

7  
200



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

" ARAGON "

*"LA PARTICIPACION DEL PEDAGOGO EN LA  
CAPACITACION. UN CASO: LA EMPRESA  
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V."*

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A N I

ANA MARIA GARCIA MENDEZ

MA. DEL ROSARIO DEL VALLE TORRES

**ENEP**  
ARAGON

SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEX.

1988.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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 está 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.

# I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1	
1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO EN MEXICO	
1.1 EDUCACION EN EL TRABAJO .....	6
1.2 ASPECTO HISTORICO DE LA CAPACITACION Y FORMA- CION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO .....	16
1.3 DEFINICION DE CAPACITACION .....	43
1.4 MODELO DE CAPACITACION .....	53
1.4 EL LICENCIADO EN PEDAGOGIA, SU PERFIL Y OTRAS CONSIDERACIONES .....	69
CAPITULO 2	
2. LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO,S.A. DE C.V.	
2.1 IMPORTANCIA E HISTORIA DE TELEFONOS DE MEXICO .	75
2.2 ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO .....	94

2.3 ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION DE TELEFONOS DE MEXICO .....	112
--	-----

CABITULO 3

LA PARTICIPACION DEL PEDAGOGO EN EL PROCESO DE CAPACITACION DE TELEFONOS DE MEXICO .....	145
---	-----

CONCLUSIONES .....	157
--------------------	-----

SUGERENCIAS .....	159
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA .....	160
--------------------	-----

## P R O L O G O

En los últimos años, la pedagogía en nuestro país, no se suscribe sólo a las instituciones de carácter educativo, sino que por los diversos factores económicos, políticos, sociales y culturales se extienden de manera práctica al campo de la industria, el comercio y -- de los servicios, que aunado al desarrollo tecnológico se exige la creciente preparación de mano de obra calificada, que el sistema Educativo Nacional no ha sido capaz de cubrir.

Un ejemplo de este fenómeno es la Empresa Teléfonos - de México, S.A. DE C.V., que desde su creación ha influido y repercutido en el desarrollo del país, controlando y fomentando actividades en el área de las - comunicaciones, tanto en el ámbito nacional como en - el internacional y ha medida que se expanden y modernizan los servicios telefónicos requiere que sus empleados esten altamente capacitados.

Es por eso, que viendo la importancia que tiene este organismo en la proyección del país hacia el desarrollo nos vimos motivados a llevar a cabo una investiga

ción a fin de presentar las perspectivas de trabajo del Licenciado en Pedagogía en el campo de capacitación.

En el capítulo uno de este trabajo, se presenta el papel que ha jugado la educación en la sociedad, su definición, sus elementos, sus funciones y su relación con el empleo para así dejar ubicada a la capacitación dentro de la educación no formal. Se parte por lo tanto, del aspecto histórico ya que la capacitación tiene su origen en la educación técnica, -- fué necesario conceptualizar a la capacitación y -- así mismo elaborar un Modelo de Capacitación que -- sirviera de base a nuestra investigación de campo. Modelo que se conjugó con el Perfil del Licenciado en Pedagogía.

En el capítulo dos, se hace una revisión histórica de las principales características de la Empresa -- Teléfonos de México, tanto en su organización general, así como en el proceso de capacitación que se lleva a cabo. Así como también se presentan los resultados producto del análisis e interpretación

de la información obtenida en la investigación de campo.

En el capítulo tres se presenta en forma específica -- la participación del Licenciado en Pedagogía en el -- proceso de capacitación de Telefónos de México.

Este trabajo se cierra con conclusiones y sugerencias resaltando en ellas la importancia de la participa- -- ción del Lic. en Pedagogía en el campo de la capacitación.

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

La capacitación en el mundo de las empresas, ha sido - realizada hasta ahora por profesionistas como administradores, psicólogos, ingenieros, etc; en tanto que el pedagogo, posiblemente ha quedado relegado de esta tarea, ya que únicamente se le ha ubicado en un sector - específico (educativo).

Por lo anterior, y debido al auge que ha tenido en los últimos años, el presente trabajo se realizó con la intención de conocer las perspectivas de participación - del Licenciado en Pedagogía en la educación laboral, - aportando información actualizada que pueda ser de utilidad para ampliar sus oportunidades de desarrollo Profesional.

Se parte del supuesto que el Licenciado en Pedagogía durante su formación recibió elementos\* que permiten -

---

\* Se entiende por elementos, todo el vagaje teórico-me  
todológico y técnico que se recibe a través de las -  
materias que conforman el Plan de Estudios de la Lic.  
en Pedagogía.

considerarlo como el especialista "ad Hoc" para desempeñar las actividades \* que implica un proceso de capacitación .

Ello nos condujo a reflexionar y analizar sobre las posibilidades de intervención que tiene este profesionalista en la capacitación de los Recursos Humanos desde un enfoque sistémico.

#### INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para este fin fué necesario, en primera instancia realizar una investigación de tipo documental que nos permitió conocer el material existente e identificar la problemática de la formación de recursos humanos en México.

#### ESTUDIO EXPLORATORIO

La siguiente etapa Estudio Exploratorio, consistió en

---

\* Y por actividades a las funciones y tareas implícitas en este proceso (planeación, organización, programación, control, etc.).

realizar un estudio de tipo exploratorio, el cual se apoyó en un desarrollo conceptual (que consistió en conocer los elementos que intervienen en el proceso de capacitación) y en la formulación de un modelo -- de capacitación prototipo instrumentos con los cuales se realizó un análisis comparativo, es decir, se diseñó un modelo de capacitación, que se consideró - para coleccionarlo con la participación del Pedagogo en un organismo social determinado.

Este organismo social a que se hace referencia es la Empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. (TELMEX) y fué seleccionada bajo los siguientes criterios:

- Es una Empresa que cubre el territorio nacional
- Proporciona uno de los medios de comunicación más importantes para el desarrollo de las actividades económicas y sociales.
- Como consecuencia, requiere de un gran número de recursos humanos y sobre todo;
- Por haber sido una de las empresas pioneras en proporcionar capacitación a sus -

## trabajadores

- Por contar con una infraestructura exclusiva para realizar la capacitación, y
- Por contar con planes y programas estructurados.

Como consecuencia de la limitación de tiempo, y de recursos humanos, la investigación únicamente se enfocó al Centro de Capacitación del Distrito Federal; y debido a la falta de cooperación por parte de los titulares del Centro, fué necesario seleccionar técnicas e instrumentos de investigación para aplicarlos a los trabajadores y a los integrantes de las subcomisiones mixtas departamentales que se encuentran en el Sindicato. (ver apartado 2.3 de este trabajo)

Una vez reunida la información, fué posible llevar a cabo una analogía entre el proceso de capacitación con nuestro modelo prototipo.

Con los resultados del análisis comparativo se pretendió determinar la situación que en ese momento existía en el Centro de Capacitación y en los Centros

de trabajo, en cuanto a la relación Pedagogo-Capacitación en lo que se refiere a los subsistemas de:

- Detección de necesidades
- Objetivos
- Planes y Programas
- Instructores
- Desarrollo, y
- Evaluación.

# 1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO EN MEXICO.

## 1.1 EDUCACION EN EL TRABAJO

La educación del hombre, ha sido motivo de gran interés no únicamente para filósofos y educadores, sino también para todos aquellos involucrados de una u otra forma en cuestiones educativas, viendo en ella la oportunidad para mejorar el mundo actual, la educación asume un papel de gran importancia dentro de cualquier sociedad humana y no existe hombre fuera de ella.

Es decir, "la educación implica la existencia de una realidad singular: el hombre que desenvuelve su vida en medio de un contexto social en relación con los otros, por lo tanto las condiciones en que se realiza la educación y los problemas que ha de resolver se han condicionado, en su permanencia ó en su modificación por las características de la sociedad" (1)

Por lo cual la educación intenta formar un hombre pa  
ra determinado tipo de vida en un determinado tipo -  
de sociedad. En este sentido la educación no puede -  
fundarse en creencias tradicionales, conjeturas o su  
posiciones, sino debe ser considerada con rigor cientí  
fico, y debe tener una sólida fundamentación.

Etimológicamente, educación proviene del vocablo la-  
tino "educare", formado por "e" (fuera) y "ducare" -  
(guiar, conducir) comunmente es el resultado de una  
influencia externa; representando así la modifica---  
ción del hombre, se puede decir entonces; educación  
es " un proceso que tiende a preparar al individuo " para  
actuar concientemente frente a nuevas situacio-  
nes de la vida, aprovechando la experiencia anterior  
y teniendo en cuenta la integración, la continuidad  
y el progreso social" (2) por lo tanto creemos que -  
la Educación designa el proceso general por el cual  
aceptamos las metas y valores de nuestra sociedad, y  
por esta razón podemos decir que la educación es un  
proceso que dura toda la vida.

Además la educación debe ser considerada como un con

tínuo que va de la educación informal a la no formal y finalmente, a la formal; y a su vez como una educación permanente que habilita cada día más al ser humano, primero con el propósito de repararle un conocimiento básico, luego para crecer y ampliar el pensamiento, después para incorporar a las realizaciones todo un intercambio de experiencias en el que la actualización teórica y la vivencia práctica se conjugan. a modo de referencia Combs y Ahmed (3) definen estos términos de la siguiente manera: la educación informal es el "proceso que dura toda la vida, por el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de las experiencias diarias y del contacto con su medio" la educación formal es definida por estos autores como "el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad" finalmente la educación no formal es definida como : " toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de -

aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sean adultos o niños ".(4) Este tipo de educación -- es el foco de atención de la presente investigación, esta educación se ha inclinado a tareas concretas de tipo social entre las que destacan los programas de extensión agrícola, las tareas de alfabetización, -- concientización, la capacitación técnico-vocacional y la educación para adultos en general, entre otros.

La educación al ser considerada como un proceso deberán intervenir en ella los siguientes elementos los cuales también son elementos de la didáctica: (5) el educando (alumno), es a quien se le va a enseñar; el educador al que también se le conoce como profesor, maestro, instructor, docente, según el ámbito en el que se desenvuelve, es el generador de la Enseñanza-Aprendizaje. Debe ser fuente de estímulos, encaminar al educando a reaccionar y llevar a cabo el proceso de aprendizaje; los objetivos, referidos al tipo de educación al que se quiera llevar al educando; el contenido de la enseñanza, son los conocimientos que deberá adquirir el educando, para que a través de --

ellos sean alcanzados los objetivos de la educación; métodos y técnicas de enseñanza, su función es propiciar la actividad de los educandos; medio geográfico, económico, cultural y social, considera como corresponde el medio donde la escuela pervive, habilitando al educando para tomar conciencia de la realidad ambiental de la cual forma parte y debe participar.

La educación cumple además de la función cultural, - académico-vocacional, otras funciones a saber: función ideológica: propicia, no un conocimiento e interpretación de la realidad, sino una representación - imaginaria: "que se ve favorecida por los grupos que tienen el poder de imponer como "universal" su visión parcial, de la realidad y tienen el poder de determinar los contenidos que se transmiten a través de los procesos educativos de mayor alcance" (6); función económica; es decir, entrena y capacita a los individuos para el trabajo productivo, para dominar y transformar la naturaleza como medio de satisfacer las necesidades materiales de existencia; función socializadora: cumple con la enseñanza y el aprendizaje pa-

ra la vida social, y con ello los individuos desempeñan funciones económicas, sociales, políticas o culturales dentro de la estructura social; función política: dirige el aprendizaje para la vida social vigente conforme a las pautas impuestas por las formas y sistemas de gobierno establecidos; función de integración: pretende que todos los miembros de la población, a pesar de las diferencias en cuanto a su posición de clase y a su cultura, compartan una visión de la realidad social, a manera de transformarla, y, debido precisamente a ella, realiza una función de imposición propia del medio particular que tiene la clase en el poder de ver las relaciones sociales; función de redistribución social: esto es, pretende a través de la educación detectar las mejores habilidades y capacidades individuales, para orientar a los individuos, independientemente de su origen familiar, hacia posiciones sociales y puedan desempeñarse mejor para beneficio de todos los miembros de la sociedad.

Todo lo anterior da una idea de la complejidad del -

fenómeno educativo en una sociedad concreta y de la multitud de contradicciones emanadas de su desarrollo, no existiendo la educación como fenómeno universal indiferenciado, sino se puede decir, existen distintos procesos educativos que realizan y forman la educación en una sociedad concreta, uno de ellos es el que se lleva a cabo en el ámbito laboral.

Por lo anterior, consideramos necesario mencionar la relación existente entre educación y empleo que se sustenta en los siguientes aspectos: educación y desempleo, el grado de preparación permitirá ó no obtener empleo; educación como trabajo, concebido como un mundo aparte del cual el alumno se preocupará sólo cuando culmine su educación; trabajo como educación, propia a diversas situaciones laborales y a las relaciones sociales en la educación y el trabajo; el paradigma de "mayor educación mayor salario".

El mundo laboral es uno de los principales parámetros para la identificación de objetivos y logros educativos.

Asímismo, la función de la educación en la relación:

con el empleo es: por una parte la calificación técnica-profesional de la fuerza de trabajo para desempeñar eficientemente las diferentes ocupaciones existentes, habilitando a los trabajadores para incrementar la productividad, evitar pérdida de tiempo y disminuir accidentes de trabajo, y por otra, la educación de la población, orientada a eliminar las barreras distintas a la calificación limitantes de la movilidad de las personas entre los mercados de trabajo, a dicha función de la educación se le ha denominado de diferentes maneras y ésta dentro de los organismos sociales no está ausente.

A partir de estos elementos, la educación da un giro hacia las necesidades del mercado de trabajo, pues con la creación del Modelo de Desarrollo compartido (1971-1976) se cambiaron los lineamientos del desarrollo del país dejando en segundo lugar el crecimiento interno bruto y dando prioridad a los aspectos sociales, mejorándose la calidad de vida, mejorando la distribución de los ingresos, reduciéndose la dependencia exterior, mejorando el aprovechamiento de

los recursos naturales y aumentando el empleo, para lo cual se necesitaran recursos humanos calificados, lo que permite que el nuevo enfoque de la educación esté orientado en gran parte hacia la capacitación.

Hasta aquí se ha hecho un esbozo de la importancia de la educación, así como definiciones, elementos que intervienen en ella, funciones que realiza y su relación con el trabajo. Anteriormente, se mencionó que es de nuestro interés la educación no formal ya que abarca a su vez a la educación de la mano de obra -- para el trabajo.

Conforme a lo anterior, se hace imperativo conocer -- el desarrollo histórico en México de la educación y la formación de recursos humanos para el trabajo, te niendo indudablemente sus orígenes en la educación -- técnica y su forma denominada no formal, según ha -- quedado explicado en líneas precedentes.

C I T A S:

- 1.- Jhan Mantovani,  
"La Educación y sus tres problemas"  
Editorial El Ateneo.
  
- 2.- Ricardo Fassif,  
"Pedagogía General"  
Edit. Kapeluz. Buenos Aires Argentina. pág. 23
  
- 3.- Thomas J. la Belle,  
"Educación no formal y cambio social en América Latina"  
Edit. Nueva Imagen. pág.43
  
- 4.- Ibid., pág.44
  
- 5.- Imideo Nerici G.,  
"Hacia una Didáctica General Dinámica"  
Edit. Kapeluz, Buenos Aires Argentina 1978. pág.54
  
- 6.- Louis Althusser,  
"Ideología y aparatos ideológicos del Estado"  
Comité de Publicaciones de los alumnos de la ENAH,  
México. 1975.

## 1.2 ASPECTO HISTORICO DE LA CAPACITACION Y LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

El sistema educativo mexicano está constituido por - servicios agrupados en niveles, en los que se han in troducido diversas modalidades educativas con el fin de dar mejor respuesta a las necesidades, vincula--- das éstas principalmente con el mercado de trabajo y la necesidad de producir una fuente de trabajo efi--- ciente a partir de los recursos disponibles.

La capacitación y formación de recursos humanos, no es un fenómeno aislado ni independiente, su desarrollo histórico es parte inherente de las circunstan--- cias que privan en su medio económico, político-so--- cial y cultural como a continuación lo veremos.

La sociedad mexicana se ha definido como una forma--- ción económica social de tipo capitalista dependien--- te, caracterizado tanto en el ámbito económico como en el social y el político, por el predominio de un

sector de la sociedad, propietario de los bienes materiales y de producción y un control de los aspectos ideológicos e intelectuales para tomar las decisiones económicas, políticas, sociales y culturales que afectan a la sociedad en su conjunto.

México ha adoptado modelos de desarrollo que le han permitido pervivir dentro de este contexto a pesar de sus constantes luchas de emancipación, es así como el movimiento armado de 1910 generó la existencia de un largo período de agitación revolucionaria, provocando con la muerte de Francisco I. Madero una gran inestabilidad política y social originadas por el frecuente cambio de presidentes. "La Revolución se caracterizó por el esfuerzo del pueblo que se manifestó de manera violenta para lograr el cambio radical en las estructuras económicas, políticas y sociales, con el fin de obtener mejores condiciones de vida. Los rasgos fundamentales de la Revolución (1910-1917) mostraron un --sentimiento nacionalista, un sentido popular y una de finida proyección social" (1)

Si la Revolución Mexicana buscaba la justicia social, la educación debía poseer también esta característica, contribuyendo a formar a las nuevas generaciones dentro de esta filosofía; se pretendía que la educación estuviera al servicio de las mayorías y se constituyera en un instrumento de lucha contra el estancamiento económico, político, cultural y social del país. Con ello la enseñanza se había limitado al aprendizaje de algunas artesanías u oficios, de algunas materias de práctica administrativa y comercial del país, dando origen al surgimiento de la enseñanza técnica, en la cual se buscó consolidar con el triunfo de la Revolución de 1917 un sistema de igualdad de posibilidades con preocupaciones educativas proyectadas hacia todas las clases sociales y en beneficio económico del país, se estableció la enseñanza rural, la educación indígena y la enseñanza técnica, la cual abrió paso a las modernas especialidades que exigía el desarrollo de un país en marcha hacia la industrialización requerida por el sistema capitalista.

