

21
2es



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LOS FACTORES ESCALAFONARIOS Y LA
CAPACITACION EN MEXICO. EL CASO
DEL ISSSTE

T E S I S
Que para obtener el Título de
**LICENCIADO EN CIENCIA POLITICA
Y ADMINISTRACION PUBLICA**
(Especialidad Administración Pública)
p r e s e n t a
ROSA MARIA GARCILITA CASTILLO

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION	7
1.1. En la Antigüedad	7
1.2. En la Edad Media	12
1.3. El Renacimiento	14
1.4. La Revolución Industrial	17
1.5. Los Cameralistas	20
1.6. Organizaciones Militares	21
II. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO	23
2.1. Antecedentes	23
2.2. Legislación Vigente en México	25
2.3. Tipos de Capacitación	47
III. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	50
3.1. Concepto de Administración de Personal	51
3.2. Evolución de la Administración de Personal..	54
3.3. Reclutamiento	56
3.3.1. Fuentes de reclutamiento	57

	Pág.
3.4. Selección de Personal	60
3.4.1. Entrevistas	63
3.4.2. Pruebas o test de conocimientos o de capacidad	64
3.4.3. Test psicométricos	64
3.4.4. Test de personalidad	65
3.4.5. Técnicas de simulación	65
3.5. Capacitación	66
3.5.1. Conceptos de capacitación	67
3.6. Evaluación del desempeño	75
3.7. Administración de salarios	78
IV. EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO	81
4.1. Antecedentes	81
4.2. La Ley del ISSSTE	85
4.3. Reglamento de Escalafón en el ISSSTE	85
4.4. El Escalafón	87
4.5. Vinculación del Sistema Escalonario y la Capacitación	92
4.6. Análisis de la Información obtenida en el ISSSTE	100
4.7. Soluciones	108
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	130

INTRODUCCION

La capacitación es una actividad determinante, para el buen desarrollo del trabajo en las instituciones, asimismo incrementa la eficiencia y la productividad en los trabajadores, teniendo como uno de sus objetivos principales el combatir los efectos negativos en la actitud del trabajador; causados en gran medida por la mecanización y la rutinización del trabajo.

El éxito de la capacitación reside en gran medida en la atmósfera psicológica en la cual se lleve a cabo, de ahí la importancia de las buenas relaciones entre la dirección y los trabajadores. Para que cualquier programa de capacitación rinda frutos, es necesario fijar como meta principal, el restablecimiento de un profundo interés en el trabajo.

Cuando se emprende un programa de capacitación sobre cualquier materia, o en cualquiera de sus formas, se realiza con la seguridad de que el mismo será un éxito. Sin embargo, todos los esfuerzos que se hagan para lograr una capacitación bien intencionada, pueden llegar a anularse, por actitudes inadecuadas e incorrectas por parte del trabajador, lo que conduce a que el instructor se enfrente, a un sinnúmero de fallas, en las tareas de capacitación; coadyuvando esto, a obtener pobres resultados de la misma.

La oportuna detección de necesidades y adecuada planeación de la capacitación, es un factor determinante para alcanzar óptimos resultados en la misma.

Desafortunadamente, el proceso de capacitación en el Sector Paraestatal, se enfrenta a múltiples problemas generados la mayor parte de las veces, por la indiferencia por parte de los trabajadores en cuanto a los beneficios que obtendrían capacitándose y también la falta de interés por parte de las autoridades las cuales en ocasiones no le dan la debida importancia a la capacitación de sus empleados por temor a que se atrasen en su trabajo o descuiden el mismo al tener que ausentarse de sus lugares de trabajo. Este problema se acentúa, si tomamos en cuenta, las características de las diversas actividades que desempeñan los trabajadores, las cuales la mayoría de las veces, no tienen nada que ver con las aspiraciones ni con la preparación de los mismos. Toda esta problemática se agudiza si se toma en cuenta el gran volumen de las instituciones gubernamentales; haciendo aún más difícil la instauración adecuada de los programas de capacitación.

Otro punto importante es el presupuesto que se asigna para llevar a cabo los programas de capacitación, el cual la mayor parte de las veces es limitado, y por lo tanto influye en que la calidad de la capacitación no sea la misma que si el mencionado fuera más amplio.

El tema que se tratará en la presente investigación, -- son los factores escalafonarios y la capacitación en México. La inquietud por desarrollar el presente trabajo, surgió al cuestionarnos, qué tanta importancia se le da a la capacitación en el sector público, y hasta qué punto existe una vinculación entre la mencionada y los factores escalafonarios, al momento en que las comisiones mixtas de escalafón otorgan una plaza vacante.

A través de la presente investigación, se lograron comprobar estas interrogantes, tomando como punto de partida de este trabajo el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Para la realización del mismo, se llevaron a cabo entre vistas y se aplicaron cuestionarios a los representantes de empresa y sindicato. A través de estas entrevistas se obtuvo la información requerida para poder elaborar el trabajo, y asimismo, poder conformar un criterio acerca de la problemática inherente al sistema escalafonario y la capacitación dentro de esta institución.

Para poder obtener la información necesaria, nos enfren tamos a algunos problemas, ya que fue un poco difícil lograr entrevistar a las personas indicadas, debido a sus múltiples ocupaciones. Sin embargo, insistiendo se lograron las entre vistas requeridas y la aplicación de los cuestionarios, obte niendo así, la información necesaria que nos ayudaría a ela-

borar y a darle el soporte documental necesario a nuestra investigación.

Uno de nuestros principales objetivos, fue el de detectar a través de nuestra investigación, hasta qué punto es importante la antigüedad con que cuentan los trabajadores, al momento de otorgar una plaza vacante a través de concurso es calafonario. También otro de nuestros objetivos, fue el conocer qué tan necesaria es la capacitación y los conocimientos, para el adecuado desempeño de la misma a la hora de decidir, a quién le corresponderá el puesto en cuestión.

Nuestra meta fue el obtener un conocimiento real de estos cuestionamientos, lo cual se logró a través de la información recabada y, asimismo, fue posible conformarnos un criterio personal acerca del tema tratado y llegar a las solu--ciones que en un momento dado pudieran resolver las irregularidades detectadas de una manera adecuada.

Esperamos que de alguna manera, estas soluciones contribuyan al mejoramiento de los problemas a los que se enfrenta el ISSSTE en los aspectos estudiados.

El trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero titulado Evolución Histórica de la Administración, se hace - un recorrido por las distintas etapas por las que pasó la administración, desde los tiempos antiguos, hasta llegar a la revolución industrial, haciendo hincapié, en que siempre - -

existió en el transcurso de la historia de la humanidad, alguna forma de administrar las organizaciones.

En el capítulo II, titulado Marco Legal de la Capacitación, se habla de la importancia de impartir la capacitación en nuestro país, como una obligación, ya que ésta ha sido reglamentada con la fuerza de la ley. Asimismo, se mencionan el marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación en México y se hace hincapié en que la educación para el trabajo, siempre ha sido preocupación constante de los gobernantes.

El tercer capítulo titulado La Administración de Personal, hace énfasis en lo importante que son los recursos humanos, en las organizaciones y sostiene que buena parte del éxito de una empresa, depende de la habilidad y eficiencia con que se desempeñen en sus labores los hombres que trabajan para ella.

Se mencionan entre otros puntos, el concepto de administración de personal, la evolución de la administración de personal y aspectos importantes de la misma como lo son el reclutamiento y selección de personal, entrevistas, test psicométricos, capacitación, evaluación del desempeño y administración de salarios.

El cuarto y último capítulo, es el tema central de la tesis. En él se mencionan los antecedentes del ISSSTE, la Ley del ISSSTE, el Reglamento de Escalafón de esta institu-

ción y se analiza en base a la información obtenida, la problemática a la que se enfrenta el sistema escalafonario del Instituto y la capacitación.

Se determina a través del análisis realizado, cuáles -- son las irregularidades encontradas en estos aspectos. Finalmente, se plantean las soluciones que podrían en un momento dado, coadyuvar al mejoramiento de la capacitación, sugiriendo una mayor vinculación entre la capacitación que imparte el ISSSTE y las promociones y ascensos escalafonarios.

CAPITULO I

EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION

1.1. EN LA ANTIGÜEDAD

En la antigüedad el punto de partida del pensamiento y de la práctica de la administración coincide con la aparición del hombre en la tierra. Por ejemplo en la cultura mesolítica, caracterizada por sus actividades de recolección, caza y pesca. Estos grupos primitivos tuvieron necesidad de una incipiente forma de organización, en la que se reconocía cierta autoridad. "Las culturas mesolíticas fueron reemplazadas por otros esquemas culturales, que al emplear la agricultura y la domesticación de animales, dieron lugar al surgimiento de comunidades dedicadas a la producción y conservación de bienes... A medida que crecieron esas comunidades y avanzó la civilización, se fueron también desarrollando las habilidades administrativas de los grupos que poseían la autoridad... Los problemas típicos que tenían que afrontar esos administradores eran seguramente: la división del trabajo, los sistemas de seguridad, de protección, la tributación,

las relaciones de producción y de comercio, y, desde luego - los de guerra y la paz." (1)

Remontándonos al antiguo Egipto, podemos percatarnos, - que en muchos escritos se encuentran referencias del proceso administrativo. Al respecto, el libro de instrucción de - - Ptaah-Hotet, fue utilizado en las escuelas y contiene reglas relativas a la conducta de los jefes en cuanto a la justicia que siempre debe regir sus actos.

Tiempo después, en el reinado de Ramsés III existe un - antecedente, que ha quedado registrado en el papiro Harris: "Hice para tí grandes decretos, relativos a la administra- - ción de tu templo, y están registrados en los escritos de -- las paredes de Egipto." (2)

El estudio del gobierno egipcio en la etapa del viejo - imperio, principalmente nos ilustra sobre el conocimiento -- que se dio a la importancia del control, como función necesaria en una organización. "La autoridad se concentró en el - Faraón, quien la delegó a los gobernadores o corregidores de territorios nombrados por el gobierno central... Para su -- ayuda, el Faraón tenía un primer ministro, que era realmente el administrador del Estado y que hacía frecuentes visitas a los territorios. De este modo, los egipcios aprendieron que

-
- (1) Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General, Ed. Trillas, 2a. edición, 1981, p. 60.
- (2) Tomado de Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo, Ed. Diana, 11a. edición, 1990, p. 2.

un gobierno descentralizado, sólo es eficaz si se establecen controles centrales efectivos. (3)

En China, también existen importantes antecedentes de la administración. Destaca la constitución de Chow, la que estableció reglamentaciones sobre la organización del gobierno, a la letra dice:

"1) Se refiere a la forma de organizar el gobierno del Estado, antes de empezar sus funciones.

2) El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo.

3) La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable.

4) Los procedimientos utilizados en la administración, harán el trabajo más eficiente.

5) La formalidad de los elementos humanos, es un requisito primario.

6) El control del gobierno exigirá en todas las actividades el personal completo.

7) Existirán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas en la administración.

8) Frecuentemente se hará necesario hacer ajustes, para valorar los resultados de la organización." (4)

Puede observarse que en esta constitución existen algunos elementos que en la actualidad integran los principios fundamentales de la buena administración. El primero se refiere a la organización, el segundo a las funciones, el ter-

(3) Galván Escobedo, José. Op.cit., p. 63.

(4) Citado por Andonegui Luna, Ernesto. Elementos Mecánicos de la Administración Pública, Tesis de Administración, UNAM, 1964, p. 20.

cero a las relaciones, el cuarto a los procedimientos, el -- quinto a las formalidades, el sexto al control, el séptimo a las sanciones y el octavo a los registros.

El gran filósofo Confucio, también representa una fuente importante, sobre los antecedentes de la administración. En sus reglas de administración pública señala un paso importante en la administración de personal, al escribir que: "Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, des interesados y capaces." (5)

Por lo que respecta a Grecia, el gran Pensador Sócrates, dijo que: "No despreciéis a un hombre que tiene la habilidad suficiente, para conducir un hogar, porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de la de los asuntos públicos, únicamente en la magnitud, en to dos los demás aspectos son muy similares". (6)

Por su parte Platón enfatizó la especialización y las aptitudes necesarias que ésta requiere: "Será la mejor forma; y cuando te oigo decir esto, debo recordarte que no todos so mos iguales hay diferentes naturalezas adaptables y diferentes ocupaciones." (7)

A su vez, Aristóteles describió un Estado y Gobierno -- ideales en sus ocho libros sobre política y en toda su obra

(5) Citado por Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de Personal, Ed. Limusa, México, 1990, p. 24.

(6) Andonegui Luna, Ernesto. Op.cit., p. 21.

(7) Platón. La República, Libro II, p. 269.

se observa una depurada organización formal o estructuración de un Estado perfecto.

De los griegos, podemos concluir que utilizaron, en forma abundante una buena administración en el transcurso de la edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen todavía.

De Roma también provienen importantes antecedentes sobre del ejercicio de la administración. El problema fundamental de la administración romana, consistió en cómo mantener el control de un imperio tan grande. Esto se debía a -- que demasiada delegación dada a nivel local, tentaba a militares y funcionarios a desligarse de su lealtad al poder central. Asimismo, debido a las distancias y a la necesidad local de autonomía, una forma de organización altamente centralizadas, probó no ser funcional para enfrentarse a las peculiaridades existentes. No obstante, los romanos administraron reinos más grandes, haciéndolo con más método que los -- griegos. Su verdadero secreto residió, en su genio para la organización, pues sus instituciones funcionaban muy bien. - "No sólo conquistaron, sino que organizaron un imperio y lo mantuvieron en orden, pues además, romanizaron al mundo occidental." (8)

Al transformarse la ciudad de Roma en imperio mundial y al evolucionar para satisfacer las necesidades de dominios -

(8) Galván Escobedo, José. Op.cit., p. 75.

más grandes, la organización de Roma ofrece la lección de mayor importancia, para el organizador moderno. El Senado Romano, o el Consejo de Ancianos por ejemplo, evolucionó de -- una mera función de Estado Mayor, hasta adquirir durante la República una auténtica autoridad de línea. Además las tres asambleas legislativas populares, los comicios de los centuriones, los comicios de los tribunos, y el concilio del pueblo, poseían esferas diferentes de autonomía legislativa.

1.2. EN LA EDAD MEDIA

La importancia del feudalismo, estriba en el hecho, de que fue, la primera experiencia en gran escala de gobiernos descentralizados. La cadena gradual de este tipo de organización de gobierno, representa grados descendentes de autoridad delegada. El feudo lo recibía un vasallo, mediante una ceremonia de homenaje, investidura y juramento de lealtad. - Los grandes vasallos de la corona, recibían estos feudos a cambio de ciertos servicios. Principalmente de carácter militar y fiscal, a su vez recibían servicios similares de sus vasallos. De este sistema de división feudal, que fue general en toda Europa. Surgió la gran pirámide estructural. - Con la corona en el vértice y con sus graduaciones jerárquicas descendentes hasta llegar a la unidad feudal más pequeña (los siervos, que de hecho eran esclavos de la tierra). "El

juramento de lealtad que ligaba a cada vasallo con su señor, era el cimiento que mantenía unida toda la organización en -- una obligación común basada en un interés colectivo." (9)

La autoridad de que el Rey investía a su vasallo tenía la característica de ser revocable a voluntad. Era de hecho una delegación de soberanía. En realidad, las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían para su -- protección, de su señor inmediato. Pero esta dependencia no corría a cargo de toda la escala hasta la cúspide.

Las formas feudales que caracterizaban a la Edad Media, se basaban en el concepto antiguo de que la tierra, era la -- principal fuente de riquezas. Esta concepción influyó en to das las formas de gobierno feudal ya que estaba establecido que todas las tierras, pertenecían a la corona, las cuales -- se distribuían a ciertos grupos en calidad de tenedores.

Los sistemas medievales de administración, ya tenían -- evidencias de sistematización administrativa. La administra ción local del gobierno se ejercía mediante funcionarios o -- personal eclesiástico. Alfarabi escribió lo siguiente, acer ca de la administración de un reinado o Estado medieval: "En el Estado debe haber una jerarquía de jefes, quedando bajo -- el control de una cabeza suprema o príncipe. Este príncipe o cabeza del Estado, debe poseer ciertos rasgos; gran inteli gencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza sin debilidad,

(9) Ibidem, p. 91.

amor por la justicia y la verdad, temperancia en la alimentación, bebida y goces y desdén por la riqueza. Todos estos rasgos deben ser encontrados en un solo hombre, colocado en el cargo de dirigir, la complicada maquinaria del Estado. - Si hay dos, ambos regirán el Estado, si hay tres, entonces - esos tres deberán regir." (10)

La estructura feudal de la sociedad, comenzó a declinar cuando aparecieron la industria, el comercio y la vida municipal, que eran actividades que quedaban fuera del marco del feudo. "Estos hechos desplazaron lenta, pero inevitablemente, a las viejas formas feudales". (11)

1.3. EL RENACIMIENTO

El renacimiento se inicia, en el siglo XVI y abarca hasta el siglo XVIII.

En el año de 1516 (siglo XVI), se publica la Utopía de Tomás Moro, descripción de un lugar ideal, donde los abogados no son necesarios, debido a que las leyes son pocas y -- comprensibles, donde nadie es holgazán y los frutos del trabajo se comparten; donde el día de trabajo es corto y deja - buen tiempo para un adecuado descanso, donde la riqueza no -

(10) Cita tomada de Galván Escobedo, José. Op.cit., p. 84.

(11) Mooney, James D. Principios de Organización, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, España, 1958, p. 147.

se mide en oro y plata; sino en los productos de la mente y del espíritu. (12)

En su Estado ideal, Tomás Moro percibió a las ocupaciones regidas por grupos de especialización del trabajo y del uso óptimo de la fuerza del mismo. Aunque no se refería específicamente a la organización y administración, sí escribió sobre la economía, que puede lograrse mediante una producción comunal. Además puso énfasis en las ventajas de la especialización en el trabajo y diseñó un sistema de gobierno de funcionarios electivos.

En contraste, con la concepción del Estado ideal de Tomás Moro, Nicolás Maquiavelo contempló la sociedad italiana con realismo práctico. Destacan sus obras de El Príncipe y Los Discursos. En éstos se establecen algunos principios de administración para asegurar la supervivencia y continuidad de un Estado. Estos son a saber los siguientes:

- a) Apoyo de las masas
- b) Cohesión
- c) Supervivencia
- d) Liderazgo

Además de esto, Maquiavelo fue el primero en conceptualizar el surgimiento del Estado Moderno y como tal, como un Estado centralista.

(12) Santo Tomás Moro. Utopía, Walter J. Slak, Editor, Nueva York, 1947, p. 72.

Ya en el siglo XVII, el inglés John Locke estableció su puestos importantes, que conservan los Estados modernos. -- Propuso que debía existir la división gubernamental en tres ramas: Legislativo, Ejecutivo y Federativo. "Locke va a par tir como Hobbes, del estado de una naturaleza y del contrato originario; pero dará de ellos, una versión nueva, que le -- permitirá exigir en regla la distinción entre el poder legis lativo y el poder ejecutivo, así como llegar después a una - limitación completamente terrestre del poder, sancionada en última instancia, por el derecho de insurrección de los súbditos." (13)

A su vez, el pensador francés Montesquieu adopta el pen samiento de Locke de una división de poderes en tres ramas - gubernamentales: el legislativo, el ejecutivo y el judicial.

Estos conceptos de gobierno, dieron pauta a un perfeccio namiento en la delegación del poder lo que sería importante en años posteriores para las empresas.

