pasar.
- Cuando la Institución ha fracasado en hacer capacitación o nunca la ha hecho, el capacitador tendrá que demostrar mediante -- pruebas objetivas los beneficios que ofrece la capacitación, y que permitan a la dirección tomar una decisión positiva y apoyar su ejecución.
- Los Programas de Capacitación deben corresponder totalmente a -- las actividades que realizan los Servidores Públicos y no sub-- utilizar los recursos disponibles ni retrasar las metas que se deben alcanzar en cada Dependencia y Entidad.
- El Contenido Temático de este Seminario no cubre, ni pretende -- hacerlo, la diversidad de conocimientos que debe manejar el encargado de la Capacitación.

Su estudio debe complementarse con materias relacionadas con -- las áreas humanísticas y, en especial, con el cuerpo de la sociología, la economía, la administración de Recursos Humanos, la psicología y de las ciencias de la educación. Estas proporcionan al Especialista diversos enfoques, métodos, técnicas e instrumentos -- que le permiten obtener resultados acordes no sólo a la problemática particular de la organización, sino de la sociedad en su conjunto.

Indudablemente que un sistema de capacitación integral favorece la movilidad, y agiliza a la Administración Pública en su conjunto.

Recomendaciones.-

Para la Administración Pública:

- Unificación de criterios tanto en la impartición de los cursos, - como en la evaluación de los mismos.
- Reducción de costos en la impartición de los cursos debido a que esto permitiría un mayor control de las necesidades y requerimientos de capacitación de las diferentes Dependencias y sólo se impartirían los cursos que efectivamente vinieran a satisfacer alguna necesidad real para el funcionamiento y/o mejoramiento del - - servicio público.
- Enriquecimiento de la capacitación a través de los cursos debido a la pluralidad de pensamiento que conllevaría un adiestramiento no sólo interdisciplinario sino también interdependencia; lo cual traería como consecuencia una retroalimentación más abundante y sustancial entre el Estado y sus trabajadores y entre los trabajadores entre sí, redundando en el mejoramiento del servicio.
- Mayor eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar con la capacitación.
- Sistematización, racionalización y la excelencia académica en la impartición de los cursos requeridos debido a la especialización que se daría.

Para los Servidores Públicos:

- Una mejor preparación adquirida en la capacitación.
- Seguridad de que se le calificaría con los parámetros establecidos de antemano y no en base a consideraciones de tipo personal que puedan tener un alto grado de subjetividad.

Dentro de estas recomendaciones en materia de capacitación que se proponen, se debe establecer que:

- La capacitación se debe impartir sí y sólo sí con ella se obtienen estos dos objetivos conjuntamente.

La mejora en el Servicio:

La promoción, ascenso o transferencia del servidor público.

- Los exámenes que se realicen a partir de los cursos de capacitación, sirvan de base para la promoción, ascenso o transferencia del servidor público.
- Que no se capacite sólo por capacitar. Que sólo se dé para lograr estos dos objetivos, arriba mencionados.

CONCLUSIONES .

Voy con las riendas tensas y
refrenando el vuelo, porque no
es lo que importa llegar solo
ni pronto, sino llegar todos y
a tiempo.

León Felipe.

CONCLUSIONES:

La capacitación no la podemos considerar como un fin en sí misma, sino como un medio que beneficia tanto a los trabajadores, como a cada uno de nosotros en lo particular y al país en lo general.

Capacitar por capacitar ya no es viable; debemos orientar la capacitación con base en objetivos concretos que de respuesta a necesidades reales y específicas.

El objetivo de la capacitación es muy concreto y no se desea generar falsas esperanzas que, en vez de ayudar, frustran al trabajador. El compromiso de capacitar dentro de ciertas expectativas de movilidad escalafonaria, lo que propiciará nuestra superación y el apoyo de los fines de una Institución.

La capacitación aislada de las demás partes de la Administración y Desarrollo del Personal, no reeditaría beneficios. Por lo tanto, debe ser comprendida por un subsistema de estas últimas, ya que para poder operar necesita de ciertos elementos.

Sin un catálogo donde se describa detalladamente las funciones de cada puesto, no podríamos identificar las necesidades de capacitación.

Respecto a las remuneraciones, sin un Programa General de Capacitación y un sistema escalafonario funcional e intercomunicado, la capacitación no apoyaría eficientes desempeños ni ascensos a puestos, con los correspondientes beneficios económicos.

Debemos comprender que corregir una parte no ayuda a mejorar las demás, tal como sucede en el organismo humano, pero muchas veces si no lo corregimos bien, empeoramos el resto.

La conclusión es que todo está interrelacionado y ninguna parte es más importante que otra. La capacitación se vincula orgánicamente a la Administración y Desarrollo de personal.

Es básico crear la tecnología adecuada para la capacitación y el desarrollo del personal al Servicio del Estado, pero podremos quedarnos en un ejercicio de escritores si no sabemos divulgarlo y -- ejercitarlo. Estas actividades se interrelacionan estrechamente -- y la práctica permitirá que cada uno de estos aspectos se perfeccionen permanentemente.