Con el propósito de formar obreros especializados y técnicos con el grado profesional, "se reorganiza la Escuela Nacional de Artes y Oficios para hombres, --- creando la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas" (2)

La importancia de la reorganización que con este motivo sufrieron los aprendizajes un tanto profesionales-creados en 1907, se significa por la separación de ese primer grado de preparación profesional técnica y por la creación, "por primera vez en la República, de una escuela profesional de características peculiares y precisas, que propiamente inaugura la Enseñanza Técnica Superior en nuestro país" (3)

Otra reforma de importancia capital dentro de la historia de la enseñanza técnica del país (1922) fué el establecimiento en distintas poblaciones de escuelas destinadas particularmente a la enseñanza de tipo industrial, pretendiendo ligar la enseñanza técnica con las peculiaridades regionales, pues los gobiernos anteriores se dirigían exclusivamente a la satisfacción

de necesidades educativas capitalinas, descuidando ab solutamente la enseñanza técnica en otras ciudades.

Debido a las inversiones extranjeras, la economía y política mexicanas no lograron el éxito propuesto debido a que la explotación de los recursos naturales daban a los inversionistas extranjeros grandes ganancias poniendo en desventaja la economía y política me xicanas, creando un estado de dependencia así como la penetración cultural, económica, política y educativa de los Estados Unidos de Norteamérica.

Durante la presidencia de Alvaro Obregón (1920-1924) se reafirma la dependencia exterior que se tenía en el gobierno de Venustiano Carranza, firmándose durante su gobierno el tratado de Bucareli, en el que se compromete a garantizar los intereses estadounidenses. En los siguientes años, el gobierno mexicano no presentó ningún cambio de actitud hacia la dependencia extranjera.

Durante este período, en la estructura educativa, se dieron grandes fenómenos que tuvieron gran proyección

el más importante y del que se derivaron muchos otros fué la creación de la Secretaría de Educación Pública gracias al impulso creador de José Vasconcelos.

La importancia concedida a la educación técnica, quedó comprobada al crearse dentro de la Secretaría de Educación Pública el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial que se encargaba de orientarla. Importante también fué la fundación de la Escuela Técnica Industrial y Comercial E.T.I.C. de Tacubaya.

Hacia el término del Gobierno del General Plutarco -- Elías Calles (1927-1928) el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial fué reorganizado, quedando clasificadas las escuelas que de él dependían en tres grandes grupos: tipo hogareño, escuela al servicio de la formación de obreros calificados, y escuela de enseñanza técnica superior, que incluía a las de comercio y administración.

En 1931 surge la idea de integrar y estructurar el sistema de enseñanza técnica, para lo cual fue necesario

rio tener una clara definición de la enseñanza técnica, esta fué dada por Luis Enrique Herro, jefe del departamento de Enseñanza Técnica: "enseñanza técnica es aquella que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades" (4)

Durante los años de 1933 y 1934, las instituciones politécnicas no sólo se afirmaron como planteles educativos de significación nacional, sino que se fueron creando otros de acuerdo a las nuevas necesidades económicas de la industria y de la agricultura.

Al asumir Lázaro Cárdenas la presidencia (1934) el país pretende tomar medidas para obtener libertad económica y política de los Estados Unidos, tratando de mantener el orden y la paz. El ideal nacionalista de Cárdenas fué "preparar a las masas populares para participar en su ambicioso programa de expropiación

de la industria básica" (5) para lo cual debía proporcionarles educación técnica e incorporar al aparato productivo mano de obra calificada.

Consciente Cárdenas de que la transformación social que él anhelaba requería de una infraestructura educativa que sirviera como factor de desarrollo, pensó integrar de modo definitivo la enseñanza técnica con la fundada esperanza de que se convirtiera en impulsora de dicho desarrollo.

La creación del Instituto Politécnico Nacional, ha hecho posible discriminar certeramente la mezcla variada de enseñanzas técnicas, cuyo control como se ha hecho ver, estuvo primero en el Departamento de Enseñanza Técnica y después en la Politécnica Nacional.

La estructura del Instituto Politécnico Nacional, tuvo tres ciclos de estudios en sucesión progresiva:

- a) Enseñanza Prevocacional , que tuvo por objeto determinar las aptitudes de los alumnos para guiarlos hacia el oficio o profesión que más convenga a --

- sus propios intereses y a los de la comunidad; -
- b) Enseñanza Vocacional, que sirve de enlace entre - las escuelas prevocacionales y las profesionales, por tanto profundiza la información obtenida de - los cursos prevocacionales, con la tendencia a -- precisar ya la inclinación del alumno y a prepa-- rarlo para los estudios profesionales de la carre ra elegida;
- c) Enseñanzas Profesionales, encaminadas a la prepa-- ración de especialistas en las distintas ramas de la técnica, mediante un estudio de la explotación racional y metódica de nuestra riqueza potencial.

Durante el período de Avila Camacho (1940-1946) se - le da mayor impulso y protección a los inversionis-- tas nacionales con la finalidad de sustituir las im-- portaciones.

En 1944, Jaime Torres Bodet, promovió que el Presi-- dente creara el Reglamento Profesional del Instituto Politécnico Nacional, para reforzar su estructura po lítica.

Durante el período de Miguel Alemán (1946-1952) se continúa dando mayor impulso a la industrialización, lo que generó en el aspecto educativo que se diera un ajuste para que correspondiera al desarrollo industrial, pues era indispensable contar con personal especializado.

De Cárdenas hasta Miguel Alemán, se realizan cambios importantes que dieron lugar a nuevas modalidades de crecimiento del desarrollo mexicano.

Las bases del desarrollo estabilizador, fueron dadas por los presidentes Plutarco Elías Calles y Lázaro Cárdenas y consistían en "impulsar el reparto de tierra, crear una estabilidad política y social, otorgar crédito agrario y apoyar al movimiento obrero"

(6)

La introducción del capital extranjero abarcó los recursos técnicos y financieros en México con éxito -- provocando que los pequeños inversionistas mexicanos estuvieran en gran desventaja, teniendo como única alternativa ceder sus inversiones a empresas extran-

teras perdiéndose de esta manera el nacionalismo que se había propuesto hasta el gobierno de Avila Camacho.

El enfoque del gobierno de Miguel Alemán, fué aumentar la producción, promover la agricultura y la industrialización, sin tener en cuenta las medidas necesarias para el desarrollo óptimo de la producción, originándose así el "dilema del desarrollo económico de la economía mexicana" (7)

El modelo de desarrollo estabilizador, provocó que las ganancias siguieran en manos de los capitalistas siendo la mayor desventaja de este modelo; a la vez que permitió un acelerado desarrollo económico a un alto costo social, originándose el desempleo y un mayor endeudamiento externo, así como la migración de la gente del campo a la ciudad, trayendo como consecuencia que las demandas sociales y económicas (empleo, educación, vivienda, etc), requeridas no fueran satisfechas, generándose así movimientos sociales y políticos de protesta.

La administración de Miguel Alemán, coincidió con el período de la postguerra que propició el proceso de industrialización entre los países en vías de desarrollo; trayendo como consecuencia la ampliación del campo de acción de los egresados del Instituto Politécnico Nacional. En el aspecto de construcción de planteles para la educación superior, la obra más importante fué la creación de la Ciudad Universitaria; con lo que se pretendía promover una demanda racional de educación superior orientándola de acuerdo con las necesidades del país y con los intereses vocacionales.

La obra educativa en el período de Adolfo Ruíz Cortines (1952-1958) tuvo alcances limitados, no igualando el desarrollo obtenido en otras ramas de la administración (comunicaciones, ferrocarriles, obras públicas, seguro social, relaciones obrero-patronales, política internacional, etc).

Se promulgó la segunda Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional (1966) se crea el patronato para-

las obras del Instituto y se planea e inicia la construcción de la nueva unidad profesional de Zacatenco del I.P.N.

Se dió importancia a preparar obrerostécnicos, maestros de taller, etc., como plan fundamental, se impartió la capacitación a los cuadros de trabajo - que la industria y la agricultura requerían, siendo esta flexible para enfrentar los cambios de la técnica moderna necesaria.

Durante el período de Adolfo López Mateos (1958-1964) se creó la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior del I.P.N., que se consideró como la Institución de la Educación Técnica más importante del país, en el año de 1959 queda decretado el Reglamento de la -- Ley Orgánica de este Instituto, también se crea el -- Centro de Investigación y de Estudios Avanzados dentro del Instituto Politécnico Nacional; se establece la primera estación de televisión educativa:XEIPN-TV canal 11.

Para resolver la desproporción que había entre el de

sarrollo industrial del país y el insuficiente número de trabajadores debidamente preparados, se establece el Consejo Nacional de Fomento de Recursos Humanos para la Industria, creándose a su vez los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATIS) y para el Trabajo Agropecuario (CECATA), en los que se imparte adiestramiento y se enseñan tecnologías para mejorar la capacidad productiva del trabajador o para adiestrar a los que aspiran a incorporarse al trabajo en corto plazo.

De 1940-1942, etapa de expansión y consolidación del Sistema Educativo Escolar concordante con el período de consolidación política del Estado Mexicano y con una aceleración del proceso de desarrollo económico, se afirma la confianza en el carácter lineal del progreso económico, idea que tiene su correspondiente educativo; iniciándose así la modalidad de la Educación Tecnológica Superior, con la creación de los Institutos Regionales.

Durante el período de Díaz Ordaz ( 1964-1970) México

necesita cada vez más una política dirigida por expertos en el ramo de la administración, por lo que el -- presidente integra su gabinete con funcionarios entendidos en los diversos sectores de la administración.

Se reformó la Ley del Trabajo y la Ley Agraria: se intensifica la industrialización y se controla la inversión extranjera. Sin embargo, para 1968 la población mexicana creció desmesuradamente lo que originó desigualdades en términos de oportunidad, de acceso a los beneficios laborales y educativos. Un suceso vino a empañar la obra constructiva del Gobierno de Díaz Ordaz: aparece el movimiento estudiantil. La realidad política y económica del país negaba fuera de la escuela con hechos, lo que dentro de ella, con palabras se enseñaba. Este movimiento significó, la manifestación de un conflicto de la clase media; el fracaso -- del modelo económico de desarrollo estabilizador; la caducidad de un sistema monolítico del poder; una crisis de la conciencia nacional y específicamente de la formación cívica del pueblo (8)

Durante este período en cuanto a la enseñanza técnica, las operaciones financieras del I.P.N., quedaron en manos de un sólo organismo, se establece la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas.

En el subsistema de Educación Tecnológica escolar, aparece la modalidad de formación profesional en y por las empresas, creándose dos políticas complementarias para adecuar la educación a las particularidades de la estructura ocupacional, consistiendo en:

- a) establecer mecanismos de acercamiento y comunicación entre escuela y empresas;
- b) en estimular a las empresas para que se responsabilicen de la calificación ocupacional de sus trabajadores, comprometiéndose el Estado a reformar y expandir la educación técnica, constituyéndose así el Plan Escuela-Industria que tuvo como finalidad establecer comunicación y coordinación entre el Sistema Nacional de Educación y el Aparato Productivo. Tuvo aplicación en los niveles medio y superior, siendo éste último en el que mejores resulta

dos se obtuvieron.

El estudiante tenía oportunidad de comprobar en el taller lo aprendido en el aula, de combinar la teoría y la práctica. Los períodos de instrucción en el aula se alternaban con los de permanencia en la industria o en la empresa.

A mediados de los 60's se creó ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) con la función de suplir la carencia de capacitadores e instructores, de experimentar e investigar formas y metodologías de Capacitación. Asimismo, CENAPRO (Centro Nacional de Productividad) se extendió por todo el país y comprendió dentro de sus funciones de capacitación además del sector industrial a los sectores agropecuarios y de servicios.

Los centros de educación superior del país, no parecían satisfacer las necesidades académicas impuestas por la industrialización y la diversificación de servicios. Los cuadros técnicos y profesionales que se venían formando en los establecimientos docentes, estaban limitados por las reducidas expectativas labora

les de un mercado de trabajo dependiente de una producción limitada por el comercio exterior y su consecuente disparidad de precios.

Al término del período de Díaz Ordaz, ante la difícil situación del país, el Estado mexicano trata de buscar alternativas de solución, formulando un proyecto de desarrollo que respondiera a las demandas de las clases populares y que permitiera plantear posibles soluciones a la crisis que se estaba enfrentando.

Durante su gobierno, el presidente Luis Echeverría -- Álvarez (1970-1976) viendo las fallas del modelo de desarrollo estabilizador, decidió cambiarlo por el modelo de desarrollo compartido (1971-1976) cuyos lineamientos se fueron generando de acuerdo a las necesidades provocadas por las deficiencias que estaba ocasionando el modelo de desarrollo estabilizador, una de las características principales del modelo de desarrollo compartido fué "cambiar los lineamientos del desarrollo del país dejando en segundo lugar el crecimiento del producto interno bruto y dando prioridad a los

aspectos sociales, mejorándose la calidad de vida, aumentando el empleo, mejorando la distribución de los ingresos, reduciéndose la dependencia exterior, y mejorando el aprovechamiento de los recursos naturales"(9)

En materia de educación, en el orden tecnológico, se creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), también durante su gobierno se planteó la Reforma Educativa que sirvió de marco de referencia para revisar y actualizar todos los métodos y procedimientos del sistema educativo nacional; se hizo una reestructuración de la Subsecretaría de Educación Pública -- creándose cuatro Subsecretarías: Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa; Subsecretaría de Educación Media Técnica y Superior; Subsecretaría de Educación Primaria y Normal, dependientes de cada una de estas subsecretarías se crearon organismos oficiales que coordinaran las escuelas e instituciones creadas para la Educación técnica; dentro del Consejo Nacional de Recursos Humanos para la Industria, se reestructuró el Plan Escuela-Industria (1962) con el objeto de facili-

tar la integración de las acciones escolares con la experiencia práctica del aparato productivo.

Durante el período de José López Portillo (1976-1982) - el país atravesaba por una aguda crisis económica, "la moneda llega a devaluarse en un 100%, se pretende superar la crisis mediante la llamada Economía Mixta, recurriéndose a una alianza de los factores de la producción, presupuesto efectivo de la libertad y justicia social, continuándose con la labor socializadora"(10)

Debido a la gran explotación petrolera, se pensó que - con esto se lograría una vida desarrollada en todos -- los aspectos, pero únicamente dió origen a un elevado endeudamiento externo.

Con el objeto de dar solución al problema de la deuda externa, se nacionaliza la Banca Privada y el Control de Cambios, originándose con esto una nueva devaluación del peso dejando al país al borde de la quiebra.

En el aspecto educativo se articula una obra educativa a través del Plan Nacional Pedagógico. Es importante señalar que de 1970-1978 es un período en el --

que se acentúa la creciente separación y dualismo entre la educación técnica escolar y la formación profesional extraescolar. Se atribuye principalmente a la insuficiente preparación de los trabajadores calificados y de los técnicos medios la ineficacia al aparato productivo.

El sector privado de capacitación registra un notable crecimiento; nacen organismos privados de todo tipo, -destinados a prestar servicios de capacitación. Se registran dos fenómenos: toma de conciencia de la importancia de la capacitación en un grupo social cada vez más amplio, y del conflicto existente entre un proyecto estatal que tiende a difundir y generalizar la capacitación de los trabajadores, y una visión empresarial que tiende a considerarla como un costo innecesario, como una actividad particular de cada empresa.

En este mismo período se consolida jurídica y organizativamente el dualismo entre educación técnica escolar y la formación profesional extraescolar. Así como de 1978-1982 se caracteriza por la planificación sin

presedentes en el país, en todos los ámbitos, partien-  
do de planes sectoriales, el Plan Global de Desarro-  
llo (1980-1982) pretende crear e integrar un sistema  
productivo moderno equilibrado y diversificado, que -  
permite un desarrollo acelerado y autónomo y que sa-  
tisfaga las necesidades básicas del país y sus habi--  
tantes. La educación es considerada como uno de los -  
instrumentos más importantes para el desarrollo del -  
país en tanto que permite el progreso de las fuerzas-  
productivas.

Se otorga prioridad especial a la expansión de la Edu-  
cación Técnica, pero ampliando las oportunidades edu-  
cativas hacia modalidades de carácter terminal, no --  
propedeútica y estrechamente vinculadas a un destino-  
ocupacional específico.

Todas las reformas puestas en práctica a partir de --  
1978 tienen un fin común: adecuar la formación de re-  
cursos humanos, cualitativa y cuantitativamente a las  
necesidades específicas del aparato económico; para -  
ello utilizan una estrategia común: la creciente par-

participación del aparato económico en la toma de decisiones respecto a políticas, objetivos, contenidos y organización de la Educación y la formación de recursos humanos.

Con el objeto de dar solución a la problemática a la que se estaba enfrentando el país, se crea el programa de Reforma Política y de Planeación y Reforma Administrativa; en los que se propone una reorganización del Gobierno a través de la Planeación para contribuir al Desarrollo Económico y Social proponiendo para esta la creación del Plan Global de Desarrollo.

Al asumir la presidencia el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), el país se encuentra en la peor crisis después de la Revolución, y propone un Plan inmediato de reorganización económica para superarla.

Una de las acciones tomadas fué la creación del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 que pretendió crear e integrar un sistema productivo moderno, equilibrado y diversificado, que permitiría un desarrollo acelerado y autónomo y que satisficiera las necesidades básicas.

sicas del país y sus habitantes.

En materia de Capacitación y Productividad, la política correspondiente persigue conjuntamente una utilización eficiente de los recursos y un aumento de los niveles de bienestar y movilidad social.

El propósito general de la política de capacitación y productividad era "obtener mejores niveles de utilización de los recursos de la economía para propiciar la solución de los problemas estructurales que padece" (11)

Uno de los programas nacionales que surgen con el Plan Nacional de Desarrollo es el de Capacitación y Productividad (1984-1988) el cual tenía una perspectiva intersectorial, ya que tanto la capacitación y la productividad inciden en toda actividad económica.