Además de los anteriores pensadores, que dieron a la ad ministración conceptos tan importantes como la delegación de autoridad y sistemas jerárquicos, la iglesia católica romana, también aportó a la disciplina elementos importantes.

Mucho antes de que las grandes corporaciones de los - - tiempos modernos afrontaran los problemas de dirección de --

(13) Chevallier, Jean-Jacques. Los grandes textos políticos, Ed. Aguillar, Madrid, España, 1974, p. 91.

sus operaciones, la iglesia había resuelto problemas similares. En efecto, diseñó una estructura organizadora, estableciendo una cadena escalar de mando, desde el papa y los obispos, hasta los clérigos y seglares. "También empleó el funcionalismo asignando tareas específicas a cada individuo, -- por ejemplo: al distinguir dentro de las funciones del obispo, del presbítero y el diácono, actividades diferentes y específicas, para la integración y consolidación de la diócesis." (14)

Esta institución ha demostrado, por varios siglos, la eficacia de sus sistemas, sobre todo en las áreas de jerarquía, autoridad, especialización de autoridades con criterio funcional y liderazgo.

1.4. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La revolución industrial comienza en el año de 1780 pero no inicia su ímpetu antes del siglo XIX.

En los fines del siglo XVIII, con la aparición de la máquina de hilar (inventada por el inglés Hargreaves en 1767), del telar hidráulico (inventado por Arkwright en 1769), del telar mecánico (por Cartwright en 1785), de la máquina triilladora de algodón (por Whitney en 1792), que vinieron a sus

(14) Galván Escobedo, José. Op.cit., p. 87.

tituir el trabajo del hombre y su fuerza muscular, del animal e incluso de la rueda hidráulica. Las mencionadas eran máquinas grandes y pesadas, pero con increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época. La trilladora de algodón tenía capacidad para procesar mil libras de algodón mientras que al mismo tiempo un esclavo lo-graba trabajar solamente cinco.

La revolución industrial se divide en cuatro fases:

- 1) La mecanización de la industria y de la agricul-tura.
- 2) La aplicación de la fuerza motriz a la indus- - tria.
- 3) El desarrollo del sistema fabril.
- 4) Un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

La revolución industrial, alteró dramáticamente la opo-sición de los titulares del poder. Las clases y el volumen de los servicios que los gobiernos de los Estados tenían que proporcionar, experimentaron un rápido y progresivo aumento.

Las variedades, intensidad y técnicas de reglamentación estatal de las relaciones económicas y sociales, aumentaron repentinamente. Incluso las actividades tradicionales del - gobierno (defensa, mantenimiento del orden, administración - de justicia y recaudación de tributos), se hicieron más com-plicadas y técnicas. Departamentos y organismos administra-

tivos proliferaron por doquier. La burocracia aumentó rápidamente y la necesidad de especialización creció paralelamente. Ya no serían la lealtad, y la obediencia al gobernante, los criterios principales de aptitud para acceder a la administración pública; en adelante habría de darse la máxima -- prioridad a la competencia profesional si se quería que el -- gobierno funcionase eficazmente.

Por el lado de las empresas, el auge del sistema fabril aumentó la productividad, lo que requería una mayor acumulación de capital; lo cual no estaba al alcance de los grupos familiares y tampoco era posible distribuir una máquina a cada familia.

A partir de entonces, los trabajadores tendrían que ir a donde estaba la máquina, surgiendo la factoría, donde era más fácil controlar el uso económico del equipo y supervisar a los trabajadores.

A raíz de esto se crearon problemas de coordinación y control que enfocaron la atención sobre las funciones y prácticas administrativas. "Fue así como se desarrollaron conceptos tales como control de calidad, control de producción, salario por pieza en sustitución del salario por día, control financiero, etc. Se empezó a reconocer el valor de una planificación explícita y cuidadosa con elementos tales como localización de la planta y computación de la amortización,

reemplazando de este modo la planificación al crecimiento casual." (15)

Asimismo, la función administrativa de dirección, tuvo gran importancia, tanto para poder alcanzar objetivos ya definidos, como para asegurar la ejecución uniforme de órdenes e impulsar a los trabajadores a rendir al máximo.

1.5. LOS CAMERALISTAS

Los cameralistas fueron un grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y austriacos, de los siglos XVI a XVIII que sostenían en general las mismas tesis que las escuelas económicas de los mercantilistas británicos y de los fisiócratas franceses. Todos ellos consideraban -- que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar su riqueza material, pero la escuela cameralista se distinguió por ser uno de los primeros grupos que señaló a la administración sistemática como fuente de fuerza. "Los cameralistas creían en la universalidad de las técnicas de administración y afirmaban que en la administración acertada del Estado y de sus departamentos se requerían las mismas cualidades que conducían al aumento de la riqueza personal. En el desarrollo de los principios de administración hicieron hin-

(15) Ibidem, p. 91.

capié en la especialización por funciones y en el cuidado en la selección y entrenamiento de los funcionarios administrativos; establecieron las funciones de contralor en el gobierno, agilizaron los procesos legales y simplificaron los procedimientos administrativos." (16)

1.6. ORGANIZACIONES MILITARES

Algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración se originaron en las organizaciones militares. Con excepción de la iglesia, éstas han sido las únicas formas de organización occidental que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la administración.

Los ejércitos primitivos aun aquellos formados por mercenarios, se caracterizaron por tener una elevada moral entre sus hombres, además de una acertada coordinación entre los objetivos individuales y colectivos. Comandantes tan autocráticos como Napoleón complementaban su autoridad con una explicación cuidadosa del propósito de sus órdenes.

Con posterioridad las organizaciones militares aplicaron otros principios de organización. Entre los más impor--

(16) Koontz, Harold y O'Donnell, Caryl. Administración, Ed. Mc.Graw Hill, 3a. edición (8a. en inglés), México, 1988, p. 29.

tantes cabe resaltar el principio de Staff o de Estado Mayor. La expresión se refiere a un grupo organizado bajo el mando de un jefe de Estado Mayor, que tiene funciones de información y de asesoría especializada y además presta servicios - auxiliares, los cuales han llegado a ser aspectos esenciales para las organizaciones militares y en general, para todo tipo de organización.

CAPITULO II

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

2.1. ANTECEDENTES

La educación para el trabajo, ha sido preocupación constante de los gobernantes. En nuestro país ha sido reglamentada con la fuerza de la ley.

Hasta el inicio de la revolución industrial el fenómeno de la capacitación para el trabajo, comienza a tener un desarrollo acelerado, producto del impacto del avance tecnológico, que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

En nuestro país, en 1931 en la Ley Federal del Trabajo, fue establecida la obligación de las empresas de tener aprendices, con el fin de garantizar la demanda de personal calificado "este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la

oferta carente de la preparación necesaria, además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de -- trabajo y baja productividad." (1)

Por lo anterior, el gobierno mexicano con la intención de resolver este problema, que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones (artículo 132 fracción XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capa citación.

En 1971, el Estado inicia un programa de Reforma Admi-- nistrativa dentro de la Administración Pública, con el propó-- sito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los - objetivos de desarrollo integral del país. Dentro de esta - reforma destaca por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspec-- to que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos de la citada reforma. A partir de entonces se han tomado una se-- rie de medidas para apoyar la preparación del personal compe-- tente, tanto en la administración pública como en el sector privado.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación pa-- ra el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta

(1) Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia. Administra-- ción de la capacitación, Serie Capacitación Efectiva, Ed. Mc. - - Graw Hill, México, 1990, p. 16.

la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal - del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

2.2. LEGISLACIÓN VIGENTE EN MÉXICO

A continuación, analizaremos el marco legal, sobre el - que se encuadra la capacitación, tanto a nivel general en to do el país, como en la Administración Pública Federal.

A nivel general, en todo el país los documentos legales que incluyen preceptos aplicables a todo organismo, tanto -- del sector público, como del privado son:

- a) La Constitución Política mexicana
- b) La Ley Federal del Trabajo
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- d) La Ley Federal de las Entidades Paraestatales (Regla mento)

En la Administración Pública Federal las leyes en donde se estipula íntegramente lo relativo a la capacitación gubernamental o burocrática son:

- a) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- b) Ley del ISSSTE

En la primera parte de nuestro análisis revisaremos, to do lo concerniente a capacitación, basados en los documentos mencionados a nivel general o sea en todo el país, y en la segunda parte se analizarán las dos leyes en donde, se menciona lo relativo a la capacitación gubernamental o burocrática.

El estudio y análisis de estos documentos se llevará a cabo, haciendo una descripción de los puntos más importantes que se refieran a capacitación, dentro de cada artículo o apartado de que se trate. Posteriormente, se expondrá un breve comentario sobre el artículo o apartado, si es que el caso así lo ameritase.

a) CONSTITUCION POLITICA MEXICANA

La Constitución Política mexicana es la Carta Magna que rige toda operación o actividad ya sea de tipo social, legal o político, que se realice en nuestro país.

La Constitución, al ser la norma suprema de un país, debe regular el tipo de Estado que se pretende adoptar y la forma de gobierno que se elija para su desenvolvimiento. En las Repúblicas Democráticas el gobierno se distribuye en tres poderes, donde ninguno sobresale ni es más fuerte, los cuales se conocen como Legislativo (el que hace las leyes), Ejecutivo (el que publica y vigila que se cumplan) y por úl-

timo el Judicial (que se encarga de aplicar las leyes cuando existen conflictos). En estas condiciones, la LEY SUPREMA, señala las facultades de cada uno de estos poderes.

a. Artículo 123 - Apartados A y B

Apartado A - Fracción XIII

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

C: En esta fracción del artículo 123 se hace hincapié en que la capacitación y el adiestramiento, son una obligación de las empresas, con los trabajadores, y que deberá cumplirse a través de los sistemas, métodos y procedimientos -- que la Ley reglamenta.

Apartado B - Fracción VII

"La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. EL ESTADO ORGANIZARA escuelas de Administración Pública.

C: En esta fracción del artículo 123 se contempla la -- preocupación del Estado, por mejorar la capacitación de los

servidores públicos, organizando escuelas de Administración Pública.

b) LEY FEDERAL DEL TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo, es la base legal que rige - las relaciones de trabajo, que ocurran en toda la República Mexicana.

a. Título I. Principios Generales

Artículo 3°

"El trabajo es un derecho y un deber sociales... Asimismo es de interés social, promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

C: El presente artículo hace alusión a la responsabilidad de promover y vigilar la aplicación de la capacitación. Sin embargo no menciona, de qué manera se llevarían a cabo - la capacitación o qué vías o mecanismos se utilizarían para su aplicación.

Artículo 7°

"El patrón y los trabajadores (de nacionalidad extranjera), tendrán la obligación solidaria de capacitar a TRABAJADORES MEXICANOS, en la especialidad de que se trate".

C: La gran desocupación que se produce en nuestro país,

exige que se dé preferencia al trabajador nacional en relación con el extranjero.

b. Título II. Relaciones Individuales de Trabajo

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 25 - Párrafo VIII

"Cuando no exista Contrato Colectivo de Trabajo, se elaborará un escrito; en el cual entre otras condiciones se estipule que el TRABAJADOR será capacitado, en términos preestablecidos o conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo".

C: Este artículo especifica que es responsabilidad de los trabajadores, el vigilar que realmente se estipule en el escrito todo lo relacionado con la aplicación de la capacitación, en caso de no existir Contrato Colectivo de Trabajo.

Capítulo IV. Rescisión de las Relaciones de Trabajo

Artículo 46

"El trabajador o el patrón podrán rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad".

C: La rescisión es una forma de terminación de contrato que implica incumplimiento a lo pactado por una de las partes

c. Título IV. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

Capítulo I. Obligaciones de los Patrones

Artículo 132 - Párrafo XV

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

Párrafo XXVIII

"Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

C: Con referencia al párrafo XXVIII, es importante recordar que entre las comisiones a formar, se encuentra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, cuyo objeto es vigilar, la instrumentación y operación de los sistemas de capacitación implantados.

Capítulo II. Obligaciones de los Trabajadores

Artículo 134 - Párrafo I

"Son obligaciones de los trabajadores: cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables".

Capítulo III-Bis. De la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores

Del Artículo 153 A al Artículo 153 X

C: En los artículos mencionados se especifica todo lo referente a capacitación laboral, en cuanto a procedimientos, técnicas, metodología y todos los elementos que integran la misma.

Capítulo IV. Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso

Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y con puestos de nueva creación, serán cubiertas escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión..

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

C: Consideramos que para que opere en una empresa el escalafón por capacidad se requiere necesariamente que en --

las instituciones se establezcan los cursos de capacitación y adiestramiento y que se lleven a cabo, conforme a la Ley.

d. Título IV-Bis. Trabajo de los Menores

Artículo 180 - Párrafo IV

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años, están obligados a: proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley".

e. Título VII. Relaciones Colectivas de Trabajo

Capítulo III. Contrato Colectivo de Trabajo

Artículo 391 - Párrafo VII

"El contrato colectivo contendrá: las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores, en la empresa o establecimiento que comprenda".

Párrafo VIII

"También se establecerán las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial, que se deba impartir, a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento".

Párrafo IX

"Se deben presentar las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban de integrarse de acuerdo con esta Ley".

Capítulo IV. Contrato Ley

Artículo 412 - Párrafo IV

"El contrato Ley contendrá: las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX".

Párrafo V

"Las reglas conforme a las cuales, se formularán los -- planes y programas, para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate".

Capítulo V. Reglamento Interior de Trabajo

Artículo 423 - Párrafo XI

"El reglamento contendrá: las normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo".

C: En el párrafo XI podemos apreciar que el reglamento interior de trabajo de las empresas, se encargará, de esta-- blecer las normas de trabajo que sean convenientes de acuerdo a la naturaleza de cada establecimiento, también se puede observar que no se menciona la capacitación como una norma - de trabajo.

f. Título XI. Autoridades del trabajo y servicios
sociales

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 523 - Párrafo I

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

Párrafo I

"A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Párrafo III

"A las autoridades de las entidades federativas y a sus direcciones o departamentos de trabajo"

Párrafo V

"Al servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento".

Artículo 526

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

Capítulo II. Competencia constitucional de las autoridades del trabajo

Artículo 527 (último fragmento)

"Corresponderá a las autoridades federales, la aplicación de las normas de trabajo ... y en cuanto a las obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores".

Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales".

C: Se observa, que tanto el artículo 527 como el 527-A son reglamentarios de la fracción XXXI del artículo 123 Constitucional.

Artículo 529 - Párrafo I

"De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527-A, las autoridades de las entidades federativas deberán: poner a disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta ley, la información que éstas le solicitan para estar en aptitud de cumplir sus funciones".

Párrafo II

"Participar en la integración y funcionamiento del res-

pectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento".

Párrafo IV

"Reportear a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de capacitación y adiestramiento; así como intervenir en la ejecución de las medidas que se adoptan para sancionar tales violaciones".

C: En la medida en que sean reportadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de capacitación, se coadyuvará, al mejoramiento de la misma en las instituciones y empresas.

Párrafo V

"Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento".

Párrafo VI

"Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales".

Párrafo VII

"Prevía determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas --

que resulten necesarias para auxiliarlas en los aspectos con
cernientes a tal determinación o solicitud".

Capítulo IV. Del servicio nacional del empleo, capa-
citación y adiestramiento

Artículo 537 - Párrafo III

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adies-
tramiento, tendrá los siguientes objetivos: organizar, promo-
ver y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los
trabajadores".

Párrafo IV

"Registrar las constancias de habilidades laborales".

Artículo 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adies-
tramiento, estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Pre-
visión Social, por conducto de las unidades administrativas".

Artículos 539 - Párrafos III y IV. 539 A, B y C

C: En los artículos citados se manifiestan las activida-
des que lleva a cabo la Secretaría de Trabajo y Previsión So-
cial, en todo lo relacionado con capacitación.

Ojalá y que con el tiempo, se pueda dar cumplimiento a
todo lo establecido en estos artículos, con referencia a la

capacitación y adiestramiento de los trabajadores ya que la mencionada resulta básica para limitar el desempleo que actualmente es uno de los principales problemas que afronta - nuestro país, ya que muchos trabajadores, se enfrentan a este problema por falta de capacitación.

g. Título XIV. Derecho Procesal del Trabajo

Capítulo III. De las Competencias

Artículo 698

"Las juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conciliarán que los conflictos de trabajo, cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, apartado A, fracción XX (de la Constitución Política mexicana) y 527 de esta Ley".

Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere (el párrafo primero del artículo que antecede), se ejerciten en la misma demanda, acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, el conocimiento de estas materias será de la competencia de la junta especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción. La junta local, al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la junta Federal

para la sustentación y resolución (exclusivamente de las gestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados en esta Ley".

C: Los problemas relativos a capacitación y adiestramiento son siempre de jurisdicción federal.

Capítulo XVIII. De los procedimientos especiales

Artículo 892 - Inciso 4

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

Son objeto de tramitación especial las siguientes cuestiones laborales:

4) De las acciones, individuales o colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento (Artículo 153 X).

h, Título XVI. Responsabilidades y Sanciones

Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda, por el incumplimiento de sus obligaciones. El motivo de las sancio--

nes, se hará en torno al salario mínimo general vigente al momento de la violación".

c) LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, es el conjunto de disposiciones legales, en donde se establecen las bases de organización, así como las facultades y atribuciones de las Secretarías de Estado y demás organismos federales. Esta Ley fue decretada el 29 de diciembre de 1976. A continuación veremos, todo lo que está estipulado en materia de capacitación en la presente Ley.

a. Título II. De la Administración Pública Centralizada

Capítulo II. De la competencia de las Secretarías de Estado y los departamentos administrativos

Artículo 36. A la Secretaría de Comunicaciones y Transportes corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XXVI. "Promover y, en su caso, organizar la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia de comunicaciones y transportes".

Artículo 38. A la Secretaría de Educación Pública, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XXVIII. "Organizar, promover y supervisar programas de

capacitación y adiestramiento, en coordinación con las dependencias del gobierno federal, los gobiernos de los estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin -organizará —igualmente— sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

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

VI. "Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, - - prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública".

Artículo 42. A la Secretaría de Turismo corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XII. "Promover, y en su caso, organizar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia turística".

VI. "Organizar y fomentar la investigación sobre la actividad pesquera y promover el establecimiento de centros o institutos de capacitación pesquera".

C: Pudimos apreciar que la presente Ley, delega las fa-

cultades y atribuciones en materia de capacitación en las Secretarías de Estado, que el gobierno federal considera como claves o estratégicas, por la rama de actividades que manejan.

d) REGLAMENTO DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Es el conjunto de disposiciones legales, que norman todo lo relacionado con la constitución, organización, funcionamiento, control y extinción de las entidades paraestatales.

a. Capítulo III. De los Titulares de las Entidades

Funcionamiento de los titulares de las entidades paraestatales

Artículo 15. "Los titulares de las entidades paraestatales, deberán... instrumentar y supervisar el cumplimiento de programas de modernización, descentralización, desconcentración, simplificación administrativa y de capacitación, actualización y entrenamiento de personal".

C: Podemos observar en este apartado, que la responsabilidad, de dar cumplimiento, a la obligación de capacitar a los trabajadores, recae en los titulares de las entidades paraestatales.

