

10622  
58 A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA Y EL INSTRUCTOR EXTERNO

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
PRESENTA:  
SANTOS RANGEL CRUZ

ASESOR: L.A. PEDRO BRAVO ARAIZA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

1

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Capacitación en la Empresa y el Instructor Externo"

que presenta el pasante: Santos Rangel Cruz  
 con número de cuenta: 7744938-8 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 2 de junio de 2003.

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Pedro Bravo Araiza</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. David Galicia Osuna</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>ACT. Delia Cuevas Salgado</u>	

A mi esposa María Eugenia y a mis hijos Nadia y Paul Eduardo, como testimonio, reivindicación y agradecimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A los amigos que me dieron aliento y confianza: Antonio, Alfonso, José, Rogaciano, Raúl, Rogelio F. y Rogelio M.

A quien con su ayuda hizo posible mi trabajo: L. A. Pedro Bravo Araiza.

## INDICE

RESUMEN.		6
CAPITULO I	INTRODUCCIÓN	9
1.1	El Ser Humano y su Composición.	9
1.2	Características del Ser Humano.	11
1.3	Necesidades Motivacionales.	12
1.4	Jerarquía de las Necesidades.	13
1.5	Necesidad de Capacitación.	15
CAPITULO II.	ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN Y ÉL ARTÍCULO 153 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.	16
2.1.	El Caso de México.	17
2.2.	Definiciones de Capacitación.	18
2.3.	Objetivos de la Capacitación.	19
2.4.	Los Lugares donde se Proporciona.	20
2.5.	Conductos para Otorgarla.	21
2.6.	El Tiempo para Impartirla.	23
2.7.	Obligaciones de los Trabajadores.	23
2.8.	Planes y Programas.	24
2.9.	Constancia de Habilidades.	27
2.10.	Sanciones.	29
CAPITULO III.	ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.	31
3.1	Atribuciones Legales.	31
3.2	Atribuciones de la Dirección Correspondiente.	31

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4

## CAPITULO IV.

### COMISIONES MIXTAS.

37

4.1	Acta Constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación.	37
4.2	Bases Generales de Funcionamiento.	42
4.3	Acta de Elección de los Representantes de los Trabajadores.	45
4.4	Acta de Designación de los Representantes Patronales.	47

## CAPITULO V

### PREVISIÓN Y PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

49

5.1	Objetivos de la Capacitación.	50
5.2.	La Investigación.	51
5.3.	Detección de Necesidades.	51
5.4.	Planeación.	58
5.5.	Políticas de Capacitación en las Empresas.	58
5.6.	Presupuestos.	60

## CAPITULO VI.

### ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

62

6.1	Descripción de Funciones.	63
6.2	Técnicas de Ejecución de la Capacitación.	67
6.3	Recursos.	71

## CAPITULO VII

### CONTROL DE LA CAPACITACIÓN.

73

7.1.	Control de Cursos.	74
7.2.	Evaluación del Aprendizaje.	75
7.3.	Evaluación de Recursos.	76
7.4.	Controles de Asistencia y Participación.	76
7.5.	Control de Programación de Cursos.	77

		5
	Evaluación del Instructor.	77
	Evaluación de Cursos.	78
7.6.		
7.7.		
		79
CAPITULO VIII.	CASO PRÁCTICO.	
		79
8.1	Justificación	80
8.2	Estadísticas	85
8.3	Casos	89
8.4	Comentarios	
		91
CONCLUSIONES.		
		93
BIBLIOGRAFÍA.		

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN.

De la forma como llevan a cabo la Capacitación la mayoría de las empresas, nace la inquietud para desarrollar éste trabajo. Un alto porcentaje de empresas en nuestro país cuenta con un Departamento o Área destinada a realizar las funciones propias de Capacitación, pero no todas las efectúan adecuadamente; algunas manifiestan un total desinterés y otras desconocen la forma de ejecutarlas, por lo que no se cumplen los objetivos trazados o bien, se concretan a cubrir la obligación legal, dejando de lado el aspecto moral de cumplir los programas que ellos mismos establecen.

En el mundo actual, de constantes cambios económicos y tecnológicos, las Organizaciones debieran contar con los recursos necesarios para subsistir ante situaciones difíciles y, aquellas que no estén preparadas para solventar sus necesidades, corren el riesgo de desaparecer.

Un factor que ayudará a soportar los constantes cambios será la Capacitación, ya que permitirá contar con Personal realmente preparado que será la base fundamental para superar los retos que los avances en tecnología y otras ramas de la industria en general presenten, produciendo artículos de mejor calidad y reduciendo los índices de accidentes y de rotación de personal, lo que fomenta la lealtad en los trabajadores al sentirse parte importante de la empresa y que, obviamente, repercute en una mayor productividad.

En éste trabajo trataré temas que bien podrían servir de guía para una mejor Administración de la función de Capacitación y una probable solución al cada vez más creciente problema de desempleo y subempleo existente entre las personas mayores de 35 años en nuestro país.

En el primer capítulo presento un somero estudio del ser humano, en el que se mencionan sus principales componentes, sus características, sus necesidades y, sobre todo, la necesidad de Capacitación, con la finalidad de encontrar un marco teórico de referencia de la parte central de este trabajo y que, como veremos, en la práctica es uno de los más descuidados.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes generales de la Capacitación y el Adiestramiento, específicamente el caso de México, así como algunas definiciones de la materia y los objetivos que se pueden lograr mediante su aplicación práctica; comentarios generales de aspectos legales que se deben considerar al establecer los Programas de Capacitación, con la única finalidad de poder colaborar con los responsables de llevarla a cabo, presentando una visión general de este aspecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



En el tercer capítulo se encuentran varias definiciones de la Comisiones Mixtas de Capacitación, la forma de integrarse de acuerdo al número de miembros de cada empresa, los requisitos que deben reunir, la elección y designación en los diferentes sectores, la eliminación u omisión de los integrantes por parte de las autoridades laborales, los tiempos de integración, las bases generales de funcionamiento, la documentación con que han de protocolizarse y la forma legal para registrarse.

En el cuarto capítulo menciono las atribuciones de la Dirección General de Capacitación y Productividad, con algunos comentarios al respecto y la forma en que ha de procederse para algunos trámites a fin de dar vida al objetivo de Emplear y Capacitar a los Recursos Humanos de la Empresa.

En el quinto capítulo presentaré la forma de llevar a cabo la Previsión de Capacitación, sus elementos integradores enfocados a la materia, los objetivos que se pretenden alcanzar, la investigación que se debe realizar para determinar los recursos con se cuenta, algunas técnicas para detectar las necesidades y alternativas que tienen las empresas para impartir Capacitación, así como una forma de elaborar un Programa y el Presupuesto para llevar a cabo la operación.

En el sexto capítulo se observa la ubicación que guarda el Departamento de Capacitación en diferentes Empresas de acuerdo a su complejidad y una descripción de actividades de los responsables de la materia, las áreas que se pueden afectar mediante la Capacitación y la técnica a utilizar para lograr tal efecto.

En el séptimo capítulo presento algunos conceptos del control y una serie de formas que ayudarán a realizar las evaluaciones sobre las acciones a realizar, un método sencillo que describe quienes son los responsables de efectuar los controles, la manera de realizarlo, la periodicidad de aplicación y cual será su finalidad.

En el octavo capítulo describo algunos casos reales de personas que se han visto desempleadas por cualquier razón, las formas en que han reaccionado para mantenerse activas, las alternativas que han tomado y la nueva forma de vivir que han encontrado quienes tuvieron la visión necesaria para afrontar positivamente su situación. En éste apartado se encuentra la Propuesta que, convertida en Solución para algunos profesionales, pudiese contribuir a resolver la difícil situación por la que atraviesan millares de personas que han caído en el desempleo o subempleo por la simple razón de haber sobrepasado la edad de 35 años. En la figura del Instructor Externo como Agente Capacitador, como formador de Instructores de Capacitación o como Docente en Instituciones de Enseñanza Media Superior y Superior, se encontraría la manera de devolver la dignidad y el respeto a aquellos que, siendo mayores de la llamada "edad productiva", reciben en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

otros países. Para tal efecto se presentan cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en donde se muestran tablas de desempleo abierto por edades, destacando la desventajosa posición de nuestros profesionales en el Mercado Laboral Mexicano.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I.

## INTRODUCCIÓN.

Los más importantes recursos con los que cuentan las empresas para lograr sus objetivos, son los Recursos Humanos, considerando que son éstos los que ponen en movimiento a los demás recursos, por ejemplo, los técnicos y financieros. Es por esta razón que el Personal de cualquier empresa requiere de una mayor atención y un especial cuidado y, sin embargo, es uno de los aspectos más descuidados.

Todo empresario serio y profesional en todo sentido, debiera conocer los componentes del ser humano, la razón de sus diferencias con los demás animales, sus características, sus necesidades, él porque de su conducta y las frustraciones que vive cuando enfrenta barreras que le impiden alcanzar sus objetivos personales. Solo conociendo estas necesidades y las reacciones del ser humano es como se pueden tomar las medidas apropiadas para guiar su conducta, satisfaciendo sus necesidades básicas y proporcionando los medios suficientes para lograr los objetivos particulares y los de la propia organización.

## 1.1. LOS COMPONENTES DEL SER HUMANO.

Es claro que el hombre, visto superficialmente, es y será siempre un misterio. Partiendo de esta base analizaré someramente los componentes de este ser racional capaz de transformar la naturaleza en beneficio propio.

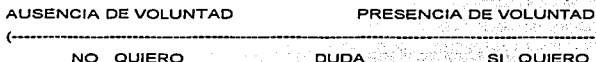
- 1.1.1. Constitución Física.- Son aquellos rasgos (estatura, peso, tez, etc.) que nos igualan dentro de la misma especie, pero que nos hacen diferentes individualmente.
- 1.1.2. Temperamento.- Lo recibimos en el momento de ser concebidos y no se puede modificar, aunque sí controlar o guiar. El temperamento es un conjunto de impulsos instintivos y explica muchas de nuestras reacciones espontáneas. Aún cuando se pueden dominar los impulsos del instinto, ocasionalmente hacen acto de presencia y pueden regular nuestra conducta, aunque no deben determinarla.
- 1.1.3. Carácter.- A diferencia del temperamento, el carácter lo formamos mediante la adquisición de hábitos en el transcurso de nuestras vidas, para su formación influyen factores externos como la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

educación y las condiciones del medio ambiente donde el individuo se desarrolla, pudiendo derivar tanto a lo positivo, como a lo negativo.

1.1.4. Voluntad.- Si se define la voluntad como la facultad o potencia que mueve a hacer o no una cosa, se dice que el ser humano tiene ese poder de decisión para actuar positiva o negativamente ante determinadas situaciones, como asistir o no a un curso de Capacitación al cuál fue invitado, porque carece de voluntad o de interés para él.

Las palabras "yo quiero" indican su manifestación positiva, como el "no quiero" que indica lo contrario; la duda es el punto medio de la voluntad.



El egoísmo, considerado como una patología de la voluntad y si lo definimos como "un inmoderado amor de sí mismo, que antepone a todo la conveniencia personal y el interés propio, incluso en perjuicio de los demás", nos lleva invariablemente a esta conclusión: Nadie da nada si no recibe algo a cambio.

Este concepto se ha transmitido de generación en generación, de tal manera que no se alcanza a comprender la magnitud de su significado. Por ejemplo: cuando dentro de la empresa contamos con elementos que reúnen los requisitos para impartir un curso a un determinado número de personas y, en el momento de solicitar su colaboración para tal efecto, nos encontramos con una respuesta negativa o condicionada por la remuneración de su servicio, comprenderemos mejor la definición anterior. Para nosotros el ser humano debiera siempre mostrar una disposición constante de hacer el bien a sus semejantes. Haciendo referencia al Principio Espiritual: "Amarás a tu prójimo como a ti mismo", encontramos que ha perdido vigencia en la sociedad actual, con sus excepciones, claro está, ya que únicamente nos procuramos nuestro bienestar sin importarnos el de los demás, cuando debiésemos manifestar nuestra ayuda desinteresada a todo aquel que nos la solicita.

1.1.5. Inteligencia.- Es la facultad que poseen los seres humanos de concebir y comprender las cosas, manifestándose de diferente forma en cada uno de ellos de acuerdo a la capacidad particular de desarrollo de cada individuo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

No debemos dejar de considerar que el hombre busca satisfactores en tres principales áreas: Biológica, psicológica y social, tendiendo a lograr un equilibrio en su desarrollo, aunque normalmente no lo consigue, porque únicamente en el aspecto biológico, salvo algunos imponderables, se cumple todo el ciclo; es decir, el ser humano nace, se desarrolla, da frutos y muere. Esto no sucede en los aspectos psicológico y social, en los que no alcanza un desarrollo total debido a sus propias circunstancias y a las del medio en que el individuo se desenvuelve.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS PROPIAMENTE HUMANAS: <sup>1</sup>

Breve análisis de las características del ser humano (algunas también comunes en los animales).

- 1.2.1. Empleo de Símbolos.- Es el hombre el único ser capaz de comunicarse mediante la utilización de símbolos convencionales, formando códigos para transmitir ideas de una persona a otra.
- 1.2.2. Percepción del Tiempo.- El Ser Humano analiza e interpreta los hechos en su propio beneficio; ya que al revisar su pasado, puede prever su futuro.
- 1.2.3. Control Progresivo de los Instintos.- Tanto el hombre como el animal, nacen con una serie de instintos; pero el hombre a diferencia del animal, a medida que se desarrolla tiende a controlar esos instintos, ajustándose a la Sociedad en la que vive, a través de la adopción de leyes, normas, reglamentos que de alguna manera dirigen su conducta.
- 1.2.4. Impedimento de la Propia Realización.- Todo hombre posee una serie de cualidades, las que pone de manifiesto para lograr su desarrollo, aunque no siempre da todo lo que tiene y lo que puede, debido a circunstancias adversas o a que la misma sociedad lo reprime, es así que encontramos a muchos hombres y mujeres laborando en niveles inferiores cuando sus capacidades son ampliamente superiores y exigen mayores responsabilidades, pero el desarrollo del hombre es frenado por el propio hombre, cuando niega o no brinda al trabajador el apoyo y la ayuda necesaria para que pueda realizarse plenamente en su trabajo y, consecuentemente, en su vida personal. Uno de los medios más eficientes para lograr la realización es proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y empleados, ya que mediante la adquisición de mayores conocimientos tendrán más

<sup>1</sup> Fromm Ench, Ética y Psicoanálisis, Fondo de Cultura Económica, México

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

oportunidades de ocupar puestos de gran responsabilidad en la escala jerárquica de la organización y así obtener una mejor remuneración que incremente su nivel de vida.

- 1.2.5. **Búsqueda de Satisfactores de Necesidades.-** El Ser Humano buscará siempre satisfacer sus necesidades y, una vez que lo logra, surgen otras nuevas necesidades y la satisfacción de éstas contribuirá a su desarrollo y al progreso de su familia y de su país.

Por lo tanto: El Hombre es un Ser Dinámico capaz de ampliar su campo de acción impulsado por la misma insatisfacción de sus propias necesidades.

### 1.3. NECESIDADES MOTIVACIONALES:

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Esta interrogante, difícil de contestar, nos hace reflexionar sobre la conducta del hombre ante diferentes situaciones.

¿Que se hace? Es fácil de detectar, pero ¿por qué se hace? Siempre será difícil de explicar.

Se podrían citar mil ejemplos de lo que hacen los seres humanos en diferentes situaciones, pero resultaría muy difícil entender y, sobre todo, explicar él por qué lo hacen. Basados en la experiencia propia ante situaciones similares, podríamos hacer suposiciones del por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen, siendo esta la forma más sencilla de tratar de entender la conducta ajena. Toda nuestra conducta está condicionada a la necesidad que sentimos en el momento de actuar.

**NECESIDAD.-** Algo insatisfecho.

**MOTIVACIÓN.-** Aquellos factores que canalizan nuestra conducta hacia el logro de un objetivo.

Existen tres aspectos importantes que influyen en el comportamiento del hombre, los que de acuerdo a la necesidad que se tenga inducen al ser humano a tomar una conducta determinada con la finalidad de satisfacer esa necesidad.

- a) **Intensidad de la Necesidad.-** Uno de los factores que influirán al ser humano a satisfacer una necesidad es la intensidad con que se manifieste ésta. Por ejemplo: Una persona que sienta la necesidad de tomar un curso para mejorar sus actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- estará siempre en la mejor disposición de aceptar cualquier invitación que se le haga al respecto.
- b) Grado de Expectativa.- Este aspecto influirá positivamente la conducta del ser humano en la medida en que vayamos anticipando la satisfacción de una necesidad. Por ejemplo: Antes de tomar un curso de capacitación, podemos adelantarnos y anunciar los beneficios que se obtendrán y las necesidades que podríamos satisfacer via capacitación y adiestramiento.
  - c) Importancia de la Meta.- La importancia o el valor que se le den a los resultados obtenidos, influirán definitivamente nuestra conducta, ya que a medida que el individuo se desarrolla, aprende a valorar y a mejorar las actividades que realiza. Por ejemplo: Cuando termina un curso de capacitación en el que participamos y vemos objetivamente los resultados obtenidos, valoramos el esfuerzo realizado durante el desarrollo del mismo.

#### 1.4. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.

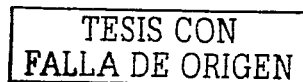
Las necesidades, deseos e impulsos de todos los hombres son universales y se presentan de diferente forma, dependiendo de la situación que se esté viviendo. Tenemos que la conducta es el acto que se realiza para satisfacer una necesidad, aunque los individuos toman diferente caminos para alcanzar sus metas particulares. Por ejemplo: dos personas podrían tomar una conducta similar para satisfacer una necesidad diferente o bien, podrían adoptar un comportamiento diferente para satisfacer una misma necesidad.