Los resultados de las actividades de capacitación a pesar de todo han sido muy limitados, ya que han encontrado obstáculos difíciles de superar. Algunos relacionados con las condiciones del contexto socioeconómico que rodea a la empresa y otros con la disponi

bilidad de los recursos necesarios para implantarla.

No se han realizado las inversiones indispensables - para proporcionar una infraestructura a la capacitación para el trabajo calificado y semicalificado, - tampoco existe el suficiente personal especializado y dedicado en forma exclusiva, a planear, organizar, dirigir y evaluar los programas de capacitación en - servicio o, adecuarlos a ocupaciones concretas de ti po técnico y operativo. En cambio se ha expandido la capacitación en áreas de trabajo administrativo que no requieren para su enseñanza inversión en equipo - o instalaciones especiales. Estos programas se reali z an más que nada para cubrir un requisito legal y, - excepcionalmente están vinculados con planes más ge- nerales de productividad y desarrollo de personal en una carrera ocupacional.

C I T A S:

- 1.- Fernando Solana y otros,  
"Historia de la Educación Pública en México"  
Edit. F.C.E., S.E.P. México, 1981. pág. 116
- 2.- Francisco Larroyo,  
"Historia comparada de la Educación en México"  
Edit. Porrúa, S.A., México, 1986. pág. 123
- 3.- Ibid., pág. 419
- 4.- Fernando Solana y otros, op. cit. pág. 475
- 5.- Martha Robles,  
"Educación y sociedad en la Historia de México"  
Edit. Siglo XXI. México, 1981. pág. 166
- 6.- Ana Ma. González Moreno y Ma. Elena Jiménez S.  
"Tesis: Formación Docente: una práctica cotidiana"  
ENEP. ARAGON, UNAM. pág. 25
- 7.- Ibid., pág. 27
- 8.- Francisco Larroyo., op. cit. pág. 505
- 9.- Secretaría de Programación y Presupuesto  
Colección de Documentos para la evaluación del --  
Sexenio 1970-1976.

**C I T A S:**

10.- Ibid

11.- Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento 1984-1988.

Poder Ejecutivo Federal. México, 1984.

### 1.3. DEFINICION DE CAPACITACION.

Como se ha expuesto, la educación para o en el trabajo a través de la historia ha asumido diversas concepciones hasta llegar a crear infinidad de términos que se emplean de acuerdo al momento y circunstancias por la que atraviere la educación.

De esta manera se utilizan indistintamente los términos: Educación, Desarrollo, Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación, Formación, Actualización o Perfeccionamiento ya sea como sinónimos o bien para determinar actividades específicas referidas a la relación Educación-Trabajo.

La expresión más utilizada debido a la popularidad y uso que tiene en México es el de Capacitación y/o Adiestramiento o bien Capacitación y/o Entrenamiento. Sin embargo no se ha llegado a determinar el término que abarque la amplia gama de actividades que implica

la educación para o en el trabajo, siendo por esto necesario realizar una revisión de los diferentes conceptos adoptados en el ámbito laboral, sin entrar en un debate o un análisis gramatical.

Arias Galicia (1) esquematiza a la educación laboral de la siguiente manera:



Con respecto a la Educación, Arias Galicia señala que:

"Educación es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlas"; al Entrenamiento lo define como "prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

En cuanto al Adiestramiento nos dice que "es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".

A la Capacitación la conceptualiza como la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". Finalmente señala que el Desarrollo "comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad".

Por otra lado William McGhee (2) dice que el Adiestramiento es "el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa".

También Alfonso Siliceo (3) habla sobre el Adiestramiento y señala que es la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico.

La Dirección General de Capacitación y Adiestramiento

(D.G.C.A.) Refiriéndose al adiestramiento señala que --  
"es la acción destinada a desarrollar las habilidades  
y destrezas del trabajador, con el propósito de incremen  
tar la eficiencia en su puesto de trabajo". (4)

Sobre la Capacitación, Alfonso Siliceo (5) dice que --  
ésta incluye al adiestramiento, pero su objeto principal  
es proporcionar conocimientos sobre todo en el aspecto  
técnico del trabajo y "consiste en una actividad  
planeada, basada en necesidades reales de una empresa  
y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilida  
des y actitudes del colaborador".

Mientras que la Dirección General de Capacitación y --  
Adiestramiento (D.G.C.A.) define a la Capacitación como  
"el proceso mediante el cual se llevan a cabo una --  
serie sistematizada de actividades encaminadas a propor  
cionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejo  
rar actitudes en los trabajadores, con el propósito  
de conjugar por una parte la realización individual --  
que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de  
la organización con el correlativo mejoramiento y por

la otra, con la consecución de los objetivos de la --  
empresa".(6)

En lo que se refiere al Desarrollo, Alfonso Siliceo lo define como "el progreso integral del hombre y consi--  
guientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del -  
carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas por la empresa", la Dirección General -  
de Capacitación y Adiestramiento conceptualiza al Desa  
rrollo como el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que genera su adaptación al medio.

Como podemos observar para referirse a la educación en el trabajo y para el trabajo se conceptualiza de dife--  
rentes maneras, pudiéndose todavía más, enumerar un --  
sinfin de definiciones y porque no decirlo de concep--  
tos, aunque todos ellos van encaminados a referir las mismas actividades inherentes a la educación laboral. Por este motivo y para no entrar en conflicto, además de fijar nuestra posición, el término que adoptaremos es el de Capacitación por ser el de más uso corriente,

es decir el que es utilizado ampliamente en todo tipo de organización, y que, al hablar de Capacitación se entenderá que nos estamos refiriendo al proceso mediante el cual se realiza planificada, sistemática y gradualmente actividades tendientes a la preparación y desarrollo del trabajador para el desempeño de sus funciones y tareas propias del quehacer de un puesto determinado, Proceso fundamentado en la estructura y dinámica de la organización, así como al avance tecnológico y desarrollo social .

Cuando hablamos de un proceso planificado y sistemático nos referimos a una serie de etapas que van desde una investigación pasando por un diagnóstico, diseño y desarrollo de planes y programas hasta llegar a una evaluación, todo ello bajo criterios de orden e innovación y objetivos organizacionales. En tanto gradualmente, se interpreta como sucesión de niveles de avance y aprovechamiento de contenidos (conjunto de conocimientos relativos a la tarea o funciones que desempeña) que deberá adquirir el trabajador sustentados en el

avance científico y tecnológico.

Por preparación, entendemos a todas aquellas actividades encaminadas a formar y proporcionar conocimientos al trabajador, conforme a sus características individuales para el desempeño del puesto o bien para una -- promoción o ascenso. Es importante aclarar que el aspecto de formación comprenderá todas aquellas acciones encauzadas a delinear al tipo de trabajador que requiere la organización para su desarrollo, productividad y supervivencia. Desarrollo del trabajador, será el conjunto de actividades de carácter permanente dirigidas a perfeccionar sus habilidades, acrecentar sus conocimientos, superar sus actitudes negativas y encauzar -- sus aptitudes no sólo para el desempeño de un puesto -- determinado, sino también para su desenvolvimiento dentro de la organización y fuera de ella.

Ahora bien la Capacitación se puede dar y de hecho se lleva a cabo en todo organismo social sea cual fuere -- su actividad, ya sea de finalidad económica, social o cultural. En este sentido el área donde se realiza es

ta función es la que administra los recursos humanos - y dentro del "proceso administrativo"(7) se ubica en la fase de integración, la cual se ocupa de la obtención y articulación de los elementos humanos y materiales. Esta etapa del proceso administrativo le corresponde - en relación al elemento humano las funciones de reclutamiento y selección, contratación, inducción y desarrollo, retiro o jubilación y es precisamente en la -- función de desarrollo donde se sitúa a la capacitación.

C I T A S :

1.- Fernando Arias Galicia.

"Administración y Formación de Recursos Humanos"

Edit. Trillas. México. pág. 320.

2.- William McGehee, Paul W. Thayer.

"Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional"

Edit. Limusa. México, 1976. pág.15.

3.- Alfonso Siliceo.

"Capacitación y Desarrollo de Personal"

Edit. Limusa. México, 1986. pág.13.

4.- Dirección General de Capacitación y Adiestramiento  
(antes UCECA )

"Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las --  
Empresas"

Edit. Popular de los Trabajadores, Serie Técnica  
No. 2, México 1979.

5.- Op.cit. pág.13.

**C I T A S :**

6.- Ver: DGCA. Guía Técnica....op.cit.

7.- Agustín Reyes Ponce.

"Administración de Empresas Teoría y Práctica"

Primera Parte.

Edit. LIMUSA. México, 1981. pág.57.

#### 1.4 MODELO DE CAPACITACION.

La información que se ha manejado en puntos anteriores ha permitido conocer en que consiste la capacitación delinándose sus rasgos más importantes, lo que permite abrir paso a la determinación de las etapas que se deben considerar dentro de dicho proceso de capacitación.

Para el análisis sistémico del proceso de capacitación se utilizó como instrumento, la formulación de un Modelo para representar un problema social, sirviendo en determinado momento como auxiliar en la esquematización de los elementos que lo conforman.

Actualmente la aplicación de modelos es exitosa, sobre todo para describir fenómenos sociales porque permite representarlos de manera más accesibles facilitándose su manejo, aunque su utilización puede llevar a una concepción mecanicista.

Por consiguiente un modelo será el sistema que se comporta de modo similar a un fenómeno, es decir, "es la

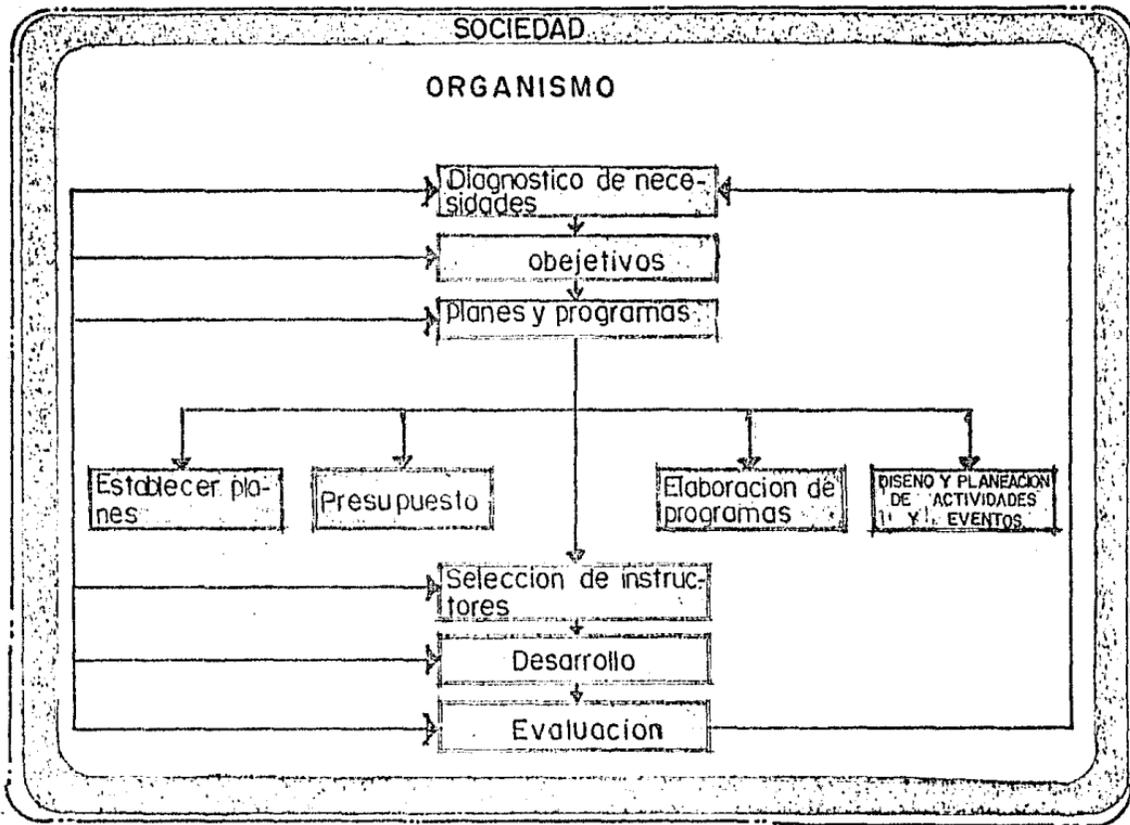
representación ideal y práctica de una situación real, con un enfoque explicativo de las operaciones (sistemas y subsistemas) que se tienen que realizar para su íntegro cumplimiento, mismo que se deberá dar en base a la teoría en que se apoya, explicándose y describiéndose a través de su desarrollo".

En este sentido la construcción de nuestro modelo de capacitación observa los siguientes pasos:

- 1.-La interacción con el mundo real. Se refiere a la participación del individuo tanto directa como indirectamente ante la situación real, para con ello describir el fenómeno tal como se presenta en la realidad.
- 2.-Idealización y generalización del fenómeno real -- que lo simplifica. En base a los conocimientos teóricos y como se presenta el fenómeno de la capacitación en la realidad proyectar idóneamente el fenómeno.
- 3.-Diseño y construcción del modelo de capacitación. Etapa que consistió en la estructuración del modelo en cada una de las partes en que se integrará.

- 4.-Su comparación con el sistema real del cual surgió y que sirvió de modelo; etapa que se desarrollará en los capítulos 2 y 3.

El modelo de capacitación que se diseño se describe - en el Cuadro # 1.



En primera instancia nuestro modelo considera que la capacitación es un proceso incerto en un medio ambiente. Esto es que se haya dentro de una sociedad y a su vez dentro de un organismo determinado, empresa, entidad social, industria, que lo cuestiona, influye y -- cambia de acuerdo a sus objetivos políticos, económicos, sociales y a sus necesidades. Es más este medio ambiente es quien determina como debe realizarse la - capacitación.

La primera etapa consiste en elaborar un diagnóstico de necesidades. En muchas ocasiones los programas de capacitación son elaborados sin ningún orden, descuidándose la relación que estos deben tener con los objetivos, políticas y planes de la organización originándose fallas y esfuerzos perdidos y una pobre utilización de los recursos destinados a la capacitación. El propósito del diagnóstico de necesidades es determinar con exactitud las necesidades manifiestas y encubiertas de la organización: las primeras, son las que se determinan a través de la simple observación del quehacer cotidiano y que no requieren un método específico y las segundas, son las necesidades que requieren

de estudios minuciosos de la organización en todo su -  
contexto. Se pueden determinar a través de :

- análisis de la organización, que comprende el estu--  
dio de su estructura y funcionamiento.
- análisis del trabajo, que representa un examen ex-  
haustivo de las tareas y actividades que desempeñan  
en cada uno de los puestos que existen en la organi-  
zación.
- evaluación de los recursos humanos; tarea que tiene  
dos vertientes, evaluación del trabajo desempeñado, -  
el cual consiste en revisar la manera en que un tra-  
bajador ha cumplido con lo que se le ha encomendado -  
- productividad, comportamiento, etc.- La evaluación  
Psicológica que consiste en determinar sus cualida--  
des y deficiencias por medio de personas especializa-  
das en la conducta.

La segunda etapa, establecimiento de Objetivos, se e--  
fectúa una vez determinadas las necesidades de capaci-  
tación. El diagnóstico de necesidades es la fuente del  
proceso, su finalidad es dar a conocer y definir los -

problemas de preparación y desarrollo existentes en el organismo social; es decir indican lo que debe hacerse para no confundirlos con otro tipo de problemas, tales como: los derivados del funcionamiento y organización, de procedimientos o sistemas deficientes, etc., que la capacitación no puede resolver puesto que no es su propósito.

Los objetivos al ser una meta que se fija para lograrse se convierte en guía en la determinación de cualquier curso de acción a emprender, por lo que deben cumplir con una serie de requisitos y condiciones que realmente ayuden a resolver la problemática planteada, siendo algunos de ellos; jerárquicos según su importancia, enunciarse con claridad y precisión, ser en número limitado, revisarse periódicamente, deben de considerar factores ajenos al control del proceso de capacitación y ser capaces de llevarlos a cabo. En el establecimiento de objetivos deben de participar todos los niveles jerárquicos del organismo social, desde los niveles de dirección hasta los trabajadores.

Recuérdese que los objetivos van a indicar qué problemas se van a resolver o bien que deficiencias hay que superar obviamente en la relación trabajo-trabajador - dentro del marco de los objetivos y necesidades del -- organismo social.

Determinados los objetivos de Capacitación, se procede a delinear las acciones que se deben de emprender para alcanzarlos, mediante la elaboración de Planes y Pro-- gramas, la cual comprenderá las siguientes etapas;

1.- Formulación del plan de capacitación, a través - del cual se fijarán los principios que habrán de -- orientar a la capacitación, el curso de acción que se seguirá y las actividades o eventos a realizar.

El plan resultante debe ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno para cada función, y a su -- vez que todos los elaborados en la organización deben de estar de tal modo coordinados e integrados (a los - demás planes de la organización) que en realidad exista un único plan general. Dicho plan tendrá como requisito la flexibilidad de tal forma que de margen para -

cambios emanados durante su ejecución.

En cuanto a las actividades y eventos, se vuelve a poner énfasis en que deben ser seleccionados bajo la condición de graduación y que no se trata solamente el hecho de organizar cursos arbitrariamente o para cubrir un programa.

Como se observó en el diagnóstico de necesidades de capacitación, se contempla con cierta claridad que, los caracteres individuales de los trabajadores son de importancia relevante en la elaboración de programas.--- Las potencialidades de los trabajadores y la escolaridad de los mismos interesan sobre manera tanto como -- los sueldos, prestaciones, situación de base y anexos culturales de que disfrutaban, las reacciones positivas o negativas de los trabajadores con motivo de los centros de capacitación, sus ambiciones de superación, su adaptación a la organización y a las nuevas normas y -- su interés por bienes no tangibles, pueden y deben conducir al diseño de programas de capacitación.