A continuación, analizaremos los documentos legales, -- que contienen lo relacionado exclusivamente con la capacitación de los trabajadores al servicio del Estado. Las dos le

yes que conforman la base para aplicar la capacitación laboral dentro de la administración pública federal, en las dependencias de los Poderes de la Unión, en el Departamento -- del Distrito Federal y en organismos descentralizados son la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y la Ley del ISSSTE, procederemos a citar los artículos, que contengan información sobre capacitación y asimismo realizar al gún comentario de los mismos, en caso necesario.

e) LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

Es el conjunto de disposiciones legales, que van a regular toda relación laboral, que se dé entre el Estado y los - trabajadores que se encuentren a su servicio.

a. Título II. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares

Capítulo IV. Obligaciones de los Titulares

Artículo 43. "Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo primero de esta Ley:

VI. Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales tales como:

F) El establecimiento de escuelas de Administración Pública, en las que se impartan los cursos necesarios, para -- que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para

obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional".

C: Sería verdaderamente positivo para los trabajadores al servicio del Estado, que los cursos de capacitación, que se imparten, para que ellos puedan adquirir conocimientos para poder ascender escalafonariamente. Sin embargo en la realidad, eso no es posible, ya que casi siempre se le da prioridad al trabajador que tiene mayor antigüedad, a la hora de dar movimiento a los escalafones.

Capítulo V. Obligaciones de los Trabajadores

Artículo 44. "Son obligaciones de los trabajadores:

VIII. Asistir a los institutos de capacitación para manejar su preparación y eficiencia (artículo 134, Ley Federal del Trabajo)".

f) LEY DEL ISSSTE

La presente Ley es de orden público, de interés social y de observancia en toda la República; y se aplicará: a los trabajadores de las entidades de la administración pública - federal, y de los poderes de la Unión y a las dependencias - de la administración pública federal en los estados y municipios (y en general a toda entidad que se incorpore a su régimen).

a. Título I. De las Disposiciones Generales

Artículo 3º. "Se establecen con carácter obligatorio - los siguientes seguros, prestaciones y servicios:

XIX. Promociones culturales, de preparación técnica... etc."

b. Título II. Del Régimen Obligatorio

Capítulo VII. De las prestaciones sociales y cultura
les

Sección Segunda - Prestaciones culturales

Artículo 140. "El Instituto proporcionará servicios -- culturales... que tiendan a cuidar y fortalecer, la salud -- mental e integración familiar y social del trabajador, y su desarrollo futuro.

C: Dentro de los servicios culturales está la capacitación, en este artículo se puede observar que a la misma la - ubican como una prestación cultural de los trabajadores.

Título IV. De las funciones y organización del Insti
tuto

Artículo 150. "El Instituto de Seguridad y Servicios - Sociales de los Trabajadores del Estado, tendrá las siguien- tes funciones:

I. Cumplir con los programas aprobados para otorgar -- las prestaciones y servicios a su cargo".

C: Dentro de las funciones del Instituto está la de cumplir con los programas aprobados, entre ellos, los de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Artículo 151. "Los órganos de gobierno del Instituto - serán la Junta Directiva, el Director General, la Comisión - Ejecutiva del Fondo de la Vivienda y la Comisión de Vigilancia".

C: La Junta Directiva es el órgano supremo del ISSSTE y por lo tanto de ella emanarán las disposiciones y lineamientos generales en lo referente a proporcionar el servicio de capacitación, en cuanto a su planeación.

COMENTARIO GENERAL

A través de este capítulo, hemos observado y analizado el marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación en nuestro país.

Hemos plasmado algunos comentarios sobre los artículos que tratan el tema de la capacitación tanto a nivel general (en todo el país) como en la administración pública federal.

Uno de los aspectos más importantes sobre los que descansa la capacitación en nuestro país, son los lineamientos normativos establecidos en los diversos documentos que hemos revisado.

La legislación mexicana, está considerada como una de -

las legislaciones más avanzadas del mundo.

Sin embargo, es posible observar que en ella no ha habido cambios en los últimos años.

2.3. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Para fines prácticos, la capacitación se ha dividido en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y, desarrollo

El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1) Capacitación para el trabajo | a) Capacitación de preingreso
b) Inducción
c) Capacitación promocional |
| 2) Capacitación en el trabajo | a) Adiestramiento
b) Capacitación específica y humana |
| 3) Desarrollo | a) Educación formal para adultos
b) Integración de la personalidad
c) Actividades recreativas y culturales |

1) CAPACITACION PARA EL TRABAJO

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso, o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal, la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.

a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades -- que, informan al trabajador sobre la organización, planos y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional. Constituye las acciones - capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2) CAPACITACION EN EL TRABAJO

La capacitación en el trabajo la conforman una serie de sistematizada de actividades encaminada a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor -- que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

3) DESARROLLO

Este comprende, la formación integral del individuo y - específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos. Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Se puede sostener que buena parte del éxito de una organización, y ante todo su dinámica de crecimiento, desarrollo o consolidación reposa sobre el adecuado manejo de sus recursos humanos. Las exigencias del medio moderno, en que la eficiencia se mide en términos de respuestas inmediatas a situaciones que cambian a gran velocidad, implican elevados niveles de planeación, de lo cual no puede prescindir el área de Recursos Humanos. Asimismo, el desarrollo de la tecnología, de la informática y de las comunicaciones, implica un cambio radical en las formas en que se cumple la función de dirección de los Recursos Humanos.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda organización, se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades que se presenten; con estos esfuerzos se obtiene satisfacción tanto por parte de la empresa como del personal. "Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres huma

nos que se unen para beneficio mutuo y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de este recurso que los demás se pueden utilizar con efectividad." (1)

En este capítulo, quedará clara la importancia de la administración, de este recurso para que una organización logre una integración eficiente de su personal y pueda con - - ello cumplirse de la mejor manera, los objetivos de la organización

3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Sólo recientemente la administración de personal ha sido considerada como un campo especializado. No obstante, la función de personal ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y trabajaron para alcanzar metas comunes. En efecto, en cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, motivarlo y darle una remuneración por su esfuerzo.

Los movimientos de la administración científica, cien--

(1) Terry, George y Franklin, Stephen. Principios de administración, Ed. CECSA, México, 1985, p. 351.

cia administrativa, relaciones humanas, etc. han ayudado a dar forma a la moderna Administración de Personal.

Conviene definir el concepto de administración de personal para precisar su área de acción dentro de todo el quehacer administrativo. Se dan varias definiciones en seguida.

M.J. Jicius menciona que: "Administración de personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado." (2)

Pigors y Myers definen la administración de personal como: "Un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos, pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante y por ende, sus resultados óptimos." (3)

(2) Jicius, M.J. Curso de clasificación y remuneración de cargos, Caracas, Venezuela, 1985, p. 4.

(3) Pigors y Myers. La administración de personal, Compañía Editorial Continental, México, 1981, p. 20.

Idalberto Chiavenato especifica que la administración de recursos humanos: "Consiste en la planeación en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." (4)

Amaro Guzmán por su parte, da la definición siguiente: "Es un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otra." (5)

Estas definiciones resultan satisfactorias pues forman como planteamiento común, la idea de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo de una organización, para que sus objetivos sean cumplidos eficiente y económicamente. De aquí que podamos definir a la administración de personal como un proceso que se inicia con el reclutamiento y termina con el desarrollo del personal, pasando por la selección, evaluación del desempeño, compensación, higiene y seguridad, capacitación y motivación.

(4) Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, p. 139.
(5) Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de personal, Ed. Limusa, México, 1990, p. 19.

Cada una de estas fases, se analizarán más adelante.

3.2. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS

La administración de recursos humanos tiene como objetivo básico "proporcionar las capacidades humanas requeridas - por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve." (6)

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los propios fines de la organización. Todo organismo tiene como uno de sus principales propósitos, la - creación y distribución de algún producto o de algún servi- cio. De esta manera, una de las metas básicas de la adminis- tración de recursos humanos, es lograr la suficiente integra- ción del personal, con el fin de alcanzar el propósito bási- co de cada organización.

En términos generales, los objetivos de una organiza- ción son los siguientes: 1) crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los propósitos de la organización; 2) diseñar,

(6) Arias Galicia, Fernando. "Reclutamiento y selección de personal" en, Administración de recursos humanos, Fernando Arias Galicia, -- Coordinador Editorial Trillas, México, mayo de 1984, p. 256.

mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el alcance de objetivos individuales; 3) lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Es importante distinguir los elementos básicos de la administración del recurso humano, con objeto de poder alcanzar los objetivos señalados. Algunos aspectos primordiales son:

- 1) La administración de recursos humanos se relaciona con medios y no con fines.
- 2) Se dirige a personas y a grupos, los que son extremadamente complejos, diversos y variables.
- 3) Cada jefe o gerente debe ser el responsable directo de sus subordinados, es decir, los recursos humanos no están solamente dentro del área de administración de recursos humanos.
- 4) La administración de recursos humanos se desarrolla en ambientes y condiciones sobre los cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización; la dirección de recursos humanos podrá conseguir un razonable poder y control, sobre los destinos de la organización.

- 5) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad de este recurso debe hacerse desde el proceso inicial de selección de personal y continúa a lo largo del desempeño cotidiano.

3.3. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización." (7)

El reclutamiento consiste básicamente en un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece a individuos oportunidades de empleo, sobre vacantes que pretende cubrir. Para ser eficaz debe atraerse un número suficiente de candidatos para hacer efectiva la selección.

A partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la empresa, el reclutamiento se inicia con las actividades relacionadas a la investigación sobre las fuentes capaces de ofrecer un número suficiente de candidatos entre los cuales se selecciona

(7) Chiavenato, Idalberto. Op.cit., p. 173.

rán los que más se acerquen a las necesidades de los puestos vacantes. En síntesis, el reclutamiento es una actividad -- que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar a los futuros participantes de la organización.

Antes de comenzar el reclutamiento deben identificarse con claridad los requerimientos del puesto, lo cual debe desarrollarse en forma directa con la tarea que se ha de desempeñar.

3.3.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen dos fuentes de reclutamiento: la interna y la externa.

A) Fuente Interna

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa está interesada en cubrir una vacante a través de la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlo (movimiento horizontal) o más aún transferirlos con promoción (movimiento diagonal). Además de esto, otra fuente se refiere a las amistades y familiares del propio personal. Las ventajas de esta fuente se manifiestan en la integración del personal de nuevo ingreso; no obstante pueden darse desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal, cuando no es aceptado el candidato, o cuando ya en el desem-

peño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares, en los casos en que se sancione a uno de sus integrantes.

El reclutamiento interno entre los empleados, requiere del conocimiento previo de datos e información tales como:

- 1) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección.
- 2) Conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- 3) Saber los resultados de los programas de entrenamiento en los cuales participó el candidato interno.
- 4) Examinar los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno en función del cargo que se está considerando, con la finalidad de evaluar la diferencia entre ambos.
- 5) Analizar los planes de carrera con objeto de verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerando, antes y después de asumirlo.
- 6) Verificar las condiciones de promoción del candidato interno (debe estar en el punto exacto para ser promovido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene remplazo para su cargo).

Las ventajas principales derivadas del reclutamiento interno son: es más económico para la empresa (evita gastos por

blicitarios, costos de admisión, costos de integración del - nuevo empleado, etc.); es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inme- diato, evitando las demoras frecuentes del reclutamiento ex- terno; presenta mayor índice de validez y de seguridad, debido a que el candidato ya es conocido y evaluado; el margen - de error es reducido, gracias al volumen de información dis- ponible en archivos; es una fuente poderosa de motivación para los empleados, dado que perciben la posibilidad de ascen- so dentro de la organización, aprovecha las inversiones ya - efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal; y desarrolla un sano espíri- tu de competencia, entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades son ofrecidas a quienes realmente demues- tran condiciones de merecerlas. (8)

B) Fuente Externa

El reclutamiento externo se origina cuando la empresa - convoca a candidatos externos. Este reclutamiento se dirige a candidatos reales o potenciales disponibles o ubicados en otras empresas, pudiendo ser involucradas una o más de las - siguientes técnicas:

- 1) Consulta a los archivos de candidatos que se presen

(8) Cfr. Hernández y Rodríguez, Sergio y otros. Administración de - - personal, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1986, p. 12.

taron en otros reclutamientos.

- 2) Presentación de candidatos por parte del sindicato.
- 3) Utilización de medios publicitarios como periódicos y revistas.
- 4) Recurrencia a Agencias de reclutamiento.
- 5) Conferencias y charlas en universidades e institutos, etc.

Estas técnicas de reclutamiento son denominadas vehículos de reclutamiento, pues son medios de comunicación.

El reclutador de candidatos externos debe cumplir requisitos tales como: capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias para su desempeño; capacidad para asimilar las políticas de la empresa; habilidad para percibir las diferencias individuales, los niveles de habilidad y los requisitos exigidos para el cargo; y competencia interpersonal, es decir - sensibilidad para relacionarse y mantener una comunicación - óptima.

3.4. SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, es decir la introducción de recursos humanos en la organización.

La selección de recursos humanos, consiste en la elección del candidato adecuado para el cargo respectivo. Esto implica elegir a los candidatos que más se apegan al perfil del puesto, con la finalidad de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal en su conjunto.

El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo, y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización.

Este proceso es crucial para la administración de personal. Esto se debe a que el análisis de empleos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento se realizan primordialmente como ayudas para la selección de candidatos. En consecuencia si esta función se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores se desperdician. Una inadecuada selección impide que el departamento de personal alcance óptimamente los objetivos tanto de esta área como de la organización.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en cierta información. La recolección de información

respecto del cargo que se pretende cubrir, puede realizarse de la siguiente forma:

- 1) Analizando el puesto mediante la precisión de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante).
- 2) Aplicando la técnica de incidentes críticos, la cual consiste en la anotación sistemática que debe hacerse en relación a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado. Esta técnica tiene como objetivo definir las características -deseables que mejoren el desempeño en los futuros -- candidatos.
- 3) Estudiando la solicitud del empleado, lo cual consiste en la verificación de los datos solicitados.
- 4) Comparando el cargo vacante, con el de otras empre--sas. Esto debe hacerse cuando se trata de algún cargo nuevo, por lo cual debe verificarse el contenido, requisitos y características, tanto del puesto como de sus ocupantes.

A partir de estas informaciones, la dirección de personal, tiene elementos para la elaboración de una ficha de especificaciones del cargo denominada profisiográfica, la cual debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del cargo. Mediante esta ficha se --

pueden establecer las técnicas de selección más adecuadas para cada caso. Realizado esto, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más apropiadas. Dichas técnicas son: 1) la entrevista; 2) pruebas o test de conocimientos o de capacidad; 3) test psicométricos; 4) test de personalidad; 5) técnicas de personalidad; 6) técnicas de simulación.

3.4.1. ENTREVISTAS

La entrevista de selección es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. El entrevistador trata de investigar dos aspectos fundamentales:

- ¿Puede el candidato realizar el trabajo?
- ¿Cómo se compara al candidato con otros que solicitan el empleo?

De estas respuestas dependerá en buena medida la elección final.

Por lo general las entrevistas se realizan individualmente entre el entrevistador y el candidato. Sin embargo, en ocasiones se llevan a cabo entrevistas colectivas en las cuales se reúnen los candidatos con dos o más entrevistadores. Este método les permite evaluar a los candidatos, con las mismas preguntas y respuestas, mejorándose así la confiabilidad de los resultados.

Tanto si se realizan entrevistas individuales o colectivas, cada una tiene distintos formatos, que dependen del tipo de preguntas contenidas. Los formatos más usuales incluyen preguntas que pueden ser estructuradas o no. El formato estructurado contiene una lista predeterminada de verificación; mientras que la no estructurada integra preguntas no planeadas y se hacen a medida que avanza la entrevista.

3.4.2. PRUEBAS O TEST DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDAD

Estas pruebas o test tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Su aplicación puede ser oral, escrita o de realización (ejecutando un trabajo).

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales o específicas (directamente relacionadas con el cargo de referencia).

3.4.3. TEST PSICOMETRICOS

Estos test, se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, en condiciones estandarizadas, que verifican la capacidad y aptitud para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo. Su finalidad es facilitar

tar la predicción de lo que una persona hará en el futuro. - Se basan en las diferencias individuales, que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad; analizan además en qué y cuánto varía la capacidad o la actitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

3.4.4. TEST DE PERSONALIDAD

Los test de personalidad analizan las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

Estos test son genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son llamados también psicodiagnósticos. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad (ansiedad, agresividad).

3.4.5. TECNICAS DE SIMULACION

Estas técnicas consisten en someter a una situación de dramatización al candidato, sobre algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa. Mediante esto el error probable e intrínseco de cualquier sistema de selección, puede ser reducido e inclusive el propio candidato puede verificar su adecuación o, inadecuación al cargo pretendido.

De los resultados de las técnicas aplicadas se procede a la decisión de aceptación o rechazo del candidato.

3.5. CAPACITACIÓN

Después de seleccionar a los empleados es común que éstos no estén preparados para que su desempeño sea aprobado. Como primer paso es preciso integrarlos en el ambiente social y de trabajo de la organización. Como segundo paso debe corregirse su deficiencia mediante la capacitación, la cual se inicia con la evaluación de necesidades. En seguida, deben establecerse objetivos específicos de capacitación, los cuales dan sentido al programa de capacitación y sirven para la evaluación de ésta cuando el mismo concluya.

La capacitación y el desarrollo de empleados nuevos, son aspectos importantísimos de la administración de recursos humanos. Las diferencias principales entre ambos conceptos se relacionan con el tiempo. La capacitación se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo. La capacitación tiene una perspectiva de ahora y cómo en cambio el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir las habilidades y características que requieren para el futuro, y así ayudan tanto al empleado como a la organización a enfrentar los cambios.

3.5.1. CONCEPTOS DE CAPACITACION

El término capacitación, se refiere al proceso sistemático que proporciona al trabajador los conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ejecutar su trabajo de acuerdo con los estándares establecidos. Así entendida la capacitación, es necesario como primer paso investigar cuales conocimientos y habilidades no están en su punto óptimo, para así determinar cuáles son las acciones que ofrecen mayor opción, ejecutarlas y más adelante evaluar en qué condición se encuentran.

Las necesidades de capacitación deben tomar en cuenta los aspectos que a continuación se numeran:

A) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como miembro de la organización.

La determinación de necesidades parte generalmente de un análisis de la situación organizacional actual, comparándola con la ideal. De este análisis se deducen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para que los individuos integrantes de la organización superen deficiencias y prevengan situaciones críticas.

Para realizar una buena determinación de necesidades, -

es indispensable obtener la información de varias fuentes y después cruzar los resultados obtenidos. Generalmente las fuentes de información incluyen:

- 1) Datos estadísticos del personal: evaluación del desempeño, índices de rotación, índices de ausentismo, índices de accidentes e índices de comportamiento.
- 2) Datos técnicos y de personal: análisis de puestos, análisis de actividades, estudios de selección, inventario de personal, perfiles de puestos, plan de vida y carrera.
- 3) Medio ambiente organizacional: actitudes, motivación, cultura de la organización, resistencia al cambio y estructura organizacional.
- 4) Tecnología: procesos, operaciones, equipo y problemas tecnológicos.