Para poder estimular al elemento humano de una forma adecuada, se le debe conocer y comprender como persona, identificando sus necesidades personales y ayudándolo a lograr la satisfacción de las mismas, esto traerá tranquilidad al individuo y repercutirá en el logro de los objetivos de la empresa.

Es más sencillo estimular al hombre en el plano individual que en el colectivo, debido a que los integrantes de una organización tienen diferentes costumbres, educación, inteligencia, intereses, etc. y los métodos que logran estimular con éxito a la colectividad no siempre son efectivos, ya que tanto los momentos como los individuos son muy diferentes.

Para lograr una estimulación efectiva, es necesario conocer cuales son las necesidades de las personas dentro de la organización y así saber en que aspectos se debe influir. A continuación se presenta la Escala de Necesidades de Maslow: <sup>2</sup>

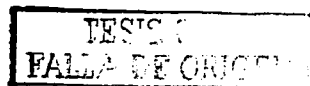
<sup>2</sup> Maslow Abraham, La Psicología del Ser. Van Nostrand, U.S.A.





- Necesidades Fisiológicas.- El comer, dormir, beber, etc., son necesidades que el hombre debe satisfacer necesariamente para poder subsistir.
- Necesidades de Seguridad.- Están consideradas dentro de las necesidades primarias y el hombre debe satisfacerlas para protegerse de acontecimientos presentes y futuros que de alguna manera afecten su seguridad. Por ejemplo: Los funcionarios públicos satisfacen su necesidad de seguridad en el trabajo durante los cinco primeros años de gobierno pero, debido al cambio de poder, ésta se ve afectada durante el último año, por la incertidumbre que representa el cambio.
- Necesidades Sociales.- Es la necesidad que siente el individuo de ser aceptado por los demás, de poder asociarse con otras personas, de ser conocido y que sea considerado como parte del grupo.
- Necesidades de Estima.- Al hombre no solo le satisface pertenecer a un grupo, necesita saber que es aceptado por él y, asimismo, ser reconocido y tener prestigio dentro del mismo.
- Necesidades de Autorrealización.- Éstas se logran cuando se satisfacen todas las anteriores, aunque existan individuos que se realizan sin haber satisfecho plenamente esas necesidades.

Mediante la educación y la capacitación el hombre se podría realizar, ya que al proporcionarle nuevos conocimientos de tipo integral, podrá aspirar a ocupar puestos de mayor jerarquía, relacionarse con personas de otros niveles, contar con seguridad en su trabajo y lograr reconocimiento en los grupos en los que participe.





### 1.5. NECESIDAD DE CAPACITACIÓN:

En la actualidad, como en todo tiempo, la preparación que exigen las empresas al personal que pretende ingresar a ellas, requiere de un nivel académico y profesional cada vez más alto, debido a las innovaciones tecnológicas, académicas y a los constantes cambios en los sistemas técnicos, mercadológicos, etc. Ante esta situación, el elemento humano ya no debe presentarse en las oficinas de Reclutamiento y Selección de Personal a solicitar empleo de "lo que sea", es necesario ofrecer los servicios personales contando con experiencia, preparación y conducta aceptables. De lo anterior se deduce que las empresas requieren de personal altamente capacitado y preparado con el fin de mantenerse en un mercado cada vez más competido.

Pero así como las empresas requieren personal preparado para alcanzar sus objetivos, también los trabajadores tienen la necesidad de capacitarse con el propósito de alcanzar un nivel de preparación que les permita desarrollarse y ser mejores en sus actividades cotidianas, logrando con ello una satisfacción personal aunada al beneficio económico que, lógicamente, se deriva de un buen desempeño.

Esta necesidad de sus empleados, debe ser satisfecha por las empresas en un mayor grado posible y no únicamente por cumplir el aspecto legal, sino observando en ella una inversión que repercutirá en beneficio de ambas partes.

Al comentar el beneficio mutuo que brinda la Capacitación, tanto a la empresa como al empleado, nos referimos a lo siguiente: al trabajador que le es satisfecha su necesidad de Capacitación, aplicará los conocimientos recibidos en las actividades que realiza para la empresa y los resultados serán más positivos, lo que le permitirá competir por puestos que exijan mayores responsabilidades dentro de la misma empresa.

Por otro lado, la empresa que otorga Capacitación, logrará mejores índices de eficiencia y productividad, mayor integración de todos sus miembros, que los sistemas utilizados sean conocidos y dominados por el personal especializado previamente capacitado, reducción de accidentes, personal preparado para hacer frente a los cambios constantes en la tecnología y sistemas y, consecuentemente, a conseguir mejores resultados, alcanzando así los objetivos individuales y los de la Empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO II.

## ANTECEDENTES GENERALES DE LA CAPACITACIÓN Y DESGLOSE DEL ARTICULO 153 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

La materia de Capacitación surge como un asunto socio-laboral, iniciándose en Latinoamérica hacia el final de la década de los años cuarenta como consecuencia de:<sup>3</sup>

- La segunda guerra mundial.
- La nueva y creciente industria.
- Las importaciones de mercancía y tecnología.
- Las improvisaciones en los puestos de trabajo.
- Los elevados índices de accidentes.

Los antecedentes históricos los encontramos en Brasil (1942) ante los problemas tecnológicos a que se enfrentaban las empresas, dando origen al Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) que fue creado con un Impuesto del 1% sobre los salarios de los trabajadores y del 1.2% en Empresas con más de 500 trabajadores.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que es formado por las aportaciones del 1% sobre los salarios de los empleados del Comercio y actividades comerciales conexas.

El Programa Intensivo de Preparación de Mano de Obra (PIPMO) que es financiado por un subsidio del Presupuesto Federal.

En Colombia es creado el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en 1957 con un financiamiento del 1 y, posteriormente del 2% de la nómina mensual de los empleados particulares, los establecimientos públicos, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta que tenían \$50,000.00 de capital o bien, diez o más trabajadores permanentes y el 0.5% que debía pagar la Nación, Departamentos, Municipios, Distritos Especiales de Bogotá, Intendencias y Comisarías sobre su nómina mensual.

En Perú es creado el Servicio Nacional de Adiestramiento de Industria y Turismo (SENATI, 1962) con un financiamiento del 1.5% mensual sobre el monto de las remuneraciones pagadas a los

<sup>3</sup> Disposiciones Legales y Administrativas Referentes a la Capacitación y Adiestramiento, Folleto 2001, Dirección de Capacitación y Productividad, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

trabajadores de las Empresas Naturales y Jurídicas que ejercían actividades comprendidas en el rubro Industrial Manufacturero y que tenían un promedio diario de trabajadores durante el año superior a quince.

En Venezuela es creado en Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE, en 1960), con un financiamiento en el que los empresarios aportan el 2% del total de sueldos y salarios pagados a los trabajadores en Empresas con personal de cinco o más trabajadores. Los trabajadores con una aportación del 0.5% sobre las utilidades recibidas y el Estado con una aportación del 20% del total de los aportes recibidos.

Como se puede apreciar, en Latinoamérica se han logrado buenos resultados en los programas de entrenamiento y formación, debido al apoyo consciente y decidido por parte de los involucrados en el proceso de capacitación.

## 2.1. EL CASO DE MÉXICO.

Las funciones de Capacitación y Adiestramiento no son nuevas en México, desde la Época Colonial existían personas experimentadas en determinados oficios, quienes transmitían sus conocimientos y habilidades a jóvenes aprendices que querían adquirir un oficio. De esta manera, los Maestros despertaban las aptitudes y habilidades de los jóvenes, considerándose esto como un tipo de instrucción elemental.

Las innovaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje y los cambios tecnológicos como consecuencia del crecimiento de la industria a finales del siglo XIX, dieron origen a la necesidad de demandar personal capacitado para satisfacer los requerimientos que exigían la tecnología y el crecimiento de las empresas. Ante esta situación, aparecieron diversas disposiciones legales; V.gr: en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su Título III al contrato de aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la Fracción XIII del Artículo 132, la obligación de capacitar a los trabajadores. Sin embargo, todas estas disposiciones carecían del apoyo legal que obligara su cumplimiento.

Ante las deficiencias en la producción, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada, el Gobierno de México elevó a rango constitucional el derecho obrero a la Capacitación y Adiestramiento. Esta reforma decretada el 27 de diciembre de 1977 modificó la ley reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo. Tales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor el 1º. de mayo del mismo año.

Siendo la Capacitación una garantía para el desarrollo del hombre y un beneficio para la Empresa, los buenos resultados dependerán de la participación activa de todos y cada uno de los involucrados.

El Antecedente Legal de la Capacitación de los trabajadores lo encontramos en el Artículo 123 Constitucional, Fracción XIII y XXI, que nos hablan de la obligación de proporcionar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores, independientemente de su actividad y, en el Capítulo III Bis, del Título IV de la Ley Federal del Trabajo, del Artículo 153 A, al Artículo 153 X.<sup>4</sup>

## 2.2. DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

### - Capacitación:

Acción y efecto de Capacitar, hacer apta a una persona para realizar algo.

Diccionario Larousse.

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

Dirección de Capacitación y  
Productividad.

Desde un punto de vista personal considero que la Capacitación es:

El proceso de formación de un individuo, al cual se le brinda conocimiento con la finalidad de mejorar sus aptitudes, actitudes y destrezas como trabajador.

<sup>4</sup> Ley Federal Del Trabajo, edición 2000, México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Adiestramiento:**

Hacer diestro repitiendo una misma actividad para lograr una mayor facilidad en realizarla.

Diccionario Larousse.

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

Dirección de Capacitación y  
Productividad

Mi definición personal de Adiestramiento es:

La acción destinada a desarrollar las aptitudes y habilidades manuales del trabajador con la finalidad de que haga mejor las cosas.

**2.3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:**

Si definimos los objetivos como el fin hacia el cual encaminamos un esfuerzo, entonces las acciones de Capacitación y Adiestramiento tendrán como finalidades las siguientes:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su propia actividad, así como proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar en el Servicio.
- Desarrollar las aptitudes del trabajador para ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador en forma general.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Considero que además de estos objetivos que menciona la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las Empresas, al establecer un Programa de Capacitación, buscan alcanzar una serie de objetivos particulares, entre los que podemos encontrar:

- Mantener e incrementar la buena imagen de la Empresa en el mercado.
- Reducir el Índice de Rotación de Personal.
- Aumentar la movilidad interna ascendente.
- Lograr mayor competitividad en el mercado con productos y servicios de mejor calidad.
- Lograr una mayor motivación del Personal de la Empresa.
- Lograr una mayor integración del Personal.

#### 2.4. LUGARES DONDE SE PROPORCIONARÁ LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

"Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la Capacitación o Adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma Empresa o fuera de ella".

#### Art. 153 – B de la L.F.T.

Este criterio muestra flexibilidad para que los eventos teórico-prácticos cumplan satisfactoriamente sus objetivos, pudiendo impartirse la teoría fuera de la Empresa y la práctica dentro de ésta o viceversa, beneficiando directamente al sujeto de Capacitación, recibiendo instrucción en su Centro de Trabajo y sobre sus Instrumentos de Trabajo. Por ejemplo: Un tornero que requiere eventos de esta naturaleza debe tener conocimientos de conversiones matemáticas, herramientas de medición y su uso, etc., los cuales podrá recibir en un Instituto de Capacitación Externo y la aplicación práctica de los mismos en su torno y bajo supervisión directa del Agente Capacitador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.5 CONDUCTOS PARA OTORGAR CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

"Podrá convenirse con los trabajadores que su impartición se lleve a cabo por conducto del personal propio, Instructores Especialmente Contratados, Instituciones, Escuelas u Organismos Especializados o bien mediante adhesión a los Sistemas Generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los Patrones cubrir las cuotas respectivas".

Art. 153-B de la L.F.T.

Considerando la situación económica prevaleciente en México, lo más aconsejable es la utilización de Instructores Internos Habilitados, los que representan una gran ventaja, ya que se aprovecha su experiencia en los Sistemas de la Empresa y quién mejor que ellos para impartir la Capacitación y Adiestramiento, ya que conocen las deficiencias de los colaboradores y que realmente resulta económica la utilización de este recurso.

No se descarta, por su propia importancia, la utilización de Instructores Externos Independientes o Instituciones Especializadas ya que son buenos medios para implementar los programas ya estructurados y actualizados a las exigencias de actualidad en eventos que no podrían ser cubiertos por personal propio y aprovechar así las innovaciones en los procesos de producción, venta y distribución. En el caso de Adhesión a Sistemas Generales, personalmente considero que no son conductos adecuados para impartir eventos de Aprendizaje, ya que aunque están registrados y autorizados por la Secretaría del Trabajo, difícilmente satisfacen las necesidades en la materia de la Empresa que vaya a adherirse a esos planes, por lo que es conveniente que los planes sean específicos para la Empresa.

Para la impartición de Capacitación y Adiestramiento se pueden utilizar los siguientes Conductos:

- Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.- Es la Persona Moral autorizada para impartir cursos de Capacitación y Adiestramiento.
- Instructor Externo de Institución Capacitadora.- Es la Persona física que tiene celebrado contrato con una Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento para impartir aquellos Cursos que hayan sido objeto de contrato entre un Patrón y la Institución o Escuela que pertenezca al Instructor.
- Instructor Externo Independiente.- Es la Persona Física autorizada para impartir por sí, Cursos de Capacitación o Adiestramiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los tres Conductos anteriores resultan efectivos cuando se lleva a cabo una buena selección de ellos, ya que no es desconocido que existan Institutos e Instructores que únicamente venden su registro ante la S.T.P.S. a las empresas que solicitan sus servicios, porque no cuentan con las instalaciones apropiadas para llevar a efecto los cursos que ofrecen; asimismo existen Instructores que no manifiestan capacidad profesional en el momento de impartir un curso de Capacitación, incluso hay quienes envían a un suplente a un evento en el cual estaban programados, eludiendo así una responsabilidad creada por ellos mismos.

Con este comentario no pretendo desmerecer la función de las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento o la de los Instructores Independientes, cuya labor ha sido fundamental en el enriquecimiento de los programas de Capacitación elaborados para las Empresas, además de las ventajas que su utilización representa. Los hay muy Profesionales y deseosos de compartir sus experiencias en beneficio del País.

- Instructor Interno Habilitado.- Es la persona que, siendo trabajador de la empresa, destina parte de su jornada laboral normal a Capacitar y Adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en los cuáles él tenga conocimientos y experiencia.
- Instructor Interno Especializado.- Es la persona que siendo trabajador de la empresa, tiene como función exclusiva impartir Cursos de Capacitación y Adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en la que presta sus servicios.

Desde un particular punto de vista los Instructores Internos Habilitados representan una gran ayuda para las Empresas, ya que al impartir Capacitación y Adiestramiento con personal propio, que conocen las virtudes y defectos del personal a Capacitar, así como los sistemas y procedimientos de las operaciones que estos realizan, garantizan resultados positivos. Por lo tanto estos Capacitadores deben ser seleccionados sobre la base de su sentido de responsabilidad, conocimientos, experiencia, etc. y recibir un apoyo total para realizar una efectiva labor.

Los Instructores Internos Especializados se encuentran comúnmente en las grandes Empresas que cuentan con sus propios Centros de Formación, de tal manera que éstos pueden realizar sus funciones adecuadamente. Pero como la mayoría de las Empresas no pueden tener Instructores de esta categoría por las condiciones económicas que prevalecen en ellas, contratan un Coordinador, quién es el responsable de llevar a cabo todas las funciones propias en la materia.

- Agentes Auxiliares de Capacitación.- En este conducto ubicamos a las Empresas que impartan Cursos de Capacitación y Adiestramiento sobre los bienes y servicios que ofrecen a otras.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Este conducto para otorgar Capacitación y Adiestramiento, mediante el cuál los Planes y Programas elaborados por las Empresas, pueden ser implementados por Cursos que impartan aquellas Empresas de las que se hayan obtenido o adquiridos bienes y servicios, resulta muy positivo porque los proveedores y clientes que conocen mejor que nadie sus productos o servicios, serán los responsables de exponer las características, ventajas, funcionamiento, instalación y mantenimiento de los mismos, lo que repercutirá en beneficio del Trabajador, de la Empresa, y de quién lo imparte, ya que esta es una forma de consolidar relaciones de negocios y, por supuesto, de Capacitación y Adiestramiento siempre nuevas.

## 2.6 TIEMPO EN QUE DEBERÁ IMPARTIRSE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

"La Capacitación y Adiestramiento deberán impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, Patrón y Trabajador convengán que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la Capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

Art. 153- E de la L.F.T.

Del anterior enunciado sería conveniente pactar Empresa-Trabajador sobre el derecho privativo de la Empresa a brindar la Capacitación dentro o fuera de la misma, de acuerdo a sus posibilidades y necesidades. Asimismo las Cláusulas que sobre la materia contendrá el Contrato Colectivo de Trabajo deberán ser elaboradas muy genéricamente, comprometiéndose lo menos posible para evitar situaciones difíciles, como por ejemplo: Pagar tiempo extraordinario cuando la Capacitación vaya a ser impartida fuera de la jornada de trabajo, porque así se especificó en el Contrato Colectivo, lo que incrementaría considerablemente los costos de Capacitación y su ya de por sí difícil realización.

## 2.7 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

"Los Trabajadores a quienes se imparta Capacitación o Adiestramiento están obligados a:

- Asistir puntualmente a los Cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de Capacitación o Adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan Capacitación o Adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

Art. 153-H de la L.F.T.