2.- Determinando todas las actividades o eventos de --

capacitación que se van a realizar y conforme a la secuencia establecida se asignará el tiempo en el que se llevará a efecto, es decir se determinará el programa de capacitación.

En todas las actividades de la vida, pero particularmente en capacitación es un imperativo programar previamente la marcha y estructuración del trabajo docente, a fin de no caer en improvisaciones de las cuales no se pueden obtener resultados positivos. Esta es la razón por la cual, en el proceso de capacitación existe un planteamiento previo que garantice una enseñanza viva, funcional y graduada; sistemáticamente cuando sea preciso, antecedente que opere la posibilidad de mayores avances hacia objetivos determinados de antemano. Conviene insistir en las grandes ventajas inmediatas y mediatas de la capacitación planeada, ya que ésta posibilita la eficiencia continua y progresiva de la enseñanza, al mismo tiempo que garantiza el progreso metódico y bien calculado de los programas de trabajo hacia determinados objetivos mediante programas de

capacitación cuidadosamente elaborados, se logra ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero; haciendo esto consistente en el ámbito de los trabajadores se consigue una mayor estimación de las bondades y eficacia de la preparación que se les brinda. La categoría y particularmente el puesto que desempeña el trabajador, son factores que deben influir en la programación.

El programa de las prácticas se elabora tomando en cuenta el qué se necesita hacer y el programa de teoría se infiere del qué se necesita saber.

Las ventajas de preparar programas de capacitación de acuerdo con la técnica de el diagnóstico de necesidades y fijación de objetivos son las siguientes:

- 1). Muestra de manera clara y sencilla la relación interna que guardan la teoría y la práctica, permitiendo que la enseñanza teórica se emplee mejor en la resolución de problemas prácticos.
- 2). Permite detectar las actividades claves y por tanto jerarquizar los cursos.
- 3). Se muestra al capacitando las técnicas y procedi-

mientos utilizados en la empresa.

- 4). Se logra un mejor diseño de los cursos en cuanto -  
al número de capacitandos, en cada etapa o capítu-  
lo del programa.
- 5) Facilita la elaboración de textos auxiliares para -  
los diferentes puestos y categorías.
- 6) Durante la determinación de las necesidades de capa-  
citación, de hecho se revisarán los procedimientos  
de trabajo.
- 7) Lo anterior nos puede indicar si la carga de traba-  
jo está convenientemente distribuida.
- 8) Sirve como guía en los exámenes para ascensos de -  
puesto inmediato superior.
- 9) Sirve también como guía al profesionalista de nuevo in-  
greso a la empresa para que se facilite el conoci-  
miento de las actividades que debe desempeñar los -  
trabajadores de acuerdo con la categoría y puesto -  
en el que estan ubicados.

Diseñados y elaborados los planes y programas, los cua-  
les indican lo que se debe de llevar a cabo en materia

de capacitación, el siguiente paso será la asignación de recursos, tanto materiales como humanos en términos económicos, es decir, se elabora el presupuesto; mecanismo ampliamente usado para el control de los recursos financieros durante un período determinado.

La presupuestación dará a conocer en forma anticipada la asignación y distribución de los recursos monetarios en forma expedita para agilizar la realización de actividades y eventos, en este caso de capacitación, y sin el cual no hay aprovechamiento de dichos recursos. Diseño y estructuración de las actividades y eventos, de capacitación.- En esta etapa del modelo, el conocimiento de la didáctica juega un papel importante, ya que abarca desde la selección de contenidos, la formulación de temarios, programas, selección de técnicas de enseñanza-aprendizaje, la elaboración de material didáctico y utilización de medios audiovisuales, hasta la evaluación. Asimismo representa el centro de interés, porque se va a exigir que la capacitación proporcione conocimiento, desarrolle habilidades, cambie ac-

titudes positivas al trabajador que realmente sean en beneficio del organismo social del que forma parte.

La etapa siguiente de nuestro modelo es la selección de instructores, aquí se debe considerar que el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar dirigido por una persona de dentro o de fuera de la empresa capaz de crear el ambiente necesario, aunque no forzosamente debe ser un ejecutor perfecto de las actividades que capacita, pero debe poseer las habilidades y conocimientos del arte de enseñar, tales como: motivar, explicar principios y relaciones, suministrar criterios de rendimientos, ajustar el grado de dificultad de la tarea, ajustar las diferencias individuales, ejecutar la transición del trabajador de la dependencia del instructor a la autosuficiencia y en general, los recursos del proceso enseñanza -aprendizaje, entre otros.

La siguiente etapa del modelo de capacitación será el desarrollo de los planes y programas determinados. Etapa en que se pone andar lo planeado.

Como último paso del modelo se realiza la evaluación de la capacitación, la cual es una función que ha de ejercerse constantemente para apreciar el proceso de capacitación, así como para juzgar debidamente la calidad de las personas (instructor y capacitando) y el ambiente que influye en dicho proceso, las condiciones y recursos materiales de que se dispone. El diagnóstico de necesidades, la fijación de objetivos, la planeación y programación, así como el desarrollo y control de la capacitación deben sujetarse a una continua revisión y perfeccionamiento; esto es sólo posible si se evalúan sus efectos. Cada evaluación dará el punto de partida para nuevos esfuerzos encaminados a convertirlos en instrumentos más eficaces del proceso de capacitación.

La evaluación es necesaria en el proceso de capacitación, dado que intervienen muchos factores y circunstancias para descubrir los diversos problemas a los cuales ha de enfrentarse el instructor.

El concepto actual de la evaluación rebasa la medida -

del aprendizaje, aspira a determinar objetivamente hasta qué punto se realizan todas las tareas que competen a la capacitación.

La evaluación es un proceso continuo mediante el cual se determinan las modificaciones producidas en el trabajador, en función de los objetivos que se propone la capacitación; estas modificaciones de conducta del capacitando pueden manifestarse de diversas maneras: la adquisición de un conocimiento, la formación de una habilidad, la adopción de una actitud, una nueva interpretación de nuevos fenómenos un nuevo método de hacer las cosas, una apreciación más justa de las personas o de los hechos, un nuevo interés en ocupar las horas de ocio; éstos y muchos otros son objetivos susceptibles de evaluar actualmente.

Hasta aquí, la descripción de las diversas etapas del modelo de capacitación, su utilidad para el análisis, dependerá de la relación auténtica entre los elementos del sistema que se encuentren en la realidad y los elementos manejados en él. En este sentido, es importante

-resaltar que la presente investigación se sustentó en -  
el análisis comparativo que se hizo entre el modelo de -  
capacitación prototipo con el hacer cotidiano de Telefó-  
nos de México en dicho campo, sobre todo por las circuns-  
tancias que rodearon la recopilación de información y el  
acceso a la práctica de la capacitación en la institu-  
ción mencionada, que siempre estuvo limitada por las au-  
toridades del Centro de Capacitación de Telmex. Pero sin  
embargo el modelo al describir, en forma condensada y --  
esquemática el fenómeno de capacitación y ante todo pre-  
decir su comportamiento, permitió analizarlo sin tener -  
que interactuar directamente con él.

## 1.5 EL LICENCIADO EN PEDAGOGIA, SU PERFIL Y OTRAS CONSIDERACIONES.

Dentro de los puntos por considerar, en primer lugar - se encuentra el del perfil del Licenciado en Pedagogía con el objeto de conocer sus posibilidades de desarrollo dentro del proceso de Capacitación.

Por perfil se entiende como "lo que ha de ser logrado en un proceso concreto de enseñanza-aprendizaje, es -- decir sus objetivos más generales" (1) para su actua-- ción en la realidad, o sea, lo que se pretende -hasta cierto punto idealmente- que un pedagogo pueda ejercer o llevar a cabo al concluir con el plan de estudios -- que para efecto se ha implantado al ingresar a la so-- ciedad de donde proviene, por tanto es menester cono-- cer ¿qué es, qué hace?.

En este sentido el perfil del Licenciado en Pedagogía señala que "estará capacitado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades de formación pe dagógica"(2), del cual se infiere que la actividad de

Capacitación al ser una actividad de carácter pedagógico forma parte del campo de acción de dicho profesional, el pedagogo es un profesional que maneja los elementos que dan respuesta a las incertidumbres que surgen en cuanto a la calificación ocupacional y la formación profesional. Al estar familiarizado con el diseño de cursos, con la organización del aprendizaje, con los nuevos contenidos del aprender a aprender, etc. Al respecto, es conveniente aclarar, que en el presente trabajo no se pretende por ningún motivo cuestionar si el referido perfil es el que conceptualiza bien o mal la función del pedagogo, ello conduciría a emprender otra investigación.

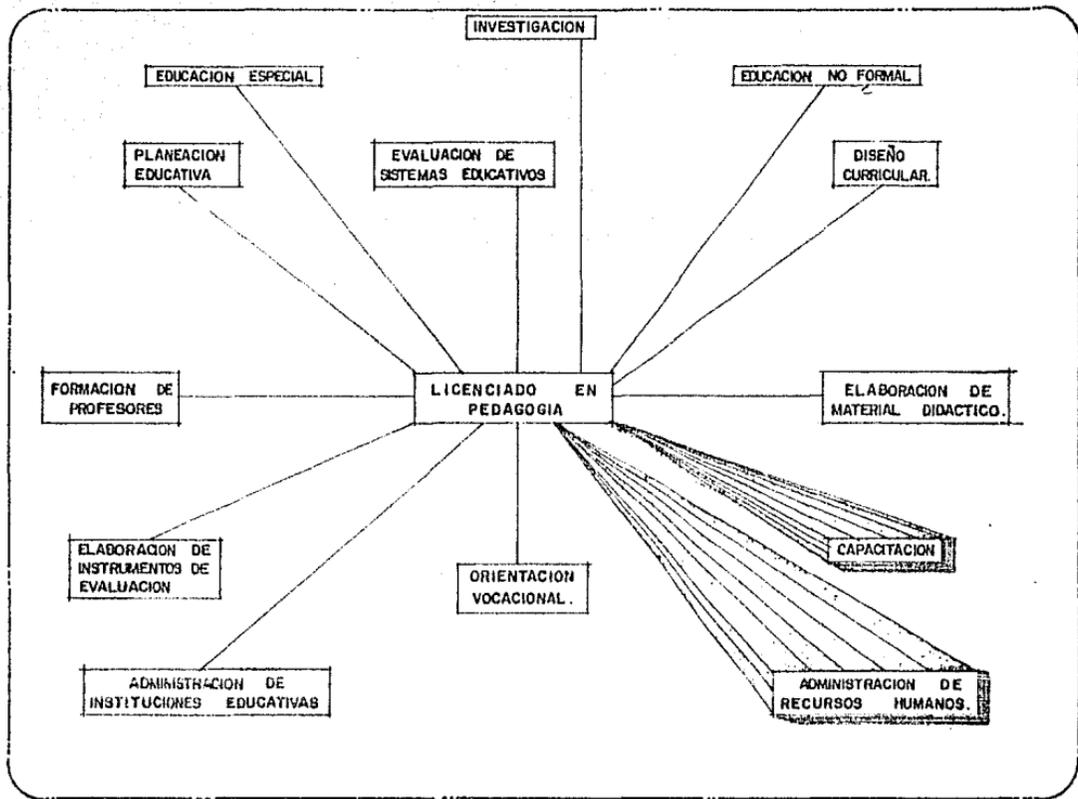
Conforme a lo especificado en el perfil, entonces el pedagogo podrá realizar cualquier actividad referida a la cuestión pedagógica, las que de alguna manera retoma el plan de estudios de esta licenciatura. Las actividades mencionadas se esquematizan en el cuadro #2. Como se observa, en el esquema siguiente resalta dos actividades que son objeto de análisis de este trabajo: La Administración de Recursos Humanos y la Capaci-

tación, que como ya se explicó anteriormente van ligadas uno y otro. Su incorporación implica que el pedagogo tiene como campo de acción a la capacitación y/o a la administración de recursos humanos en cuanto a lo siguiente: con respecto a la capacitación realiza toda una gama de actividades "detecta las necesidades de capacitación, diseña el sistema, elabora programas y materiales de apoyo, forma instructores, imparte cursos, evalúa y realiza el seguimiento del sistema" (3), en cuanto a la administración de recursos humanos "selecciona e introduce al personal en una organización, realiza entrevistas, análisis de puestos, programas de estímulo y evaluación personal" (4).

Sin embargo, en cuanto a las demás actividades que el pedagogo desempeña no se pueden divorciar de la capacitación y administración de recursos humanos pues son complementarios entre ellos.

Por otra parte se pone de manifiesto que la participación del pedagogo va más allá de lo expuesto en las actividades de capacitación y administración de recursos humanos, pues ambos implican procesos complejos y donde la ciencia y la técnica juegan un papel preponde

rante en una sociedad cambiante. Con respecto a esta -  
última consideración se recuerda que no se pretende --  
cuestionar lo que hasta la fecha se contiene en el perfil  
y plan de estudios vigentes de la Licenciatura de  
Pedagogía.



## C I T A S:

1.- José A. Arnaz,

"Guía para la elaboración de un perfil del egre--  
sado",

Revista de la Educación Superior. No. 40, pág.60.

2.- UNAM. Secretaría de la Rectoría. Dirección General  
de Orientación Vocacional E.N.E.P. Aragón.

Organización Académica. 1979-1980. pág. 51.

3.- UNAM. Secretaría de la Rectoría. Dirección General  
de Orientación Vocacional.

Guía de Carreras 1985. pág. 652.

4.- Ibid., pág.652.

## 2. LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO.

### 2.1 IMPORTANCIA E HISTORIA DE TELEFONOS DE MEXICO.

Dentro de las Empresas que tienen mayor importancia para el Desarrollo de México, se encuentra Teléfonos de México, su influencia en las comunicaciones es trascendental, de tal forma que es considerada como una organización de carácter estratégico y que ejerce un control sobre dicho ramo.

Teléfonos de México, S.A. de C.V., es una empresa de -- participación estatal mayoritaria constituida como una sociedad anónima de capital variable, su Consejo de -- Administración está integrado por representantes del - Gobierno Federal y de la Iniciativa Privada, su objetivo principal es el de "Proporcionar comunicación telefónica dentro del país y con el extranjero".

En este sentido, Teléfonos de México es un organismo a nivel nacional, manejando un sin fin de recursos tanto materiales y técnicos como humanos y sin el cual el --

país tendría serias dificultades al pretender salir -- del subdesarrollo en que está inmerso; su posición actual ha sido producto de una larga historia en donde - ha tenido grandes aciertos, en las siguientes líneas - se hará un bosquejo de su existencia que ya se ha hecho tradición en muchos hogares de México.

Sin duda que Teléfonos de México al formar parte de la vida económica, social, política y cultural de México no escapa de las condiciones históricas que rodean al país y por ende su génesis se da en la penetración imperialista que es el marco en que se constituyó el desarrollo capitalista como proyecto nacional, hecho que facilitó que tanto las inversiones inglesas, francesas alemanas y españolas, controlaran las más importantes ramas del desarrollo industrial de México, entre ellas las de las comunicaciones telefónicas.

De hecho, la introducción del servicio telefónico en - México, obedeció en un sentido más general, al desarrollo natural del proceso técnico y a la investigación - científica, así como a la iniciativa de importantes --

hombres de negocios norteamericanos, que decidieron -- a dos años de obtenida la patente de A.G. Bell, explotar el servicio telefónico, iniciando las pruebas para la instalación de una red telefónica a nivel comercial acción que se facilitó con la autorización para instalar una red telefónica a nivel comercial, aunada a la utilización de la energía eléctrica la cual fué el motor de la industrialización de México a gran escala.

Como resultado de las pruebas realizadas entre la Ciudad de México y Tlalpan se hizo posible que en 1878, - el Gobierno Federal concediera a Alfredo Westrop y Compañía la autorización para instalar la primera red telefónica en la Ciudad de México y cuatro años más tarde iniciara operaciones la Compañía Telefónica Mexicana, con un capital de 2 millones de dólares, así -- mismo en los Estados de Chihuahua y Durango se instalaron compañías telefónicas con un capital de 27 millones de dólares.

En el Gobierno de Manuel González se otorga el primer contrato a una Compañía norteamericana para que explo-

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

tara el Servicio Telefónico, y se autoriza a la Cía. -  
Telefónica Mexicana, S.A. (1884) introducir al país, -  
libre de impuestos, todo el equipo necesario para la -  
instalación de líneas, centrales, y redes, que la de--  
manda del público usuario exigía, lo que permitió la -  
publicación del primer directorio telefónico que regis--  
tró poco más de 800 suscriptores.

Poco a poco, el servicio telefónico fue ampliándose y  
mejorando, lo que hizo cambiar a la opinión pública, -  
quien al principio consideró que el teléfono era un --  
simple juguete o un artículo de lujo, haciéndose posi--  
ble en 1892 la renovación de la concesión por 12 años  
más, así como iniciar las gestiones para adquirir las  
empresas competidoras que existían en el norte de la -  
República.

De las gestiones de renovación por parte de la Cía. --  
Telefónica y de otras solicitudes de concesión que se  
iniciaron en esa misma época, surgió la duplicidad del  
servicio, y fué hasta 1948, año en que se fusionaron -  
las empresas que proporcionaban el servicio telefónico

en nuestro país.

El aumento de la competencia por parte de las empresas telefónicas que operaban en Guadalajara, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas, que dotadas con -- equipo alemán de calidad deficiente, atraían a los -- usuarios rebajando sus cuotas, esto fue motivo suficiente para que la Cía. Telefónica Mexicana ofreciera en forma gratuita sus servicios y anunciara que tenía en operación 3,065 aparatos telefónicos con los cuales se daba servicio a un sistema que involucraba a 18 ciudades.(1)

Ante el aumento de solicitudes para adquirir el servicio telefónico, las autoridades administrativas del -- país, aceptaron firmar un contrato con la Cía. Telefónica de Aguascalientes para utilizar el servicio de -- larga distancia que cada vez se hacia más necesario, -- para poder tener comunicación con las autoridades e -- industrias en los Estados en que operaba dicha compañía.