Una vez definida la situación idónea (lo que debiera hacerse), debe determinarse por medio de una investigación la situación real (lo que se hace). Para definir la situación real se proponen diferentes técnicas que aunque no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, sí son susceptibles de adaptación:

- Entrevista
- Cuestionarios
- Pruebas

- Análisis por discusión de grupo
- Observación directa
- Encuestas
- Quejas
- Registros de personal
- Índices

Mediante el análisis comparativo, entre la situación -- ideal y real, se pueden obtener resultados, precisando si -- las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de: la empresa, la empresa y el trabajador en conjunto y, el tra**ba**jador. Los dos últimos tipos de discrepancias, son las ne**ce**sidades de capacitación y adiestramiento. (9)

B) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre - el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformi**dad** con los objetivos de la organización.

C) También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la efica**cia** en el desempeño de su puesto de trabajo.

De entre otras fuentes de origen para determinar las ne**ce**sidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse -- las siguientes:

(9) Cfr. SEDUE. Capacitación y Desarrollo, Dirección General de Recursos Humanos, Documento interno.

- 1) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- 4) Promociones y ascensos del personal.
- 5) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6) Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- 7) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- 8) Quejas.
- 9) Peticiones expresas respecto de capacitación plantea das individual y grupalmente.
- 10) Evaluación de cursos y seminarios.
- 11) Expansión y crecimiento de la organización.
- 12) Inspecciones y auditorías.
- 13) Reconocimientos oficiales. (10)

Una vez detectadas las necesidades de capacitación y desarrollo, deben diseñarse los planes y programas de capacitación.

Planes y Programas

Los programas de capacitación incluyen la descripción,

(10) Cfr. Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México, 1990, p. 59.

jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas aquellas - actividades que tienen como fin lograr cambios de conducta - en las personas y en los niveles necesarios.

Los programas requieren un planeamiento, que incluye:

- 1) Enfoque de cada necesidad específica.
- 2) Definición clara del objetivo del entrenamiento.
- 3) División del trabajo, para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
- 4) Determinación del contenido del entrenamiento, en -- cuanto a la cantidad y calidad de información.
- 5) Elección de los métodos de entrenamiento según la -- tecnología disponible.
- 6) Definición de los recursos necesarios para la implan-- tación de la capacitación.
- 7) Definición del personal que debe ser capacitado, con-- siderándose: el número de personas, la disponibili-- dad de tiempo; grado de habilidad, conocimientos y - tipos de actitudes, y características personales del comportamiento.
- 8) Sitio donde se impartirá el entrenamiento, ya sea en el cargo, fuera del cargo, en la empresa o fuera de ésta.
- 9) Periodicidad del entrenamiento, escogiendo el hora-- rio más oportuno o la ocasión más propicia.

- 10) Cálculo de la relación, costo beneficio del programa.
- 11) Control y evaluación de los resultados para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia. (11)

En suma, el plan de entrenamiento busca responder seis preguntas básicas: ¿qué debe ser enseñado?, ¿quién debe - - aprender?, ¿cuándo debe ser enseñado?, ¿dónde debe ser enseñado?, ¿cómo se debe enseñar? y, ¿quién debe enseñar?.

Dado que es importante la definición de los objetivos - del programa, es pertinente abundar en esto. La definición de los objetivos siempre se hace en función de las necesidades detectadas. Su determinación correcta proporciona ventajas importantes como son:

- a) Precisar la comunicación entre los involucrados.
- b) Unificar criterios y lenguaje utilizado en el mismo.
- c) Facilitar la identificación de instructores y personal para capacitar con los planes establecidos.
- d) Las actividades programadas tienen sentido debido a que previamente se establecen metas para ellas.
- e) Se garantiza la eficacia del proceso de capacitación.
- f) Permite programar y estructurar las actividades y se leccionar las técnicas y los métodos más adecuados.

(11) Cfr. Chiavenato, Idalberto. Op.cit., p. 482.

Ejecución de Programas

Establecidos los objetivos de la capacitación en función de las necesidades diagnosticadas y elaborado el programa, el siguiente paso es su ejecución.

La ejecución se basa fundamentalmente en la coordinación, dado que en etapas anteriores, se efectuó la planeación y organización correspondiente. y en una etapa posterior se evaluarán los resultados obtenidos.

La coordinación se basa en una serie de formatos entre los cuales destaca lo siguiente:

1) Tarjeta de control de cursos recibidos:

En ésta se lleva el historial personal de cada trabajador en cuanto a los cursos que ha tomado; su asistencia, aprovechamiento y datos generales.

2) Lista de verificación de requerimientos del programa:

Esta refleja la coordinación efectiva, considerándose todos los aspectos necesarios para la ejecución como son: el instructor, el local, el paquete didáctico, el presupuesto, etc.

3) Forma de recopilación de datos:

Esta forma es llenada por el instructor seleccionado; en ella se anota el objetivo instruccional, el contenido del programa, la metodología a utilizar, el equipo necesario y la duración del plan.

4) Invitación para participantes:

En éstas se da toda la información general del programa, como fecha de realización, nombre del instructor, etc.

5) Lista de asistencia:

Esta representa el control de quiénes se presentarán al curso y su constancia durante el mismo.

El éxito de la ejecución depende principalmente de los siguientes factores: de la adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización; de la calidad del material de entrenamiento presentado; de la cooperación de los jefes y directivos de la empresa; de la calidad y preparación de los instructores; y de la calidad de los aprendices.

Evaluación

La parte final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta es necesaria por tres causas fundamentales:

- a) Para precisar la efectividad de la capacitación en la relación con los objetivos establecidos.
- b) Para justificar el costo del desarrollo del plan y el mantenimiento de cada programa.
- c) Para justificar el tiempo invertido.

La evaluación debe considerar dos aspectos básicos:

- 1) Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente incidió en las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2) Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Si los anteriores puntos se cumplen, entonces el programa habrá cumplido con sus objetivos.

3.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño "es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desarrollo de sus empleados en el trabajo."⁽¹²⁾

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de la persona.

La evaluación del desempeño, es un concepto dinámico, dado que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente con cierta continuidad por las organizaciones. Además, es un medio mediante el cual se pueden ha--

(12) Werther, William B. y Davis, Keith. Dirección de personal y recursos humanos, Ed. Mc-Graw Hill, México, 1986, p. 264.

llar problemas de supervisión de personal, de integración -- del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que -- aquél que es exigido por el cargo, entre otros.

La evaluación hace posible lo siguiente:

- a) Mejoramiento del rendimiento.
- b) Ajustes de compensaciones.
- c) Necesidades de capacitación y desarrollo.
- d) Registro de errores en la información.

De esta manera, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación de carreras sean más eficaces. Sin un sistema eficaz de evaluaciones, los ascensos, las transferencias, y políticas de escalafón, se toman por medio de elementos -- subjetivos. La consecuencia es que el personal no sienta -- perspectivas claras de desarrollo y que sus capacidades no -- sean aprovechadas al máximo. Esta falta de retroalimenta- -- ción puede hacer que la dirección de personal no alcance sus objetivos. Luego entonces, la evaluación debe ofrecer un -- cuadro preciso del rendimiento del personal en el trabajo. -- Para alcanzar esta meta, los sistemas de evaluación. Deben estar relacionados con el puesto, ser prácticos, tener nor-- mas y usar medidas confiables. Un método complicado y poco práctico puede conducir a imprecisiones que reducen la efica -- cia de la evaluación.

La evaluación requiere, como se menciona arriba, normas de rendimiento, las que sirven para medir los resultados de seados en cualquier empleo. A partir de los deberes y las normas que se incluyen en la descripción del empleo, el analista puede decidir qué conductas son críticas, cuando esta información no existe o es poco clara, se elaboran normas a partir de la observación del trabajo. Existen dos métodos - generalmente utilizados para la evaluación: los orientados - al pasado y los orientados hacia el futuro.

Los métodos orientados al pasado, tienen la ventaja de ocuparse del rendimiento que ya se ha producido y que, hasta cierto punto, se puede medir. La desventaja evidente es que el desempeño del pasado no se puede modificar. No obstante, los empleados pueden recibir retroalimentación sobre sus esfuerzos. Las técnicas de evaluación más utilizadas de este tipo incluyen: escala de calificación, escalas de calificación basadas en la conducta y listas de verificación.

Las evaluaciones orientadas hacia el futuro evalúan el potencial de los empleados. A la vez que establecen metas - de desempeño para el futuro. Las técnicas más utilizadas -- son: autoevaluaciones, evaluaciones psicológicas y administración por objetivos.

3.7. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Una de las formas en que la dirección de personal, logra el rendimiento de los empleados. Su motivación y satisfacción es mediante los sueldos. Estos son los que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

La administración de salarios se refiere a "el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización." (13)

Un buen sistema de administración de salarios es la columna vertebral de las políticas que afectan la adquisición y utilización de los recursos humanos. "Un buen sistema de remuneración tiene por lo menos cinco objetivos principales: 1) los empleados deben percibir el sistema como algo justo; 2) el paquete de remuneración ha de ser externamente competitivo; 3) al diseñar una estructura justa de sueldos y salarios competitivos, la organización ha de tener en cuenta sus propios medios económicos; 4) las políticas de remuneración deben ceñirse a la ley; 5) la estructura de remuneración deberá tomar en consideración, el aporte de los empleados (méritos) así como su antigüedad." (14)

Sin lugar a dudas, los empleados desean ver una rela- -

(13) Chiavenato, Idalberto. Op.cit., p. 407.

(14) Alpanderi Guvene, G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, Ed. Norma, Colombia, 1985, p. 308.

ción positiva entre las destrezas, los esfuerzos y los conocimientos que aportan a la organización, por una parte, y el pago y demás recompensas que reciben, si la remuneración está por debajo de las expectativas del empleado, éste siente que hay injusticia. Además si perciben que están contribuyendo más a la empresa o que son más calificados que otros - con sueldo igual o superior, pueden optar por disminuir su participación mediante el ausentismo, trabajo de mala calidad, falta de cooperación o reducción de actividades, entre otras.

Por otra parte, cuando hay una forma objetiva de determinar el valor relativo de cada cargo y el desempeño de cada persona, los empleados tendrán menos tendencia a sentirse como víctimas de una injusticia dado que la remuneración es -- equitativa.

La eficacia de un sistema de remuneración se mide por el grado en que ayuda a atraer, retener y motivar a los empleados. Un buen sistema de administración de salarios y de remuneración debe ofrecer un método sistemático de analizar los cargos, incluyendo las descripciones y especificaciones que aclaren la función, la autoridad y la responsabilidad de los empleados. Además debe conducir a un método integral y constante de evaluar y clasificar los cargos; y debe garantizar un método justo y equitativo de fijar los aumentos de --

ESTA TESIS HA DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

sueldos y salarios. Por último debe ofrecer un análisis - - exhaustivo de cada cargo que permita a todos los departamentos, seleccionar, capacitar y trasladar empleados.

CAPITULO IV

EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

4.1. ANTECEDENTES

La Dirección de Pensiones Civiles, es el antecedente inmediato del ISSSTE. El decreto que la crea está fechado el 12 de agosto de 1925. Fue una institución que nació al calor de las luchas laborales de aquellos tiempos. Respondió a las inquietudes y a las demandas justas de los trabajadores que vieron en ella una alternativa, para la satisfacción de sus necesidades y las de sus familiares.

La Constitución Política de 1917, estableció normas laborales sustanciales, en su capítulo del trabajo y la previsión social, donde se regulan las relaciones obrero patronales. Sin embargo, los trabajadores del Estado carecían de derechos constitucionales efectivos, por lo que los trabajadores al servicio del Estado lucharon por la creación de la mencionada Dirección General de Pensiones, "esta institución ofreció a los trabajadores la pensión de retiro a los 55 años de edad y a los 35 años de servicio, además de presta--

mos a corto plazo". (1) La política de pensión se fijaba en razón del 1.5% a partir del último sueldo diario. Esto se multiplicaba por el número de años de servicio. Al igual -- que hoy, se hacían descuentos de los trabajadores para sostener la institución, se fijaban en relación con la edad, así, a la edad de 56 años, quedaban exentos de la obligación de -- aportar su cuota.

Por otro lado, la seguridad social para los trabajado-- res quedó definida en la fracción 29 del artículo 123 Consti-- tucional. Pero desde que entró en vigor la carta fundamen-- tal hasta el año de 1929, dicha fracción carecía de su ley -- reglamentaria. Por esta razón los efectos tutelares del -- constitucionalismo social, no se habían dejado sentir con la fuerza que los trabajadores reclamaban. Fue precisamente du-- rante el periodo presidencial del General Calles (1924-1928) cuando se ataca este problema al crearse la Dirección de Pen-- siones, representando el primer avance logrado en beneficio de los empleados de gobierno, garantizando prestaciones so-- ciales y económicas para su beneficio.

Durante el breve mandato del licenciado Emilio Portes -- Gil, fue posible reformar la Constitución con el objeto de -- que se considerase de utilidad pública, la expedición de una ley del Seguro Social. Se establece así el marco legal e --

(1) ISSSTE. El ISSSTE y la seguridad social para los trabajadores del Estado, ISSSTE, México, 1990, p. 190.

instrumental que cristalizaría la política de seguridad social del gobierno. El 6 de septiembre de 1929, se publica en el Diario Oficial de la Federación, la reforma que claramente estipulaba que: "se considera de utilidad pública, la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá se guros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del -- trabajo, de enfermedades y accidentes y otros con fines análogos." (2)

Correspondió al presidente Manuel Avila Camacho, enviar la iniciativa de Ley del Seguro Social en el año de 1942, la cual fue aprobada por las cámaras en 1942. Al año siguiente, el 19 de enero, el Ejecutivo publicó la Ley en el Diario Oficial. Esta Ley reformaba la expedida en 1929, y con ella se creó el Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante esta institución, se garantizaba el bienestar económico de grandes sectores sociales. Paralelamente, en el año de 1946, -- los trabajadores del Estado y el gobierno de la República, -- llegaron a un acuerdo para reformar la Ley de Pensiones, y -- el 5 de marzo de ese año, se expide la nueva Ley. "Desgra-- ciadamente, este instrumento jurídico tuvo vigencia limitada. Sólo se aplicó a los miembros del magisterio y a los veteranos de la Revolución. Tenía algunas deficiencias técnicas, por lo cual se procedió a una nueva reforma en 1947, publi--

(2) Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE. Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE, México, 1988, p. 87.

cándose una nueva Ley de Pensiones Civiles el 31 de diciem--
bre de 1947 y entrando en vigor el 3 de enero de 1948." (3)

En esta última Ley, se observó un avance trascendente -
respecto al anterior en relación al monto de las pensiones,
y a la inclusión de un mayor número de trabajadores al servi-
cio del Estado. Asimismo, el Estado se comprometía a contri-
buir con mayores subvenciones, al programa de pensiones (el
Estado aportaría una cantidad igual al 100% de la aportada -
por los trabajadores). También se reducían los intereses so-
bre los préstamos a los trabajadores y se autorizaba la in-
versión en la formación y construcción de colonias para tra-
bajadores.

En 1959 finalmente se expide la Ley del ISSSTE, con la
que desaparecen tanto la Ley de 1948, como la Dirección de -
Pensiones Civiles, surgiendo el Instituto de Seguridad y Ser-
vicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Esta Ley --
fue promulgada el 28 de diciembre de 1959 y publicada el 30
del mismo mes, entró en vigor el 1° de enero de 1960. Dice
en su artículo IV: "La Dirección de Pensiones Civiles, crea-
da por la Ley de Pensiones Civiles y de Retiro del 12 de - -
agosto de 1925, se transforma en un organismo que se denomi-
nará Instituto de Seguridad y de Servicios Sociales de los -
Trabajadores del Estado."

(3) ISSSTE, op.cit., p. 249.

4.2. LA LEY DEL ISSSTE

En el apartado B) del artículo 123 Constitucional, se consagran los derechos fundamentales del trabajador al servicio del Estado entre otros, la seguridad social en la fracción XI (inciso A al F).

Siendo la Ley del ISSSTE, anterior al apartado B, ⁽⁴⁾ ya que fue promulgada como se dijo el 28 de diciembre de 1959, es sin embargo, reglamentaria de dicho apartado.

La Ley del ISSSTE de 1960, incluyó prestaciones que en su amplitud cumplen los anhelos de los trabajadores al servicio del Estado en materia de seguridad social.

4.3. REGLAMENTO DE ESCALAFÓN EN EL ISSSTE

Es bien sabido, que las dependencias y entidades del gobierno federal, deberán otorgar prioridad dentro de sus programas de trabajo, a aquellas acciones que permitan modernizar, simplificar y desconcentrar trámites y procedimientos, tanto aquellos que permitan mejorar los servicios y atención a los derechohabientes, como los que estén orientados para mejorar la productividad, eficiencia y toma interna de decisiones.

(4) En 1960, la Constitución general de la República fue adicionada -- con un apartado B, para definir la relación del gobierno con sus -- trabajadores.

Por ello el ISSSTE, en su reglamento de escalafón, se encuadra dentro del contexto de los preceptos constitucionales del artículo 123 en su apartado B, en la medida en que concerta las voluntades del SNTISSSTE y el propio Instituto por hacer valer los derechos de los trabajadores, basado en principios de justicia y equidad; y además, responde al propósito de que los problemas se resuelvan en el mismo lugar donde se originan, tomando en cuenta los acuerdos tomados en el 8° Congreso Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores del mencionado Instituto, celebrado en el mes de febrero de 1987, en el que establecen la necesidad de facilitar y --transparentar el proceso relativo a movimientos escalafonarios, y la conveniencia de crear un escalafón por cada centro de trabajo; lo que indudablemente representa una justa aplicación de los derechos de ascenso de los trabajadores de base del Instituto, con apego al Catálogo Institucional de Puestos, mismo que por disposición del Gobierno Federal vino a desplazar al sistema de categorías con el que se venía operando.

Con la firme intención de llevar a cabo lo señalado anteriormente, el Instituto y su sindicato, el 1° de octubre de 1987, suscribieron un acuerdo mediante el cual se comprometieron a formular el nuevo Reglamento de Escalafón, mismo que señala claramente las políticas y procedimientos desconcentrados; con la finalidad de simplificar la aplicación de

los derechos de los trabajadores del Instituto, en todos y - cada uno de los centros de trabajo que lo integran.

Por lo anteriormente señalado, el Instituto y su sindicato, apegados al respeto irrestricto de los derechos de sus trabajadores y con la firme intención de coadyuvar con los - programas ordenados por el Ejecutivo Federal en materia de - modernización, desconcentración y simplificación de trámites y procedimientos y, en una prueba manifiesta del entendimiento y colaboración mutua que ha prevalecido entre ambas partes, convinieron en suscribir el actual Reglamento de Escalafón del ISSSTE, conscientes de la responsabilidad que significa dentro del proceso de mejoramiento y modernización de - la administración pública federal.

4.4. EL ESCALAFÓN

Se entiende por escalafón, el sistema organizado en cada dependencia, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas.

Todos los trabajadores de base, con un mínimo de 6 meses en la plaza del grado inmediato inferior, tienen derecho a participar en los concursos que se llevan a cabo para que sean ascendidos.

En cada dependencia, se expedirá un reglamento de esca-

lafón conforme a las bases establecidas y se formulará de común acuerdo por el titular y el sindicato respectivo.

Los factores escalafonarios son los siguientes:

- I. Los conocimientos
- II. La aptitud
- III. La antigüedad
- IV. La disciplina
- V. La puntualidad

Se entiende:

- a) Por conocimientos: "la posesión de los principios -- teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza".
- b) Por aptitud: "la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada".
- c) Por antigüedad: "el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional.

Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior, que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.

En igualdad de condiciones tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia, o cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.