Sería muy conveniente que, tanto en los Contratos Colectivos de Trabajo, como en los Contratos Individuales, se ampliaran las obligaciones de los trabajadores que participen en eventos de Aprendizaje, teniendo como objetivo concientizar al personal sobre la importancia que tienen la Formación y el Desarrollo de nuestros conocimientos y experiencias en las diferentes áreas de la vida. Esto se lograría cumpliendo las normas establecidas en los programas de Capacitación y Adiestramiento.

Por ejemplo:

- Cubrir un mínimo de asistencia y calificación para poder seguir participando en los cursos programados, en lo cuáles resulte involucrado.
- Observar buena conducta dentro del lugar destinado para tal efecto.

## 2.8 PLANES Y PROGRAMAS.

"La Capacitación y Adiestramiento deberán proporcionarse conforme a Planes y Programas formulados de común acuerdo por el Patrón y el Sindicato o sus Trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Art. 153- A de la L.F.T.

No resulta desconocido que en algunas Empresas se imparte Capacitación y Adiestramiento sin ninguna estructuración o informalmente, si es que realmente se imparte, lo que no resulta funcional, ya que para que se cumplan los objetivos deseados debe estar apoyada en una serie de ordenamientos y se siga un proceso en el desarrollo del Capacitando. Por lo tanto la Capacitación y Adiestramiento deben estar sustentadas por procedimientos que ayuden a integrarla de tal manera que resulte efectiva y que los recursos utilizados no sean considerados como una inversión poco provechosa. De ahí la necesidad de realizar los trabajos necesarios y adecuados para estructurar los programas de Capacitación y Adiestramiento que permitan impartir de una manera formal la Capacitación a los Trabajadores.

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo de Trabajo, los Patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los Planes a Programas de Capacitación y Adiestramiento que se

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

hayan acordado establecer o, en su caso, las modificaciones acerca de planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral".

Art. 153- N de la L.F.T.

En la actualidad, como en otros tiempos, existen mucha Empresas que estructuran sus programas "al vapor", aún en contra de sus propios intereses, por cumplir únicamente con la obligación legal y no hacerse acreedores a alguna sanción, dejando al margen la razón de ser del programa, ya que en estos casos no cumplen con las necesidades reales en la materia, tanto del trabajador, como de la Empresa.

"Las Empresas en que no rija Contrato Colectivo de Trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los Planes y Programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los Trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

Art. 153 O de la L.F.T.

En la elaboración de un programa de Capacitación existirá conformidad por ambas partes en cuanto a su estructura y se supone que se llevará a cabo tal y como se especifica en el mismo. Una vez que se ha integrado el Programa de Capacitación y Adiestramiento por el área de Capacitación y ha sido aprobado por el nivel superior, se presenta a los trabajadores con la finalidad de que sea revisado (generalmente no se le hacen modificaciones porque los revisores no tienen los conocimientos propios de la materia), sino únicamente observan que el programa contemple cursos dirigidos al personal de base, siendo éste el motivo suficiente para que le otorguen su aprobación.

"Los Planes y Programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los Puestos y Niveles existentes en la Empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación y Adiestramiento al total de los Trabajadores de la Empresa;
- IV. Señalar el Procedimiento de Selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo Puesto y Categoría;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

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

Dichos Planes y Programas deberán ser aplicados de inmediato por las Empresas\*.

Art. 153- Q de la L.F.T.

Aprovechando el máximo de duración de cuatro años y contando con una buena administración y un apoyo decidido, considero que se puede dar más Capacitación que la contemplada en el programa, por ejemplo: Un programa integrado de 30 cursos para un periodo de 4 años se podría dar en un tiempo menor y aprovechar el restante para impartir una serie de cursos adicionales, utilizando todos los medios disponibles para otorgar Capacitación y Adiestramiento.

El principio de dar Capacitación y Adiestramiento a todos los puestos y niveles de las Empresas es bueno y ocasionalmente es difícil realizarlo en la práctica debido a la saturación de actividades de los ejecutivos de alto nivel. Sin embargo debemos cubrir los requisitos legales y morales de impartir la Capacitación.

En las Empresas en que no se pueda programar a todo el personal que la conforma debido a su tamaño, será necesario especificar las etapas en tiempo y espacio en que será capacitado el total de los trabajadores.

Cuando existan muchos trabajadores en un mismo nivel y categoría, deberán especificarse cuales fueron las bases que se tomaron en cuenta para capacitar a unos antes que a otros, pudiendo ser, entre otras: antigüedad, asistencia, responsabilidad, puntualidad, etc., lo cuál es sano, ya que se puede hacer una evaluación de la actuación de cada trabajador involucrado a fin de poder tomar una decisión sobre la base de los resultados obtenidos.

Si se decidió contratar los servicios de Instituciones de Capacitación o Instructores Externos Independientes, éstos deberán contar con registro autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que puedan impartir legalmente eventos de aprendizaje, de lo contrario no serán válidos los cursos impartidos por ellos ante la Institución citada.

\*Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales Planes Y Programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos Planes y Programas que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

no hayan sido objetados por la Autoridad Laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Art. 153 – R de la L.F.T.

Dependiendo del tiempo en que se lleve a cabo la revisión del Contrato Colectivo, variarán los plazos para la presentación del programa de Capacitación y Adiestramiento, ajustándose al periodo de presentación que les corresponde, realizando las modificaciones necesarias a sus programas y notificando de esto a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## 2.9. CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

“Los Trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de Capacitación y Adiestramiento en los términos de éste capítulo, tendrán derecho a que la Entidad Instructora les expida las Constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del Trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el Padrón de Trabajadores Capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539”.

Art. 153- T de la L.F.T.

“En materia de Registro de Constancias de Habilidades Laborales:

- Establecer registros de constancias relativas a trabajadores Capacitados o Adiestrados, dentro de cada una de las ramas o actividades y
- En general, realizar todas aquellas que las Leyes y Reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia”.

Fracción IV del Art. 539 de la L.F.T.

Esta obligación legal por parte del Patrón de entregar constancias de Habilidades Laborales a los trabajadores que hayan cursado y aprobado un Curso de Capacitación, fue motivo suficiente para que las Instituciones Capacitadoras y los Instructores Externos Independientes vendieran sus cursos respaldados en la entrega de las Constancias, lo que originó que los trabajadores que las recibían exigieran a las Empresas ascensos o incrementos de salario amparándose en dicho documento y que para tal efecto les fue entregado. Considero que debe

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

controlarse estrictamente la expedición de estos documentos y en los casos en que proceda su entrega, deberá tenerse especial cuidado en el texto a utilizar al llenarlas, para no dar lugar a reclamaciones de ascensos o mayores salarios cuando no corresponda.

"Cuando implantado un Programa de Capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su Puesto y el del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la Entidad Instructora, el Examen de Suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En éste último caso, se extenderá a dicho Trabajador la correspondiente Constancia de Habilidades Laborales".

Art. 153- U de la L.F.T.

Estas situaciones difícilmente se presentan en las Empresas, pero para evitarlas, así lo considero, podrían realizarse periódicamente Evaluaciones del Desempeño de los Trabajadores, cuya finalidad sería ubicarlos en puestos de acuerdo a sus conocimientos, capacidad, responsabilidad y experiencia o bien, elevar la calidad en el proceso de Selección de Personal que permita colocar a cada colaborador de nuevo ingreso sobre la base de los resultados de los exámenes aplicados, a su experiencia, presentación y estabilidad en empleos anteriores, en el puesto adecuado.

"La Constancia de Habilidades Laborales es el documento expedido por el Capacitador, con el cuál el Trabajador acreditará haber llevado y aprobado un Curso de Capacitación.

Las Empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, Listas de las Constancias que se hayan expedido a sus Trabajadores.

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

Si en una Empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el Puesto a que la Constancia se refiera, el Trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto".

Art. 153 -V de la L.F.T.

Las Constancias de Habilidades Laborales tendrán carácter terminal, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar



todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la Empresa o Establecimiento en que tal documento se expida.

La firma del Agente Capacitador que haya impartido cada curso o evento de Capacitación y Adiestramiento, será requisito indispensable para la validez del documento.

Cuando se trate de Instructores Internos el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.

Las Constancias mencionadas son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los Agentes Capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

Como se puede apreciar las Constancias de Habilidades Laborales se entregarán a los trabajadores que hayan cursado y aprobado un Programa de Capacitación y no un Curso, ya que el Programa les permitirá conocer todos los aspectos del puesto en que laboran, obteniendo con esto una Capacitación Integral de acuerdo a las necesidades exigidas por el mismo y así poder manifestar que están capacitados para desempeñar un Puesto de Trabajo Específico e Impersonal, lo que avalarán con la Constancia respectiva.

Las Constancias deberán acompañarse de la firma y registro autorizado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o del Registro Federal de Contribuyentes, cuando así corresponda, por los Agentes en la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

## 2.10. SANCIONES.

"Cuando el Patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, dentro del plazo correspondiente o, cuando presentados dichos Planes y Programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 878 de la Ley Federal del Trabajo, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el Patrón cumpla con las Obligaciones de que se trata".

Art. 153- S. De la L.F.T.

Es difícil que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sancione a las Empresas que no hayan presentado sus Programas de Capacitación en el tiempo que les corresponda, porque la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

misma Secretaría da la opción de evadir ésta responsabilidad durante cierto tiempo, ya que los programas deberán presentarse cuando exista conformidad por parte de los dos sectores, pero cuando no hay acuerdo y se le notifica a la Comisión Mixta de esta contingencia, las Empresas estarán en su derecho de manifestar que no han presentado sus Programas porque no han llegado a un arreglo con el representante sindical.

También es cierto que las Empresas que presentan sus programas en el tiempo que les corresponde, cumpliendo con la obligación legal, se olvidan de llevarlo a cabo, evadiendo tal responsabilidad con un escrito dirigido a la Secretaría del Trabajo, firmado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento con un enunciado como este: "Debido a la situación económica que prevalece en el país y que afecta a la economía de nuestra Empresa, nos vemos en la necesidad de prescindir del presupuesto que teníamos asignado para cubrir los eventos contemplados en el Programa de Capacitación". Ante tal situación es imposible que la Secretaría del Trabajo sancione a la Empresa que sufre esta crisis y, sobre todo, cuando el escrito va debidamente firmado por los representantes de la Comisión Mixta.

Independientemente de lo enunciado, las Empresas que ameriten ser sancionadas por su incumplimiento en la materia, deberían serlo no con una cantidad monetaria, sino con otros valores, por ejemplo: Otorgando becas a los hijos de los trabajadores o a ellos mismos, construyendo salas de Capacitación, adquiriendo equipo audiovisual y otros que se considere redundarán en beneficio de quién recibe la Capacitación y de quién la otorga.

En el caso de que la Secretaría adoptara sin ningún perjuicio las medidas pertinentes para que el Patrón cumpla con su obligación legal de presentar y darle seguimiento a los Programas de Capacitación y Adiestramiento, sería muy remoto esperar a que la propia Secretaría diera seguimiento a las acciones de las Empresas en su totalidad para que hubiese apego pleno a los programas que satisfagan las necesidades de los trabajadores y la misma Empresa, programas que son elaborados por ellos mismos y que cuentan con la vigilancia de las Comisiones Mixtas para su cumplimiento.

Lo anterior se antojaría innecesario si los inspectores que envía la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a las Empresas para verificar el cumplimiento de los Programas de Capacitación realizaran efectivamente el objetivo de sus visitas, ya que son ellos los que tienen gran culpa de que muchas Empresas no funcionen adecuadamente en la materia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



CAPÍTULO III  
ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.<sup>5</sup>

3.1. ATRIBUCIONES LEGALES.

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

Art. 538 de la L.F.T.

La creación del Servicio está encaminada a la consecución de los siguientes objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y Supervisar la colocación de los Trabajadores.
- III.- Organizar, Promover y Supervisar la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.
- IV.- Registrar las Constancias de Habilidades Laborales.

Art. 537 de la L.F.T.

3.2. ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.<sup>6</sup>

Asimismo la Ley Federal del Trabajo especifica las funciones que le competen a la Dirección General de Capacitación y Productividad en su artículo 539.

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

<sup>5</sup> Ley Federal del Trabajo, edición 2000, México.

<sup>6</sup> Ley Federal del Trabajo, edición 2000, México.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGE**

- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.
- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- d) Promover directa o indirectamente el aumento de las oportunidades de empleo.
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como su correcta ejecución.
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.
- g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas.
- h) En general, realizar todas aquellas que las Leyes y Reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

II.- En Materia de Colocación de Trabajadores.

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

III.- En materia de Capacitación o Adiestramiento de Trabajadores.

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

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B de la L.F.T.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título IV de la L.F.T.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar los programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

#### IV.- En materia de Registro de Constancias de Habilidades Laborales.

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Como se puede apreciar, es incuestionable que con las atribuciones que tiene la Dirección General de Capacitación y Productividad, sus fundamentos, en definitiva, buscan alcanzar el mejoramiento del Trabajador, de la Empresa y del País en general.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## COMENTARIOS SOBRE LOS PUNTOS ANTERIORES:

## - En Materia de Promoción de Empleos:

Me parece que esta facultad no ha sido debidamente ejecutada y la necesidad de empleos es cada vez mayor. Por doquier encontramos a personas desempleadas y subempleadas que dan vida a la creciente y dominante "Economía Informal", o al mercado negro. Millones de extrabajadores de las Empresas trabajan ahora como taqueros, meseros, taxistas, agentes de ventas o, en el mejor de los casos, establecidos en los tianguis o en las banquetas de las ciudades como comerciantes ambulantes, en perjuicio de los comerciantes establecidos y que pagan sus impuestos y de las propias autoridades tributarias del país, así como de los particulares que ven invadidos sus espacios de tránsito y de vivienda cotidianamente. Esto como consecuencia de que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha puesto poca atención en la generación de Empleos, derivando esta función a las Empresas y a las Autoridades Municipales, quienes concurren a las denominadas Ferias de Empleo Municipales a ofertar empleos de los más bajos niveles en las escalas jerárquicas de las Empresas y con salarios tan poco atractivos, que los demandantes de empleos prefieren continuar en la ya mencionada "economía informal", formándose así un círculo vicioso que no resuelve nada y las listas de desempleados se incrementan año con año.

Mención aparte merecen los desempleados que cuentan con preparación académica y profesional y que siendo mayores de 35 años perdieron sus fuentes de trabajo. Estas personas, millones quizá, pasan a formar parte de lo que pudiésemos llamar "chatarra humana", debido a la abierta discriminación de que son objeto por parte de las Empresas solo porque han rebasado una edad, que en nuestro medio laboral, es considerada "edad no productiva".

Considero que las Autoridades Laborales pudiesen implementar algunos mecanismos que ayudarían a lograr una promoción más efectiva y que generaría empleos. Por ejemplo:

- a) Crear Cooperativas que generen empleos, los que ocuparían los muchos desempleados de la actualidad.
- b) Presentar programas, fundamentados en estudios objetivos de la necesidad existente de capacitar al personal, descontando de la nómina de los trabajadores un mínimo porcentaje, el que sería destinado a la creación de nuevas fuentes de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) Promover a nivel nacional al personal calificado (Instructores Externos) a contribuir a la formación de los trabajadores en las áreas o actividades que lo requieran.
- d) Rescatar del abandono a las personas mayores de 35 años para que aporten su experiencia y conocimientos a las nuevas generaciones, empleándolos como Instructores Externos o Inspectores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e integrándolos a las Comisiones Mixtas Tripartitas de Capacitación

- En Materia de Colocación de Trabajadores.

- a) Eficientar el funcionamiento de la bolsa de trabajo de la Dirección General de Empleo para dotar, efectivamente, de puestos de trabajo atractivos para los trabajadores aspirantes a obtener una vacante en el mercado de trabajo.
- b) Lograr que las Empresas recurran verdaderamente a la Bolsa de Trabajo de la STPS, antes que a cualquier otra fuente de reclutamiento, a buscar y encontrar al personal idóneo para cubrir sus vacantes.
- c) Establecer controles más estrictos para las agencias privadas de colocación de empleo, exigiendo mayor profesionalismo en sus actividades y reportes de resultados en periodos cortos.

- En Materia de Capacitación o Adiestramiento de los Trabajadores.

- a) Implantar estándares de la más alta calidad en la aprobación de planes y programas de capacitación que ofrezcan al trabajador posibilidades reales de crecimiento y desarrollo en el ámbito laboral, orientando y exigiendo a las Empresas para que no solamente cumplan con el aspecto legal, sino con la obligación moral de capacitar a su personal en todos los puestos y niveles.
- b) Concienciar a los Inspectores de esa Institución de la responsabilidad que como tales tienen, ya que son ellos quienes se dedican a vigilar la constitución de las Comisiones Mixtas y la aplicación de los Planes y Programas. Debieran mostrarse más profesionales en su gestión y actuar más como controladores que como recaudadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) Habilitar a las personas mayores de 35 años como Instructores Externos para que transmitan sus conocimientos y experiencias a los jóvenes.

- En Materia de Registro de Constancias Laborales:

- a) Solicitar por escrito a las Empresas, al término de la vigencia de los Programas de Capacitación por ellas registrados, las relaciones de las Constancias de Habilidades Laborales expedidas a los Trabajadores que cursaron y aprobaron un Programa de Capacitación, para establecer así los registros correspondientes y que pudiesen ser útiles para mejorar las condiciones contractuales de los Trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV.  
COMISIONES MIXTAS.<sup>7</sup>

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social pretendió que la Comisión de Capacitación y Adiestramiento estuviera integrada en forma tripartita, es decir, por representantes de los Trabajadores, representantes de la Empresa y representantes de ésta Dependencia, lo que fue imposible realizar. El principio era bueno, debido a que se pudiera ejercer un control más estricto sobre el funcionamiento de la Comisión en las Empresas, pero, ante ésta imposibilidad, derivada de la necesidad de contar con un gran número de recursos humanos por parte de la Secretaría y, ante la carencia de estos, las Comisiones Mixtas se conforman únicamente con representantes de los Trabajadores y de las Empresas. A continuación se detallan la composición, los requisitos que deben reunir los miembros de ambos sectores, el método de selección de los representantes y el por que deben integrarse y funcionar adecuadamente.