Dos años más tarde, el gobierno porfirista decidió --

otorgar nuevas concesiones, en primer lugar a la empre-  
sa representada por José Sintzentatter, quien obtuvo -  
la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y -  
Obras Públicas, para continuar con la explotación del  
servicio telefónico en el Distrito Federal, la segunda  
concesión fue otorgada por Supremo Decreto, a la Cía.-  
Telefónica Mexicana, la cual por acuerdo de los accio-  
nistas reunidos en la Ciudad de Portland, en el estado  
de Oregon, cambiaría su razón social por el de Compa--  
ña Telefónica y Telegráfica Mexicana, aumentando en -  
un millón de dólares el capital de la empresa.

Al mismo tiempo, José Sintzenstatter, hizo traspaso de  
su concesión a Alex Bostrom, que denominó a su compa--  
ña Mexikanska Telephonaktiegeget Ericsson, subsidia--  
ria de la Aktiebolaget L.M. Ericsson Co. de Suecia, --  
que más tarde sería autorizada para cambiar su nombre  
por el de Teléfonos Ericsson, S.A.

Las concesiones para explotar el servicio telefónico  
en el D.F., fue por 30 años, al término de los cuales  
el Gobierno Federal podría adquirir las redes, de no -

hacerlo, el contrato sería renovado por 30 años más, - por lo que: "en ambos casos se convino, que al término de las concesiones, el Gobierno Federal podría optar - por la adquisición mediante compra de las redes telefó- nicas o por la ampliación del plazo a 30 años más, fi- nalizados los cuales pasarían a poder de la Nación los bienes de las empresas, en forma automática y sin cos- to alguno" (2).

El auge de las comunicaciones en México, dio origen a la instalación de nuevas empresas telefónicas en el -- interior del país, por lo que nuevas concesiones fue-- ron solicitadas al Gobierno. La empresa Telefónica -- Woessner, solicitó la autorización para extender su -- red. Matamoros y la Laguna, mientras que la empresa -- de Salvador C. Luque, obtuvo junto con la Cía. Telefó- nica Mexicana, la concesión para enlazar la Ciudad de México con Pachuca.

La explotación del servicio telefónico continuó desa- rrollandose normalmente, hasta que el movimiento arma- do de 1910 entorpeció los planes de desarrollo de las

empresas telefónicas.

Durante este período, las compañías Ericsson y Mexicana, se concretaron a mantener sus servicios, ante la imposibilidad de mejorar sus instalaciones, aumentar el número de suscriptores y conseguir nuevos aparatos. Sin embargo el crecimiento del servicio telefónico no disminuyó por lo que para 1914 se contaba con un total de 24,954 aparatos en servicio.

La década de 1921 a 1930, puede decirse que favoreció el desarrollo acelerado tanto de la Compañía Ericsson como de la Telefónica y Telegráfica Mexicana, pues con la terminación de la Primera Guerra Mundial ambas empresas empezaron a recibir grandes cantidades de equipo y materiales para la ampliación y perfeccionamiento de los sistemas, consecuencia de esto fue la instalación de la primera central automática en la República Mexicana, y pese a que el avance en la instalación de nuevos aparatos se había venido realizando en forma precaria, para 1920 existían un total de 29,005 aparatos en servicio.

Con el ascenso de Plutarco Elias Calles a la presidencia de la República, dio principio durante la primera fase de su gestión una política "radical" y de línea nacionalista, que se manifestó principalmente con programas de obras públicas proyectos de irrigación, -- etc., pronto las presiones del capital norteamericano a la política y línea callista, salieron a la luz como consecuencia de un nuevo proyecto de Ley que pretendía reglamentar el artículo 27 Constitucional, Calles con la intención de distraer un poco la presión norteamericana, accedió a las exigencias de la International Telephone and Telegraph (ITT), respecto a -- la obtención de las acciones de la Telefónica Mexicana y la ampliación de la concesión por 30 años más, -- para continuar explotando el servicio telefónico en el D.F., y extender la red de larga distancia entre -- los centros más poblados de la República Mexicana y -- los países extranjeros.

Para 1925 estaban incorporados al sistema de la Telefónica Mexicana 17,585 teléfonos en servicio y la --

Compañía ocupaba "más de 600 empleados, siendo prácticamente todos mexicanos".(3)

Para llevar a cabo el importante desarrollo de la empresa se emitieron 10,000 acciones preferentes acumulativas de prioridad con un valor de 9,500 dólares, -- cada una de las cuales percibiría un dividendo de -- 7.36 dólares por año repartidas trimestralmente el -- último día de los meses de Marzo, Junio, Septiembre, -- Diciembre, por lo que; "las acciones en cuestión son preferentes acumulativas de prioridad y como tal tienen preferencia sobre las 30,000 acciones preferidas de 5% y las 7,000 acciones comunes de las cuales más del 90% pertenecen a la ITT" (4) señalaba Luis A. Moreno, alto funcionario de la ITT, que había viajado -- desde Nueva York expresamente para realizar la transacción.

Los Bancos de Montreal y Canadian Bank of Commerce, -- fueron respectivamente los agentes para la transferencia de las acciones y registradores de las mismas, -- por lo que las acciones podían ser adquiridas con pa-

gos de 10 dólares mensuales por cada acción, emitiéndose un título por el número de acciones que se asignaran al completarse el pago total.

Un año después, la Empresa de Teléfonos Ericsson, S.A., celebró con el Gobierno Federal nuevos contratos-concesión, y en los que se establecía que al término de dicha concesión, el Gobierno podría adquirir ambas empresas mediante un pago fijado por peritos y pagadero en "oro nacional", otra cláusula estipulaba que las empresas se obligaban al cumplimiento de todas las leyes y disposiciones que en el futuro se dictaran para regular sus servicios en cuanto que no fueran contrarias a los términos del contrato, y la que autorizó desde aquella época el servicio medido. Además, para evitar medidas como la tomada por el Gobierno Carrancista, los nuevos contratos establecían la prohibición al Gobierno Federal de requisar a las empresas salvo en los casos de guerra internacional, de la alteración del orden público o cuando se previera algún peligro para la paz internacional, así como la incor

poración de la doctrina Calvo, señalando que las empresas convenían en considerarse mexicanas para todos los efectos de contrato-concesión relativo.

De esta manera, quedó establecido el ámbito de las relaciones entre el Estado y los concesionarios del servicio, por cuanto se admitió cualquier disposición si empre que no fuera contraria a los términos del contrato; o sea que las leyes de la materia podrían únicamente afectar las empresas en aquellos aspectos no señalados en el contrato o en los que se opusieran a él. Esto implicaba una limitación muy seria de las facultades administrativas en materia de servicios telefóni--cos, ya que el reglamento que los quisiera regir, se--ría prácticamente un mero apéndice del contrato-conce--sión.

Esto, implicó el carácter irreversible de la concesión que significó prácticamente la pérdida de un derecho --adquirido en la primera concesión, la cual señalaba --que al renovarse por otros 30 años el contrato, los --bienes de la empresa pasarían a ser propiedad de la --

Nación, sin costo alguno para ella.

Las empresas telefónicas continuaron desarrollándose dentro de una competencia cada vez mayor, consecuencia del crecimiento de la actividad telefónica principalmente en la Ciudad de México, por lo que los suscriptores reclamaron que se estableciera la intercomunicación entre las dos empresas telefónicas, ya que la duplicidad de los servicios causaba serios problemas a los usuarios, a quienes se les obligaba a obtener y pagar los servicios de las dos empresas concesionarias o bien comunicarse con los teléfonos de una sola red. La Segunda Guerra Mundial impidió que la fusión de las dos empresas telefónicas se realizara, lo que dio motivo para que los empresarios se opusieran también a la unificación. Sin embargo, a pesar de la oposición empresarial, se llegó a la conclusión de acuerdo a las vías generales de comunicación, de obligar a las empresas telefónicas a efectuar los enlaces que permitieran a los usuarios comunicarse indistintamente por cualquiera de los sistemas en servicio con el otro. Esto -

se logró después de una larga disputa y mediante la -- aplicación de multas a las dos empresas, que al fin -- tuvieron que reconocer la necesidad de atender al inte -- rés general por encima de su propia conveniencia. El - rumbo que se dió a la explotación del servicio telefó -- nico, se señaló que más tarde o más temprano, tendría que concluirse la fusión de los dos sistemas.

Al plantearse nuevamente la fusión durante el régimen de Miguel Alemán, se hizo necesario determinar el ca -- rácter monopolítico que podría tener la explotación -- del servicio en manos de una sola empresa, ya que aun -- que existían otras compañías de diversas zonas del -- país, tales como la Compañía Telefónica Fronteriza, en Baja California; la Compañía Telefónica del Soconusco en Chiapas; la Telefónica Nacional de Coahuila; la Com -- pañía de Servicios Públicos de Agua Prieta, S.A.; la - Compañía Campechana de Teléfonos, S.A.; The Moctezuma Cooper Co.; Telefónica LUx; Constructora Industrial de Irolo, S.A., y la Telefónica de Ojinaga, S.A., su im -- portancia aún reunidas era muy pequeña en comparación

con las compañías principales.

Además se hizo necesario tener en cuenta el hecho de que la nueva empresa consolidada iba a proporcionar el servicio con exclusividad, en cada ciudad donde operase, y que poco a poco iría adquiriendo a las pequeñas compañías competidoras.

La razón principal que favoreció la consolidación de las empresas fue la aspiración de contar con un sistema que tuviera el volumen suficiente de servicios, con el objeto de atender la creciente demanda, que al no ser satisfecha estaba contribuyendo a frenar el desarrollo económico del país.

Bajo estas circunstancias, el 23 de Diciembre de 1947 se creó una negociación cuya razón social sería Teléfonos de México, S.A., la cual en ese mismo año adquirió todos los derechos y obligaciones de la empresa Ericsson, que el 10. de Enero de 1948 iniciaría formalmente sus operaciones.

Dos años después, el 10. de Mayo de 1950, luego de una gran lucha financiera, en que ninguna de las dos empre

sas mayoritarias que proporcionaban el servicio telefónico cedía, la nueva empresa Teléfonos de México, que se había preparado mejor para afrontar el problema de la fusión, y que se encontraba en condiciones técnicas y administrativas más ventajosas, adquirió las redes, plantas y equipos de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. Los accionistas de la American Telephone and Telegraph, Co., quedaron en posición minoritaria dentro del nuevo consorcio e iban a contemplar con el futuro como el predominio del equipo suco disminuiría la importancia del americano dentro de la nueva empresa.

Al término de la concesión en 1976 -ya que las nuevas concesiones otorgadas por el Gobierno fueron por 50 años- en lo que concierne a las Compañías Telefónicas, -el Gobierno que debió adquirir los bienes de las empresas fusionadas en Teléfonos de México al contado, en su valor fijado por una comisión de peritos a renovar la concesión se limitó a transformar a Teléfonos de México en una empresa de participación estatal, ya que -

sólo adquirió una parte de acciones.

A partir de esta fecha Teléfonos de México, al ejercer el control sobre este medio de comunicación generó un gran número de cambios, iniciándose en 1983 la digitalización de los equipos de comunicación, mismos que fueron seriamente dañados por los temblores de 1985. En el transcurso de 40 años, Teléfonos de Mexico ha estado en constante avance y modernización lo que pone a nuestro país a la vanguardia de las telecomunicaciones a nivel mundial.

El Centro Telefónico San Juan es parte integral de un sistema descentralizado de larga distancia, se cuenta con tres centrales telefónicas similares de tecnología avanzada en el área metropolitana.

En Febrero de 1988 fué puesto en operación el Teléfono OCHO MILLONES y el SERVICIO LADA 300 que permite contar con una comunicación más confiable, ya que están enlazadas mediante fibras ópticas y radios digitales; lo más avanzado en la Tecnología actual en el ámbito de las telecomunicaciones.

Uno de los factores determinantes para llevar a cabo esta modernización, son los trabajadores que para poder afrontarla requieren de una capacitación que les ayude a elevar la calidad de su trabajo y responder así a las exigencias de esta modernización.

En el capítulo siguiente se describirá cómo se lleva a cabo la capacitación en Teléfonos de México, S.A de C.V.

C I T A S :

- 1.- Teléfonos de México a poder de la Nación, no más un botín de contratistas y especuladores.  
Cuadernos Obreros, Núm.3.  
Edit. Solidaridad , México, s/f.

2.- Ibid., pág. 4

3.- Excélsior, 6 de Junio 1926.

4.- Ibid.

## 2.2 ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Como hemos visto, la Industria Telefónica es una vía - de comunicación prioritaria que requiere un país para su desarrollo; TELMEX cuenta en la actualidad con más de 40 mil empleados en servicio activo y con un número de recursos hasta cierto punto no cuantificables distribuidos en todo el territorio nacional y fuera de -- sus fronteras.

Para su funcionamiento, cuenta con aproximadamente u-- nas 50 especialidades técnicas, entre las cuales con-- vergen diversidad de carreras: Ingenieros en Comunica-- ciones, Ings. Mecánicos, Ings. Electricistas y muchos más que deberán manejar instalaciones y equipos alta-- mente sofisticados (centrales telefónicas, conmutado-- res, antenas de comunicación, etc) con los avances tég-- nológicos día a día se van transformando.

La Tecnología Digital en la sociedad, ha impactado en

grado profundo en la industria y en la administración de empresas y particularmente en la Educación, en el sector de la telecomunicación ha sido revolucionario. Para enfrentarse a esta realidad, se requiere de una actualización permanente en todos sentidos, la capacitación es la alternativa que le permite cumplir mejor sus objetivos en el ámbito de las comunicaciones, de hecho TELNEX la ha considerado dentro de sus actividades como lo podemos observar en el cuadro número 3.

#### 2.2.1 ASPECTO LEGAL.

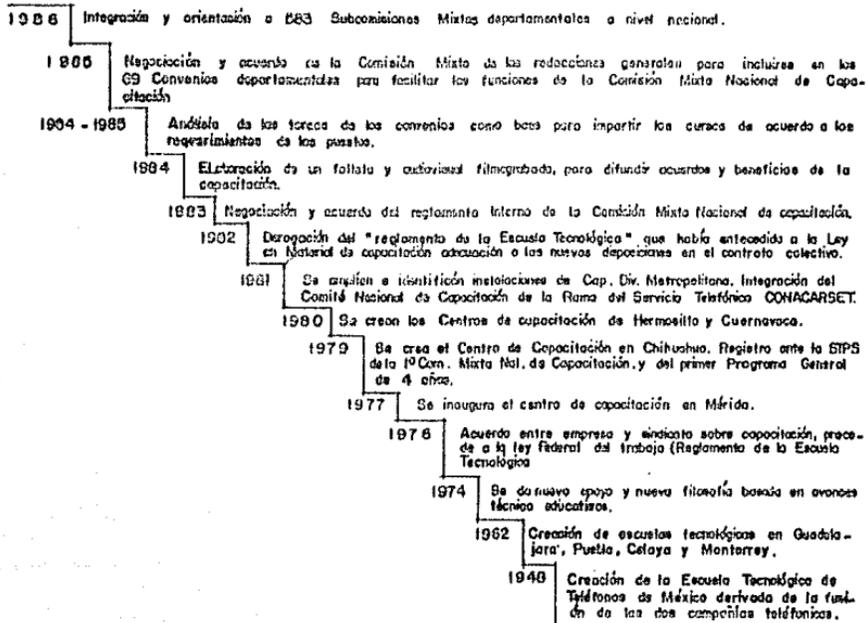
En México para llevar a cabo las actividades de capacitación, existe un cuerpo de leyes que la orientan y fijan la forma en que ha de realizarse. Como lo mencionamos en el apartado 1.2 de este trabajo, el modelo de desarrollo compartido (1971-1976) tuvo como característica principal, en el aspecto económico: "cambiar los lineamientos del desarrollo del país, dando prioridad a los aspectos sociales (mejorar la calidad de vida, aumentar el empleo, etc) y dejar en segundo lugar el crecimiento del producto interno bruto".

A partir de 1976 surgen nuevos cambios se crea la lla-

mada Economía Mixta para superar la crisis económica - por la que atravieza el país. En el aspecto educativo, se elabora el Plan Nacional Pedagógico para que los -- trabajadores calificados y los técnicos medios esten - preparados para poderse desarrollar ampliamente dentro del aparato productivo, originándose así que de 1978 a 1982 se otorgue especial prioridad a la expansión de - la educación técnica vinculadas estrechamente a un des- tino ocupacional específico.

Es así como a partir de 1978 se establecen nuevas re-- formas para: adecuar la formación de recursos humanos, cuantitativa y cualitativamente a las necesidades espe- cíficas del aparato económico: para ello utilizan como estrategia común la creciente participación del aparato económico en la toma de decisiones respecto a polí- ticas, objetivos, contenidos y organización de la Edu- cación y la Formación de Recursos Humanos.

## ANTECEDENTES Y MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO, S.A.



CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS  
MEXICANOS

\_ Artículo 123, Apartado A, Fracción XII Y XXXI

Fracción XII . 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 del 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..., respecto a las obligaciones de los patrones... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

### Título primero: Principios Generales.

#### - Artículo 3º

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

#### - Artículo 7º

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

### Título segundo: Relaciones Individuales de Trabajo

#### - Artículo 25

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas estable-

cidos o que se establezcan en la empresa,  
conforme a lo dispuesto en esta Ley"...

**Título cuarto: Derechos y Obligaciones de los trabaja  
dores 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 XXVII. Participar en la inte-  
gración y funcionamiento de las comisiones  
que deba formarse en cada centro de traba-  
jo, de acuerdo con lo establecido por es-  
ta Ley".

La reglamentación de este capítulo está desarrollada -  
en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo en --  
sus fracciones 153-A a la 153-X.

## CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

En lo que se refiere al aspecto legal de la Empresa - Teléfonos de México, cuenta con su Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Teléfonos de México, S.A. - de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana de 1984 y en lo referente a Capacitación y -- Adiestramiento se establece lo siguiente:

"En el capítulo XXIX Enseñanza en la Cláusula -- 185 del Contrato Colectivo de Trabajo, las partes se sujetarán a lo dispuesto por el Capítulo III bis Artículo 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo, así como a los acuerdos tomados por la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y A-- diestramiento de la Rama del Servicio Telefónico (CONACARSET), así como a las estipulaciones rela--  
tivas aplicables en los convenios departamenta--  
les"

CUADRO COMPARATIVO DEL CUMPLIMIENTO SOBRE CAPACITACION DESDE LA PERSPECTIVA LEGAL

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO S A DE C V
<p style="text-align: center;">ASPECTO FORMAL</p>	<p>Art. 153-A</p> <p>"Todo trabajador tiene derecho a recibir Capacitación y Adiestramiento"</p> <p>Art. 153-E</p> <p>"La capacitación deberá impartirse fuera o durante la jornada de trabajo"</p> <p>Art. 153-C</p> <p>Se refiere a las escuelas públicas o privadas que imparten capacitación con su respectiva aprobación.</p> <p>Art. 153-K, I</p> <p>Establece la formación de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento</p>	<p>Establecido en la cláusula 185, Capítulo XXIX. "La Empresa proporcionará a los trabajadores capacitación y adiestramiento en su trabajo que les permita elevar su nivel de vida y productividad"</p> <p>Según las necesidades del servicio y a los trabajadores que este dirigido el curso se da dentro de los centros de capacitación y se aceptan cursos tomados fuera de la empresa para solicitar exámenes de ascenso.</p> <p>Cuenta con 9 centros de capacitación registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; estos centros están ubicados en: Zona Metropolitana, Monterrey, Celaya, Chihuahua, Guadalajara, Hermosillo, Cuernavaca, Puebla y Mérida.</p> <p>Cuenta con un Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama del Servicio Telefónico (CONACAR-SFT)</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
ASPECTO FORMAL	<p>Art. 153-B</p> <p>La capacitación puede impartirse dentro o fuera de la Empresa.</p> <p>Art. 153-J</p> <p>Las autoridades vigilarán que se cumpla la capacitación y adiestramiento.</p> <p>Art. 153-M</p> <p>En el Contrato Colectivo de Trabajo se incluirán cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores.</p>	<p>Se da dentro cuando en los centros de capacitación se cuenta con los equipos necesarios.</p> <p>Y se da fuera cuando se adquieren equipos nuevos, esta capacitación se da en las instalaciones de la Empresa que vende el equipo.</p> <p>La capacitación no técnica también se proporciona en los Centros de la Empresa.</p> <p>Telmex cuenta con un Reglamento Interno al respecto denominado Reglamento Interno Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento de Teléfonos de México, S.A. de C.V. Y son las Sub-comisiones Mixtas departamentales las encargadas de vigilar que se cumpla con la capacitación.</p> <p>En Telmex queda establecido en la -- Cláusula 185 del Capítulo XXIX del -- Contrato Colectivo de Trabajo</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
ASPECTO FORMAL	<p>Art. 153-H</p> <p>Menciona las obligaciones que tienen los trabajadores al recibir capacitación.</p> <p>Art. 153-G</p> <p>Todo trabajador al inicio de un nuevo trabajo debe recibir capacitación</p> <p>Art. 153-O</p> <p>Cuando las empresas no tengan Contrato Colectivo de Trabajo deberán informarlo a la Secretaría del Trabajo</p> <p>Art. 153-P</p> <p>Especifica los requisitos que deben cubrir las personas e instituciones que deseen impartir capacitación.</p>	<p>En Telmex los trabajadores estan obligados a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Asistir puntualmente a los cursos</li><li>-Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y cumplir con los programas</li><li>-Presentar los exámenes de evaluación, conocimientos y aptitud requeridos.</li></ul> <p>A los trabajadores de nuevo ingreso se les proporciona un curso de inducción que les da a conocer las características de la Empresa y los conocimientos específicos del trabajo que van a desarrollar.</p> <p>A estos trabajadores se les denomina "T.C.A." trabajador en capacitación y adiestramiento.</p> <p>Se cuenta con Contrato Colectivo de Trabajo, celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.</p> <p>Telmex tiene registrado ante la Secretaría del Trabajo tanto su Centro de Capacitación como sus instructores.</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
ASPECTO FORMAL	<p>Art. 153-S,T,U,V,W y X</p> <p>Establecen los lineamientos para sanciones, expedición de constancias de habilidades laborales y certificados!</p>	<p>En Telmex se recurre a la Junta de Conciliación y Arbitraje cuando <u>re</u> quiere aplicar sanciones, no se <u>ex</u> piden constancias de habilidades laborales.</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	En ningún artículo se menciona como deberá ser el proceso de diagnóstico de necesidades	Se lleva a cabo por las Sub-comisiones mixtas departamentales. (Ver cuadro #5)

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO,S.A DE C.V.
OBJETIVOS	<p>Art. 153-F</p> <p>Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, implicando que la capacitación es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimientos</p> <p>Art. 153-I</p> <p>Garantiza que la capacitación sea adecuada y satisfaga las necesidades de los trabajadores.</p>	<p>Los objetivos de la capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribuir a la expansión y mantenimiento del Servicio Telefónico, desarrollando las habilidades y proporcionando conocimientos técnicos, administrativos y gerenciales.</li> <li>-Incrementar la productividad individual y de grupo.</li> <li>-Contribuir a la superación de los empleados y trabajadores.</li> </ul> <p>(ver pág. 127)</p> <p>En Telmex las Comisiones Mixtas vigilan que la capacitación realmente se derive y cubra las necesidades de los trabajadores a partir del Diagnóstico de Necesidades.</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
<p>ELABORACION</p> <p>DE</p> <p>PLANES</p> <p>Y</p> <p>PROGRAMAS</p>	<p>Art. 153-N</p> <p>Ante la STyPS deberán presentarse para su aprobación las modificaciones hechas a los planes y programas.</p> <p>Art. 153-Q</p> <p>Se refiere a los requisitos que deben cumplir los Planes y Programas ( tiempo, puestos y niveles, determinar periodos para proporcionar capacitación, etc.).</p> <p>Art. 153-D</p> <p>Los programas pueden ser <u>generales</u> o <u>particulares</u>.</p>	<p>Desde 1981 Telmex no ha presentado ante la STyPS para su aprobación modificaciones a sus planes y programas. Sin embargo se tienen planes y programas estructurados.</p> <p>(ver cuadro 8,9,11)</p> <p>Aunque no está autorizado por la - STyPS el programa de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-se elabora anualmente</li> <li>-comprende todos los puestos y <u>niveles</u></li> <li>-tiene especificadas las etapas - en que se llevará a cabo la <u>capacitación</u></li> <li>-la selección de trabajadores para asistir a los cursos la <u>realizan</u> las sub-comisiones mixtas <u>departamentales</u>.</li> </ul> <p>Se cuenta con un Programa Particular y se proporcionan cursos al -- CONACARSET.</p>

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO,S.A. DE C.V.
ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS	Art. 153-R Define el plazo en que la STyPS da respuesta a los Planes y Pro gramas presentados.	TELMEX no ha presentado para su aprobación ante la STyPS programas desde 1981.

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SELECCION  DE  INSTRUCTORES	Art. 153-B  Los instructores pueden ser contratados o personal de la Empresa.	Los instructores son Internos y Externos. Los instructores internos son trabajadores con mucha experiencia y son solicitados por el Centro de Capacitación. Los instructores externos trabajan en las empresas que venden los equipos a Telmex. (ver cuadro # 13 )

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.
DESARROLLO	Ningún artículo indica cómo debe desarrollarse la capacitación desde el punto de vista Didáctico.	Se establece el desarrollo de los programas y de los cursos por los instructores. (ver cuadro # 14 )

	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.
EVALUACION	Ningún artículo indica cómo debe evaluarse el programa y el curso.	Se tiene para evaluación del curso el Pre-test y Post-test. El plan de capacitación solo se evalúa por número de personas participantes y número de cursos dados. (ver cuadro # 16)

### 2.3 ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Una vez determinada la importancia y conocido la historia de Teléfonos de México, la siguiente etapa de la investigación correspondió al análisis de la organización y funcionamiento de la capacitación de la multicitada institución.

Dicho análisis se sustentó en el Modelo de Capacitación, que para tal efecto se conformó en el punto número 1.4 de este trabajo.

En este sentido, para el análisis, se realizó la disgregación de los diferentes subsistemas que el modelo de capacitación plantea, y cada uno de estos subsistemas se relacionaron por un lado, con cada una de las etapas del proceso de capacitación y por otro, con las diferentes áreas de la estructura organizacional encargadas de cumplir con esta tarea.

Los subsistemas trabajados conforme al modelo de capacitación prototipo fueron:

- Relación del organismo con el medio ambiente,
- Area de capacitación en relación a las demás estructuras de la empresa,
- Diagnóstico de necesidades,
- Objetivos,
- Estructuración de planes y programas,
- Selección de instructores,
- Desarrollo y
- Evaluación.

De estos subsistemas surgieron los factores a investigar y que son descritos en el referido punto número 1.4 y en forma general se especifican a continuación.

-Medio Ambiente. Importancia de Teléfonos de México con su entorno social.

-Relación área de capacitación-estructura social - de la Empresa. Influencia de la Capacitación en la organización, situación de la capacitación en relación a otras áreas de la empresa.

- = Aspecto económico
- = Imagen
- = Relación empleados-trabajadores-área de capacitación
- = Facilidades otorgadas a la capacitación por las diversas áreas de la empresa
- Diagnóstico de necesidades.
  - = Proceso, quién lo desarrolla
  - = Resultados, quién los interpreta y quién los utiliza
- Objetivos
  - = Quién los determina,
  - = Quién los elabora,
  - = Quién los realiza y evalúa
- Planes y Programas
  - = Quién los determina
  - = Quién los diseña
  - = Quién los realiza y evalúa
- Selección de Instructores
  - = Quién establece los criterios de selección de instructores

- = Quién selecciona a los instructores
- = Proceso de formación de instructores
- Desarrollo
- = Quién ejecuta la capacitación
- Evaluación
- = Quién establece los criterios de evaluación
- = Quién la lleva a cabo
- = Quién utiliza los resultados

Estos factores se conjugaron con las actividades que el Perfil del Licenciado en Pedagogía establece.

En base a la conjugación de criterios se seleccionaron y diseñaron los instrumentos y técnicas necesarias para realizar el estudio de campo, siendo estos:

- Cuestionario,
- Entrevistas, y
- Observaciones dirigidas en base a guías preestablecidas.

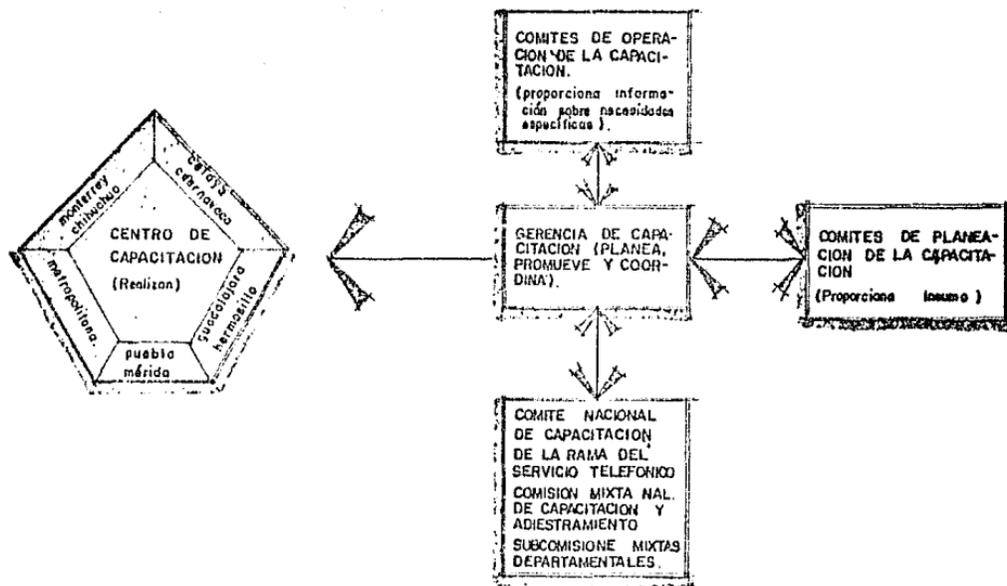
Los resultados arrojados se revisaron a la luz de un análisis e intrerpretación sistémica, los cuales se presentan a continuación.

MODELO ORGANIZACIONAL DE LA CAPACITACION EN  
TELEFONOS DE MEXICO

El proceso de Capacitación de Teléfonos de México tiene su génesis en la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, siendo esta la encargada de planear, promover y coordinar los Programas Generales de Capacitación, apoyada por el Comité Nacional de Capacitación de la Rama del Servicio Telefónico -- (CONACARSET), Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA) y las Sub-comisiones mixtas departamentales. Cuadro No. 4

Mientras que los Comités de Operación de la Capacitación son fuente para el Diagnóstico de Necesidades y los Comités de Planeación proveen de los recursos, en tanto que los Centros de Capacitación efectúan y desarrollan las actividades y eventos previstos.

## FUNCIONES DE LA CAPACITACION EN TELEFONOS DE MEXICO



Telefonos de México cuenta con una infraestructura propia para llevar a cabo la capacitación. Asimismo se observa que este modelo es de carácter instrumentalista, es decir se limita a cumplir con lo requerido por la ley.

O R G A N I Z A C I O N

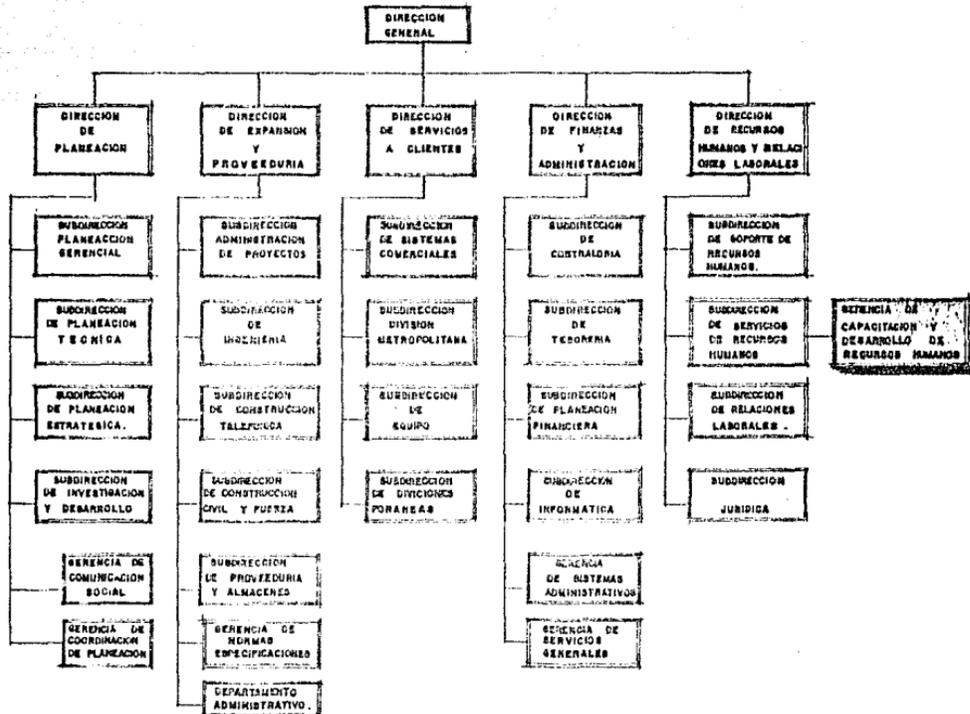
- - - - -

## ORGANIZACION

### UBICACION:

El área de capacitación se ubica dentro de la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales como se puede observar en el organigrama no. 1

## TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.



## **ESTRUCTURACION:**

El área encargada de la Capacitación en Teléfonos de México es la Gerencia de Capacitación y Desarrollo - de Recursos Humanos, que se encuentra estructurada - como se puede observar en el organigrama número 2.



F U N C I O N A M I E N T O

- - - - -

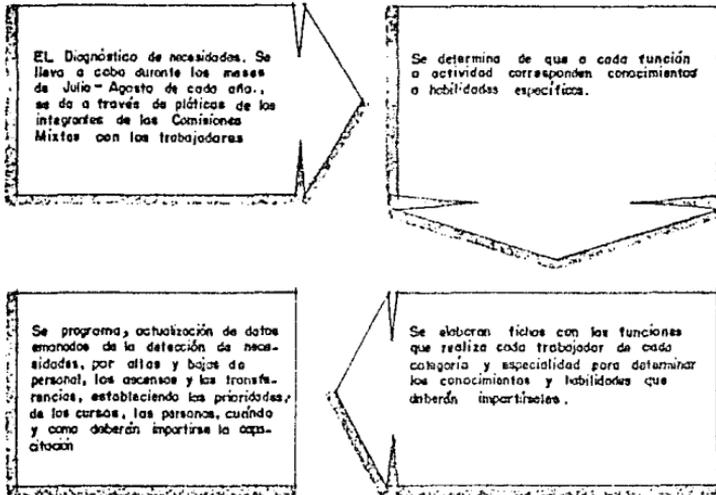
## DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

La generación de la actividad de capacitación, tiene su fuente en el Diagnóstico de Necesidades.

Teléfonos de México, realiza dos procedimientos diferentes; uno para el Personal Sindicalizado y otro para el Personal de Confianza.

Estos procedimientos los podemos observar en los - - cuadros números 5,6 y 7.

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**  
**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PARA EL**  
**PROGRAMA DEL PERSONAL SINDICALIZADO.**



Los responsables de realizar el diagnóstico de necesidades son los miembros de las Comisiones Mixtas Departamentales, sin contar con una preparación pedagógica en este campo, además no se vislumbra la participación del pedagogo.