Los factores escalafonarios se calificarán por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

En cada dependencia, funcionará una comisión mixta de - escalafón integrada con igual número de representantes del - titular y del sindicato, de acuerdo con las necesidades de - la misma unidad, quienes designarán un árbitro que decida -- los casos de empate. Si no hay acuerdo, la designación la - hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en un - término que no excederá de diez días y de una lista de cua-- tro candidatos que las partes en conflicto propongan.

Los titulares de las dependencias deberán proporcionar a las Comisiones Mixtas de Escalafón, los medios administrativos y materiales para su eficaz funcionamiento.

Las facultades, obligaciones, atribuciones, procedimientos y derechos de las Comisiones Mixtas de Escalafón y de -- sus organismos auxiliares en su caso, quedarán señalados en los reglamentos y convenios.

Los titulares darán a conocer a las Comisiones Mixtas -

de Escalafón las vacantes que se presenten dentro de los - - diez días siguientes en que se dicte el aviso de baja o se - apruebe oficialmente la creación de plazas de base.

Al tener conocimiento de las vacantes, las comisiones - mixtas de escalafón, procederán desde luego a convocar a un concurso, entre los trabajadores de la categoría inmediata - inferior, mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de los centros de trabajo correspondientes.

Las convocatorias señalarán los requisitos para aplicar derechos, plazos para presentar solicitudes de participación en los concursos y demás datos que determinen los reglamen-- tos de las comisiones mixtas de escalafón.

En los concursos se procederá por las comisiones a verificar las pruebas a que se sometan los concursantes y a calificar los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los do cumentos, constancias o hechos que los comprueben, de acuer- do con la valuación fijada en los reglamentos.

La vacante se otorgará al trabajador que habiendo sido aprobado de acuerdo con el reglamento respectivo, obtenga la mejor calificación.

Las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio realizado por el titular de la dependencia, to--

mando en cuenta la opinión del sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertos en un 50% libremente por los titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el -sindicato. Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes, deberán reunir los requisitos que para esos puestos señale -cada una de las dependencias.

Cuando se trate de vacantes temporales que no se excedan de seis meses, no se moverá el escalafón, el titular de la dependencia de que se trate, nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla.

Las vacantes temporales mayores de seis meses, serán --ocupadas por riguroso escalafón; pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales, de tal modo que si quien disfrute de la licencia --reingresare al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el titular.

Las vacantes temporales mayores de seis meses serán las que se originen por licencias, otorgadas a un trabajador de base en los términos del artículo 43, fracción VIII de la --Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Por último, cabe señalar que el procedimiento para resolver las permutas de empleos, así como las inconformidades

de los trabajadores afectados por trámites o movimientos escalafonarios, será previsto en los reglamentos.

4.5. VINCULACIÓN DEL SISTEMA ESCALAFONARIO Y LA CAPACITACIÓN

Los organismos públicos, plantean cada vez con mayor urgencia la necesidad de contar con recursos humanos de capacidad técnica administrativa adecuada, que permitan el desarrollo y cumplimiento óptimo de sus funciones. Esta necesidad, comprende a todos los niveles de las organizaciones, operativos, directivos y ejecutivos, ya que la consecución de los - objetivos de toda empresa, está en función del trabajo con--junto de todos y cada uno de sus miembros.

Es bien sabido, que el proceso de la capacitación implica realizar un esfuerzo común entre empleados y gobierno, -- que dicho proceso es un mecanismo de participación activa, - en donde participa el empleado independientemente del nivel jerárquico que ocupe.

Ante tal situación, los fines de la capacitación se - -orientan a satisfacer simultáneamente, por un lado las nece-sidades de eficiencia de las instituciones y por otro las legítimas aspiraciones de superación personal de los empleados.

El pretender un cambio en la administración pública, implica no sólo cambiar los métodos y sistemas de trabajo, si-

no que antes de esto, cambiar la mentalidad tradicional de los servidores públicos, elevar su sentido de responsabilidad en el servicio, incrementar su aptitud y destreza para el mismo, así como elevar su nivel de desarrollo cultural y social.

Es bien sabido, que la capacitación por sí misma, no puede resolver los problemas derivados de una organización deficiente. También sabemos que difícilmente se podría lograr a corto plazo un cambio radical en la mentalidad del servidor público tradicional. Sin embargo, la capacitación de personal se convierte en el instrumento de cambio más activo para lograr una nueva mentalidad, positiva y consciente de la responsabilidad que lleva implícita el servicio público.

Día con día, se le da mayor importancia en las organizaciones al hecho de poder contar y disponer, de un personal debidamente capacitado; el cual pueda desempeñar sus funciones con eficacia. Sin embargo, todos los esfuerzos por lograr una capacitación bien intencionada, a través de la cual, los servidores públicos, tengan acceso a mejores niveles promocionales, se contraponen con una realidad muy distinta a los objetivos que persiguen los procesos de capacitación.

Es importante analizar, que tan efectiva es la capacitación de personal en el sector público y hasta dónde puede llegar en su desarrollo laboral el servidor público ante la

reglamentación escalafonaria de las instituciones gubernamentales.

El principal problema existente en las dependencias del Ejecutivo, es debido a que éstas cuentan con un presupuesto rígido, y por lo tanto se tienen que sujetar a un determinado tabulador, diseñado por programación y presupuesto. Por lo anterior, la problemática que se deriva, es que, si el -- Instituto capacita a un trabajador, en una determinada rama del conocimiento, pero al mismo tiempo no cuenta con el soporte financiero requerido para crear la plaza, como consecuencia de esto, el trabajador se va a quedar estancado, con el riesgo de que quizá el trabajador se vaya a una empresa -- particular, donde sí le van a reconocer sus conocimientos, -- dándole el puesto y la retribución económica que se merezca. Esto es algo que se ha venido dando con frecuencia en la administración pública, lo que no ocurre en las empresas privadas; ya que si éstas mandan capacitar a un trabajador, de inmediato le absorben, en el campo y funciones donde se le haya capacitado y se le remunera lo que le corresponde.

Los movimientos escalafonarios, son el motor que rige, los movimientos ascendentes de los trabajadores de base, tomando como punto de partida la calificación de los factores escalafonarios.

El objetivo fundamental de los escalafones dentro de -- una organización, debe de ser el estimular a los trabajado--

res, hacia el progreso dentro de su ámbito laboral dándole - oportunidades de desarrollo a todos los empleados y, logrando con esto que el trabajador, se esfuerce en el desempeño - de sus funciones y las realice con la mayor eficiencia posible.

En el sector público los movimientos escalafonarios, se efectúan aproximadamente cada seis meses, y de 100 trabajadores que puedan ser promovidos por concurso escalafonario, 50 son ascendidos por la antigüedad con la que cuenten en ese momento.

El procedimiento para efectuar las promociones de los - trabajadores; se basa en la calificación de una ficha escalafonaria, en ésta estarán registradas las calificaciones de - los factores escalafonarios al momento de tenerse una plaza vacante, se recurre a esas fichas y, como el concurso es permanente, prácticamente el ascenso de los trabajadores, es un escalafón automático.

Debido a los deficientes sistemas de calificación de -- los factores escalafonarios en el sector público, el factor antigüedad, es el que determina en última instancia, los ascensos escalafonarios de los trabajadores.

Por lo anterior surge la siguiente pregunta:

En el caso de que exista una plaza vacante dentro de -- una institución gubernamental, y al mismo tiempo se disponga

de personal, debidamente capacitado, para el adecuado desempeño de las funciones requeridas, pero que no cuente con el factor antigüedad dentro de la institución; y por otro lado, esté de por medio personal que no cuente con la preparación, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño del puesto en cuestión, contando únicamente a su favor con X número de años de servicio. La pregunta sería: ¿A quién se le dará la promoción?. La práctica ha demostrado, que la vacante se le otorgará a la persona con mayor antigüedad dentro de la institución.

Con base en el ejemplo anterior, nos podemos dar cuenta que la capacitación que recibió el primer empleado, no sirvió en función de los objetivos que persigue, ya que como se pudo apreciar la promoción se le otorgará al trabajador que cuente con mayor antigüedad.

Los problemas que generan este tipo de situaciones son muy grandes, ya que en muchas ocasiones, las personas que ocupan las vacantes de niveles superiores, pueden no estar debidamente preparadas para desempeñarse con eficiencia en sus funciones; incrementándose de esta manera, los problemas de la institución para la cual prestan sus servicios.

Consideramos de vital importancia, vincular la capacitación con el sistema escalafonario de las instituciones, ya que esto sería la manera más clara y eficaz de beneficiar al trabajador, al obtener los recursos que le ayuden a resolver sus problemas.

La capacitación en el sector público no es adecuada, debido al hecho de que en la práctica no se le ofrecen oportunidades de mejoramiento al personal capacitado, por lo que esto ocasiona una gran frustración y desmotivación en el empleado, al sentir que la capacitación que le fue impartida no le sirvió en función de los beneficios que de ella pensaba obtener.

Los factores escalafonarios, intervienen de manera directa, en todos los movimientos del personal que se llevan a cabo, dentro de las instituciones gubernamentales. Es aquí donde surge la interrogante, de porqué la capacitación de personal no es realmente efectiva en este ámbito, si se parte del hecho, de que los objetivos de la mencionada son el proporcionar al empleado, mayores posibilidades de alcanzar puestos de mayor relevancia que se traduzcan a un mejor nivel de vida de los servidores públicos.

En la práctica, la mayoría de los movimientos de personal de base en el sector público, son llevados a cabo mediante la aplicación de la reglamentación escalafonaria, tomando en cuenta principalmente la antigüedad de los trabajadores que pretenden ocupar alguna plaza vacante; y la mayoría de las veces se pasan por alto, factores tan importantes como son; aptitud y conocimientos, indispensables para el adecuado desempeño del puesto.

Es en este punto donde surge el problema, ya que los --

trabajadores que en un momento dado han sido capacitados, -- con el fin de poder ocupar un puesto X, se enfrentan a la penosa realidad de no poder tomar posesión del mismo, por el hecho de no contar con la antigüedad requerida. Es aquí donde de la capacitación se enfrenta a una problemática muy grande, que se aparta mucho de sus verdaderos objetivos, y es aquí donde todos los esfuerzos por lograr que el empleado se supere en su ámbito laboral quedan nulificados.

Como consecuencia de todo lo anterior, sobreviene en -- los trabajadores que han sido capacitados, una lógica frustración, al no poder realizarse y no poder alcanzar una mejor posición dentro de la organización; al darse cuenta, de que todo el esfuerzo ha sido en vano, ya que al término de su preparación, ha vuelto a quedar exactamente igual en su puesto de trabajo.

Esta frustración se convierte en una gran desmotivación en el trabajador, ya que al no alcanzar el objetivo deseado, se desmoraliza, al grado de descuidar sus funciones y responsabilidades inherentes al puesto que desempeña, y como consecuencia de estas actitudes, se ven afectados los intereses de la institución.

Por otro lado, la designación inadecuada de funcionarios sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se les ha encomendado, y cuyo nombramiento obedece generalmente a compromisos de carácter político,

trae como lógica consecuencia la falta de eficiencia dentro de las dependencias, y que al personal no tenga la dirección que requiere.

Otros factores importantes, que contribuyen a recrudecer aún más el problema planteado son:

- 1) La carencia de los elementos materiales necesarios - para que el trabajador se desempeñe con eficiencia en sus labores cotidianas.
- 2) Los reducidos sueldos que no alcanzan a satisfacer - sus necesidades primarias, llevándolo a buscar otras fuentes de ingresos como son: actividades y trabajos extraordinarios, turnos dobles con la consiguiente - baja de productividad, etc.
- 3) Condiciones físicas de trabajo poco favorables como son: falta de suficiente aire, luz, ventilación, clima, etc.
- 4) Sobrecargas de trabajo y carencia de colaboración ante ello.
- 5) Falta de motivación, al ver frenado su desarrollo in justamente ante la imposibilidad de alcanzar posiciones superiores.
- 6) Falta de lealtad a sus jefes y su función al tener - que proteger su empleo y posición ante posturas políticas.

- 7) Carencia de planeación en las labores a desarrollar, falta de una dirección adecuada bajo las órdenes de funcionarios poco eficientes.
- 8) Falta de capacitación y preparación para las labores que le son encomendadas.
- 9) Confusión continua, ante la duplicidad de órdenes y la multitud de disposiciones y papeleo, trabajando - en un mar de papel y tinta con sistemas obsoletos.
- 10) Falta de información y participación en el trabajo y total desintegración a sus labores.
- 11) Falta de especialización y exceso de rutinas.
- 12) Mandos intermedios improvisados.

Lo anterior ocasiona una problemática, que se ha ido -- convirtiendo en un círculo vicioso, dentro de las instituciones gubernamentales.

4.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL ISSSTE

Para poder realizar un estudio más completo del tema -- tratado, se llevó a cabo una serie de entrevistas personales, con los representantes de la Comisión Mixta de Escalafón en el ISSSTE, tanto por parte del sindicato de esta institución, como por parte de las autoridades. Por parte del sindicato, se entrevistó al señor Luis Hidalgo, representante de la comi

sión mixta de escalafón, y por parte de las autoridades al -
C.P. Antonio de la Cruz.

A través de estas entrevistas se obtuvieron opiniones y puntos de vista de ambas partes, las cuales nos permitieron establecer un criterio sobre la problemática, tratada en el presente trabajo.

Después de haber analizado las entrevistas llevadas a -
cabo, a sindicato y autoridades del ISSSTE, nos pudimos con-
formar un criterio relacionado con los problemas que enfrenta el sistema escalafonario del Instituto en cuanto a capaci-
tación, y en cuanto a la vinculación de la misma con respecto a los factores escalafonarios que intervienen para poder llevar a cabo los movimientos ascendentes de los trabajado--
res de esta institución.

En el transcurso de la presente investigación pudimos -
constatar, a través de las entrevistas y de los cuestionarios aplicados a los representantes de la Comisión Mixta de Escalafón del ISSSTE, cómo se llevan a cabo los movimientos esca-
lafonarios dentro de la Institución, cuáles son los factores que se consideran más importantes a la hora de llevar a cabo los ascensos escalafonarios y cual de ellos es el que determina en última instancia el ascenso y promoción de los traba-
jadores.

A través de las entrevistas, se habló sobre la importan-
cia del factor antigüedad en cuanto al logro de un ascenso o

promoción escalafonaria. Al respecto el C.P. Antonio de la Cruz, representante de las autoridades dijo lo siguiente: - "La antigüedad, no es el factor que decide a la hora de proporcionar una plaza vacante, este factor es secundario y sirve únicamente para desempatar, lo que requiere, justamente es la eficiencia de la persona que va a ocupar el puesto".⁽⁵⁾ Por su parte el Lic. Luis Hidalgo, representante de la Comisión Mixta ante el Sindicato especificó en este punto: "La antigüedad no es tan básica para ocupar un puesto, ya que como lo marca la ley lo principal son los conocimientos, ya que de acuerdo a ellos, es cómo va a desarrollar el trabajador el puesto en cuestión. Por lo tanto se requieren para ocupar un puesto, a las personas más aptas y con mayores conocimientos, no con mayor antigüedad".⁽⁶⁾ En este aspecto, ambos representantes coincidieron en que lo que se requiere fundamentalmente para alcanzar una promoción es la eficiencia y preparación de la persona que va a ocupar una plaza vacante y también opinaron que la antigüedad es únicamente un factor de desempate.

Se mencionó que la capacitación que se imparte en el Instituto, es con el fin de impulsar el desarrollo y superación de los trabajadores del ISSSTE y a su vez se hizo hincapié en su importancia y hasta qué grado la misma está vincu-

(5) Fragmentos de las entrevistas realizadas a los representantes de la C.M.E. por parte de las autoridades y del sindicato en el ISSSTE.

(6) Ibidem.

lada con las políticas escalafonarias de la Institución. El C.P. De la Cruz, representante de las autoridades dijo lo siguiente con respecto a la capacitación: "El principal problema existente en las dependencias del Ejecutivo, es debido a que cuentan con un presupuesto rígido y por lo tanto, debido a esto, se tienen que sujetar a un determinado tabulador, diseñado por Programación y Presupuesto. Por lo anterior la problemática que se deriva, es que si el Instituto capacita a un trabajador en determinada rama del conocimiento, pero al mismo tiempo no cuenta con el soporte financiero requerido para crear la plaza, como consecuencia de esto, el trabajador se va a quedar estancado con el riesgo de que quizá se vaya a una empresa particular donde sí le van a reconocer -- sus conocimientos, dándole el puesto y la retribución económica que se merezca. Esto es algo que se ha venido dando -- con frecuencia en la administración pública, lo que no ocurre en las empresas privadas; ya que si estas mandan capacitar a un trabajador de inmediato le absorben en el campo y funciones donde se le haya capacitado y se le remunera lo -- que le corresponde". (7) Asimismo el Lic. Luis Hidalgo, representante sindical aclaró lo siguiente con respecto a la capacitación: "Lo ideal sería que en el Instituto existieran los puestos adecuados para los trabajadores y que se les diera capacitación. Desgraciadamente en el Instituto no se tie

(7) Ibidem.

ne ese control y no se cuenta con el presupuesto adecuado para llevarlos a cabo".

Con respecto a la capacitación, ambas partes estuvieron de acuerdo en que la misma, no necesariamente determina el ascenso de los trabajadores, ya que al contar el ISSSTE con un presupuesto rígido en este campo, se tiene que sujetar a un determinado tabulador, diseñado por Programación y Presupuesto.

Por otra parte el representante sindical mencionó que muchas veces los cursos de capacitación que imparte el Instituto, favorecen tan sólo a unos cuantos, considerando el entrevistado, que esto es una injusticia por parte de las autoridades, partiendo del hecho que todos los trabajadores tienen el mismo derecho a superarse.

En cuanto a procedimientos, permutas, movimientos escalafonarios, inconformidades y recusaciones, ambos representantes estuvieron de acuerdo en que todo este tipo de movimientos se realizan conforme a la ley.

Finalmente, los entrevistados estuvieron de acuerdo en que el factor antigüedad, no es el que determina los movimientos escalafonarios, ya que ambas personas lo consideran única y exclusivamente como un factor de sesempate, aunque en la práctica no sea esta la realidad.

Se pudo observar que la entrevista realizada al señor -

Hidalgo, representante sindical, fue más apegada a la realidad, ya que el entrevistado, mencionó algunas de las irregularidades que sufre la Institución. Por su parte el representante de las autoridades en ningún momento aceptó que existiese ninguna irregularidad que se saliese de los lineamientos y normas que marcan la ley y los reglamentos.

En conclusión, por parte del representante de las autoridades señaló, que el sistema escalafonario del Instituto está actuando con apego a derecho, otorgándole al trabajador todo lo que le corresponde. Sin embargo, desde el punto de vista del representante del sindicato, sí existen irregularidades y problemas a los que hay que darles solución.

Analizando los puntos de vista anteriores, la problemática inherente a los escalafones, se deriva de la falta de interés de las autoridades, por mejorar el nivel de conocimientos de los trabajadores al servicio del Estado, aunado a la apatía y el desinterés de los empleados por mejorar sus condiciones laborales. Lo anterior se deriva también, del escaso presupuesto con el que se cuenta para darle un mayor impulso a la capacitación de personal.

Consideramos que de nada sirven los escalafones, en este caso del ISSSTE, ni lo bien constituidas que estén las comisiones mixtas de escalafón; ni que actúen conforme a lo que marca la ley, si el problema no es atacado adecuadamente.