4.1. Comisión Mixta.- Es un organismo representado por trabajadores y patrones con el objeto de vigilar los intereses de la entidad que representan.

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.- Es el organismo con que debe contar toda Empresa, siendo su función principal, el vigilar la instrumentación y operación de los sistemas y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Como puede observarse, la Comisión Mixta constituye la base del Sistema de Capacitación y Adiestramiento, es el órgano vital, el corazón de ésta función en las Empresas, debido a que su buen funcionamiento asegurará en gran parte el éxito de las acciones realizadas en la materia por cualquier Empresa.

Es a ella a quien deben recurrir los trabajadores para emitir sus inquietudes tendientes a mejorar los sistemas adoptados por la Organización para impartir la capacitación y adiestramiento. Es necesario entonces que los miembros componentes de ambos sectores estén conscientes de su actuación, ya que solamente así podrán evaluar las opiniones de aquellos a quienes representan y exponerlas adecuadamente ante el patrón para su análisis y solución.

Integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.- La Comisión se integrará por igual número de representantes de los Trabajadores y del Patrón. (Artículo 153- I de la L.F.T.).

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo, edición 2000, México.



Como puede apreciarse, la Ley no especifica el número de representantes que deben conformar la Comisión, lo que origina que muchas Empresas lo hagan inadecuadamente, lo que impide un funcionamiento efectivo. Es importantísimo observar como se omitió la figura TRIPARTITA de las Comisiones. En la integración hace falta el componente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Ante ésta situación, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social recomienda para la integración de la Comisión, lo siguiente: <sup>8</sup>

Número de Trabajadores de la Empresa:	Número de Representantes de:	
	Los Trabajadores:	Del Patrón:
Menos de 20	1	1
De 21 a 100	3	3
Más de 100	5	5

En una opinión muy particular, considero que el número de representantes de ambos sectores, no necesariamente debe apegarse a la recomendación antes citada, como lo hacen la mayoría de las organizaciones al integrar su Comisión, sino más bien basadas en las necesidades reales de cada una de ellas.

Asimismo, por la importancia que reviste el cargo, los integrantes de la Comisión deben reunir una serie de requisitos para poder formar parte de ella.

**Requisitos de los Trabajadores:**

- Ser trabajador de la Empresa.
- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser miembro activo del Sindicato y designado conforme a las disposiciones estatutarias del Sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo o, a falta de éste, ser electo en asamblea de los Trabajadores de la Empresa.

<sup>8</sup> Disposiciones Legales y Administrativas Referentes a la Capacitación y Adiestramiento, Folleto 2001, Dirección de Capacitación y Productividad, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.



**Requisitos de los Representantes del Patrón:**

- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Observar buena conducta.
- Poseer los conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

También deberá determinarse por común acuerdo la duración en el cargo, para tal efecto, considero que debería ser por el periodo que comprenda el programa, de ésta forma podría ser implementado, modificado y evaluado por una sola comisión, lo que no sucede cuando la duración en el cargo es menor a la vigencia del programa de capacitación. La incorporación de nuevos integrantes supone pérdida del control y vigilancia en el cumplimiento de los planes y programas, debido a la natural falta de preparación de quienes se incorporan, lo que trae consigo retrasos y omisiones por parte de la Empresa. Es importante la rotación de los miembros de la Comisión, siempre y cuando sean previamente capacitados para este importante cargo y que inyecten de dinamismo y creatividad a las actividades propias de la comisión.

Una vez acordado el número de representantes por ambos sectores, los requisitos que deben reunir los miembros componentes y la duración en el cargo, se deberá efectuar la designación de los representantes.

- Elección de los Representantes de los Trabajadores.- La Empresa solicitará al representante sindical que, en una de sus reuniones o en asamblea general, se realice la elección de los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta, levantándose el acta correspondiente, la que contendrá: Los requisitos que deben reunir los representantes, el nombre de los representantes elegidos, el carácter de representante titular o suplente de cada uno de ellos, la duración en el cargo y la firma de aceptación del cargo por los trabajadores elegidos.

Como se puede apreciar, es generalmente la Empresa la que solicita por escrito al titular del sindicato la celebración de la asamblea para elegir a los representantes de entre sus miembros. Estos representantes serán Propietarios y Suplentes, respectivamente, ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, lo que raramente sucede, debido a que los representantes de este sector son designados, no elegidos, lo que repercute directamente en el funcionamiento de la Comisión. Por estos casos se hace necesaria la presencia y el aval de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para constatar la veracidad de la elección por la mayoría de los trabajadores reunidos en una asamblea y no por designaciones arbitrarias que ocasionan dificultades en el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

funcionamiento de las comisiones y, obviamente, malos resultados que perjudican a los trabajadores.

Las juntas ordinarias de trabajo de la Comisión Mixta tienen como finalidad única la evaluación de los resultados de las actividades realizadas en la materia, solo cuando sea necesario y sin obedecer a los criterios poco productivos de programarlas mensualmente, por ejemplo, como sucede generalmente en las empresas.

Considero que para tal efecto y para que las sesiones sean efectuadas cabalmente, que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debiera entregar un Libro de Actas, debidamente autorizado a todas las empresas, para que registren sus reuniones y resultados y se pueda establecer el control correspondiente por parte de los Inspectores de esa Institución.

- Designación de los Representantes Patronales.- La Empresa notificará por escrito a cada miembro que haya sido seleccionado para integrar la Comisión, indicándoles lugar, fecha y horario en que deberán presentarse para levantar el acta correspondiente, la que deberá contener la duración en el cargo, carácter de la designación (propietario o suplente), así como la aceptación del cargo por los representantes.

El contenido del escrito debe ser estimulante para los involucrados y en reconocimiento a su actuación como empleados de la empresa. Por ejemplo: "En virtud a su alto sentido de responsabilidad, honradez y profesionalismo, ha sido seleccionado para participar como miembro activo de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento". Tal escrito deberá ser firmado por el Director o apoderado Legal de la empresa y ayudará a lograr que la persona acepte el cargo, orgullosa de representar a su sector.

Generalmente se tiende a elegir a miembros que puedan ser manejados de acuerdo a las circunstancias, dejando al margen a personas agresivas o que pelean por sus derechos, a las cuales la empresa no toma en cuenta porque "va en contra de sus intereses".

- El tiempo de Integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.- Las comisiones deberán integrarse dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo de Trabajo, ya que los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación o, en su caso, modificación de aquellos puntos que se hayan acordado por mutuo consentimiento y, obviamente, conteniendo el Acta Constitutiva y las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta correspondiente (A. tículo 153 N de la L.F.T.).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En las empresas en las que no rija Contrato Colectivo de Trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

Como se puede observar, el programa de capacitación y adiestramiento debe ser aprobado por ambos sectores, lo que origina que muchas empresas no presenten a tiempo sus programas argumentando que no logran ponerse de acuerdo con los trabajadores. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (Artículo 153 O de la L.F.T.).

- Razones por las que debe integrarse la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.- Como se comenta al inicio de este capítulo, las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son el corazón de la materia, son el órgano vital del funcionamiento, ya que sin ellas no se cumple legalmente con la Capacitación y Adiestramiento, mucho menos en el aspecto moral. La ausencia de estas comisiones significa también ausencia de la autoridad laboral, en este caso, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Estas son algunas de las funciones de las comisiones mixtas:

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
- Sugerir medidas tendientes a mejorar el sistema y procedimientos de Capacitación, conforme a las necesidades de los trabajadores y la empresa.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales expedidas a los trabajadores que hayan participado y aprobado un Programa de Capacitación.
- Promover el cabal cumplimiento de las disposiciones legales en la materia.
- Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de Capacitación y Adiestramiento.
- Llevar un registro actualizado de los Cursos que se imparten y del personal participante.

Lo anterior demuestra la importancia y el por que de su integración, así como de su buen funcionamiento. Sin Comisión Mixta no tendría validez legal la Capacitación impartida en cualquier Empresa, ya que es el órgano legal interno. Una vez que se ha cumplido con los pasos enunciados, se procede a notificar a la Dirección General de Capacitación y Productividad o a las Delegaciones Federales del Trabajo correspondientes de la integración de la Comisión Mixta mediante formato expreso. Tal información será acompañada por los siguientes documentos:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Documento que acredita la elección de los Representantes de los Trabajadores, por parte del sindicato o, a falta de éste, un documento que acredite su designación por la mayoría de los trabajadores.
- Documento que acredita la designación de los Representantes Patronales.
- Acta Constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, incluyendo sus bases generales de funcionamiento.
- Copia del Contrato Colectivo de Trabajo o transcripción de las cláusulas sobre Capacitación y Adiestramiento debidamente firmadas por trabajadores y patrones.

#### 4.2. Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

##### Capítulo I.

###### Disposiciones Generales:<sup>9</sup>

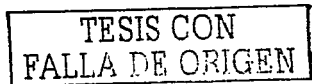
- De conformidad a lo dispuesto en los Artículos 153 I, 153 J y 153 V de la Ley Federal del Trabajo y acorde a los criterios establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se establece el Reglamento a que se sujetará el Funcionamiento de la Comisión.

##### Capítulo II.

###### Integración de la Comisión Mixta:

- La Comisión se integrará con ----- Representantes Propietarios de los Trabajadores y por igual número de Representantes de la Empresa. Por cada Representante Propietario, se designará un Suplente.
- La Comisión designará de entre los Representantes Propietarios un Presidente y un Secretario.
- Dichas designaciones tendrán una duración de -----.
- Ambos sectores se rotarán en el desempeño de esas funciones. En un periodo corresponderá a un sector nombrar de entre sus representantes al Presidente y al otro sector, designar al Secretario y así, sucesivamente.
- Los Representantes durarán en el cargo-----mientras no renuncien o sean destituidos.
- Para ser representante de los trabajadores se requiere:

<sup>9</sup> Ley Federal del Trabajo, edición 2000, México



- a) Ser trabajador de la Empresa.
  - b) Ser mayor de edad.
  - c) Saber leer y escribir.
  - d) Ser miembro activo del sindicato y designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo o, a falta de éste, resultar electo en Asamblea de-----.
- Para ser Representante de la Empresa ante la Comisión se requiere:
    - a) Ser mayor de edad.
    - b) Saber leer y escribir.
    - c) Tener buena conducta.
    - d) Poseer los conocimientos técnicos sobre las labores y procesos propios de la Empresa.
  - Son causas de destitución de un miembro de la Comisión:
    - a) Faltar consecutivamente a -----sesiones ordinarias.
    - b) Por agresión, insultos o manifiesta falta de respeto a otros miembros de la Comisión.
    - c) En el caso de los Representantes de los Trabajadores, por perder la calidad de trabajador de la empresa y/o miembro del sindicato, en cuyo caso será sustituido por su suplente y los trabajadores deberán nombrar al sustituto de éste último.
    - d) Por cualquier otra causa, suficientemente grave, a juicio de la mayoría de los miembros de la Comisión.
    - e) La destitución de cualquier miembro de la Comisión requiere aprobación de la mayoría de los miembros de la Comisión.

### Capítulo III.

#### Funciones De la Comisión Mixta:

- La comisión vigilará la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- La Comisión sugerirá medidas tendientes a mejorar el sistema y procedimientos de capacitación conforme a las necesidades y posibilidades de los trabajadores y de la empresa.
- Las constancias de habilidades Laborales expedidas a los trabajadores que hayan participado y aprobado un programa de capacitación, serán autenticadas por los integrantes de la Comisión:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- En términos del Artículo 153 V de la L.F.T., los integrantes de la Comisión convienen en practicar los exámenes para acreditar aptitudes determinando un nivel a la categoría de la especialidad indicada en la Constancia de Habilidades Laborales expedida a un trabajador. Dichos exámenes serán diseñados y evaluados por el Agente Capacitador y/o por una Institución Especializada.
- La Comisión celebrará una sesión ordinaria cada vez que se requiera evaluar actividades de capacitación y adiestramiento en la empresa.
- Los acuerdos de la Comisión se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate el Presidente tendrá voto de calidad.
- La Comisión promoverá el cabal cumplimiento de las disposiciones legales en materia de capacitación y adiestramiento.
- Cuando, por cualquier causa, los miembros propietarios de la Comisión se ausentaren en el desempeño de su cargo, serán sustituidos por su suplente respectivo.
- La Comisión promoverá la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la Empresa.
- La Comisión llevará un registro actualizado de los cursos que se imparten y del personal que recibe capacitación y adiestramiento.

#### Capítulo IV.

##### Atribuciones del Presidente y del Secretario:

- El Presidente, junto con el Secretario de la Comisión coordinarán las juntas ordinarias y extraordinarias.
- Suscribirán todo documento que se refiera a las funciones encomendadas.
- El Secretario suplirá las ausencias del Presidente.
- El Presidente asignará comisiones específicas a los integrantes de la Comisión.

#### Capítulo V.

##### De las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias:

- Los miembros de la Comisión podrán reunirse en juntas ordinarias y extraordinarias.
- Las juntas ordinarias se verificarán en las instalaciones de la Empresa y en horas de trabajo. Para cualquier cambio al respecto deberá contar con aprobación previa.
- Las juntas extraordinarias se celebrarán previa convocatoria por escrito y con un mínimo de 24 horas de antelación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Se tendrá como válida una junta cuando se tenga la mayoría reglamentaria, es decir, un mínimo de ----- integrantes de la Comisión.

Transitorios:

- 1) El presente reglamento entrará en vigor al siguiente día de su aprobación por los miembros de la Comisión.
- 2) La aplicación de este reglamento será por tiempo indefinido en las plantas y establecimientos de la Empresa.
- 3) Cualquier modificación al presente reglamento requiere de la aprobación de todos los integrantes de la Comisión.

De acuerdo los comparecientes, firman al calce.

REPRESENTANTES PROPIETARIOS  
DEL PATRÓN:

REPRESENTANTES PROPIETARIOS  
DE LOS TRABAJADORES.

-----  
-----

-----  
-----

4.3. Acta de Elección de Representantes de los Trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

EN EL MUNICIPIO DE -----, ESTADO DE-----, SIENDO LAS-----HORAS DEL DÍA-----DE-----DEL AÑO----- REUNIDOS EN ASAMBLEA CONVOCADA POR LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA-----CON DOMICILIO EN -----CONFORME A LA LISTA DE TRABAJADORES QUE COMO PARTE DE LA MISMA SE ANEXA, CON EL OBJETO DE ELEGIR A LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRARÁN LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, SE PROCEDE A ELEGIR PRESIDENTE DE DEBATES Y SECRETARIO DE ACTAS DE LA ASAMBLEA, SIENDO ELECTOS: PRESIDENTE DE DEBATES EL C.C. ----- Y SECRETARIO DE ACTAS EL C.C.-----.

-----, EL PRESIDENTE DE DEBATES INFORMA A LA ASAMBLEA QUE CONFORME A LO ACORDADO ENTRE LOS TRABAJADORES Y EL PATRÓN, SE HA ESTABLECIDO EN ----- REPRESENTANTES POR CADA SECTOR EL NÚMERO DE MIEMBROS DE LA COMISIÓN MIXTA, CON IGUAL NÚMERO DE SUPLENTE; LA DURACIÓN

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

EN EL CARGO DE LOS REPRESENTANTES PROPIETARIOS Y SUPLENTE SE HA FIJADO EN -----AÑOS, CONTANDO A PARTIR DE LA FECHA EN QUE SE CONSTITUYA LA COMISIÓN MIXTA. LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBERÁN CUMPLIR LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES SON:

- SER TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
- SER MAYORES DE EDAD.
- SABER LEER Y ESCRIBIR.
- TENER BUENA CONDUCTA.
- SER MIEMBROS ACTIVOS DEL SINDICATO.
- SER ELECTOS EN ASAMBLEA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.

SEGUIDAMENTE EL PRESIDENTE DE DEBATES SOLICITA A LA ASAMBLEA SE PROPONGAN CANDIDATOS PARA EL CARGO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES QUE FORMARÁN PARTE DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA. SIENDO PROPUESTOS COMO CANDIDATOS LOS C.C.-----

-----QUIENES REÚNEN LOS REQUISITOS ANTES MENCIONADOS Y SE PROCEDE A LA VOTACION, EFECTUADO EL CÓMPUTO DE VOTOS, RESULTAN ELECTOS COMO REPRESENTANTES PROPIETARIOS LOS C.C.-----

-----Y COMO SUPLENTE EN EL SIGUIENTE ORDEN LOS C.C.-----

-----, LOS REPRESENTANTES ELECTOS PROTESTAN EL CARGO, DÁNDOSE POR TERMINADA LA ASAMBLEA, LEVANTÁNDOSE LA PRESENTE ACTA, FIRMANDO AL CALCE LOS QUE EN ELLA INTERVINIERON PARA SU CONSTANCIA.  
PRESIDENTE DE DEBATES, SECRETARIO DE ACTAS.

-----  
REPRESENTANTES PROPIETARIOS

-----  
REPRESENTANTES SUPLENTE

-----  
LISTA DE TRABAJADORES PRESENTES:

NOMBRES:

R.F.C.