Los comités responden a la estrategia de corresponsabilidad y serán los mejores mecanismos de concentración y de acción compartida.

Es necesario capacitar tanto al trabajador como al funcionario; necesitamos saber más para trabajar mejor y por ello se abarcará a todos los niveles de la Administración Pública, lo que redundará en una mejoría de los canales de comunicación.

Tenemos que capacitar para capacitar, de esa manera el esfuerzo se multiplicará y los beneficios alcanzarán un mayor número de trabajadores.

Hasta antes de 1980, no existían órganos con estructura perfectamente definida y coordinada en un contexto general que dieran a la Capacitación la atención requerida, dada su influencia particular

en las Instituciones. En la actualidad, algunas dependencias están realizando estudios para detectar sus necesidades en esta materia.

El avance más importante en cuanto a planeación y correspondencia entre las funciones y el contenido de los cursos que integran los programas, se ha observado en aquellas Instituciones que tienen a su cargo actividades técnicas y/o muy específicas, existen programas dirigidos a la formación de personal con conocimientos especializados además de contar con otras que estimulan el mejoramiento del personal secretarial y administrativo.

No obstante, aún no existe correspondencia completa en la mejoría de las Instituciones pues son muy pocas las que definen sus necesidades de Capacitación, tomando en consideración sus necesidades funcionales y las que derivan del análisis de su Modelo Escalafonario y de las Cédulas de Identificación de puestos del Catálogo Institucional.

El presente estudio queda circunscrito dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, por lo que toda teoría, definición o conceptualización, son meros intentos de perfeccionar el conocimiento y hacer posible la generalización del entendimiento del tema que nos ocupa.

La Administración Pública, a su vez, está contenida dentro del gobierno de un Estado, en este caso del Estado de Mexicano.

El Estado Mexicano, en base a su soberanía, cumple por medio de la Administración Pública su fin último: el bien común a través del servicio público prestado a los ciudadanos.

También se observó que un sistema integral de capacitación de los empleados públicos debe cumplir con dos objetivos fundamentales que le den la razón de existir a la capacitación 1) Permitir al servidor público desempeñar eficientemente el puesto que tenía asignado, 2) Estar en condiciones de poder concursar por las vacantes de puestos superiores.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

La capacitación como eje de la Administración Pública

Serie: Divulgación

Colección: Libras

Número: Dos

Departamento de Comunicaciones Humanas

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los

Trabajadores del Estado de México, 1981

Subsistemas de Capacitación

Centro Nacional de Productividad

Sector Laboral

Documento de Información Básica

México, 1981

Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de
Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana
Empresa

Guía Técnica No. 1

Unidad Coordinadora del Empleo

Capacitación y Adiestramiento

UCECA.

Editorial Popular de los Trabajadores

Enero 1979

Glosario de Términos Empleados en la Capacitación y
Adiestramiento

Serie Técnica No. 3

Unidad Coordinadora del Empleo

Capacitación y Adiestramiento

Editorial Popular de los Trabajadores

México, enero 1981

Apuntes Sobre Teoría de la
Administración Pública
Jorge R. Castelazo

Cuadernos de Política y Administración
Colegio de Licenciados en Ciencia Políticas y
Administración Pública A.C.

Administración de Recursos Humanos
L. Arias Galicia
Editorial Trillas

Efectividad Gerencial
W.J. Reddin
Editorial Diana

Principios de Administración
Nueva Educación
George R. Terry
CECSA

El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena.
Diana

Principios Fundamentales de la Administración
de Empresas
Editorial IEE, S.A.
Lic. Samuel Romero Betancourt

Curso de Administración Moderna
Sexta Edición
Koentz /O Donnell
Mc. Graw Hill

Manual del Técnico de Capacitación

Colección Técnica CNCA

Serie: Manuales

Número: 20

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales

para los Trabajadores del Estado

Subdirección de Acción Cultural

Centro Nacional de Capacitación Administrativa

Administración Integral

CECSA

Francisco Javier Laria Casillas

LEGISLACION CONSULTADA

Legislación Federal del Trabajo Burocrático

Edición actualizada No. 18

Alberto Trueba Urbina

Jorge Trueba Barrera

Editorial Porrúa, S.A.

México 1982

Leyes y Códigos de México

Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos

Colección Porrúa

Sexagésima novena edición

Editorial Porrúa, S.A.

México 1981

Ley Federal del Trabajo

5a. Edición actualizada y comentada

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

México 1982

Nueva Ley Orgánica de la Administración

Pública Federal.

Editorial Labores Económicas

1985

Prontuario de Disposiciones Jurídicas

sobre Trabajo y Previsión Social

S.T.P.S.

Dirección General de Asuntos Jurídicos

Cuadernos de Derecho del Trabajo No. 2