Indudablemente que la capacitación y el adiestramiento son positivas, siempre y cuando el capacitado, pueda aplicar sus conocimientos y obtener algún provecho de ella.

El principal problema que se pudo detectar en esta investigación es la enorme desmotivación de los trabajadores - de base, que al percibir un salario muy bajo, durante 10, 20 ó 30 años, y al no tener esperanza de ganar más, pierde totalmente el interés y el empeño por hacer bien su trabajo, y se deja envolver en un círculo, del que difícilmente puede - salir, si no hace un gran esfuerzo por superarse.

En el caso del ISSSTE, pudimos observar, que la capacitación existe, pero que solamente se lleva a cabo por cumplir con la ley.

El hecho de que sólo unos cuantos, tengan acceso a la - capacitación, es el origen de la desmotivación de cientos de empleados que tienen los mismos derechos que algunos privilegiados.

Ahora bien, la capacitación tiene su razón de ser, en - el momento en que el empleado capacitado, va a poder aplicar sus conocimientos en la práctica y va a poder percibir o aspirar a una justa remuneración, y a un mayor salario. Sin - embargo en la realidad se capacita un X número de empleados en determinada especialidad, para que finalmente esa preparación no le sirva de nada, ya que los requerimientos de personal para esa especialidad son mínimos.

El resultado es que finalmente, fue tiempo perdido, ya que el Instituto gastó determinado presupuesto en capacitar X número de empleados y al término de esta acción, no va a poder absorberlos a todos en la especialidad mencionada.

Para el empleado resulta totalmente desmotivante, darse cuenta de que todo el tiempo empleado en capacitarse finalmente, no le sirvió de nada, debido a que no podrá aplicar el conocimiento adquirido y con el tiempo tal vez lo olvide, así como lograr un ascenso por ello.

Definitivamente, consideramos que el sistema escalafonario, como es manejado en la actualidad, no llena las expectativas del trabajador, ya que aunque las personas entrevistadas afirman que la antigüedad es solamente un factor de desempate, es la misma finalmente, la que cuenta para lograr un ascenso escalafonario.

Es importante que se le den mayores oportunidades de desarrollo a todos y cada uno de los trabajadores, tanto a los que ya tienen antigüedad, como a los de nuevo ingreso.

La preparación y el estudio, al lado de la experiencia, es la base para el óptimo desempeño de las funciones de cualquier organismo.

La antigüedad por sí sola, muchas veces no está ligada al conocimiento y a la experiencia. Es de vital importancia, que no sólo se valore la antigüedad, como un factor de ascen

so escalafonario, sino que también se tome en cuenta el factor preparación, al momento de otorgar nuevos puestos.

Consideramos que mientras no sean corregidas estas irregularidades detectadas, el problema continuará mientras no haya un cambio de actitud, por parte de las autoridades y -- por parte del personal que conforma esta Institución.

4.7. SOLUCIONES

Después de haber analizado el material de las entrevistas y habernos formado un criterio personal de la problemática tratada, procederemos a proponer algunas soluciones que coadyuven al mejoramiento de las irregularidades detectadas en nuestra investigación.

Las soluciones son las siguientes:

A) "Mejorar los salarios de los trabajadores al servicio del Estado".

Como es bien sabido, el principal problema de las organizaciones gubernamentales, es el bajo presupuesto con el -- que cuentan para retribuir a los trabajadores al servicio -- del Estado. Los bajos niveles salariales, son la fuente -- principal de todos los problemas inherentes a la baja produc

tividad y falta de eficiencia que sufren las instituciones - del gobierno.

En la presente investigación, nos afocamos al ISSSTE, - y después de haber verificado que la mayoría de los serios - problemas que enfrenta la institución mencionada, debido a - la desmotivación que sufre el servidor público, al no perci- bir un salario que cubra todas sus necesidades, proponemos - como solución, una mejor y más justa distribución de los sa- larios.

El trabajador al servicio del Estado, además de no per- cibir un salario decoroso, a través del cual, pueda cubrir - todas las necesidades de él y de su familia, está inmerso en un círculo vicioso que lo orilla a no desarrollar su trabajo y obligaciones laborales como es debido. La apatía, la - - irresponsabilidad y el incumplimiento de sus deberes, son -- las características principales del empleado de gobierno, la impuntualidad en sus horarios y el ausentismo con cualquier pretexto están a la orden del día.

Por lo anterior, proponemos como solución un justo y -- equitativo mejoramiento de los niveles salariales, tomando - en cuenta primordialmente, que no todos los trabajadores son iguales en los aspectos anteriormente mencionados; y que a - pesar de que la mayoría no cumple con sus deberes adecuada-- mente, hay muchos que sí lo hacen con responsabilidad. Al -

tocar este punto, consideramos que sería inútil y contraproducente, que las autoridades promovieran aumentos salariales a trabajadores que no se lo merecen, y que sólo se presentan a sus labores para checar su tarjeta de entrada y salida, y que el resto del día, no hacen absolutamente nada de provecho.

Sería inútil aumentar el sueldo a este tipo de trabajadores, ya que sólo se contribuiría a recrudecer el problema; debido a que los servidores públicos, que no trabajan realmente, al ser promovidos inmerecidamente, continuarían con sus malos hábitos en el trabajo al sentir que ganan más dinero fácilmente y sin esforzarse.

Es necesario que las autoridades del ISSSTE, tomen serias medidas al respecto.

La solución que se propone, para poder mejorar los salarios a quien verdaderamente se lo merece es la siguiente:

- 1) Informar a todo el personal que en la medida en que se obtengan resultados satisfactorios en el desarrollo de sus labores, asistencia y puntualidad, se abrirá la posibilidad de que sean promovidos económicamente, y de que puedan alcanzar un mejor puesto o categoría del que actualmente desempeñen; sin importar los años de servicio que lleven dentro de la institución.

2) Detectar el mejoramiento laboral de los empleados, a través de comisiones encargadas, únicamente de supervisar periódicamente, el desarrollo de los trabajadores en sus actividades; y el adecuado cumplimiento de sus deberes. Todo esto avalado por los directores y jefes de los departamentos y áreas respectivas.

3) Elaborar en forma escrita, un reporte de cada uno de los empleados, que proporcione los indicadores de eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades de todos y cada uno de los trabajadores, para de esta manera, poder valorar y decidir acertadamente a quien se le debe otorgar va un aumento de sueldo en el momento preciso. Los encargados de elaborar este reporte, serán los jefes inmediatos de todas las áreas y departamentos. Una vez terminados estos reportes, serán enviados a gerentes y directores de área para su valoración.

4) Consideramos que de esta manera, el personal del - - ISSSTE, se sentiría incentivado por mejorar en su trabajo, y así obtener un mayor sueldo o promoción en el mismo. De esta manera todos los trabajadores se sentirían en igualdad de condiciones y lucharían por obtener un mejor puesto y un mejor nivel dentro de la organización.

B) "Mayor vinculación, entre la capacitación que imparte el Instituto y las promociones y ascensos escalafonarios".

Las comisiones mixtas de escalafón del ISSSTE, deberán estar en constante comunicación, con la unidad de capacitación y desarrollo y, estar pendientes de los cursos que se impartirán con el fin de poder organizar cursos que vayan de acuerdo a las plazas vacantes que vayan saliendo; y de esta manera, disponer del personal, debidamente preparado y capacitado para ocupar las plazas vacantes disponibles. De esta manera se garantiza que la persona que ocupe el puesto, se desempeñará en el mismo, eficientemente y se evitará el designar a una persona que no esté capacitada, para lograr llevar a cabo adecuadamente las funciones del mismo.

C) "Realizar la capacitación de los empleados de una manera más equitativa, atendiendo los requerimientos y las necesidades de todos los departamentos y áreas de la institución".

Se debe evitar, definitivamente, el disponer del presupuesto destinado para la capacitación de los empleados, en la organización de cursos que se lleven a cabo, tan sólo por cumplir con lo que dicta la ley.

Es muy importante, que la Dirección de Recursos Humanos, a través de su Unidad de Capacitación y Desarrollo, estén al pendiente de las necesidades de todas las direcciones y departamentos, estando en contacto permanente con los funciona

rios de todas las áreas y llevando a cabo, cuestionarios que se les aplicarán, periódicamente a todos los empleados de la institución, con el fin de dar a conocer los problemas que - tengan todos y cada uno de los departamentos, y a la vez detectar las necesidades de todas las áreas en cuanto a capacitación se refiere.

De esta manera será posible, planear los cursos de capacitación y adiestramiento, en función de las necesidades que se requieran en las áreas susodichas, y así lograr la obtención de un mayor provecho de la misma.

Es fundamental, el dar las mismas oportunidades a todos los empleados que realmente quieran superarse y progresar, - y no solamente a unos cuantos, que muchas veces se presentan a los cursos de capacitación, para pasar el tiempo y no porque verdaderamente les interese el curso en cuestión.

El éxito de la capacitación, reside en gran medida del interés que tengan los capacitados de aprovechar al máximo - el contenido del curso que se imparta. Si el aprovechamiento de un grupo es bueno, se podrá considerar que el presupuesto destinado para que ese curso se lleve a cabo, ha sido bien empleado.

Los resultados de una adecuada detección de necesidades, podrán reflejarse, en un mayor rendimiento en el desarrollo

de sus actividades, del personal que haya sido debidamente - capacitado.

D) "Evitar los cursos de capacitación impartidos únicamente para dar cumplimiento a la ley".

La capacitación, es una serie sistemática de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales del área del trabajo, y de su desarrollo integral.

Partiendo de lo anterior, es muy importante, capacitar al personal, con la meta de que el trabajador una vez capacitado, realice mejor todas sus actividades y alcance un óptimo desarrollo en las funciones que llegue a desempeñar dentro de su área de trabajo.

Es importante que las autoridades del ISSSTE, tomen las medidas pertinentes, para evitar la realización de los cursos de capacitación que únicamente se impartan para dar cumplimiento a la ley; debido a que estos cursos se prestan a - que los empleados que los tomen, sólo vayan a perder su tiempo, asistiendo a un curso que no les interesa y del cual no van a sacar ningún provecho.

Es importante que las autoridades, dispongan del presu-

puesto destinado a la capacitación de una manera objetiva y ordenada, organizando los cursos que realmente se requieran en base a la detección de necesidades, que se lleve a cabo - periódicamente a todos los departamentos.

E) "Otorgar mayores oportunidades de desarrollo a todos los empleados".

El otorgar mayores oportunidades de desarrollo a todos los empleados, es un punto de vital importancia, ya que a -- través del desarrollo integral de todos los trabajadores, se puede lograr que éstos se encuentren motivados a realizar -- sus obligaciones con responsabilidad y eficiencia.

Esto se puede llevar a cabo en la práctica, organizando concursos entre los empleados, para alcanzar un mejor nivel, dentro de su área de trabajo, y a la vez promover la compe-- tencia dentro de todos los departamentos.

Otro punto importante, es que la institución, estimule a los trabajadores, que se encuentren estudiando alguna ca-- rrera u oficio, en el sentido de que a estos trabajadores se les otorguen algunas facilidades para que puedan llevar a -- buen término sus estudios.

F) "Hacer un reparto más justo de los puestos o promo-- ciones de los empleados, dejando a un lado la antigüedad y - tomando más en cuenta los conocimientos".

A través de las entrevistas realizadas, se llegó a la -

conclusión, por parte de los entrevistados, de que el factor antigüedad es únicamente un factor de desempate al momento de otorgar una plaza vacante. Sin embargo, nosotros concluimos que esto no es así, y que la antigüedad es en realidad, el factor que determina, a quién le corresponderá la plaza mencionada, sin importar en ese momento qué tan preparada esté la persona para ocupar ese lugar. Como ya se ha mencionado anteriormente, muchos trabajadores que han estado prestando sus servicios a la institución por X número de años, solamente lo han hecho de palabra, ya que en la realidad, no han aportado nada positivo al instituto, y se han pasado todo -- ese tiempo, únicamente presentándose al área o departamento al que corresponden, sin realizar correctamente sus actividades. Luego entonces, a la hora de que hay una promoción, estas personas son ascendidas tan sólo por el número de años -- que llevan perdiendo el tiempo, y sin aportar nada positivo a la organización.

Consideramos que este proceder por parte de las comisiones mixtas de escalafón, es injusto y no justifica que a los empleados que sí están debidamente preparados y capacitados, no se les tome en cuenta a la hora en que se llevan a cabo -- estas promociones, tan sólo por el hecho de no contar con la antigüedad suficiente para ocupar el puesto en cuestión.

Consideramos sumamente necesario, llevar a cabo un reparto más justo de los puestos o promociones a los empleados,

haciendo a un lado la antigüedad y tomando más en cuenta los conocimientos que posea el individuo a la hora de otorgar la plaza que se encuentre vacante.

Para poder dar una adecuada solución a este problema, - se propone lo siguiente:

1) Que las comisiones mixtas de escalafón, en coordinación con los funcionarios departamentales, lleven a cabo exámenes de conocimientos a los empleados interesados en obtener una plaza vacante, y que estos exámenes, estén basados - en los conocimientos que se requieren para el desempeño de - la misma, para posteriormente ser evaluados y definir el grado de conocimiento que posean los sustentantes, para el desempeño del puesto.

2) Que los jefes departamentales, en coordinación con - las comisiones mixtas de escalafón, determinen el perfil del puesto vacante, para de esta manera, seleccionar a las personas idóneas y que cumplan con los requisitos para ocupar la plaza escalafonaria.

3) Que en base a los resultados de estos exámenes, se - elija al candidato idóneo a ocupar la vacante escalafonaria.

4) Que todos los empleados tengan derecho a presentar - estos exámenes sin importar la antigüedad con que cuenten -- dentro de la institución.

5) Que no se basen los encargados de evaluar a quién le

corresponderá la plaza boletinada; únicamente en la antigüedad y en la documentación curricular que presenten los candidatos, sino en los resultados de la valoración de conocimientos que se les haya aplicado, y que sea ésta la que finalmente determine al ganador de la plaza.

G) "Planear los cursos de capacitación, de acuerdo a -- las plazas que en ese momento estén vacantes, para que en de terminado momento pueda ocupar el puesto la persona idónea".

En el ISSSTE, cuando hay una vacante escalafonaria, el área de recursos humanos del instituto, se pone a disposición de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón. La Comisión está descentralizada en subcomisiones, siendo una por cada delegación, ya sean estatales, regionales u hospitales regionales que hay aquí en el Distrito Federal. Cuando las subcomisiones tienen conocimiento de alguna plaza escalafonaria, emiten un boletín, convocando a los trabajadores del -- puesto inmediato inferior a la vacante por cubrir, entonces esas personas se inscriben dentro del plazo que se determine en el boletín, y si es una sola persona y reúne el perfil -- del puesto, ya fue la ganadora, pero si hay dos o más inscritas, entonces es donde ya viene la valoración y evaluación -- de los factores escalafonarios a través de la documentación curricular que presente el aspirante.

Es necesario planear la capacitación de personal, de una manera coherente y lógica, atendiendo siempre a las nece

sidades de la institución y tratando de cubrir los requerimientos de todas las áreas a través de la detección de necesidades de las mismas.

Por lo anterior es de vital importancia, que el área de recursos humanos del ISSSTE, esté en constante contacto con las comisiones y subcomisiones mixtas de escalafón, para así poder planear con anticipación, los cursos de capacitación - que se requieran para el adiestramiento del personal que en un momento dado, sea necesario para ocupar alguna plaza disponible.

H) "Crear un ambiente de comunicación, confianza y respeto entre jefes y subalternos, para así lograr que los empleados desarrollen su trabajo correctamente y con eficiencia".

El lograr que los empleados desarrollen sus labores correctamente y con eficiencia, beneficiaría enormemente nuestro aparato burocrático.

Si las autoridades en este caso del ISSSTE, se preocupan por crear un ambiente de comunicación, confianza y respeto entre todos sus empleados, los enormes beneficios podrían detectarse a corto plazo.

El éxito de esta solución depende básicamente de la buena voluntad de las autoridades por vencer con brazo férreo, la resistencia al cambio por parte del personal e incremen--

tar la comunicación entre jefes y subalternos, para así poder detectar a tiempo cualquier problema que se presente.

Es de fundamental importancia que las autoridades del ISSSTE, motivo de esta investigación, den a conocer al personal en forma accesible, los objetivos y necesidades de la institución, buscando siempre y por todos los medios, obtener un convencimiento real, a fin de lograr el cambio de actitudes, indispensable para lograrlo siendo necesario, que cada empleado y cada funcionario, se sientan partícipes de todos y cada uno de los proyectos que se emprendan. Y asimismo, colaboren ampliamente para llevarlos a cabo.

Consideramos que la base del triunfo de la administración actual, está en las actitudes de los hombres que trabajan para ella. Asimismo, la moderna administración pública, debe buscar a través de todos los medios posibles, el bienestar económico y social de los individuos.

Llevando a cabo estos principios y combatiendo la falta de preparación del personal al servicio del Estado, podrán resolverse de una manera adecuada todos los problemas generados por la situación que vive actualmente esta institución.

CONCLUSIONES

1) Siempre existió, en el transcurso de la historia de la humanidad, alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

El desarrollo de las ideas y teorías, acerca de la administración, fue extremadamente lento, hasta el siglo XIX, -- acelerándose a partir del siglo actual.

Los principios administrativos que surgieron en la antigüedad han sido aplicables en todos los tiempos, por lo tanto resulta importante conocer la historia y las experiencias del pasado. El conocer los antecedentes de la administración a través de las etapas de la historia, así como su evolución, ayuda a interpretar mejor su significado.

Los procesos administrativos han sido motivo de preocupación en toda actividad, en todo tipo de sociedad, y en toda época, ya que los conocimientos administrativos que se tienen en la actualidad, se remontan aún a los tiempos más antiguos.

Muchas de las aportaciones de los pueblos de la antigüedad, han tenido tal validez que su aplicación ha persistido hasta nuestros días. Sin embargo, los conocimientos sobre -

administración y las prácticas administrativas, no fueron objeto de un análisis y una sistematización tan profundos como lo han sido durante el presente siglo y por tanto no es sino hasta ahora cuando ha surgido un cuerpo o campo de estudio - definido de la administración.

2) La capacitación que produce resultados es aquella -- que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto.

El servicio y función de la capacitación en México, se encuentra en una etapa floreciente. Los cursos que se ofrecen al público en general, son numerosos, así como los que se imparten en las más grandes empresas del país. De hecho, muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir - cursos y estar capacitando de alguna manera a su personal, - ya cumplen con la ley.

Es importante enfatizar que no basta con proporcionar - capacitación a los empleados, es necesario seguir los lineamientos que marcan las disposiciones de la Ley Federal del - Trabajo.

La capacitación correctamente implantada, será el punto de apoyo, para lograr un impulso decisivo al desarrollo - económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de - una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y co- rresponda a las necesidades específicas del puesto.

Es evidente que la instrumentación de un sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado, una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

El marco legal, sobre el cual descansa la capacitación en México es adecuado; siempre y cuando, se cumplan sus disposiciones y se lleven a cabo en la práctica cada uno de sus reglamentos.

3) La administración de personal, llamada también de re cursos humanos, representa hoy un desafío más grande que en cualquier época.

El papel del administrador de personal, es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos en las organizaciones.

El administrador de personal, coordina todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

El administrador de personal, debe aplicar cada uno de los elementos del proceso administrativo. Estos elementos son: planeación, organización, integración, dirección y control a cada una de las funciones del departamento de Administración de Personal.