FIRMA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

**4.4. Acta de Designación de Representantes Patronales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa.**

EN EL MUNICIPIO DE -----, ESTADO DE ----- SIENDO LAS-----  
 -----HORAS DEL DÍA----- DE ----- DEL AÑO----- COMPARECE,  
 EN SU CARÁCTER DE APODERADO LEGAL DE LA EMPRESA DENOMINADA-----  
 -----CON DOMICILIO EN -----  
 -----COLONIA----- MUNICIPIO-----  
 -----ESTADO DE----- Y MANIFIESTA QUE DESIGNA A LOS C.C.-----

-----  
 -----COMO REPRESENTANTES PATRONALES PROPIETARIOS  
 ANTE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y A LOS C.C. -----

-----  
 COMO SUPLENTE ANTE LA CITADA COMISIÓN. EXPRESA ASÍ MISMO EL  
 COMPARECIENTE, QUE LOS DESIGNADOS CUMPLEN SATISFACTORIAMENTE LOS  
 REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS REPRESENTANTES PATRONALES, A SABER:

- SER MAYORES DE EDAD.
- SABER LEER Y ESCRIBIR.
- TENER BUENA CONDUCTA.
- POSEER LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS SOBRE LAS LABORES Y PROCESOS TECNOLÓGICOS PROPIOS DE LA EMPRESA.

CONTINUA DICIENDO QUE EL PERIODO DE DURACIÓN EN EL CARGO COMO MIEMBROS DE LA COMISIÓN SE HA FIJADO EN EL TÉRMINO DE -----AÑOS, POR ACUERDO CON LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, PLAZO QUE CONTARÁ A PARTIR DE LA PRIMERA SESIÓN DE LA COMISIÓN. PRESENTES EN ESTE ACTO TODOS LOS REPRESENTANTES TITULARES Y LOS SUPLENTE MANIFIESTAN ACEPTAR EL CARGO PARA EL CUAL HAN SIDO DESIGNADOS, CON LO QUE SE DIO POR TERMINADO EL ACTO.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

LEVANTÁNDOSE LA PRESENTE ACTA QUE, PREVIA LECTURA Y RATIFICACIÓN DE LOS COMPARECIENTES, FIRMAN DE COMÚN ACUERDO.

FIRMA DEL PATRÓN O SU REPRESENTANTE.

.....

REPRESENTANTES PROPIETARIOS. REPRESENTANTES SUPLENTE.

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

Copia del Contrato Colectivo de Trabajo o transcripción de las cláusulas sobre Capacitación y Adiestramiento, debidamente firmadas por trabajadores y patronos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO V.

PREVISIÓN Y PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. <sup>10</sup>

El adelantarnos al presente, el ver hacia el futuro, es previsión.

Así nos encontramos en la posibilidad de adelantar los hechos, a lo que pensamos que puede ocurrir y a los problemas que podemos enfrentar, pero, de igual manera, tenemos la posibilidad de establecer objetivos, metas, realizar investigaciones y plantear alternativas de acción para alcanzar los objetivos establecidos.

Sin una previsión, las organizaciones funcionarían mediante toma de decisiones de momento, empíricas o al azar, "a ver que sale". Aunque es importante aclarar que no se puede tener una perfecta previsión del futuro, que se trata solo de anticiparse y predecir el curso de los acontecimientos y que así estaremos en la posibilidad de aprovechar las oportunidades y afrontar las dificultades que se puedan presentar.

En materia de Capacitación y Adiestramiento, cuando se pone en práctica una previsión adecuada, es decir, estableciendo objetivos, el tiempo en que se conseguirán, el recurso con que se contará, las alternativas de acción que tendremos, etc., estaremos en condiciones de alcanzar lo previsto en la materia.

Objetivos: Establecer los fines.

PREVISIÓN.

Investigación: Con que recursos contamos.

¿Que puede hacerse?

Alternativas: Posibilidad de Acción.

El cuadro anterior sirve para ilustrar e identificar los elementos integradores de la Previsión, los que presentaré enfocados al área de Capacitación y Adiestramiento.

OBJETIVOS: "Es un fin determinado que deseamos alcanzar".

"El fin hacia el cual encaminamos un esfuerzo".

<sup>10</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*- Editorial Limusa- Nonneg Editores, México, 2000

Al establecer objetivos de Capacitación y Adiestramiento, debemos considerar una serie de principios que nos ayudarán a cumplir con el cometido.

- Principio de Precisión.- Deben ser establecidos de tal forma, que no puedan ser interpretados de diferente manera.
- Principio de Flexibilidad.- Deben dejar abierta la posibilidad de adaptarse a las necesidades que exijan un cambio.
- Principio de Participación.- Para su elaboración, se debe contar con la participación (algo difícil), de todos los involucrados.
- Principio de Realismo.- Se deben fijar objetivos posibles de alcanzar.
- Principio de la Objetividad.- Los objetivos deben ser fundamentados en la realidad y apoyándonos en el análisis de los hechos anteriores.

#### 5.1. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. <sup>11</sup>

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en su actividad, así como proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y,
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador. (Artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo).

Además de estos objetivos, podríamos enunciar los siguientes:

- Encausar la educación formal hacia áreas con necesidades específicas.
- Elevar el nivel de escolaridad en la población en general.
- Alcanzar la autosuficiencia tecnológica.
- Incrementar el ingreso y nivel de vida del trabajador.
- Reducir los altos índices de desempleo y subempleo.

De igual manera, al establecer programas de Capacitación y Adiestramiento, las Empresas buscan alcanzar una serie de objetivos particulares, que podrían ser, entre otros:

- Mejorar y mantener la buena imagen de la Empresa.

<sup>11</sup> Disposiciones Legales y Administrativas Referentes a la Capacitación y Adiestramiento, Folleto 2001, Dirección de Capacitación y Productividad, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Lograr una mayor motivación del personal.
- Reducir el índice de rotación.
- Contar con personal altamente capacitado y especializado.
- Aumentar la movilidad interna ascendente.
- Lograr mayor competitividad en el mercado sobre la base de productos de calidad certificada.
- Conseguir una mayor integración de su personal.
- Mejorar las Relaciones Humanas.

Como bien sabemos, la jerarquización de los objetivos en las Empresas es de suma importancia, lo mismo que el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazos, pero tratándose de objetivos de Capacitación y Adiestramiento, su fijación debe ser constante y permanente, otorgarles la importancia que tienen, tanto para el Trabajador como para el Patrón, pues ya se ha insistido en el beneficio recíproco que proporcionan.

## 5.2. LA INVESTIGACIÓN:

Para poder llevar a cabo los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento dentro de la Empresa, se requiere realizar una investigación; es decir, indagar, buscar y determinar con que elementos se cuenta y cuales son los que hacen falta para poder implementar el plan a seguir. Por tanto se requiere que una persona con experiencia efectúe la investigación en la materia, con la finalidad de que los resultados que se obtengan sean lo más concretos posibles, eliminando así la subjetividad en el trabajo presentado.

Sugiero que la investigación sea realizada por personal propio de la Empresa, contando con la asesoría del Instructor Externo, lo que ayudaría a obtener resultados apegados a la realidad interna, pero con la panorámica de alguien no acostumbrado a los defectos de la situación interna y no caer en el error de efectuarla únicamente con personal ajeno o propio, sino utilizar una óptica mixta que daría mayor objetividad al análisis de las necesidades de la Empresa.

## 5.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para detectar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento, hay que comparar la forma en que se hacen las cosas y como deberían hacerse. Se debe determinar si los factores que tienen relación directa con el desenvolvimiento de los trabajadores, influyen decisivamente para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que estos ejecuten su función como debe de ser. Dentro de esos factores podemos encontrar los siguientes:

- Recursos materiales.- Investigar si los instrumentos de trabajo, los canales de comunicación y la motivación son utilizados adecuadamente en relación con los trabajadores, ayudándoles a ejecutar el trabajo como se requiere.
- Actividades.- El desglose de funciones que deberá efectuar el titular del puesto de trabajo, las cuales debe conocer debidamente y no caer en errores y omisiones.
- Requerimientos.- Determinar si los titulares de los puestos de trabajo cumplen con los requisitos mínimos necesarios para poder realizar las actividades que exige el puesto (escolaridad, experiencia, edad, etc.).
- Índice de Eficiencia.- Determinar todos aquellos resultados cualitativos o cuantitativos que reflejen el nivel de eficiencia de la Empresa.
- Ambiente Laboral.- Para que un trabajador realice su labor en forma correcta, necesita condiciones mínimas que garanticen un desempeño eficiente en sus funciones (iluminación, ventilación, distribución, etc.).

Asimismo es importante recordar las medidas de seguridad que debe sentir el trabajador para el desempeño adecuado de sus funciones.

El hecho de determinar y aplicar estos factores con precisión, implica obtener una magnífica posición, en la que se efectuaría el trabajo como debe ser, de acuerdo a la aplicación de las medidas mencionadas, pero que en la realidad muy poco se utilizan. Una Empresa, al efectuar su "investigación", no toma en cuenta estos factores, solo ve, en primer término, el cumplimiento legal, es decir, no considera los recursos materiales con que debe contar el titular del puesto para un mejor desempeño de sus funciones. Muchas Empresas no tienen bien definidas las actividades propias de cada puesto y mucho menos cuentan con descripciones de puestos. Siendo función del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal el proporcionar los elementos que cubran los requerimientos que exija cualquier puesto, esta situación se eliminaría definitivamente contando con las descripciones de Puestos para obtener una selección adecuada.

El ambiente laboral es un factor muy importante, si consideramos que los objetivos que persigue el trabajador de nuevo ingreso son: un salario justo que permita satisfacer sus necesidades y un ambiente adecuado para desarrollar las tareas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

encomendadas. Cuando el trabajador encuentra lo anterior, pensaremos que este factor ha sido solventado.

En cuanto a la materia de Higiene y Seguridad Industrial, la mayoría de las Empresas cumplen con la obligación legal (al igual que en Capacitación y Adiestramiento), pero solo en lo estrictamente necesario, sin que se trabaje adecuadamente al respecto, por lo que hay que resaltar el hecho de cuando un trabajador no encuentra en una Empresa la seguridad personal que necesita, seguramente no brindará su mejor esfuerzo.

Podemos entender entonces que, el practicar una investigación en materia de Capacitación y Adiestramiento, nos da la oportunidad de convertirnos en "médicos de las Empresas", dado que, siendo la finalidad de la investigación determinar cuales son las fallas que más inciden en las tareas encomendadas a los trabajadores de toda la organización, el Departamento encargado de tal misión, tiene la oportunidad, no solo de detectarlas, sino también de corregirlas. Para efectos de detección, se puede valer de una serie de técnicas de investigación, las que puede aplicar atendiendo a la magnitud y a las necesidades de la organización.

Entre otras, mencionaremos las siguientes:

- Entrevistas.- Se trata de dialogar con los titulares de cada puesto de trabajo, bajo la dirección del responsable de la Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, con la finalidad de obtener la información sobre las dificultades que se presentan al realizar sus labores y que acciones se requieren para efectuarlas mejor.
- Cuestionarios.- Deben ser diseñados de acuerdo al nivel al que habrán de aplicarse, ya que tienen como finalidad la obtención de datos, en este caso, todo lo relacionado a la materia de Capacitación y Adiestramiento, pudiendo aplicarse a determinados grupos de trabajo, concentrando la información más representativa, sobre la que se trabajará para satisfacer sus necesidades.
- Pruebas.- Son aplicadas sobre la base de los requerimientos de un puesto de trabajo y que el titular debe conocer y dominar para desarrollar adecuadamente la función encomendada. Tienen como finalidad medir las aptitudes del trabajador con relación a las exigencias de un puesto.
- Observación Directa.- Se debe realizar en el lugar donde se desempeñan las labores, registrando todas y cada una de las actividades efectuadas por el titular del puesto de trabajo. Se sugiere que para tal efecto, el responsable del área de Capacitación y Adiestramiento, se

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

auxilie por una persona que conozca todas las actividades, así se podrá detectar cuales son las funciones que se dejan de hacer y cuales se ejecutan en forma incorrecta.

- Corrillos.- Se trata de formar grupos, generalmente de cuatro a cinco personas, para analizar y discutir ciertos temas; una vez que los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar, se inicia el debate, posteriormente se aclaran dudas y se obtienen conclusiones, todo bajo la dirección de un moderador y un secretario. El objetivo será el de precisar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento para un puesto específico y las acciones que se llevarán a cabo para solucionarlas.

Éstas son algunas de las alternativas que se pueden efectuar para detectar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento por parte del Departamento encargado de la función.

A continuación presento un método sencillo y práctico para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

a) Se diseña el cuestionario para determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento de todo el personal de la Empresa, así como un formato de concentración de información.

b) Se reúnen los miembros componentes de cada uno de los departamentos que conforman la Empresa, explicándoles que el objetivo de la reunión es el determinar sus necesidades de Capacitación y Adiestramiento mediante la aplicación de un cuestionario, pidiéndoles la mayor objetividad en sus respuestas.

c) Una vez aplicados los cuestionarios por departamento, se recopila la información, procediendo a llenar el formato de concentración de información de la siguiente manera:

- Se anota el título del puesto.
- Se anota el nombre del departamento.
- En el renglón de aspectos susceptibles de mejorar, se anotará si el personal requiere mejorar sus conocimientos, habilidades o aptitudes.
- En el renglón de Capacitación sugerida se anotarán el nombre de los cursos y su contenido temático que puedan solventar las necesidades detectadas.
- En el renglón de prioridad se especificará el carácter de la Capacitación y Adiestramiento, sobre la base de la urgencia de las mismas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La información obtenida se presenta y se comenta con el jefe del Departamento en cuestión, con la finalidad de efectuar las modificaciones correspondientes, si es que las hubiere o, en su caso, recibir el visto bueno.

Aunado al cuestionario y al formato de concentración de información, es recomendable realizar una observación directa, a manera de corroboración de lo asentado en cada uno de los cuestionarios. Además se debe de contar con toda las descripciones de puestos para determinar y comparar las actividades que realizan los titulares de los puestos, contra lo que deben realizar; de esta forma se determina la situación real de la organización con los resultados obtenidos y así poder tomar la mejor alternativa para alcanzar las metas trazadas.

Es importante hacer notar que todas las actividades a realizar deberán tomar en cuenta los objetivos que se mencionaron al inicio de este capítulo. Para lograrlo se presentan las siguientes alternativas:

a) Fomentar las relaciones humanas dentro de la Organización en todos sus niveles.

- Ventajas:

- 1) Integración del personal, creando grupos formales de trabajo, los que ayudarán a lograr los objetivos.
- 2) Conocimiento del comportamiento de los miembros de la Organización y así poder implantar un estilo Gerencial apropiado.
- 3) Lograr una comunicación pluridireccional.

b) Preparar Instructores Internos Habilitados.

- Ventajas:

- 1) Contar con personal preparado para impartir Capacitación y Adiestramiento, que conozcan todos los procesos que se lleven a cabo en la Empresa.
- 2) Mejorar las relaciones interpersonales.
- 3) No son costosos.

- Desventajas:

- 1) Desaprovechar las innovaciones en los procesos técnicos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 2) No lograr el apoyo total de los instructores.
- 3) No lograr el impacto deseado.

c) Impartir Capacitación y Adiestramiento por medio de Instructor Interno Especializado.

- Ventajas:

- 1) Hace suyos los objetivos de la Empresa en la materia.
- 2) Conoce al personal y los procesos de producción.
- 3) Mejoran las relaciones humanas.
- 4) Se logra una mayor motivación al personal.
- 5) No son costosos.

- Desventajas:

- 1) No cumplir los objetivos, por no contar con personal realmente preparado.
- 2) No lograr el apoyo total de los instructores.
- 3) Falta de seriedad en los eventos por compañerismo.
- 4) Dejar pasar las innovaciones en los procesos.

d) Impartir capacitación por medio de Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.

- Ventajas:

- 1) Nuevas aportaciones sobre los procesos de producción.
- 2) Innovaciones para mejorar las labores.
- 3) Abrir nuevas relaciones en la materia.

- Desventajas:

- 1) Que no se cumplan los objetivos porque los instructores no los hacen suyos.
- 2) Desconocen los procesos de la Empresa.
- 3) Son costosos.

e) Impartir Capacitación por medio de Instructores Externos de Institución Capacitadora.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## - Ventajas:

- 1) Nuevas aportaciones sobre los procesos de producción.
- 2) Innovaciones para lograr mejorar las labores.
- 3) Abrir nuevas relaciones en la materia.

## - Desventajas:

- 1) Que no se cumplan los objetivos, porque los instructores no los hacen suyos.
- 2) Desconocen los procesos de la Empresa.
- 3) Son costosos.

f) Impartir Capacitación por medio de Instructor Externo Independiente.

## - Ventajas:

- 1) Nuevas aportaciones sobre los procesos de producción.
- 2) Innovaciones para lograr mejorar las labores.
- 3) Abrir nuevas relaciones en la materia.
- 4) Aprovechar los conocimientos y experiencia del Instructor.
- 5) Brindar la oportunidad de Empleo Digno al Instructor.
- 6) Contribuir al abatimiento del desempleo y subempleo en las personas mayores de 35 años.
- 7) Implementar el Modelo de Comisión Mixta Tripartita de Capacitación y Adiestramiento.

## - Desventajas:

- 1) Desconocen los procesos de la Empresa.

g) Impartir Capacitación por medio de Agentes Auxiliares de Capacitación.

## - Ventajas:

- 1) Conocen a la perfección los servicios que ofrecen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 2) Mantener buenas relaciones con proveedores, clientes, etc.
- 3) Aprovechar las innovaciones en los servicios adquiridos.
- 4) No son costosos.

- Desventajas:

- 1) No conocen los procesos de la Empresa.
- 2) No hacen suyos los objetivos en la materia.
- 3) Imparten el curso solo por compromiso.

Una vez recopilada la información necesaria y que nos permita determinar la forma en que se llevará a cabo la Capacitación y Adiestramiento, se selecciona la alternativa más ventajosa, la que nos permita alcanzar nuestros objetivos, estaremos en la posibilidad de planear nuestra actividad.