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES  
ANTECEDENTE DE LOS CURSOS ESPECIFICOS PARA EL PERSONAL DE  
CONFIANZA**

Se investigan conocimientos y habilidades específicas que la persona requiere para mejorar la ejecución en el puesto no considerado en los perfiles.

Personal de Frc\* entrevista a gerentes responsables para conocer problema-cuaza-efecto de su área, susceptibles de resolver vía capacitación.

Gerentes y personal Frc\* establecen prioridades

Se elabora el PROGRAMA DE CURSOS ESPECIFICOS DE CAPACITACION.

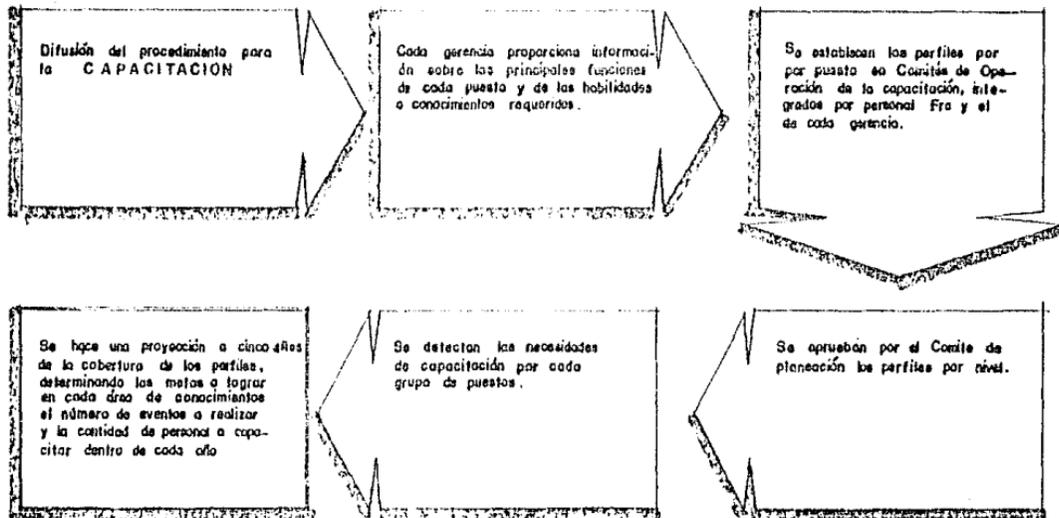
Se estructura los programas específicos y calendarización de eventos internos y/o externos en Comité Operación.

Se elabora la concentración de la información de toda la organización.

En la elaboración de este programa no participa al pedagogo.

\* Frc = Formación recursos confianza

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES  
ANTECEDENTES DE LOS CURSOS POR PERFIL DE LOS PUESTOS PARA  
EL PERSONAL DE CONFIANZA.**



EL Comité de Operación realiza esta tarea con la aprobación del Comité de Planeación en estos comités no forma parte ningún pedagogo.

O B J E T I V O S

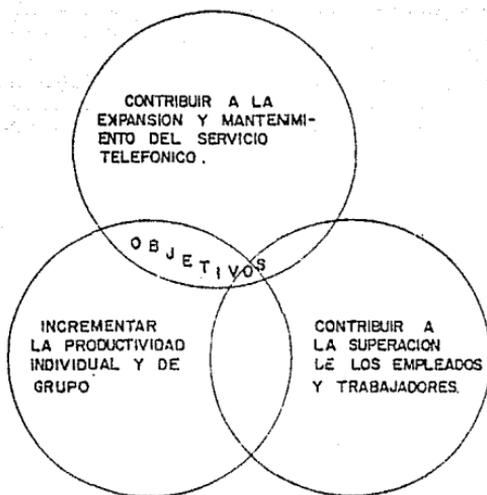
- - - - -

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION

Los objetivos establecidos para la capacitación emanan de la problemática planteada en el Diagnóstico de Necesidades.

## OBJETIVOS.

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION



Son establecidos por la Empresa, cuidando cumplir el aspecto legal de dar la capacitación a sus trabajadores. El pedagogo no participa en el establecimiento de estos objetivos.

ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

## ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

A partir de 1985 se elaboró un Programa General de - Capacitación, en él se encuentran integrados el Programa de Capacitación para el Personal Sindicalizado y el Programa para el Personal de Confianza, pretendiéndose con este cubrir las necesidades de capacitación. Cuadro No. 8

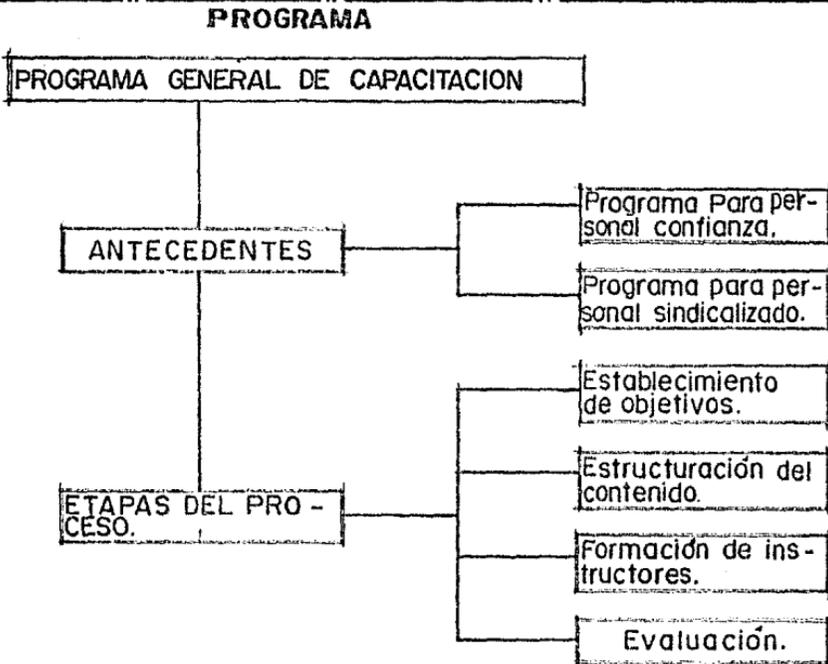
Ambos programas consideran el análisis conjunto de -- las tareas, cada convenio departamental, establece -- los equipos y sistemas existentes en la planta telefónica, los locales en donde están instalados y las tareas que a cada trabajador corresponde.

El programa para personal sindicalizado (cuadro No. 9 ) incluye además un número considerable de cursos de tipo administrativo para los trabajadores que realizan

trabajos de oficina; y el de personal de confianza incluye una alternativa de cursos administrativos por nivel, en paquete para acelerar la cobertura de los perfiles de los empleados con funciones de supervisión y otro paquete para quienes no lo tienen. Cuadro No. 10

El programa para personal sindicalizado, es elaborado por las sub-comisiones mixtas departamentales, están integradas por un trabajador, representante de los trabajadores y el jefe inmediato (generalmente es un empleado de confianza); ellos también determinan quiénes deben asistir a los cursos de acuerdo a las especialidades, antigüedad y las necesidades del servicio.

El programa para el personal de confianza, se elabora de acuerdo a las necesidades manifestadas por los usuarios a la Gerencia de Capacitación; como antecedente para la elaboración del programa se realizan cursos por perfil de puesto y antecedentes para la elaboración de cursos específicos. Cuadro No. 11 y 12



Siendo uno de los áreas de dominio del pedagogo, en teléfonos de México no se considera su participación

**PROGRAMAS PARA PERSONAL SINDICALIZADO\***



La determinación de cursos está en función de "hacer" inmediato, es decir con finalidad utilitaria.

Los encargados de elaborar los programas son los instructores de cada área, el pedagogo no participa en este aspecto.

\* Ver cuadro de diagnóstico de necesidades para personal sindicalizado.

CONTENIDO

CURSOS PARA PERSONAL SINDICALIZADO.

Centrales

Larga distancia

Planta exterior

Commutadores

Planta de fuerza

Técnicos para ascensos

Administrativo

Técnicos libres

Traficos

Técnicos grades

Debido al gran número de especialidades, se proporcionan una amplia gama de cursos para instalar y reparar equipo.

**PROGRAMAS****PROGRAMA PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA\***

Programa para personal de confianza.



Antecedentes por perfil de puestos.



Antecedentes de los cursos específicos.



Objetivos.



Sub-comisiones mixtas designan partici.



Elaboración de planes y programas.



Selección y formación de instructores.



Desarrollo



Evaluación.

El pedagogo no participe en la elaboración de programas.

\* Ver cuadro de diagnóstico de necesidades para personal de confianza.

## CONTENIDO

## CURSOS PARA PERSONAL DE CONFIANZA.

DE perfiles por  
nivel de puesto

Larga distancia

Técnico

Planta  
de  
fuerza

Commutadores

Centrales

Planta  
exterior

Tráfico

Técnicos  
generales

Larga distancia

Administrativo

Los cursos se llevarán a cabo con la naturaleza, funciones  
y conocimientos relacionados con el área específica.

I N S T R U C T O R E S

- - - - -

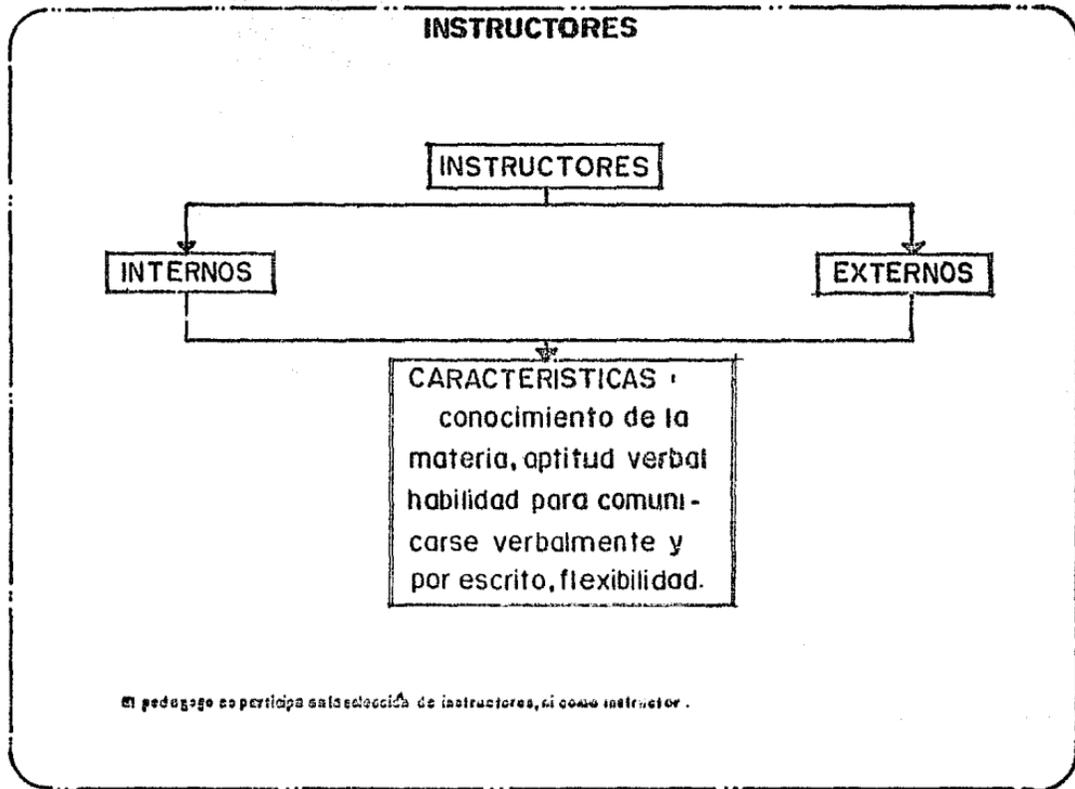
## I N S T R U C T O R E S

### SELECCION DE INSTRUCTORES.

Los instructores de Capacitación y Adiestramiento en -  
Teléfonos de México son: INTERNOS de la Gerencia de Ca-  
pacitación, que a su vez pueden ser de extracción in--  
terna de la Empresa (para impartir conocimientos técni-  
cos), estos mismos pueden ser habilitados a través del  
Curso de Formación de Instructores, que imparte el Cen-  
tro de Capacitación, éste curso consiste en inducción  
sobre el modelo, método y procedimiento de la Capacita-  
ción en la Empresa e inducción sobre todas las áreas -  
de la Sub-Dirección de Recursos Humanos; EXTERNOS, son  
enviados por algunos proveedores que venden equipo a -  
la empresa o bien imparten conocimientos administrati-  
vos y gerenciales; la profesión de la mayoría de los -  
instructores es Ingeniero en Comunicación y Electróni-  
ca, Ing. Mécanico Electricista, y también pueden ser -  
instructores los trabajadores con alta experiencia en  
el trabajo ( de mayor antigüedad en el trabajo como míni

mo deben tener estudios a nivel bachillerato.

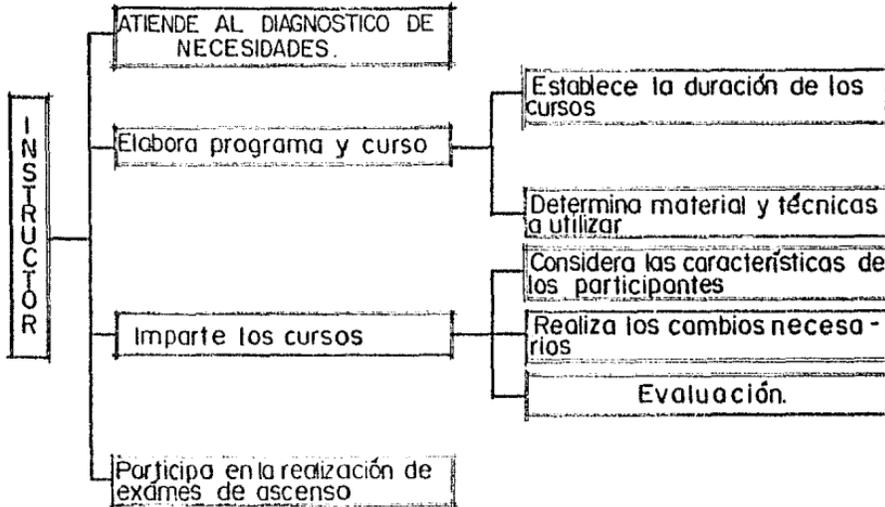
Es conveniente mencionar que a los instructores exter  
nos no se les otorga ninguna constancia de su particii  
pación y a los instructores internos únicamente se --  
les envía una carta motivacional de agradecimiento y  
se les da una compensación equivalente al 30% de su -  
salario. Cuadros Nos. 13,14 y 15



- 144 -

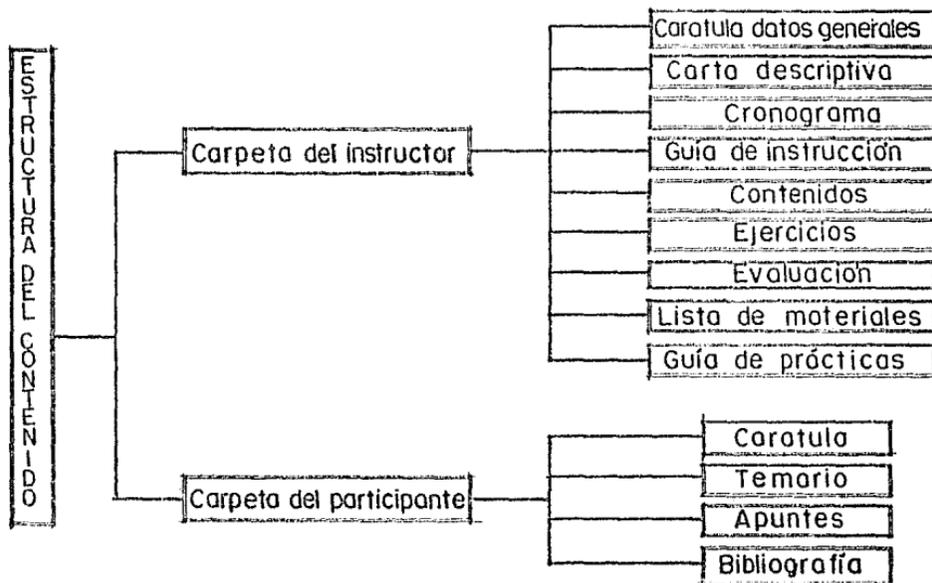
El pedagogo participa en la selección de instructores, si como instructor.

## INSTRUCTORES ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL INSTRUCTOR.



Los instructores tienen una formación en áreas específicas pero no en el área de Didáctica.

## DISEÑO Y PLANEACION DE ACTIVIDADES Y EVENTOS DE CAPACITACION



El pedagogo participaba en la revisión de los elementos que conforman las carpetas del instructor y del participante. Esta es la única función que realiza el pedagogo en la capacitación en TELMEX

E V A L U A C I O N

## E V A L U A C I O N

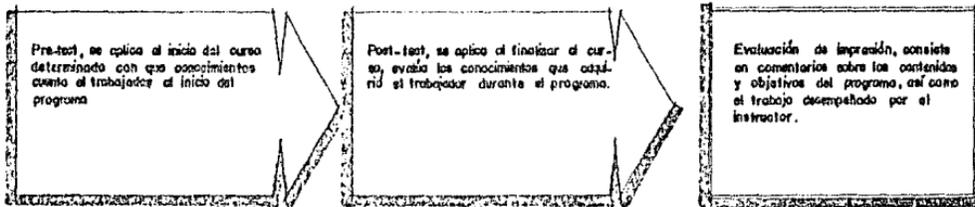
La evaluación de estos programas es la misma y se lle  
va a cabo en tres etapas.