Para lograr una administración efectiva, se requiere di

señar una estructura formal en la que puedan ser aplicados - estos elementos del proceso administrativo.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de la organización.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye -- por la calidad y el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Finalmente señalaremos, que la administración de personal, constituye uno de los campos más importantes dentro de la moderna administración.

4) El escalafón, sirve para que un trabajador ascienda a un puesto de mayor nivel, dentro de su ámbito laboral.

Las comisiones de escalafón en una dependencia del Ejecutivo, se basan en las disposiciones del artículo 123 Constitucional apartado B que es el que rige; y son los factores escalafonarios, los que dan movimiento a estas comisiones.

En cada dependencia del Ejecutivo u organismo descentralizado, debe haber por ley, una comisión de escalafón, como

también las hay para otros menesteres, derivándose esta disposición del artículo 123 Constitucional.

La función de los escalafones, es regular los movimientos ascendentes de los trabajadores de base, que ya están en funciones dentro del instituto.

El factor antigüedad, es el que determina en última instancia el ascenso escalafonario de los trabajadores por el - deficiente sistema de calificación de los factores escalafonarios.

Las promociones de ascenso que se dan en la institución a través de concurso escalafonario, siempre dan prioridad al empleado que cuente con mayor antigüedad, sin considerar si la persona cuenta con los conocimientos y la preparación suficiente para desarrollar las funciones inherentes al puesto adecuadamente.

Es necesario que las autoridades del ISSSTE tomen más - en cuenta la preparación y la capacitación del personal, a - la hora de llevar a cabo promociones de plazas que hayan que - dado vacantes, ya que así se asegura que el empleado seleccionado, desarrollará eficientemente su trabajo, coadyuvando al mejoramiento de la productividad en la organización.

Es de fundamental importancia, que se le den mayores -- oportunidades de desarrollo a todos y cada uno de los trabajadores al servicio del Estado, tanto a los que ya tienen --

cierta antigüedad, como a los de nuevo ingreso, ya que la --
preparación y el estudio aunado a la experiencia, son la ba-
se para el óptimo desempeño de las funciones de cualquier or-
ganización.

BIBLIOGRAFIA

- ALPANDERI GUVENE G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, Ed. Norma, Colombia, 1985.
- AMARO GUZMAN, RAYMUNDO. Administración de personal, Ed. Limusa, México, 1990.
- ANDONEGUI LUNA, ERNESTO. Elementos mecánicos de la administración pública, tesis de Administración, UNAM, -- 1964.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Reclutamiento y selección de personal", en Administración de recursos humanos, Fernando Arias Galicia, Coordinador Editorial Trillas, México, mayo de 1984.
- CHEVALLIER, JEAN-JACQUES. Los grandes textos políticos, Ed. Aguilar, Madrid, España, 1974.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. El proceso administrativo, -- Ed. Diana, 11a. ed., 1990.
- GALVAN ESCOBEDO JOSE. Tratado de administración general, -- Ed. Trillas, 2a. ed., 1981.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO y otros. Administración de personal, Grupo Editorial Iberoamerica, México, -- 1986.
- ISSSTE. El ISSSTE y la seguridad social para los trabajadores del Estado, ISSSTE, México, 1990.

- JICIUS, M.J. Curso de clasificación y remuneración de cargos, Caracas, Venezuela, 1985.
- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CIRYL. Administración, Ed. McGraw Hill, 3a. ed. (8a. en inglés), México, 1988.
- MOONEY, JAMES D. Principios de organización, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, España, 1958.
- PIGORS y MYERS. La administración de personal, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- PLATON. La República, Libro II.
- RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO y RAMIREZ BUENDIA, PATRICIA. Administración de la capacitación, Serie Capacitación Efectiva, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.
- SANTO TOMAS MORO. Utopía, Walter J. Slak Editor, Nueva York, 1947.
- SEDUE. Capacitación y desarrollo, Dirección General de Recursos Humanos, Documento interno.
- SILICEO, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México, 1990.
- SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DEL ISSSTE. Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE, México, 1988.
- TERRY, GEORGE y FRANKLIN, STEPHEN. Principios de administración, Editorial CECSA, México, 1985.
- WENTHEV, WILLIAM B. y DAVIS, KEITH. Dirección de personal y recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 1986.

LEGISLACIÓN

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Edit.
Alco, México, 1990.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Edit. Alco, México, 1990.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, Edit. --
Porrúa, S.A., 6a. ed., México, 1989.

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, Edit.
Anordae, S.A., 6a. ed., México, 1987.

LEY DEL ISSSTE, Erit. Mexicanos Unidos, S.A., México, 1988.

ANEXOS

A) ENTREVISTA AUTORIDADES

El Contador Público Antonio de la Cruz, representante - ante las autoridades de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, nos dio su opinión sobre el sistema escalafonario del - Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Al respecto dijo lo siguiente:

"En la actualidad, cualquier persona que pretenda ingresar a un empleo, ya sea en una empresa particular o en una - dependencia oficial, deberá de tener un mínimo de conocimientos, que le permitan reunir un perfil para la obtención de - un puesto determinado.

El escalafón, sirve para que un trabajador ascienda a - un puesto de mayor nivel, dentro de su ámbito laboral.

Las comisiones de escalafón, en una dependencia del Ejecutivo, se basan en las disposiciones del artículo 123 Constitucional, apartado B) que es el que rige, y son los factores escalafonarios; lo que da movimiento a estas comisiones.

Los factores que se consideran más importantes, son los conocimientos y la aptitud. Los conocimientos son demostrables, a través de la documentación curricular que presente - el aspirante. La aptitud se valorará de acuerdo al desempeño que tenga en su trabajo.

Los otros factores, como son: asistencia, puntualidad, disciplina, se pueden controlar mediante tarjetas, listas de asistencia, etc.

Una vez que se tienen valorados estos factores, con el fin de determinar, quién tiene derecho al ascenso, se parte de cero, y se va aumentando puntuación, de acuerdo a la documentación curricular mencionada anteriormente.

En cada dependencia del Ejecutivo u organismo descentralizado debe haber por Ley una comisión de escalafón, como -- también las hay para otros menesteres, derivándose esta disposición del artículo 123 Constitucional.

La función de los escalafones, es regular, los movimientos ascendentes de los trabajadores de base, que ya están en funciones dentro del Instituto."

Con respecto a la capacitación, dijo lo siguiente:

"Los cursos de capacitación que se imparten, se programan de acuerdo a las necesidades del Instituto.

En caso de que algún trabajador, esté fallando en su -- trabajo por alguna razón; probablemente se le capacite, con el fin de que dé un mejor rendimiento, y en algunos casos, -- para que pueda ascender a un mejor nivel.

Sin embargo, el Contador De la Cruz aclaró que la capacitación que otorga el Instituto a sus trabajadores, no nece

sariamente determina el ascenso de los mismos. Al respecto dijo lo siguiente:

"El principal problema existente en las dependencias -- del Ejecutivo es debido a que tienen un presupuesto rígido y por lo tanto se tienen que sujetar a un determinado tabulador, diseñado por Programación y Presupuesto. Por lo anterior, la problemática que se deriva, es que si el Instituto capacita a un trabajador en determinada rama del conocimiento, pero al mismo tiempo no cuenta con el soporte financiero requerido para crear la plaza, como consecuencia de esto, el trabajador se va a quedar estancado, con el riesgo de que -- quizá se vaya a una empresa particular, donde sí le van a reconocer sus conocimientos, dándole el puesto y la retribución económica que se merezca. Esto es algo que se ha venido dando con frecuencia en la administración pública, lo que no ocurre en las empresas privadas; ya que si éstas mandan - capacitar a un trabajador, de inmediato le absorben, en el - campo y funciones donde se le haya capacitado y se le remunera lo que le corresponde."

A continuación podría usted contestarme el siguiente -- cuestionario, Contador De la Cruz?

Con mucho gusto.

1.- ¿Cómo se llevan a cabo las promociones de ascenso - de los trabajadores de esta Institución?

R = Por concurso escalafonario. Cuando hay una vacante que es escalafonaria, el área de Recursos Humanos de la dependencia, del centro de trabajo de que se trate, se pone a disposición de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón. La comisión está descentralizada en subcomisiones, siendo una por cada delegación, ya sea estatales, regionales u hospitales regionales que hay aquí en el Distrito Federal, cuando las subcomisiones tienen conocimiento de alguna plaza escalafonaria, emiten un boletín, convocando a los trabajadores del puesto inmediato inferior a la vacante por cubrir. Entonces esas personas se inscriben dentro del plazo que se determine en el boletín, y si es una sola persona y reúne el perfil del puesto, pues ya fue la ganadora, pero si hay dos o más inscritas, entonces es donde ya viene la valoración y evaluación de los factores escalafonarios a través de la documentación curricular que presenta. Este es el procedimiento a seguir.

2.- ¿Quién autoriza las permutas?

R = Las permutas las autoriza la comisión a través de las subcomisiones, es decir que está previsto en el Reglamento de Escalafón, el procedimiento para permutar, esto es que dos trabajadores, que tienen el mismo puesto, el mismo horario, las mismas características de su nombramiento, pueden permutar entre sí, para irse de un lugar a otro, puede ser dentro del mismo estado, o puede ser de un lugar a otro, o -

de un área de trabajo a otra. Si el trabajador reúne los - requisitos como son que tenga nombramiento de base, que no - estén tramitando su jubilación las autorizan las subcomisiones (ya que es un problema desconectado de la comisión).

Simultáneamente presentan la solicitud las dos personas que desean permutar a sus respectivas subcomisiones, con su respectivo visto bueno. Supongamos que es un hospital, de - cada hospital sacaron el visto bueno del Director del hospital y la conformidad del Secretario de la sección que corresponde para que esa persona, con las firmas, primero esté - - aceptando recibir a una persona que le es ajena, por tener a alguien que le es útil, y los secretarios generales para que certifiquen que no está coaccionando al trabajador, presionándolo para que se vaya o pida su cambio.

Ahora en cuanto a las permutas: ¿deben de ser necesariamente del mismo salario Contador?

R = Sí. El hecho de que se haya previsto esto en el reglamento, es porque algunas personas, que pueden tener en este momento una apremiante necesidad de irse a X lugar, y toparse con el problema de que su sueldo tendría que descender. Por tal razón las permutas, tienen que ser necesariamente de las mismas características e inclusive del mismo turno y mismo salario.

¿Y no se hacen algunas excepciones, en caso de que al per

mutante le conviniera cambiar de adscripción, aunque ganara un poco menos?

R = No porque esas personas están previstas para resolverse a través del Reglamento de Bolsa de Trabajo; en donde se puede permitir a un trabajador que presente hasta dos solicitudes para cambio de rama, cambio de adscripción, o para cambio de domicilio. Por lo tanto la bolsa de trabajo opera con las plazas que son de ellos. Entonces el trabajador no se queda desprotegido. Desde luego, siempre procurando que no haya afectación de intereses de terceros.

3.- ¿Cuáles son las normas de aplicación del derecho es calafonario, para los trabajadores del Instituto?

R = El apartado B), del artículo 123 Constitucional.

4.- ¿Cuáles son los procedimientos para la promoción de los trabajadores de base del ISSSTE?

R = La aplicación del reglamento, es decir, ascender -- siempre al puesto inmediato superior, dentro del mismo grupo escalafonario; es decir, no se puede segregar a un trabajador de un puesto administrativo por ejemplo, para un técnico o un profesional y viceversa. Tiene que ser o sea que haya una estructura escalafonaria que ya está precisamente fijada por cargo y debe respetarse.

5.- ¿Qué elementos se toman en cuenta para el ascenso de un trabajador?

R = Los elementos que marca la ley como son: los conocimientos, la optitud, la disciplina, etc. y que el factor antigüedad no es el que va a decidir. El factor antigüedad, - se toma en el servicio del Instituto como un factor de desempate, puede ser que dos o tres trabajadores, con su documentación curricular, van a arrojar un determinado número similar en la valoración y evaluación que se haga. Es ahí donde se va a desempatar con la antigüedad en el servicio; y se -- puede dar el caso también que hayan entrado el mismo día a - laborar. En este caso la ley determina y previene lo que le acabo de mencionar, que se tomarán en consideración las necesidades de las personas que están concursando, es decir, que si uno de los trabajadores es el sostén de su casa o tiene - una familia numerosa, es a esta persona a quien se le dará - prioridad.

6.- ¿Se toman en cuenta los conocimientos teóricos y -- prácticos, indispensables para el desempeño de la función específica del puesto, que el trabajador pretende ocupar?

R = Claro, porque eso ya está contemplado en los factores que nos marca la ley (los factores escalafonarios). El conocimiento lo constituyen; los conocimientos teóricos y -- prácticos para desempeñar un puesto.

7.- ¿Cuáles son los factores de calificación que se consideran en la política escalafonaria?

R = Asistencia, puntualidad, conocimientos, aptitud, an
tigiuedad, disciplina.

8.- ¿Cuántos trabajadores están en el límite máximo del
escalafón en su centro de trabajo?

R = Esto depende de cada plantilla existente en cada --
centro de trabajo. Por ejemplo, en el Instituto tenemos hos
pitaes regionales como el 20 de Noviembre, el cual no se --
puede comparar con un hospital o clínica de alguna provincia,
ya que esto se rige de acuerdo a ciertas normas del factor -
salud. Ahora bien, en otras dependencias, esto depende de -
las plantillas que se autoricen para cada centro de trabajo,
y esas plantillas se integran también de acuerdo al catálogo
de puestos que autoriza Programación y Presupuesto.

¿Con esto trata usted de decirme, que es un poco diff--
cil para mí conseguir esta información, ya que por lo que en
tiendo cada centro de trabajo tiene su propio escalafón?

R = Exactamente, existe un escalafón para cada centro -
de trabajo, y solamente cuando en un centro de trabajo no --
hay candidatos, se abre un segundo concurso (el primero se -
declara desierto) a toda el área que corresponde --a esa sub-
comisión en el estado (en un estado se abre a todo el esta--
do) en el Distrito Federal se abre a todo el D.F. Esa es la
segunda instancia y si también persiste la situación de que
no hay candidatos, y que no se reúnan los requisitos aunque
tengan los créditos, entonces se boletina a nivel nacional,

en todos los estados de la República y en todas las áreas de trabajo del D.F. Y en el supuesto caso de que no se ocupara esta plaza queda desierta en última instancia y pasa a la comisión de bolsa de trabajo para que se utilice con las personas que pidieran cambio de rama, cambio de adscripción. Con esto se agotan los recursos y entra una persona de nuevo ingreso.

9.- ¿Qué plazas se permite cubrir, mediante el concurso escalafonario?

R = Toda plaza que se cubre con el concurso escalafonario es aquella que se llama "escalafonaria". Es decir, en el Instituto existen las llamadas plazas "pie de rama" o "únicas". La de pie de rama es la de menor categoría en el grupo. Por lo tanto esas plazas no van al escalafón porque nadie va a quererlas, pero las de puesto superior y así sucesivamente hasta llegar a la cúspide son las que entran en concurso escalafonario.

10.- ¿Qué requisitos son indispensables, además de los conocimientos y aptitud, para que el trabajador pueda ascender mediante el escalafón?

R = Ningún otro.

11.- ¿Cuáles son los cursos de capacitación que imparte el Instituto o el sindicato para adiestrar, capacitar o desarrollar al personal con fines de asumir nuevos puestos?

R = No le puedo decir, ya que esto sale de mi esfera y no lo manejo yo; sin embargo, como le decía hace un momento, puede haber cursos que sean concomitantes con las funciones que exija el Instituto, tendríamos que remitirnos a la ley - por la cual existe el Instituto. Si va usted a otra dependencia estos cursos se darán de acuerdo a las funciones; como en el sector de obras públicas, sector de educación, sector de salubridad. Ahí se maneja esto de acuerdo al catálogo de puestos, y ahí sí se requiere capacitar. Por ejemplo aquí en el hospital se capacita a quienes: pues si son auxiliares de enfermeras, las capacitan para que sean enfermeras generales, ya sea que las capaciten para que trabajen aquí - en el Instituto, o les dan becas para que se vayan a una universidad, donde van a obtener un título.

¿Así las ayudan, a ese grado?

R = Sí, aquí en el Instituto contamos con una comisión de becas.

12.- ¿Cuál de los siguientes factores es el más importante para la calificación escalafonaria? conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad, asistencia, antigüedad.

R = Todos. Porque no se puede calificar aptitud, si no hay conocimientos para el puesto. La disciplina (ésta se -- puede relegar también), ya que de qué sirve una persona muy apta y con muchos conocimientos, pero que es muy indiscipli-

nada y a todo le pone pero para realizar el trabajo. La puntualidad, de qué sirve que una persona llegue puntual dos veces a la semana. La asistencia es sinónimo de la puntualidad. La antigüedad como ya lo hemos dicho es un factor que únicamente sirve para desempatar. Así que no es determinante.

13.- ¿Podría usted afirmar que los cursos de capacita--ción, sí cumplen con los objetivos para la obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes?

R = Ahí si no podría decirle, porque para esto también existe un departamento de selección de personal, donde les -practicar ese tipo de pruebas o test. Pero en concreto, sí les deben de servir, porque todo conocimiento adquirido puede aplicarse de una u otra forma. Pero a mi modo de ver, sí se cumplen los objetivos.

14.- ¿Si una persona está más capacitada que otra para asumir un nuevo puesto, pero tiene menor antigüedad, a quién se le otorga la plaza vacante?

R = La antigüedad, como le dije anteriormente, no es el factor que decide, este factor es secundario y sirve única--mente para desempatar, lo que se requiere, justamente es la eficiencia de la persona que va a ocupar el puesto.

15.- Cuando no existe el personal interno capacitado o

apto para desempeñar una vacante, ¿recurren a reclutamiento externo?

R = No, porque se supone que todo trabajador que ya está de base, es una persona que desde que hizo su examen para entrar al servicio, ya dio sus conocimientos. Los conocimientos no se pierden, posiblemente se pierda la aptitud por algún accidente, pero también está legislado de tal manera que si esa persona se incapacita se le dará su pensión. Por lo tanto no se recurre a reclutamiento externo, solamente cuando se agota el procedimiento, pero ya no es por escalafón, sino que el trabajador entra por bolsa de trabajo.

16.- ¿Cómo está integrada la Comisión Mixta de Escalafón (nacional) y cuáles son sus funciones?

R = Con dos representaciones, una por parte del sindicato y la otra por parte del Instituto. En este caso son tres representantes por cada parte; tres representantes por el --sindicato y tres representantes por el Instituto, y un secretario técnico que es el que se encarga de llevar el control de los asuntos que llegan a la comisión, el desahogo de los mismos que se ventilan en las secciones y se acuerdan. A cada cuando hay que darle seguimiento hasta que culminan, para atender las peticiones de los trabajadores, y asimismo, estén enterados de cómo van los trámites que tienen pendientes.

17.- ¿Cómo participan las subcomisiones mixtas de escalafón en el procedimiento escalafonario?

R = Las subcomisiones mixtas de escalafón, son órganos desconcentrados de la comisión y son en las que recae todo el procedimiento que le mencioné con anterioridad. La comisión de escalafón sólo interviene a atender la parte que se inconforme a los procedimientos que haya seguido la subcomisión en la primera instancia y puede modificar o ratificar el procedimiento que haya seguido la subcomisión.

18.- ¿Cuáles son las funciones de las subcomisiones mixtas de escalafón?