Planeación: ¿Qué se va a hacer?

Adoptar Políticas.

Señalar Procedimientos.

Fijar Tiempos y Costos

(Programas y Presupuestos).

#### 5.4. PLANEACIÓN:<sup>12</sup>

Consiste en establecer el curso delimitado de acción emanado de la Previsión, estableciendo los Principios que habrán de guiarlo, la secuencia de las operaciones para llevarlos a cabo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para lograr su realización.

#### 5.5. POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS.

Políticas.- "Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción para lograr un objetivo determinado".

"Son guías de acción que deben establecerse para alcanzar los objetivos trazados".

Los encargados de establecer éstas directrices de conducta en la materia, son los responsables del Departamento de Capacitación y Adiestramiento de las Empresas, debiendo

<sup>12</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, editorial Limusa- Noriega Editores, México, 2000.

tener en mente la precisión que requiere su elaboración, dando lugar a las modificaciones derivadas de los cambios que pudiesen suscitarse, para no verlas convertidas en "letra muerta"; deben ser claras para evitar diferentes interpretaciones y, además, deben responder a una necesidad concreta.

En nuestro caso particular y partiendo de los objetivos previamente fijados, podemos enunciar las siguientes Políticas:

- El Departamento de Capacitación será el responsable de efectuar el trabajo de detección de necesidades en la materia.
- Se capacitará y adiestrará a la totalidad de trabajadores de la Empresa.
- No se dará preferencia a ningún nivel jerárquico en el otorgamiento de Capacitación y Adiestramiento.
- Se aprovecharán todos los recursos disponibles para impartir Capacitación y Adiestramiento.
- Se utilizarán Instructores Externos Independientes, para explotar su experiencia y conocimientos en las labores más especializadas de la Empresa, así como para la formación de Instructores internos Habilitados.
- Se darán las facilidades necesarias para que los involucrados en un curso puedan participar en cada una de las sesiones.
- Se promoverá la participación de Instructores Internos Habilitados, una vez que hayan sido capacitados, con la finalidad de abatir costos.
- Se entregarán las Constancias de Habilidades Laborales a los Trabajadores que hayan cursado y aprobado un Programa de Capacitación y Adiestramiento, las que irán autenticadas por el Instructor y por la Comisión Mixta

Una vez decidida la forma de alcanzar los objetivos ya establecidos y las políticas a seguir, se elabora el Programa de Capacitación y Adiestramiento, es decir, se establecen prioridades, secuencias y se ordenan los pasos a seguir para la obtención de los objetivos, en donde el elemento tiempo será una variable que debemos observar muy cuidadosamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ya elaborado el Programa de Acción, se debe presentar al nivel jerárquico superior para que sea revisado, mostrando los objetivos a alcanzar y las alternativas a seguir; ya lograda la aprobación se procede a mostrarlo a los Gerentes y Jefes de Departamento, vendiéndoles la idea y comprometiéndolos, ya que ellos tendrán un importante papel en el desarrollo del programa. Asimismo, es conveniente darlo a conocer a todo el personal de la Empresa, lo que debe hacerse con tacto, explicando los objetivos, las ventajas y el beneficio que ellos recibirán directamente.

#### 5.6. PRESUPUESTO.

Los presupuestos son cálculos estimados en términos financieros u otros términos numéricos. Su forma más frecuente es la unidad monetaria corriente, la cual tiene un carácter común que hace de los presupuestos un útil instrumento para coordinar las distintas actividades de un todo.<sup>13</sup>

A continuación presento un pequeño ejercicio representativo de un presupuesto de Capacitación y Adiestramiento, a manera de ilustración sobre el tema:

CURSO:	CONCEPTO:	PRESUPUESTO:	REAL (\$)	(±)
Multidisciplinario Gerencial.	Honorarios Instructor Externo. Material Didáctico. Refrigerios.	50,000.00	50,000.00	0.00
Formación de Instructores.	Honorarios Instructor Externo. Material Didáctico. Refrigerios.	20,000.00	25,000.00	(5,000.00)
Sistemas Contabilidad.	Material Didáctico y Refrigerios.	10,000.00	12,000.00	(2,000.00)
<b>TOTALES:</b>		<b>80,000.00</b>	<b>87,000.00</b>	<b>(7,000.00)</b>

<sup>13</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa- Noriega Editores, México, 2000.

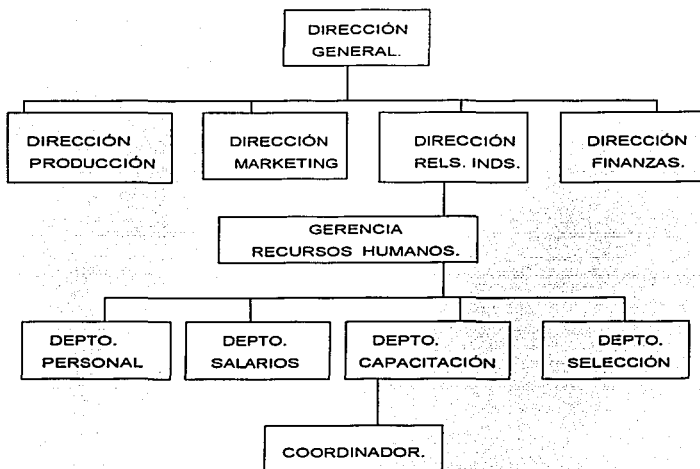
Cabe mencionar que en el ejemplo se han considerado gastos por concepto de honorarios porque dos cursos son impartidos por Instructores Externos. Se consideran también los refrigerios y el material didáctico, no sucede así con el curso impartido por Instructores Internos Habilitados. En el presupuesto pudiesen incluirse gastos como Adquisición de Equipo Audiovisual, Eventos Especiales e Imprevistos, dependiendo de las necesidades particulares de cada Empresa. El presupuesto es de suma importancia, evitando caer en incongruencias o gastando más de lo que tenemos para cualquier efecto. Así pues los presupuestos son una representación cuantitativa que incluye un plan a seguir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO VI.

## ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Mencionaremos que la ubicación del Departamento de Capacitación en una Empresa grande la encontramos dentro del Organigrama General, dependiendo de una Gerencia de Recursos Humanos, generalmente, el cual estará integrado por un jefe, uno o varios Coordinadores y una secretaria.<sup>14</sup>

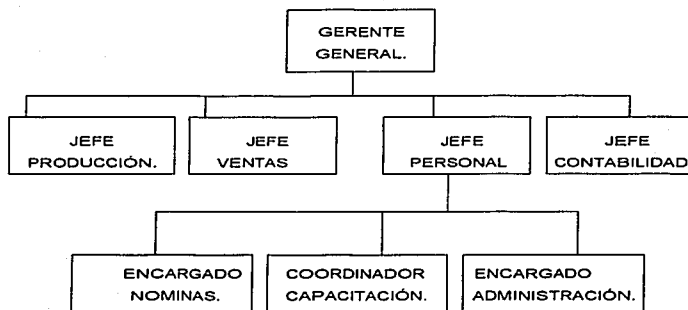


En la Mediana Empresa, el Departamento de Capacitación lo encontramos dependiendo del Jefe de Personal, generalmente y, solo lo integra un Coordinador de Capacitación.

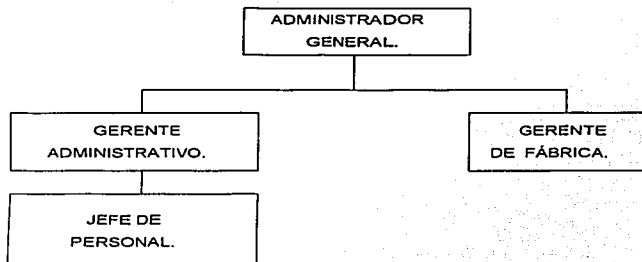
<sup>14</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa- Noriega Editores, México, 2000. Apuntes para una clasificación, Empresas Grandes, Pequeñas y Medianas, páginas 174 y 175.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





En la Pequeña Empresa, las funciones de Capacitación y Adiestramiento las lleva a cabo el Jefe de Personal, aunque de una manera informal.



#### 6.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

En una organización de magnitud considerable, el Departamento de Capacitación, bajo la supervisión de la Gerencia de Recursos Humanos, realizará, entre otras, las siguientes actividades:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Jefe de Capacitación:**

- Será responsable de fijar los objetivos y establecer las políticas y procedimientos que servirán de guías en la ejecución de los programas.
- Realizará la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento mediante cuestionarios, pláticas con los jefes, observación directa, etc.
- Una vez determinadas las necesidades, procede a estructurar el Programa de Capacitación y Adiestramiento.
- Es responsable de elaborar el Presupuesto de Operación del programa, el cual turna para revisión a su jefe inmediato.
- Trámite el registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en sus instancias Regionales o Federales correspondientes del Programa de Capacitación.
- Realizar estudios tendientes a la Detección de nuevas necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- Participar como Instructor cuando se impartan cursos internos que contengan temas de su dominio.
- Realizar las evaluaciones correspondientes de los cursos impartidos.
- Llevar un control de las Constancias de Habilidades Laborales otorgadas.
- Coordinar y presidir las reuniones de la Comisión Mixta.

**Coordinador de Capacitación:**

- Será responsable de coordinar que los Cursos de Capacitación se realicen oportunamente, para lo cual confirma la asistencia de Instructores, tanto Externos como Internos.
- Elabora y hace llegar la invitación a los participantes de un curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Prepara el material didáctico que se requiere, pudiendo ser Manuales, películas, transparencias, etc.
- Asiste al inicio de cada reunión, cuando se realiza dentro de la empresa, para verificar la asistencia de los participantes y presentar al Instructor.
- Coordina la inscripción del personal de la empresa a cursos externos.
- Mantiene un registro individual de Capacitación.
- Mantiene y actualiza una biblioteca con un mínimo de dos ejemplares de cada manual que se difunde.
- Es el responsable del manejo, conservación y operación del equipo Audiovisual de Capacitación.
- Colabora con el Jefe inmediato en las actividades propias del Departamento

En una Empresa Mediana el Coordinador de Capacitación llevará a cabo, entre otras, las siguientes actividades:

- Realizar las actividades para la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento mediante entrevistas con los Jefes, aplicación de cuestionarios, etc.
- Elaborar el programa de Capacitación.
- Realizar los trámites ante la Secretaría del Trabajo en la instancia correspondiente.
- Coordinar y presidir las reuniones de la Comisión Mixta.
- Participar como Instructor Interno cuando haya temas de su dominio.
- Realizar las evaluaciones correspondientes de los cursos impartidos.
- Coordinar la organización de los eventos programados en la materia.
- Elaborar y hacer llegar las invitaciones a los participantes de un curso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Preparar el material didáctico que se requiera para efectuar el evento.
- Presentar al instructor cuando los cursos sean dentro de la Empresa.
- Llevar registros de asistencia y un registro individual de Capacitación.
- Coordinar la inscripción del personal de la Empresa a cursos externos.
- Mantener contacto con Instituciones capacitadoras.

En una Empresa Pequeña, donde el Jefe de Personal es un "Hombre Orquesta", realizando actividades como contrataciones, despidos, controles, manejo del IMS, Nóminas, etc. tiene que llevar a cabo las funciones de Capacitación, las que comprenden toda las mencionadas con anterioridad, lo que representa una carga de trabajo considerable y que hace que se recurra a asesoría externa para ejecutar los trabajos necesarios en la materia, aunque solo se integren y registren los programas de Capacitación, cubriendo el aspecto legal, pero como no hay un seguimiento de los planes, los objetivos no se consiguen y se vive en los límites de la legalidad, cumpliendo solo por cumplir.

Como se puede apreciar, los responsables de la Capacitación y Adiestramiento deben reunir una serie de requisitos que les permitan llevar a cabo, eficientemente, su función dentro de las Empresas. Una de las barreras que pueden encontrar, es la actitud negativa de la parte directiva de la Empresa cuando la Capacitación se convierte solo en promesa. Ante esta situación, los trabajadores asumen algunas actitudes como las que se describen a continuación:<sup>15</sup>

- Expectante.- Cuando se da por vez primera un Curso de Capacitación, la gente manifiesta una actitud expectante (¿Qué va a pasar?, ¿De que se trata?). Por esto la Capacitación debe ser tanto efectiva como constante, que cubra esa inquietud por parte de los participantes, para que de expectantes pasen a ser:
- Interesados.- Cuando hemos superado la primera etapa, el personal de la empresa se vuelve interesado, de decir, habremos despertado la inquietud por prepararse para desarrollar con mayor efectividad su trabajo. Estarán al pendiente de la programación de un evento para conocer las listas de invitación, si el curso es atractivo o productivo, etc.

<sup>15</sup> Disposiciones Legales y Administrativas referentes a la Capacitación y Adiestramiento, Folleto 2001. Dirección de Capacitación y Productividad, STPS.

- Convencidos.- Esta etapa es una de las más difíciles de alcanzar y de superar, ya que aunque parezca una falacia, aun a sabiendas de que para lograr un desarrollo integral en sus vidas, las mayorías no aceptan la Capacitación y Adiestramiento.

Por lo tanto, los responsables en la materia deberán tener mucho cuidado al seleccionar a los participantes, el curso que se les impartirá, el contenido temático del mismo, para que al finalizar el evento salgan convencidos de la capacitación recibida y se conviertan automáticamente en auténticos promotores de la materia.

- Participativos.- Una vez que los participantes de los eventos están convencidos de la efectividad de la capacitación, querrán participar en la realización de alguno de ellos, bien sea actuando en la apertura o clausura de un curso, elaborando invitaciones, etc.
- Aportadores.- Esta sería la última etapa. Primero fuimos de la expectación al interés y de éste al convencimiento y a la participación, para llegar, finalmente, a la aportación de sus conocimientos, es decir, querrán ahora ser ellos los instructores de una materia que dominen.

Las etapas enunciadas arriba representan el ideal que todo responsable de Capacitación quisiera tener en la Empresa para la que labora. Difícilmente se alcanza este status, pero es labor del responsable en la materia el pugnar por conseguirlo.

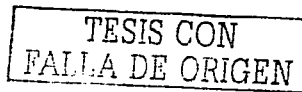
## 6.2. TÉCNICAS DE EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.<sup>16</sup>

Los responsables de la función de Capacitación en las Empresas se pueden valer de diferentes técnicas de instrucción para lograr los objetivos establecidos en la materia.

Debemos tener presente que mediante una enseñanza sistematizada se logrará el aprendizaje deseado. De esta manera, al determinar la técnica a utilizar, dependiente del evento, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- La técnica utilizada deberá estar en función del objetivo a alcanzar.
- Será conveniente considerar la posibilidad de utilizar una combinación de técnicas con la finalidad de lograr nuestros objetivos y cuando así lo requiera el evento.

<sup>16</sup> IB



- Se deberá considerar el aspecto "Costo" para seleccionar aquella que esté dentro de nuestro presupuesto.

El aprendizaje estará destinado a influir sobre las diferentes manifestaciones del comportamiento humano, manifestaciones que los responsables de la Capacitación y adiestramiento deberán tener presentes para no equivocar la técnica a seguir de acuerdo al objetivo establecido.

#### ÁREAS DE APRENDIZAJE.

##### COGNOSCITIVO:

Relativo al conocimiento y soluciones a problemas  
Complejos a través de información recibida.  
Influencia sobre la Atención, Memoria, Análisis,  
Abstracción y Reflexión.

#### TÉCNICA.

- Clases, Cursos breves, Conferencias,  
Lecturas Comentadas, Discusión  
Dirigida, Diálogos Simultáneos,  
Corrillos, Tormenta de Ideas,  
Instrucción Programada.

##### PSICOMOTOR:

Abarca aquellos aspectos de Habilidades y destrezas, todas aquellas actividades que el individuo realiza y que son manifiestas.

Técnicas: Demostración y Estudio de Casos.

##### AFECTIVO:

Comportamiento del Ser Humano que puede ser positivo o negativo hacia las personas o Empresa y que afectan el desempeño en el trabajo.

Técnicas: Juegos Vivenciales, Dramatización, Tormenta de Ideas, Estudio de Casos.

Los medios son los caminos que se deben seguir dentro de la Empresa para llevar a efecto el Proceso de Capacitación. La selección de ellos depende de los objetivos que se pretendan alcanzar, así pues, la Capacitación y Adiestramiento que se imparta podrá ser Individual o Colectiva.

La Capacitación Colectiva es aquella que se imparte a un grupo de colaboradores, con la finalidad de proporcionarles conocimientos, provocar el Intercambio de ideas, cambiar actitudes, descubrir elementos valiosos o, simplemente, para cubrir las necesidades específicas de un grupo o departamento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Capacitación Colectiva estará basada en la conformación de grupos con intereses afines o necesidades similares, determinadas por los responsables del Departamento de Capacitación, mediante la detección de necesidades, la cual puede ser por clasificación de puestos y funciones de trabajo. Por ejemplo:

PUESTO: Secretaria a todos Niveles.

**FUNCIONES:**

- Auxiliar en labores Administrativas.
- Realizar traducciones.
- Tomar dictado y efectuar la transcripción mecanográfica.
- Atender llamadas telefónicas.
- Llevar el control del archivo.

Como puede observarse, de acuerdo al puesto y funciones de trabajo de las Secretarías, se puede preparar un curso que satisfaga sus necesidades, el que puede ser impartido colectivamente.

A continuación se presenta una breve explicación de los medios más usuales para impartir Capacitación y Adiestramiento.