La evaluación del instructor sobre el desempeño de su trabajo, se realiza a través del cuestionario de im--  
presión, este es llenado por los participantes de -  
los cursos, en el se califica la instrucción, el con--  
tenido y los objetivos alcanzados y evaluando la dife--  
rencia existente en el repertorio grupal es conocido  
a través del Pre-test; es decir, con qué conocimien--  
tos llegan al curso los trabajadores y el Post-test;  
con el que se determina qué conocimientos adquirie--  
ron durante el curso y como consecuencia, se determi--  
nará la eficacia del trabajo del instructor.

Cuadro No. 16

**EVALUACION  
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LOS PROGRAMAS.**

- 041 -



El instructor es el responsable de la elaboración y aplicación de los tests de evaluación

### 3. LA PARTICIPACION DEL PEDAGOGO EN EL PROCESO DE CAPACITACION DE TELEFONOS DE MEXICO,S.A. de C.V.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación, consideramos que la actuación del pedagogo es muy limitada y que puede realizar cualquier actividad no sólo el "hacer" sino como "director" de todo el proceso de Capacitación, como se expresa a continuación en cada uno de los subsistemas que lo componen.

Cabe destacar en primer lugar, que la participación del Pedagogo sólo se encontró en uno de los subsistemas del proceso de capacitación, el de elaboración de planes y programas, en donde se concretó a fungir como "supervisor".

## DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Como se ha visto, el diagnóstico de necesidades es una actividad fundamental; con ella se determina que a cada función o actividad corresponden conocimientos ó habilidades específicas y de acuerdo a los resultados obtenidos, se tendrá de cada trabajador, categoría y especialidad, una ficha con las funciones que realizan y los conocimientos ó habilidades que se le deben impartir.

Esta actividad es realizada en Teléfonos de México por las sub-comisiones mixtas departamentales, integradas por personas que no cuentan con una preparación de carácter educativo y se ignora las aportaciones que se pueden obtener si se incorpora la participación del -- pedagogo.

Considerando como lo vimos anteriormente, que este es un subsistema indispensable para la capacitación, tiene que estar dirigido por personal especializado; el -

pedagogo cuenta con la preparación necesaria para investigar permanentemente las necesidades de capacitación, las características del personal de la empresa, sus políticas y proyecciones, indudablemente que también puede determinar categorías y especialidades de los trabajadores, así como elaborar fichas de funciones y habilidades y así determinar la relación que deben tener con los objetivos, evitándose así fallas y esfuerzos perdidos, procurando la mejor utilización de los recursos destinados a la capacitación.

## PROCESO DE CAPACITACION

Referente a la capacitación, hasta ahora, se ha llevado a cabo bajo esquemas instrumentalistas y con un fin puramente utilitarista. Asimismo, la capacitación se ha desarrollado bajo la visión administrativa y con un enfoque tecnicista, en donde la concepción del acto educativo es minimizada.

El pedagogo al estar familiarizado con el diseño de cursos, con la organización del aprendizaje, con los nuevos contenidos del "aprender a aprender", y con todo el ámbito educativo, es un profesional que al manejar estos elementos da respuesta a la incertidumbre que surge en cuanto a la calificación ocupacional, de ahí la importancia de que él mismo tome el lugar que le corresponde en el ámbito laboral que hoy ocupan los improvisados, además, puede darle a la capacitación un nuevo enfoque, en donde el trabajador sea el beneficiado. (ver pág. 70 de este trabajo)

## O B J E T I V O S

En Teléfonos de México, los objetivos del programa -- son fijados por los integrantes del Comité Nacional - de Capacitación, pues estos cuentan con experiencia - en el trabajo y amplio conocimiento de las políticas de la Empresa y las necesidades de los trabajadores y por tal razón llegan a tener un carácter pragmático, en cuanto que el aspecto educativo es algo más, lo - que implica no sólo impartir técnicas o formas de ha- cer las cosas, sino que está de por medio un trabaja- dor el cual debe ser tomado en cuenta.

La colaboración del pedagogo en este subsistema es im portante, ya que su preparación profesional le permi- te formular y establecer objetivos para cubrir las ng cesidades expresadas por los trabajadores, y sobre to do conjugar intereses trabajador-empresa, eliminándo- las decisiones unilaterales que lo orientan a lo uti- litario.

## ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

La comisión mixta de capacitación elabora los planes y programas, que son autorizados presupuestalmente por la Dirección General. En la elaboración de planes y programas se observó la ausencia de la orientación educativa, haciéndose una burocratización de la capacitación.

Autorizados los planes y programas, se estructuran los eventos de capacitación, denominados "cursos", labor encomendada a los "técnicos" según su especialidad, y considerando los equipos y sistemas existentes en la planta telefónica, los locales en donde están instalados y las tareas que a cada trabajador corresponde.

Dicha estructuración de cursos, entonces es revisada (por fin interviene el pedagogo) por el Licenciado en Pedagogía, verifica que las Carpetas de los Cursos y de los Instructores contengan los elementos es

tablecidos por la Gerencia de Capacitación y que los objetivos estan redactados "adecuadamente"

El trabajo del pedagogo, es minimizado, en tanto que se le da una función de revisador, cuando él puede intervenir desde la estructuración de planes y programas, así como en la selección y organización del contenido, de acuerdo con la naturaleza de la tarea y -- con una secuencia lógica de los conocimientos que debe adquirir el trabajador durante el proceso de capacitación, los materiales, ayudas audiovisuales, equipos y técnicas que podrán ser utilizados para lograr un - mejor aprovechamiento de los conocimientos impartidos. En suma, su acción abarcaría todo lo que implica el - proceso Enseñanza-Aprendizaje.

## I N S T R U C T O R E S

En el Centro de Capacitación de Teléfonos de México, - la mayoría de los instructores tiene una profesión relacionada con las comunicaciones, pero carecen de preparación para transmitir sus conocimientos, llegan a ser instructores los que tienen mayor nivel profesional, - muchos son trabajadores con educación primaria, pero - con antigüedad y práctica en el trabajo, otros lo son debido a que llegan a ocupar el puesto más alto de su departamento y la Empresa los recluta, promoviéndolos a empleados de confianza.

Reclutados los instructores, se les imparte un "curso" en el que únicamente se les proporciona información-- acerca de los aspectos relacionados a las políticas - de capacitación que rigen en la empresa, misma que de berán acatar.

El trabajo del pedagogo en este aspecto, debe ubicarse desde la selección del personal instructor, procurando que en su formación se conozca la filosofía y -

materiales de la empresa y que se conozcan los elementos que deben considerar para obtener mejores resultados del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Es importante considerar que el curso que se organiza para los instructores, debe estar dirigido bajo esta perspectiva.

## EVALUACION

La evaluación del curso se lleva a cabo por parte del instructor a través del Pre-test y Post-test, que se aplica al inicio para conocer los conocimientos del trabajador acerca del equipo que va a manejar y al final para determinar los conocimientos que adquirió el trabajador durante el curso; la evaluación del instructor es realizada por la Gerencia de Capacitación a través de un cuestionario de impresión en el que los trabajadores al final del curso dan su apreciación tanto del contenido y desarrollo del curso, como del trabajo realizado por el instructor, es decir, se busca establecer hasta qué punto se han podido cumplir los objetivos planteados tanto en el programa como en el curso.

En este aspecto, la tarea del pedagogo consiste en, elaborar y aplicar medios idóneos para conocer los cambios de actitudes, aptitudes, destrezas y/o habilidades que los trabajadores alcanzarán con su partici-

pación en los cursos de capacitación, y saber si se alcanzaron las metas educativas prefijadas, permitiendo así determinar los cambios a efectuarse para programas y cursos futuros, pero al mismo tiempo plantear nuevas perspectivas de la evaluación que abarcará no uno o dos subsistemas, sino todo el proceso de capacitación.

A manera de resumen, podemos mencionar que, en 1986 se impartieron un total de 3,072 cursos con 57,956 participantes, también se impartieron cursos sobre Tecnología Digital, sistemas 1240 y AXE-10 a 2,484 personas.

Por lo anterior, se puede apreciar que la política de capacitación practicada hasta ahora por Teléfonos de México, ha obedecido a un criterio parcial e incompleto sobre lo que debe ser la capacitación, ha optado por la cantidad, estando ausentes la calidad e integración al trabajo, desarrollo y crecimiento de los técnicos y la optimización del servicio. Se ha fraccionado de manera excesiva y sin necesidad

aparente el aprendizaje en teórico y práctico, careciendo de una concepción educativa en el trabajo, en la que, sin lugar a dudas, el Licenciado en Pedagogía podría realizar.

## CONCLUSIONES

La Capacitación al ser considerada como una educación para adultos ha estado a la zaga en cuanto a importancia, pasando a ser un problema secundario para los países en vía de desarrollo como es el caso de México.

La Capacitación en México a respondido a:

- las exigencias de mayor explotación del trabajo
- a la forma de aplicación unilateral, y
- la deshumanización del proceso capacitador, de la que es causa principal los intereses económicos y de clase que se generan en el proceso de la capacitación misma.

La capacitación en TELMEX no existe como un proceso que implica sistematización, caracterizándose a sí los programas implementados por su empirismo, y equivaliendo su existencia a un mero formulismo legal.

## C O N C L U S I O N E S

TELMEX es una Empresa importante en el Sector de las - Comunicaciones y que vive una época de constantes avances Tecnológicos y debido al auge que en los últimos años ha tenido la Capacitación, considera que llevando la a cabo podrá hacer frente a la Modernización.

La Capacitación esta orientada únicamente a resolver - los problemas de instalación, manejo y reparación de - equipo, es decir es educación instrumentalista, utilitaria y lineal, asimismo la capacitación solo es considerada como "cursitis".

A pesar de que TELMEX cuenta con una infraestructura propia para llevar a cabo el Proceso de Capacitación, Donde hay disponibilidad de recursos en el aspecto educativo, la ausencia del Licenciado en Pedagogía es -- manifiesta, encomendándose a los "técnicos".

## C O N C L U S I O N E S

En base al punto anterior el Pedagogo no participa en - el Programa General de Capacitación de TELMEX y sólo -- tiene encomendada la "revisión" de la estructura formal de las carpetas de los instructores y los participantes a los "cursos".

Finalmente la Capacitación no debe ser meramente un requisito Legal sino permitir un desarrollo pleno del trabajador, es decir, que la Educación Laboral que reciban redunde en beneficio al trabajo, a su persona, a la empresa y por ende a la Sociedad.

## SUGERENCIAS

La capacitación no debe contemplar sólo los aspectos técnicos, sino ésta debe ser "integral" es decir, contemplar también los aspectos sociales, psicológicos y culturales del trabajador.

Los programas de capacitación deben ser acordes a las necesidades específicas que requiere el desarrollo -- científico, técnico, cultural y social.

Los programas de capacitación deben ser renovados permanentemente, lo cual permitirá obtener siempre resultados nuevos y esto permitirá corregir errores, considerando que estos programas van dirigidos al hombre, -- agente que requiere, por su estado de evolución, ajustes constantes.

## S U G E R E N C I A S

TELMEX debe considerar para el desarrollo de su proceso de Capacitación al Licenciado en Pedagogía, lo que le permitirá tener una visión más amplia en el aspecto educativo, ya que la preparación académica de este profesionista lo sitúa en lugar prominente y ventajoso en relación con otros profesionistas.

Actualmente al Pedagogo se le ofrecen oportunidades de laborar fuera del Sector Educativo, pero para que la demanda se acrecente será indispensable investigar su campo de acción dentro del proceso de capacitación en las diversas ramas de la vida Pública y Privada, con el fin de incorporar nuevas asignaturas a los planes y programas de estudio de la carrera de Licenciado en Pedagogía en la ENEP-ARAGON.

El campo de la capacitación debe hacer que el pedagogo integre equipo interdisciplinario.

## BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Manilla José Manuel.

"La Invención, Innovación y Difusión de la Tecnología Educativa en México".

S.E.P. 1982. pp.205.

Arias, Galicia Fernando

"Administración y Formación de Recursos Humanos"

Edit. Trillas. México. pp.525.

Calderón, Córdova Hugo

"Manual para la administración del proceso de capacitación de personal"

Edit. Limusa. México, 1982. pp. 129.

Ceceña, José Luis

"México en la Orbita Imperial. Las Empresas Transnacionales"

Ediciones "El Caballito". México, 1985. pp.271.

CINTERFOR/OIT. Proyecto 065. Informes.

"Concepto y Aplicación del enfoque de sistemas en los procesos  
y técnicas de instrucción"

Montevideo, 1980. pp.283.

Contrato Colectivo de Trabajo

" de Teléfonos de México S.A. de C.V./Sindicato de Telefonistas  
de la República Mexicana".

México, 1984. pp. 131.

Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica

"La Tecnología Educativa"

Dirección de Comunicación Social del COSNET. México, 1985. pp.66

Contreras, Elsa, Ogalde Isabel

"Principios de Tecnología Educativa"

Edit. Edicol. México, 1984. pp.87

Fassif, Ricardo

"Pedagogía General"

Edit. Kapeluz. Buenos Aires, Argentina.

Gago, Huguet Antonio

"Modelos de sistematización del proceso Enseñanza-Aprendizaje"

Edit. Trillas. México, 1981. pp.81.

García, Méndez José

"Movimiento Sindical Telefonista 1950-1978"

Tesis Fac. de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México, 1981. pp.

pp. 280.

Garza, Mercado Ario

"Manual de Técnicas de Investigación"

Edit. El Colegio de México. México, 1979. pp.187.

González, Moreno Ana Ma, Jiménez Saldivar Ma. Elena

"Formación Docente: UNA práctica cotidiana"

Tesis ENEP-Aragón Pedagogía UNAM. pp.160.

Hernández, del Rosario Jorge

"La detección de necesidades como centro generador de renovación  
en la capacitación".

Tesis ENEP-Aragón Pedagogía UNAM. pp.233

La Belle, Thomas J

"Educación no formal y cambio social en América Latina"

Edit. Nueva Imágen. México, 1980. pp.288

Latapí, Pablo

"Política Educativa y Valores Nacionales"

Edit. Nueva Imágen. México, 1979. pp.231.

Latapí, Pablo

"Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976"

Edit. Nueva Imágen. México.

Larroyo, Francisco

"Historia comparada de la educación en México"

Edit. Porrúa, S.A., México, 1986. pp.606.

Ley Federal del Trabajo de 1970

Edit. Porrúa, S.A. México.

McGhee, William, Thayer, Paul W.

"Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional"

Edit. Limusa. México, 1976. pp. 336

Mendoza, Avila Eusebio

"La Educación Tecnológica en México"

I.P.N. México, 1980. pp.102

Montovani, Jhan

"La Educación y sus tres Problemas"

Edit. El Ateneo.

Nerice, G. Imedeo

"Hacia una didáctica General Dinámica"

Edit. Kapeluz. Buenos Aires, Argentina 1978. pp.541.

Pardinas, Felipe

"Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales"

Edit. Siglo XXI. México, 1976. pp.188.

Poder Ejecutivo Federal

"Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento 1984-1988"

México, 1984.

Reyes, Ponce Agustín

"Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera parte"

Edit. Limusa. México, 1981. pp.189.

Robles, Martha

"Educación y Sociedad en la Historia de México"

Edit. Siglo XXI. México, 1981.

Rojas, Soriano Raúl

"Guía para realizar Investigaciones Sociales"

Textos Universitarios. Fac. de Ciencias Políticas y Sociales.

UNAM. México, 1981. pp.274.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Dirección de Capacitación y Adiestramiento

"Disposiciones Legales y Administrativas referentes a la Capacitación y el Adiestramiento"

México, 1981. pp.46.

Secretaría de Programación y Presupuesto

Colección de Documentos para la evaluación del Sexenio 1970-1976.

Seltiz, C. y otros

"Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales"

Ediciones Rialp, S.A. Madrid España 1980. pp.817.

Siliceo, Alfonso

"Capacitación y Desarrollo de Personal"

2a. Edic. Edit. Limusa. México, 1982. pp. 151.

Solana, Fernando y otros.

"Historia de la Educación Pública en México"

Edit. F.C.E., SEP. México, 1981. pp.645.

UNAM. Secretaría de la Rectoría. Dirección General de Orientación Vocacional. Guía de Carreras. pp. 753.

UNAM. Secretaría de la Rectoría. Dirección General de Orientación Vocacional. E.N.E.P.-ARAGON. Organización Académica 1979-1980. pp.67.

Louis, Althusser

"Ideología y aparatos ideológicos del Estado"

Comité de Publicaciones de los alumnos de la ENAH, México 1975.

## REVISTAS

Arnaz, José Antonio

"Guía para la elaboración de un perfil del egresado"

Revista de la Educación Superior No. 40, México.

Cabral, de Andrade Antonio

"Expectativas en cuanto al papel de la Educación y de la formación profesional para solucionar el problema del empleo"

Revista Pedagogía para el Adiestramiento , ARMO.

Vol. 10 No. 14 Enero-Marzo 1974. México.

Fuentes, González Benjamín

"El pedagogo y su proyección profesional en la capacitación"

Revista Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO.

Vol. IV No. 15 Abril-Junio 1975. México.

Murayama, Quesada Daniel

"Capacitación y formación profesional para el trabajo"

Revista Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO.

Vol. IV No. 14 Enero-Marzo 1974. México.

Ortiz, Tetlacuilo José Manuel

"Modelo para organizar e implantar la capacitación y adiestramiento dentro de las empresas"

Revista Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO.

Vol. VIII No. 33 OCTUBRE-DICIEMBRE 1978 México.

Naturaleza.

Volúmen 13, número 6(94) Diciembre 1982.

Voces de Teléfonos de México

II Epoca, Número 304. México Abril 1987.

Revista Restaurador 22 de Abril. (Organo Oficial del STRM)

No. 11 Septiembre de 1983.

Revista Restaurador 22 de Abril (Organo Oficial del STRM)

No. 15 Mayo 1987.

Revista Restaurador 22 de Abril. (Organo Oficial del STRM)

No. 16 Septiembre de 1987.

Revista Restaurador 22 de Abril (Organo Oficial del STRM)

No. 17 Noviembre de 1987

Revista Restaurador 22 de Abril. (organo Oficial del STRM)

No. 18 Febrero de 1988.