R = Las subcomisiones son lo que le acabo de decir, llevar todo el procedimiento al conocer la existencia de la vacante hasta la determinación para que se adjudique al ganador.

19.- ¿Existen mecanismos para resolver inconformidades y recusaciones?

R = Claro que sí, porque el trabajador que se inscribe para concursar por una plaza vacante, y considera que no se le calificó adecuadamente, con respecto a sus compañeros, entonces él tiene la facultad y el derecho a inconformarse, en un plazo de 5 a 10 días. Tengo entendido, para que ante la subcomisión que conoció su asunto, se inconforme y diga el porqué se inconforma, si estuvo mal calificado, que recusa a alguno de los trabajadores que están representando al Instituto o al sindicato, porque esa persona tenga cierto interés,

o lo que argulla en su favor para inconformarse. La subcomisión le dará respuesta por escrito a esa inconformidad; todavía, si no queda conforme con esa respuesta, el trabajador - se puede inconformar ante la Comisión Nacional, que es la que resuelve en definitiva este tipo de problemas.

¿Y en un momento dado la Comisión Nacional se puede auxiliar del Tribunal de Conciliación y Arbitraje?

R = No, el que se auxilia del tribunal es el trabajador, porque puede ser que la resolución de la comisión no le satisfizo tampoco, entonces se va al Tribunal a demandar a la comisión; y la comisión va a juicio, y ahí opone lo que a su interés convenga.

... O sea que aquí en concreto se deduce que todo el derecho lo tiene el trabajador.

R = Exactamente todo esta tutelado.

20.- ¿Podría usted darme su opinión personal del sistema escalafonario del Instituto?

R = Si usted le pregunta a cualquier persona del sindicato; a lo mejor no está apta para hablarle del escalafón, a lo mejor le habla de la cartera que tiene asignada, trabajos y conflictos, educación sindical, etc. pero no del escalafón, porque solamente quienes están manejando esto y tienen su reglamento y lo están viendo a diario, están conscientes. Ahora bien, yo le puedo asegurar que el Instituto actualmente -

está actuando con apego a derecho, porque todo es transparente, de todo se le da cuenta al trabajador. El trabajador en la actualidad ya no sólo recurre a las autoridades constituidas, sino que se dirige al señor Presidente de la República, dándole su queja de que tal o cual cosa no se está respetando o manejando adecuadamente, y aquí en el Instituto todo lo que le corresponde al trabajador se le otorga.

Contador De la Cruz, muchas gracias por la entrevista - otorgada.

B) ENTREVISTA SINDICATO

Por su parte, el señor Lic. Luis Hidalgo, representante de la Comisión Mixta de Escalafón, nos hizo el favor de contestar el cuestionario y la entrevista referente al sistema escalafonario de la institución mencionada.

Sus respuestas y opiniones fueron las siguientes:

1.- ¿Cómo se llevan a cabo las promociones de ascenso de los trabajadores de esta institución?

R = En el ISSSTE aplicamos el reglamento de escalafón vigente, éste consiste en la promoción de plazas que van quedando vacantes, aplicando los factores que marca la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, así como el Reglamento de Escalafón del Instituto.

2.- ¿Quién autoriza las permutas?

R = Las permutas se autorizan por medio de la aplicación del reglamento de escalafón, estas permutas deben llevar los permutantes ciertas condiciones, la principal es que ellos tengan una misma plaza. "Sin embargo, en ocasiones, se han llegado a autorizar permutas que no son de la misma plaza". Deben de ser desde luego de la misma rama, pero no del mismo nivel salarial, en ocasiones se han llegado a autorizar las permutas cuando no son del mismo nivel salarial, pero que a la vez los trabajadores salen beneficiados. Esto

significa, que algunos trabajadores en que su centro de trabajo está ubicado en un lugar diferente a donde ellos residen, por lo tanto ellos tienen que hacer gastos, como transporte, comida, etc. por lo que esto afecta directamente a su economía. Por lo tanto si se autoriza una permuta en diferentes plazas, muchas veces el trabajador, con menor salario sale beneficiado por el hecho de ahorrarse los gastos -- mencionados.

Por lo tanto, con esto quiere usted decirme que para -- que exista una permuta entre dos trabajadores siempre debe -- de haber un nivel salarial mayor al de la persona que solicta la permuta?

R = No, de hecho siempre deben de ser, las mismas condiciones, la misma plaza y el mismo salario. Lo que quisiera aclarar es que en ocasiones se aceptaba que no fueran sala--rios o puestos iguales; en algunas situaciones muy especia--les en que se beneficia a alguno de los permutantes. Pero -- el Reglamento nos marca que deben llevarse a cabo con las -- mismas condiciones, salario y puesto.

Entonces, esto es lo que nos marca el Reglamento.

R = Así es, sin embargo nosotros aplicamos lo que se -- llama los acuerdos de voluntades, esto es cuando a conveniencia de dos trabajadores se pueda permutar un puesto, siempre y cuando sea también el mismo puesto y la misma rama, no así el mismo salario.

3.- ¿Cuáles son las normas de aplicación del derecho es calafonario para los trabajadores del Instituto?

R = Bien, las normas de aplicación del derecho es calafonario del Instituto, son las que marca la Ley Federal del -- Trabajo, este mismo articulado de la ley, que versa sobre el derecho es calafonario, se trata en nuestro reglamento de es calafón vigente, la Ley marca las reglas para la aplicación de esos derechos.

4.- ¿Cuáles son los procedimientos para la promoción de los trabajadores de base del ISSSTE?

R = El procedimiento se basa en la calificación de una ficha es calafonaria, el concurso es constante, esto es que - en una ficha es calafonaria estarán registradas las calificaciones de los factores es calafonarios, al momento de tenerse una plaza vacante, se recurre a esas fichas y como es un con curso permanente, ahí está la calificación, o sea que prácti camente es un es calafón automático.

5.- ¿Qué elementos se toman en cuenta para el ascenso - de un trabajador?

R = Son los factores que marca la Ley Federal, entre - ellos se mencionan:

- 1) Conocimiento
- 2) Aptitud
- 3) Disciplina

- 4) Antigüedad (exclusivamente como un factor de desempate).

Por todo esto considera usted que la antigüedad ¿no es tan básica como lo son los conocimientos y la aptitud?

R = Bueno, no es tan básica, ya que así lo marca la Ley, que lo principal son los conocimientos, ya que de acuerdo a ellos es cómo va a desarrollar el trabajador el puesto, por lo tanto se requiere, para ocupar un puesto a las personas - más aptas y con mayores conocimientos, no con mayor antigüedad.

6.- ¿Se toman en cuenta, los conocimientos teóricos y -- prácticos indispensables para el desempeño de la función específica del puesto, que el trabajador pretende ocupar?

R = Sí, es vital, que el trabajador que pretende ocupar un puesto lleve los conocimientos necesarios para desempeñar ese puesto.

7.- ¿Cuáles son los factores de calificación que se consideran en la política escalafonaria?

R = Los mencionados anteriormente.

8.- ¿Cuántos trabajadores están en el límite máximo del escalafón en su centro de trabajo?

R = Bueno, realmente yo no tengo conocimiento en cuanto al sindicato ya que aquí son comisiones, no tenemos especifi

camente el número de trabajadores que se encuentran en esa situación, porque existe un escalafón por cada centro de trabajo, por ejemplo el Hospital 20 de Noviembre, es una unidad escalafonaria, cada hospital es una unidad escalafonaria, -- por lo tanto, cada unidad tiene el control del número de trabajadores, que se encuentren en el límite máximo del escalafón.

¿Esta cifra dónde se podría obtener?

R = En la comisión mixta de escalafón, partiendo de que en cada subcomisión de escalafón de la sección sindical, deben de tener estos datos, sin embargo cabe hacer la aclaración de que el trabajador que llega al límite máximo de su escalafón, tiene la oportunidad de poder pasar a otras ramas, de acuerdo también a su capacitación y conocimiento, esto quiere decir que un trabajador administrativo, aún no llegando al límite máximo de su escalafón, si este trabajador se recibe en alguna rama del conocimiento, tendrá la oportunidad de pasar a concursar para la obtención de esa rama. Como un ejemplo si alguien estudia Derecho, pasaría a la rama de abogado, si estudiara contabilidad pasaría a la rama de contaduría, etc.

¿Considera usted que en el catálogo de puestos del Instituto, podría encontrar la cifra del número de trabajadores que se encuentran en el límite máximo del escalafón?

R = No, el catálogo de puestos del Instituto exclusivamente enumera los puestos que operan aquí en el Instituto, - cuáles son los puestos que existen y cuántos son. Este dato se lo pueden proporcionar en cada una de las subcomisiones.

¿Cuántas subcomisiones operan actualmente en la Institución?

R = Una por cada sección sindical, hay 42 subcomisiones de escalafón funcionando actualmente dentro del Instituto.

9.- ¿Qué plazas se permite cubrir, mediante el concurso escalafonario?

R = Las plazas que se permiten cubrir mediante el concurso escalafonario son todas aquellas plazas nuevas exclusivamente, que no sean de pie de rama, ya que las plazas de -- pie de rama se cubren a través de bolsa de trabajo. Enton-- ces estas plazas que no son de pie de rama, pero son conside-- radas de base, son las que se cubren mediante el proceso es-- calafonario.

¿Me podría explicar en qué consiste el pie de rama?

R = Pie de rama, se consideran todas aquellas plazas -- iniciales de salarios mínimos, dentro de cada rama y de cada grupo. Estas plazas son las que se cubren exclusivamente a través de bolsa de trabajo.

10.- ¿Qué requisitos son indispensables, además de los

conocimientos y aptitud, para que el trabajador pueda ascender mediante el escalafón?

R = Sí, primeramente, ya habíamos enumerado estos factores puntualidad, asistencia, disciplina y los conocimientos y aptitud principalmente, además de la antigüedad.

11.- ¿Cuáles son los cursos de capacitación que imparte el Instituto o el sindicato, para adiestrar, capacitar o desarrollar al personal, con fines de asumir nuevos puestos?

R = Bueno, en algunos casos, se dan a través de la Subdirección de Capacitación, por decir algo, si se requiere capacitar trabajadores, para ocupar un X puesto. Sin embargo, la mayoría de los puestos que ocupan, con los conocimientos básicos que adquieren los trabajadores, son de acuerdo al -- producto de cada rama, de cada grupo, esto es los administrativos. La mayoría llegan con carreras comerciales, primaria, secundaria, únicamente en los casos en que el Instituto requiere de alguna especialización, es cuando se realiza la capacitación.

¿O sea que muchas veces se capacita al personal únicamente para su superación personal?

R = La mayoría de las veces.

¿Las personas que se capacitan, tienen la intención de poder ocupar un puesto de nueva creación, o un puesto que ya

exista, y al que aspire a ocupar mediante la capacitación?

R = Lo ideal sería, que en el Instituto existieran los puestos adecuados para los trabajadores y que se les diera capacitación. Desgraciadamente en el Instituto no se tiene ese control. A continuación un ejemplo: "En enfermería, -- anualmente se capacitan alrededor de 150 enfermeras, de diversas especialidades, como son: administrativas, quirúrgicas, etc. Pero esos cursos únicamente son impartidos por -- cumplir con el Instituto, y hacer lo que marca la Ley. Sin embargo, esos cursos no van de acuerdo a las necesidades de la Institución. Por ejemplo, anualmente se capacitan alrededor de 40 enfermeras en la rama de administración. En la rama de administración son puestos de confianza, y en los -- hospitales, ¿cuántas enfermeras de administración se requieren?, pocas, y son muchas las que salen con estos conocimientos; sin embargo, no le encuentran utilidad a la adquisición de conocimientos ya que no los pueden aplicar.

¿Considera usted que el nivel motivacional del Instituto está bajo?

R - Definitivamente, sí existe desmotivación en el trabajador ya que en ocasiones las autoridades designan al personal que tomará esos cursos y no se hace una selección objetiva del personal más apto para tomar los cursos mencionados, ocasionando esto una gran desmotivación del personal.

¿Considera usted que existe favoritismo en este aspecto por parte de las autoridades hacia algunos trabajadores del Instituto?

R = Bastante.

¿En un momento dado se le da preferencia a ciertas personas para que tomen estos cursos?

R = Sobre todo por parte de las autoridades, por ser -- ellos los que promueven estos cursos, son la mayoría de las veces, quienes designan al personal que deberá asistir a -- esos cursos.

Y esto obviamente origina desmotivación.

R = Así es.

Y que la gente se sienta mal, frustrada, que piense, yo tengo trabajando aquí 20 años, y me siento con derecho a tomar ese curso X, ya que he hecho méritos, y me lo merezco, -- no se me da la oportunidad.

R = Así es.

12.- ¿Hablando de los factores escalafonarios que ya conocemos, cuál considera sea el más importante?

R = Ya habíamos dicho en un principio, que el factor -- principal, son los conocimientos, ya que los mismos se van a aplicar dentro de las áreas operativas, donde se van a realizar el trabajo. Los otros puntos, son subjetivos ya que no

se tiene un control o medida exactas, de lo que es la aptitud, disciplina, o puntualidad. Por lo tanto éstos se consideran puntos subjetivos. Por lo anterior se toman los conocimientos como el principal factor escalafonario.

13.- ¿Podría usted afirmar, que los cursos de capacitación sí cumplen los objetivos para la obtención de nuevos conocimientos y desarrollo de aptitudes?

R = Ya habíamos hablado en un punto anterior de esto, poniendo el ejemplo de las enfermeras, yo creo que con esto queda contestada esta pregunta.

14.- ¿Si una persona, está más capacitada que otra para asumir un nuevo puesto, pero tiene menor antigüedad, a quién se le otorga la plaza vacante?

R = A la persona más capacitada, ya que la antigüedad, únicamente es un factor de desempate, esto se refiere como - hablabamos en un principio a la calificación de la ficha escalafonaria, ya que en estas se encuentra, la puntuación de los factores que mencionamos anteriormente, y en los que se hace hincapié que se prefiere a la persona con mayor antigüedad. Esto significa, que tenga la misma puntuación, en conocimientos, aptitud, disciplina y puntualidad. Por lo tanto de ahí se partirá y se le dará el puesto al que tenga mayor antigüedad.

¿Ahora, acerca de este punto, yo leí en el Reglamento -

que muchas veces, se le da preferencia a las personas que --
 tienen una familia, hijos, etc.

R = Sí se ha dado el caso, porque lo marca la ley, tienen derecho a ocupar esas plazas, la madre soltera, los veteranos de la Revolución, aunque este caso ya es muy raro.

15.- Cuando no existe el personal interno capacitado o apto para desempeñar una vacante, ¿recurren a reclutamiento externo?

R = Si en bolsa de trabajo hay un registro de candidatos, al ingresar al Instituto, entonces en caso de que no hubiera quien cubriera el puesto, se recurre a los trabajadores registrados en bolsa de trabajo.

16.- ¿Cómo está integrada la Comisión Nacional Mixta de Escalafón y cuáles son sus funciones?

R = Está integrada por tres representantes de autoridades y tres representantes del sindicato, con un secretario técnico que tiene exclusivamente a su cargo labores administrativas, las funciones de la comisión nacional mixta de escalafón son el otorgar las plazas vacantes a quien esté mejor calificado y capacitado. Cabe comentar que antiguamente la comisión, era la que hacía las designaciones a nivel nacional. Ahora no, actualmente esto lo hacen las subcomisiones. Sólo en los casos en que exista alguna inconformidad, y que no pueda resolverse el caso en las subcomisiones, en--

tonces éste pasa a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, determinando ésta, en última instancia a quién debe otorgársele esa plaza.

17.- ¿Con esto quiere usted decirme que la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, se encuentra desconcentrada en -- las subcomisiones mixtas de escalafón, y a su vez las subcomisiones mixtas son las encargadas de llevar a cabo todos -- los procedimientos inherentes al otorgamiento de plazas vacantes a los trabajadores?

R = Así es, todo el procedimiento escalafonario y el -- otorgamiento de plazas, corresponde a las subcomisiones mixtas y solamente vuelvo a repetir, la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, cuando en algunos casos no está capacitada la subcomisión y no llegan a un acuerdo con el trabajador, es -- la Comisión Nacional Mixta, la que determina en última instancia los procedimientos a seguir.

18.- ¿Con esto quiere decir que la Comisión Nacional -- Mixta, es la que arregla todos los conflictos que pudieran -- presentarse en un momento dado?

R = Así es.

19.- ¿Existen mecanismos para resolver inconformidades y recusaciones?

R = Sí, el mismo reglamento lo marca, en el sentido de dónde el trabajador puede resolver sus inconformidades y re-

cusaciones. Primeramente se encuentran las subcomisiones -- mixtas, como auxiliares, después está la comisión de escalafón, y ya para conflictos más graves, están los Tribunales -- de Conciliación y Arbitraje y la Suprema Corte de Justicia, en donde el trabajador, siempre tiene todas las instancias, es el único que puede recurrir a todas las instancias. En -- concreto el trabajador es el que tiene todos los derechos.

20.- ¿Podría usted darme su opinión personal del sistema escalafonario del Instituto?

R = A través de aproximadamente 15 años, se ha tratado de establecer un orden escalafonario y de hecho se hizo, en la década de los 80's de 1980 a 1985, se llevó a cabo un trabajo de campo muy bonito en el ISSSTE. Se establecieron escalafones y se crearon plazas para darle movimiento a los -- mismos. Hacia el año de 1986, funcionaron muy bien estos es calafones. Asimismo se crearon nuevos puestos para darle -- fluidez a estos escalafones. Posteriormente, cuando se im plantó el catálogo de puestos a nivel sector gobierno, se vi no abajo todo lo ganado, porque todo lo que se tenía ya orde nado con respecto a los escalafones, fue cambiado debido a -- que hubo compactación de puestos, por lo que, por esa misma compactación de puestos se redujeron las oportunidades de es calafón.

Un ejemplo: en tiendas se contaba con auxiliares de -- tiendas A,B,C,D si mal no recuerdo hasta la E, había poca di

ferencia de sueldos, entre uno y otro de \$10,000; \$20,000 pesos, pero era posible ascender, ahora ya no, actualmente en las tiendas todos son auxiliares de tiendas. Si usted tiene 20 años trabajando en el Instituto, tiene el mismo salario - de una persona que tenga 6 meses de haber ingresado al Instituto. Posteriormente de ahí salen algunos jefes de línea y "párele de contar", ya no hay más puestos. En las tiendas - jefes de línea que puede haber en ropa, línea blanca, detergentes, productos de limpieza, son más o menos 5 ó 6 ramas, entonces con esto puede observarse que se redujo considerablemente las oportunidades que tenían los trabajadores del - pasado, por el hecho de que si son 5 ó 6 puestos para ocupar los, solamente hasta que renuncien o se jubilen, y para que esto suceda tienen que pasar muchos años.

Mi opinión particular, es que deberían abrirse un poco más, las oportunidades para el trabajador, sobre todo para - el trabajador que no es profesionista, ya que son los que me nos tienen oportunidades de escalafón, por lo que se ha dado últimamente. Se ha podido ver que los médicos ya tienen más oportunidades, ya que el año pasado se estableció el escalafón médico y también tengo entendido ya está trabajando el - escalafón paramédico, pero en lo administrativo sigue estancado. Le decía hace un momento que en 1980-1985, ya funcionaba bien el escalafón para los trabajadores administrativos,

pero actualmente no hay tanto escalafón, el escalafón actualmente se considera como un "DICHO".

Sr. Luis Hidalgo, muchas gracias por le entrevista otorgada.