- **Clases.-** Consisten en una enseñanza sistematizada, en las cuales el Instructor manifiesta sus conocimientos de alguna materia en especial, valiéndose de presentaciones orales y eventos formales.
- **Cursos Breves.-** Estos forman parte de algo más genérico, es decir un tema específico de una materia que es presentada por el Instructor en un tiempo relativamente corto.
- **Conferencias.-** Se trata de reuniones de varias personas que escuchan frente a frente la información que otra persona proporciona, en este caso, el Instructor. Generalmente, al final de la conferencia, el auditorio puede hacer uso de la palabra a fin de aclarar dudas o hacer un planteamiento diferente del tema que se trata, lo que definitivamente es bueno, ya que el trabajador, de ser un receptor pasivo, pasa a ser un emisor activo.
- **Lecturas Comentadas.-** En la utilización de este medio, el Instructor proporciona material didáctico a fin de que sea leído por el auditorio, el que posteriormente discute y comenta sobre posibles dudas o aclaraciones. La importancia de estas lecturas radica en que los participantes van marcando el ritmo de aprendizaje.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- **Discusión Dirigida.-** Ésta técnica es muy útil, debido a que en su utilización se obtienen diferentes puntos de vista sobre un tema. El Instructor trata un tema específico sobre el que plantea preguntas a todos los participantes, anotando cada una de las respuestas en el pizarrón, para llegar, posteriormente, a una o varias conclusiones.
- **Diálogos Simultáneos.-** En ésta técnica el Instructor plantea una serie de preguntas, las que se comentan y discuten simultáneamente por parejas de participantes, con la finalidad de llegar a una conclusión.
- **Corrillos.-** Ésta técnica consiste en integrar grupos, generalmente de 4 a 5 personas, las cuales conocen con anterioridad los objetivos y las actividades a realizar bajo el control de un moderador, en este caso, el Instructor. Los participantes deliberan los puntos a tratar, de los cuales se obtendrá una conclusión final.
- **Tormenta de Ideas.-** Ésta técnica se lleva a cabo formando grupos, con la finalidad de que cada miembro manifieste sus ideas sobre algún planteamiento hecho por el Instructor, lo que resulta positivo porque estimula la participación y despierta el interés y la creatividad. Una vez expresadas todas las ideas, se selecciona la mejor propuesta, lo que enriquece la Capacitación y Adiestramiento.
- **Instrucción Programada.-** Si hay un manejo correcto de ésta técnica en la Empresa, puede resultar de gran utilidad, de lo contrario, resultará un gran fracaso. Debe comprometerse al participante, cuando menos a llevar un seguimiento de la información que se presenta, ya que se trata de proporcionarle información impresa de una forma sistemática y ordenada, partiendo de un nivel inferior a uno superior, aplicándole un examen contenido en el propio material, lo mismo que las respuestas correctas, de tal manera que, si sus respuestas son acertadas, se le indicará que continúe, de lo contrario, se le hará saber su error.
- **Demostración.-** En la aplicación de ésta técnica se reúne a un grupo determinado de participantes para que observen como se ejecuta alguna operación. El Instructor resalta las ventajas de realizar correctamente la operación. Posteriormente todos los participantes la ejecutan y en su momento el Instructor les hace saber sus fallas, haciéndoles repetir la operación hasta su correcta ejecución. Éste procedimiento es muy recomendable para desarrollar habilidad y destreza en los trabajadores, principalmente en las actividades operativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Estudio de Casos.- En la utilización de éste medio, el Instructor describe el problema a tratar, presentándolo a un grupo determinado. Lo estudian y proponen una serie de soluciones posibles, las que son discutidas para seleccionar la mejor de ellas.
- Juegos Vivenciales.- En la utilización de ésta técnica, se emplea la competencia, a manera de juego, entre los participantes, buscando comprensión en el comportamiento propio y del grupo sobre la base de vivencias personales. Esto permite estrechar lazos afectivos entre los miembros de la Empresa, manteniendo una buena relación de trabajo, lo que ayudará a lograr los objetivos particulares y Empresariales.
- Dramatización.- Consiste en la representación de situaciones hipotéticas o reales, buscando que la experiencia obtenida de esas situaciones, nos ayude a corregir errores y plantear soluciones, concluyendo con una discusión sobre las respuestas. El moderador, en éstas últimas dos técnicas, será el Instructor, quién logrará la participación equilibrada de trabajadores experimentados y jóvenes, a fin de que éstos últimos adquieran experiencia de aquellos que la tienen.

### 6.3. RECURSOS.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, requerimos de recursos, tanto humanos como materiales. Éstos últimos variarán de acuerdo a la capacidad económica de la Empresa, pero, considerando que la mayoría de las veces no se requiere de instrumentación complicada y costosa para realizar con éxito las actividades de Capacitación, pudiendo manejar apropiadamente un pizarrón o un rota folios para transmitir conocimientos.

Los Recursos Humanos, tales como Instructores y Conferencistas, se pueden obtener dentro de la Empresa, previa preparación vía Capacitación (Formación de Instructores). Es muy importante recordar que el Recurso Humano más valioso es la disposición y apoyo de los niveles directivos de la Empresa a realizar actividades en la materia, pues sin ese soporte los esfuerzos que se efectúan se pierden por falta de colaboración para la organización de los eventos.

A continuación se enlistan algunos de los recursos materiales más comúnmente utilizados en materia de Capacitación y Adiestramiento.

- Equipo Audiovisual.
- Pizarrón.
- Rota folios.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Proyector de Cine.
- Retroproyector.
- Proyector de Cuerpos Opacos
- Grabadora.
- Video casetera.

De igual manera el responsable del área de Capacitación proporcionará toda clase de material básico para los eventos a realizar. Éstas son algunas de las alternativas que pueden ser utilizadas como medios auxiliares para impartir Capacitación y Adiestramiento por parte de los Instructores, de acuerdo al evento programado. Quizá no todas las Empresas cuenten con el Equipo Audiovisual citado, pero no podemos dejar de considerar la importancia que reviste contar con él, independientemente del tipo de Empresa de que se trate, ya que esto nos ayudará a llevar eficientemente la función de Capacitación y Adiestramiento en la misma.

Mención aparte merecen las Instalaciones para la Capacitación. Toda Empresa deberá realizar su máximo esfuerzo para contar con las instalaciones necesarias para llevar a cabo los eventos y que reúnan los requisitos mínimos de iluminación, ventilación, limpieza, funcionalidad y el mobiliario apropiado. Lo anterior asegura una estancia agradable para los participantes y el Instructor, lo que trae consigo una mayor motivación y el logro del objetivo deseado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO VII.

CONTROL DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.<sup>17</sup>

Generalmente las Empresas establecen una serie de controles sobre Presupuestos, Producción, Materia Prima, Inventarios, Mobiliario y Equipo, etc., pero se olvidan de establecerlos sobre el elemento humano, perdiendo así la oportunidad de conocer la actuación individual de sus miembros.

En el área de Capacitación y Adiestramiento es poca la información que se tiene sobre la necesaria implantación de controles que permitan a la Empresa conocer los resultados logrados en la materia; si se alcanzaron los objetivos planteados parcial o totalmente o si se alcanzó más de lo esperado, de forma tal que, con la información obtenida por los controles establecidos, se tomen las medidas pertinentes a fin de encauzar las actividades hacia los objetivos deseados. La ausencia de controles de Capacitación y Adiestramiento provoca desviaciones del curso señalado, funcionamiento a la deriva y pérdidas lamentables de tiempo y esfuerzo. No hay forma de detectar las fallas porque se carece de controles sobre las actividades y los recursos humanos y materiales que se utilizaron. Ante ésta situación, para que se realice cabalmente la función de Capacitación y Adiestramiento dentro de la Empresa, se deben delinear los controles necesarios para evaluar las acciones en la materia.

## MÉTODO PROPUESTO PARA EJECUTAR EL CONTROL DE CAPACITACIÓN.

- Que.- "Medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir y establecer nuevos planes".

"Recolección sistemática de datos, con la finalidad de conocer la realización de los planes".

"Un conjunto de actividades que debe realizar el responsable de Capacitación, con la finalidad de asegurar que el trabajo ejecutado coincida con el planeado".

- Quién.- Como ya se ha mencionado con anterioridad, el responsable de llevar a cabo la evaluación o control sobre la Capacitación y Adiestramiento, es el Jefe del área mencionada, pudiendo ser el Gerente de Recursos Humanos, el Jefe de Capacitación o el Coordinador de

<sup>17</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa-Noriega Editores, México 2000

Capacitación y ellos deberán elaborar un reporte sobre las actividades realizadas y los objetivos logrados, así como las desviaciones que se presentaron en el desarrollo del programa.

- Como.- Mediante el diseño de una serie de formas que nos permitan detectar las desviaciones o anomalías que se presenten durante o después del desarrollo del programa. Podemos mencionar, entre otros: Control de Cursos, Evaluación de Aprendizaje, Evaluación de Recursos, Control de Asistencias, Control de Programación de Cursos, Evaluación del Instructor y Evaluación de Cursos. Se puede recurrir también a la Aplicación de Exámenes de conocimientos sobre el curso para determinar el nivel del grupo antes del evento, durante y posterior al mismo, con la finalidad de detectar el avance logrado y las modificaciones que presentó el participante. Como se puede apreciar, la evaluación puede realizarse "antes de", con el objeto de anticipar y evitar desviaciones; "dentro de", con el objeto de especificar el grado de avance y "después de", para verificar si el objetivo se cumplió.
- Cuando.- Las evaluaciones o controles podrán realizarse antes, dentro y después de cada evento, con la finalidad de ir midiendo los logros obtenidos, es decir, podremos conocer cuales no se alcanzaron o si sobrepasamos los objetivos deseados.
- Por qué.- Debemos determinar cuales fueron las desviaciones que nos impidieron lograr nuestros objetivos, que medidas debemos aplicar para corregirlas, en que aspectos específicos estamos fallando, pudiendo ser la coordinación, los Instructores, el equipo y la técnica utilizada, etc. Así pues, debemos aplicar una especie de auditoría que nos permita conocer como se ha desarrollado la función de Capacitación y Adiestramiento en nuestra Empresa y que nos muestre objetivamente los resultados alcanzados en la materia.

#### 7.1. CONTROL DE CURSOS.

Se trata de una herramienta muy valiosa para el control de la Capacitación y Adiestramiento, el que deberá contar con una forma que contemple los siguientes elementos:

- 1.- Anotar el mes y año que cubra el informe.
- 2.- Se anotarán los cursos de acuerdo a sus fechas progresivas de realización.
- 3.- Se registrarán las fechas de iniciación y terminación de los cursos. Aquellos cursos que terminen después del mes que abarca el informe, aparecerán al siguiente mes.
- 4.- Se anotará la duración del total en horas de cada curso.
- 5.- Se anotará el costo total que representa la realización de cada curso.
- 6.- Se anotan los nombres de todos los participantes.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

7.- Anotar el Departamento a que pertenece cada participante.

8.- Utilizar un espacio para observaciones es productivo para registrar cualquier irregularidad que se presente en el desarrollo de cada evento, así como un suceso inesperado o un acontecimiento relevante.

De lo anterior se desprende que el uso de estos controles, sobre el número de cursos que se han impartido por mes, debe de coincidir con los especificados en el programa de Capacitación ya elaborado. Lo mismo debe hacerse con las fechas de iniciación y terminación de los cursos.

El renglón de costo representa un control muy valioso, ya que nos mostrará objetivamente el gasto erogado en cada uno de los cursos, lo cual nos permitirá analizar y comparar nuestras erogaciones contra el presupuesto original. Si uno de los objetivos es capacitar al total de trabajadores de todos los puestos y niveles, el ocuparse del registro de participantes y Departamentos nos será de gran utilidad, ya que al realizar el cómputo final, nos mostrará quienes y cuantos participaron en el periodo que comprende el programa. Todas las anomalías y hechos positivos y relevantes deben anotarse, ya que serán tomados en cuenta para futuros cursos y deben ser conocidos por la Comisión Mixta.

## 7.2. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.

Se deberá registrar en un formato la información siguiente:

- 1.- Identificar el curso a que se nos referimos.
- 2.- Anotar el nombre del instructor responsable de llevar a cabo el evento y su registro ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- 3.- Se anotarán los nombres de los Instructores invitados, si los hubiere, así como su registro en la Dirección de Capacitación y Productividad.
- 4.- Anotar el periodo de realización y el área a que va destinado el curso.
- 5.- Registrar el nombre del participante en el curso, la calificación final obtenida y su porcentaje de asistencia.
- 6.- Abrir un espacio para observaciones con el propósito de registrar errores o aciertos, así como hechos sobresalientes durante el desarrollo del evento.
- 7.- Esta información se hará del conocimiento del Instructor y de la Comisión Mixta a fin de recabar el visto bueno correspondiente, cumpliendo así con el aspecto legal de enterar de las actividades a la Comisión Correspondiente.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El formato anterior resulta un elemento valioso para el responsable de la materia, pues le permite llevar un control sobre el aprendizaje de los participantes en un determinado curso. Se puede realizar antes de iniciar el evento, aplicando un examen sobre el contenido del curso y otro posterior al mismo, realizando una comparación de las calificaciones obtenidas y así se estima cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes.

Las calificaciones se obtendrán mediante aplicación de exámenes de conocimientos generales, de pruebas escritas u orales, de destrezas manuales (habilidades), actitudes personales antes, dentro y después del curso. Además los exámenes no debieran tener carácter aprobatorio o reprobatorio, sino buscar mejorar la efectividad del aprendizaje, propiciado por la auto-evaluación.

#### 7.3. EVALUACIÓN DE RECURSOS.

Con éste ejercicio se pretende conocer el grado de influencia que tuvieron en el aprendizaje los elementos auxiliares de la Capacitación. Elementos como las Instalaciones, los Servicios, los Impresos, el Contenido del Curso, el Objetivo, las Aportaciones Temáticas, la Organización del Evento, el Horario y los materiales de Apoyo Visual. Corresponde evaluar éstos elementos a los participantes de cada evento, para que el responsable de la materia tenga un panorama completo sobre su desarrollo y determine cuantitativamente la influencia de cada uno de los factores. El cuestionario será de carácter anónimo para facilitar las respuestas y se sugiere utilizar una escala de calificación practica y sencilla de comprender.

La cuantificación e identificación de factores a mejorar, de acuerdo a las respuestas obtenidas puede obtenerse de forma global, que resulta la más sencilla pero la más engañosa. Lo mejor es cuantificar parcialmente, es decir, promediar individualmente cada uno de los factores evaluados, de ésta forma detectaremos y corregiremos aquellos que hayan obtenido los más bajos promedios.

#### 7.4. CONTROL DE ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN.

Este control es de gran importancia, ya que al implementarlo podemos llevar estadísticas individuales de asistencia y participación en los eventos de Capacitación y deberá de observar los siguientes aspectos:

- 1.- Nombre del Curso.
- 2.- Nombre del Instructor responsable de llevar a cabo el evento y su registro ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 3.- Nombres de los Instructores invitados, si los hubiese, así como sus respectivos registros.
- 4.- El mes en que se llevará a cabo el curso, así como el área a que va dirigido.
- 5.- Nombre de los Participantes al curso.
- 6.- Asistencia de los participantes a cada una de las sesiones de todas las semanas que dure el curso y el porcentaje individual de asistencia correspondiente.
- 7.- Recabar el visto bueno por parte del Instructor y de la Comisión Mixta para autenticar la información.

#### 7.5. CONTROL DE PROGRAMACIÓN DE CURSOS.

El siguiente control permite al responsable de la materia tener presentes los pormenores de cada evento y el establecimiento de planes sin interferencias con otras actividades de los participantes, instructores o de la misma Empresa. Para un mejor control se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Nombre del Instructor responsable de realizar el evento.
- 2.- Nombre del Curso.
- 3.- Especificar el Objetivo deseado.
- 4.- Nombre y número de participantes seleccionados.
- 5.- La Duración en horas del curso y la fecha de su iniciación especificada en el programa de Capacitación.
- 6.- Nombre de los Temas que integran el Curso.
- 7.- Abrir un espacio para observaciones en el que se anotarán posibles modificaciones.
- 8.- Recabar el visto bueno del Instructor y de la Comisión Mixta para validar el documento.

#### 7.6. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.

La evaluación del instructor al finalizar un evento nos mostrará su actuación general en el desarrollo del curso. Una vez recabada la información se tabulará, a fin de poder identificar exactamente las fallas que tuvo y así tomar las medidas correctivas necesarias para que no se repitan en futuros cursos. La tabulación consiste en identificar respuestas a interrogantes como las siguientes:

- 1.- Domina, tiene conocimientos elementales o desconoce el tema.
- 2.- Atiende al grupo amablemente, informalmente o tensamente.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- 3.- Prepara el tema, sigue un método o es informal en su desarrollo.
- 4.- Utiliza material didáctico constantemente, ocasionalmente o no lo utiliza.
- 5.- Es muy puntual, llega tarde o falta a sus sesiones.
- 6.- Motiva la participación constantemente, ocasionalmente o no lo hace.
- 7.- Su lenguaje fue apropiado, muy técnico o incomprensible.
- 8.- Propició un clima de respeto y armonía, informal o de desorden.
- 9.- Las dudas se resolvieron ampliamente, escuetamente o no se resolvieron.
- 10.- Se cubrió el contenido del curso total o parcialmente y en que porcentaje.

De acuerdo a las repuestas obtenidas de los participantes se realiza la evaluación y se toman las medidas necesarias, buscando contar siempre con los mejores Instructores para cada curso o Programa de Capacitación.

#### 7.7. EVALUACIÓN DE CURSOS.

Es esta una forma sencilla para saber si los cursos están logrando el objetivo deseado, es decir, que ayuden a los trabajadores a desarrollar eficientemente su puesto de trabajo. Servirá a los responsables del Área de Capacitación como herramienta para tomar las medidas correctivas en la selección de participantes sobre el curso que se va a impartir y si éste es aplicable a su centro de trabajo. Los controles que se presentan ayudarán a los responsables de la Capacitación a orientar de una mejor forma el Programa de Capacitación, buscando alcanzar los objetivos deseados y sin mayores desviaciones de la ruta trazada, puesto que al no contar con control que nos permita verificar la eficacia de la Capacitación, estaremos cumpliendo con el aspecto legal, pero sin saber si los resultados son positivos o negativos, lo que significa que los esfuerzos se han desvanecido y que, aún impartiendo Capacitación y Adiestramiento, estaremos en la misma posición que aquellas Empresas que no invirtieron en nada.

Para conocer lo positivos o negativos que han resultado los cursos impartidos, se deben formular preguntas como las siguientes:

- 1.- ¿Conocía usted el objetivo y el contenido temático del curso, lo conocía parcialmente o lo desconocía?
- 2.- ¿El curso cumplió los objetivos total, parcialmente o no los cumplió?
- 3.- ¿El curso cubrió sus expectativas, despertó su interés o no le resultó útil?
- 4.- ¿Los conocimientos adquiridos son aplicables en su trabajo total, parcialmente o no son aplicables?
- 5.- Comente aspectos relevantes (positivos o negativos), sobre el curso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



CAPÍTULO VIII.  
CASOS.

8.1. JUSTIFICACIÓN.

El presente capítulo tiene como finalidad mostrar al lector de éste trabajo, la situación prevaleciente en nuestro país en materia de desempleo y subempleo en que viven los millones de adultos mayores de 35 años que por una u otra razón, han dejado de formar parte de la planta productiva formal en México y que, impulsados por su necesidad optan por la militancia en la llamada "economía informal", lo que implica mantenerse fuera de cualquier sistema de seguridad social, del aparato fiscal y, en fin, lejos de poder aportar algo de sus conocimientos, experiencias profesionales o de negocios a las nuevas generaciones, debido a que, siendo nuestro país mayoritariamente joven en su población, entre otras razones, aquellos adultos mayores de la edad antes mencionada, se ven marginados por la preferencia o discriminación, si se prefiere, que muestran los empresarios al establecer sus políticas de Selección de Personal, ya que al solicitar candidatos para cubrir alguna vacante, entre los requisitos indispensables a llenar se encuentra la edad del aspirante, la cual va desde 21 hasta 35 años como máximo, con lo que se elimina de tajo toda posibilidad de empleo a quienes superan esa edad, sin importar que el solicitante cubra con creces los requerimientos sobre conocimientos, experiencia, capacidad, idioma, etc., por lo que los rechazados por cuestiones de edad mayor son considerados como desahuciados para el sistema laboral mexicano por esa sola razón, algo que no sucede en países como Japón o los Estados Unidos, por citar algunos.

Por eso en el presente trabajo nos atrevemos a sugerir algunas alternativas que la misma Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153-A, 153-B y 153-N, relacionados con los conductos para impartir la Capacitación los dos primeros y con la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento el último, ofrecen a aquellas personas deseosas de aportar sus conocimientos y experiencias a la formación de nuevas generaciones eficientes y productivas, bien sea como Instructores Externos Independientes o como integrantes de las Comisiones Mixtas de Capacitación, las que debían ser, según la Ley Federal del Trabajo, en sus inicios, TRIPARTITAS, es decir, debían ser integradas por los representantes de los TRABAJADORES, por los representantes de la EMPRESA y por los representantes de la DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, composición que en la práctica no se ha dado, ya que actualmente las Comisiones se integran únicamente por representantes de los Trabajadores y de las Empresas, situación que permite todo tipo de irregularidades en el cumplimiento de los Planes y Programas de Capacitación y despoja de oportunidades de empleo digno y productivo a infinidad de personas que pudieran adherirse, nuevamente, a la Economía Formal del país y contribuir a mejorar los niveles de calidad en la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

producción de bienes y servicios de las empresas, así como mejorar sus propias condiciones de vida, tanto en lo material, como en lo intelectual y espiritual, sintiéndose útiles y capaces de retribuir algo de lo mucho que recibieron en sus vidas personales y profesionales.

## 8.2. ESTADÍSTICAS.

De acuerdo al INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), la población económicamente activa de México, de acuerdo a sus edades, se compone de la siguiente manera:

### ESTADÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

#### TASA DE DESEMPLEO ABIERTO SEGÚN GRUPO DE EDAD Y SEXO, 1990-2001 (Por ciento)

Periodo	Total	Hom- bres	Muje- res	12 a 19 años		20 a 24 años		25 a 34 años		35 a 44 años		45 y más años	
				Hom- bres	Muje- res	Hom- bres	Muje- res	Hom- bres	Muje- res	Hom- bres	Muje- res	Hom- bres	Muje- res
1990 a/	2.8	2.6	3.1	6.7	8.0	4.1	4.9	1.6	2.1	1.2	1.3	1.7	0.7
1991 a/	2.6	2.5	2.9	6.3	6.7	3.9	4.9	1.8	2.3	1.4	1.4	1.2	0.6
1992 b/	2.8	2.7	3.2	6.4	7.5	3.9	5.1	2.1	2.4	1.5	1.1	1.5	1.1
1993 c/	3.4	3.2	3.9	6.9	7.9	5.0	6.9	2.4	3.2	1.9	1.7	2.0	1.4
1994 d/	3.7	3.6	3.9	8.0	8.6	5.5	6.5	2.9	3.3	2.0	2.0	2.2	1.2
1995	6.2	6.1	6.4	13.0	13.4	9.3	10.8	5.3	6.0	3.9	3.6	4.1	2.1
1996 e/	5.5	5.3	6.0	10.9	12.3	8.3	9.5	4.4	5.7	3.0	3.2	3.7	1.9
1997	3.7	3.5	4.2	7.5	9.4	5.7	7.4	2.8	3.8	1.8	2.2	2.3	1.5
1998 f/	3.2	2.9	3.6	6.9	7.2	5.0	7.1	2.4	3.5	1.5	2.0	1.7	0.8
1999 g/	2.5	2.4	2.7	5.8	5.7	4.2	5.1	2.1	2.8	1.3	1.5	1.3	0.6
2000 h/	2.2	2.1	2.4	5.3	5.4	3.8	4.3	1.6	2.5	1.1	1.3	1.3	0.7
2001	2.4	2.4	2.5	5.3	6.1	4.4	5.0	2.2	2.5	1.4	1.4	1.3	0.8

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

NOTA:

a/

b/

c/

d/

e/

f/

g/

h/

FUENTE:

#### 8.2.1. COMENTARIOS:

Como puede apreciarse en la gráfica anterior, en las columnas de 35 a 44 años y de 45 o más, la tendencia va de menos a más, alcanzando su clímax en 1995, debido al tristemente célebre "error del 94". A partir de ese año, las tasas de desempleo fueron disminuyendo hasta 1999, año en el que, nuevamente, se reinicia la escalada de desempleo abierto, como lo indica la tabla del INEGI. Es importante mencionar que las cifras anteriores se obtienen por encuestas, en donde es difícil precisar si la persona encuestada responde con sinceridad a la pregunta sobre su actividad económica. Pueden autodenominarse trabajadores independientes, comerciantes o de cualquier forma aquellas personas que viven de la llamada "economía informal" y de ese gran total, a los que llamaríamos subempleados, podríamos encontrar a decenas de millares de hombres y mujeres que, habiendo cursado estudios de nivel superior, ahora se desempeñan como vendedores al menudeo, taxistas, microbuseros, comerciantes en la vía pública, taqueros o, en el mejor de los casos, microempresarios de bajos ingresos, pero con una característica común: NO ejercen la carrera profesional que algún día iniciaron llenos de ilusiones, bien sea porque no la concluyeron o porque en alguna época de su vida se quedaron sin empleo formal y ahora, siendo mayores de 35 años de edad, encuentran obstáculos insalvables para lograr colocarse en un ambiente laboral cada vez mas competido, con criterios de selección cada vez más rigurosos y que dan abierta preferencia a los aspirantes jóvenes, sin importar la experiencia, conocimientos y desarrollo profesional de las personas mayores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Siendo la población económicamente activa de nuestro país, alrededor de 20 millones de personas de edades que van desde los 18 a los 65 años, en la economía formal, es alarmante contemplar porcentajes que muestran casi un millón de personas sin empleo en los últimos años y que han rebasado la "edad crítica" de 35 años de edad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo: Dirección General de Empleo

## Resumen de atendidos y colocados

## ACCIONES DE VINCULACIÓN LABORAL AL MES DE DICIEMBRE DE 2002

Entidad	PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO										SERVICIOS DE VINCULACIÓN										TOTAL		
	Becas		de Apoyo a desempleados		de Apoyo a buscadores		de Apoyo a jornaleros		de Proyectos productivos		Bolsa de Trabajo		de CHAMBATTEL		de CHAMBANET		Ferias de Empleo		de Trabajadores migrantes			Abriendo espacios	
	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C		A	C
AGUASCALIENTES	4,528	3,431	-	-	-	-	-	50	49	21,896	4,809	10,596	1,534	283	61	1,673	504	7	6	117	21	39,150	-
BAJA CALIFORNIA NOROCCIDENTAL	3,725	3,252	-	-	-	-	-	-	-	20,186	4,898	10	1	371	78	1,272	315	-	-	130	8	25,694	-
BAJA CALIFORNIA SUR	2,572	1,980	-	-	-	-	-	-	-	5,033	2,000	1,064	77	111	24	2,303	182	9	9	44	8	11,136	-
CAMPECHE	6,100	4,585	777	271	-	-	-	402	399	9,165	2,476	1,419	183	122	26	1,622	305	59	56	21	1	19,687	-
COAHUILA DE ZARAGOZA	10,479	8,613	4,783	1,666	-	-	-	218	193	46,913	15,517	18,560	3,362	992	206	952	190	78	75	353	46	83,328	-
COLIMA	2,553	2,222	-	-	-	-	-	-	-	4,524	1,756	860	118	159	35	-	-	5	4	-	-	8,101	-
CHIAPAS	9,714	7,127	-	-	-	-	-	865	726	12,845	2,363	4,926	800	509	109	2,007	215	96	95	375	18	31,337	-
CHIHUAHUA	5,813	2,965	8,341	2,905	-	-	-	-	-	18,088	4,148	269	5	379	82	4,055	653	13	9	195	38	37,153	-
DISTRITO FEDERAL	10,271	6,557	7,222	2,515	-	-	-	160	160	54,287	8,603	91,579	15,047	22,937	4,876	32,237	7,412	288	280	1,469	220	220,450	-
JURANGO	4,610	4,346	2,520	878	-	-	-	-	-	13,659	2,767	2,551	364	189	41	2,425	853	113	103	37	2	26,104	-
SAN JUAN GUAYMAS	10,627	9,117	-	-	-	-	-	177	149	16,602	5,489	997	64	907	192	14,090	1,196	1,238	1,021	53	5	44,691	-
SAN JUAN VICENTE	3,360	2,100	-	-	3,437	-	-	449	368	10,892	2,695	967	80	175	38	2,169	798	44	30	1	-	21,494	-
SAN VICENTE	9,391	4,978	-	-	507	-	-	-	-	6,555	1,683	1,089	47	245	54	1,554	284	930	655	19	3	20,290	-
SAN VICENTE	8,674	4,501	4,921	1,714	-	-	-	284	284	19,323	5,554	5,845	618	1,884	401	16,818	6,669	359	341	36	2	58,144	-
MEXICO	24,844	18,900	-	-	-	-	-	153,850	68,692	3,419	102	11,944	2,526	79,241	24,856	2,728	2,402	181	10	276,207	-	-	-
MICHOACÁN	11,598	8,188	-	-	-	-	-	285	285	26,000	12,079	2,251	315	453	94	4,647	1,418	453	431	417	28	46,104	-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MORELOS	5,288	3,802	-	-	926	768	-	-	5,142	1,274	1,286	182	480	102	5,004	878	939	749	76	9	-	-	-	-	19,141
MAYRIT	2,160	1,459	277	96	697	109	385	385	4,246	755	2,089	397	411	81	-	-	139	132	-	-	-	-	-	-	10,404
NUEVO LÓN	8,499	6,549	1,151	401	-	-	113	113	40,615	8,146	8,477	744	2,441	515	52,491	2,718	14	1	4,164	612	-	-	-	-	117,965
OAXACA	7,801	5,240	-	-	4,794	-	391	402	11,431	3,781	1,281	250	215	46	4,312	680	627	546	-	-	-	-	-	-	30,852
PUEBLA	7,985	6,255	1,261	439	5,264	-	-	-	12,003	2,147	816	63	1,053	224	13,445	4,179	1,186	841	24	-	-	-	-	-	43,037
QUERETARO	4,892	3,109	-	-	-	-	-	-	12,940	2,222	5,546	759	577	123	12,231	1,662	50	38	11	5	-	-	-	-	36,247
QUINTANA ROO	2,772	2,228	-	-	-	-	205	205	6,594	1,335	-	-	123	26	20	10	42	-	5	-	-	-	-	-	9,761
SAN LUIS POTOSÍ	8,670	7,078	-	-	5,986	2,993	635	538	17,063	8,434	2,261	271	330	71	9,431	5,584	283	254	7	3	-	-	-	-	44,666
SINALOA	5,735	4,602	-	-	9,548	4,941	-	-	9,129	3,542	3,098	296	258	54	13,743	6,339	14	12	-	-	-	-	-	-	41,525
SONORA	8,507	6,271	5,140	1,790	-	-	-	-	21,125	9,163	2,316	288	394	86	7,325	4,146	63	23	102	26	-	-	-	-	44,962
TABASCO	597	390	-	-	-	-	-	-	8,890	4,133	2,736	520	217	45	-	-	122	106	28	12	-	-	-	-	12,590
TAMAULIPAS	6,968	5,033	2,981	1,038	-	-	202	200	16,679	4,612	507	18	492	104	8,612	1,005	4	5	66	8	-	-	-	-	36,511
TLAXCALA	4,307	3,377	-	-	-	-	-	-	9,462	3,533	7,250	813	213	44	6,012	1,100	2,032	1,834	84	11	-	-	-	-	29,360
VERACRUZ	11,440	7,920	-	-	3,947	-	1,662	634	21,620	5,196	8,085	1,330	1,394	287	921	80	553	511	135	14	-	-	-	-	49,757
YUCATÁN	10,539	7,887	1,111	387	-	-	195	188	13,627	2,720	3,503	636	369	78	3,539	1,042	37	37	100	19	-	-	-	-	33,020
ZACATECAS	5,166	3,869	-	-	-	-	443	161	8,881	3,238	2,584	301	166	35	930	499	71	75	68	19	-	-	-	-	18,309
TOTAL	230,185	167,933	40,485	14,098	35,106	8,117	12,15	43,965	9,265	209,760	198,237	29,584	50,793	10,764	305,081	75,772	12,586	10,581	8,318	1,481	1,547	17	-	-	1,547,17

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### 8.2.2. COMENTARIOS:

En la tabla anterior se aprecia, en la columna de Bolsa de Trabajo, que solo una tercera parte, aproximadamente, de los aspirantes a obtener un empleo, logran colocarse, siendo en su inmensa mayoría, personas menores de 35 años, el resto, los de 35 a 65 años no tienen cabida en el mercado laboral formal. Es cierto que la demanda es muy alta en comparación con la oferta de trabajo, que solo los más preparados son seleccionados, pero, las estrategias del Gobierno Federal no contemplan aprovechar los conocimientos y experiencias de los mayores de 35 años de edad. El emplearlos como Instructores Externos, Inspectores o Asesores en la STPS sería una buena alternativa para abatir las tasas de desempleo y subempleo del país. Otra alternativa sería la del trabajo Académico, en donde podrían aprovecharse los conocimientos adquiridos por los desempleados con estudios profesionales, poniéndolos al servicio de las nuevas generaciones.

Es importante observar en la tabla anterior, en los llamados Servicios de Vinculación ( Chambatel, Chambanet y las Ferias de Empleo), las pocas ofertas de trabajo que se hacen, se refieren a puestos de lamas baja jerarquía dentro de las organizaciones y con salarios que no satisfacen las expectativas de los solicitantes, por muy bajas que éstas sean y que los requisitos a cubrir por los solicitantes encuentran el obstáculo de la edad, principalmente, pero se agrega en forma por demás contradictoria, la negativa con que se encuentra un aspirante que rebasa tales requisitos, por ejemplo; Se solicita un Jefe de Piso para un almacén y el aspirante ha ocupado niveles gerenciales, por lo que no es el idóneo para tal vacante.

### 8.3. CASOS.

- 8.3.1. ANTONIO MANCILLA.- Titulado como Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría en la UNAM. , con experiencia laboral a nivel gerencial en diferentes empresas trasnacionales, al cumplir 39 años de edad, Antonio se vio repentinamente sin empleo. Emprendió un negocio de distribución de papel al mayoreo y menudeo con regulares resultados financieros que, sin embargo, no le permitían satisfacer las necesidades familiares cada vez más crecientes, por lo que optó por obtener su registro como Instructor Externo ante la S.T.P.S., actividad que le permitió transmitir sus conocimientos y experiencias a incontables asistentes a los Cursos de Capacitación que impartió y que además, ya como Instructor, tuvo la oportunidad de descubrir una nueva vocación en su vida: La de la Enseñanza. En la actualidad se desempeña exitosamente como Profesor en diversas Instituciones Educativas de Nivel Superior, habiendo realizado estudios de Posgrado, lo que le ha permitido estabilizarse económicamente y, sobre todo, sentirse útil y productivo a la edad de 57 años.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 8.3.2. RAÚL BUENDÍA.- Licenciado en Administración por la UNAM, ocupó puestos gerenciales y a nivel de Dirección en diferentes empresas, actualmente subempleado, impartiendo solo una materia en una Institución Educativa de Nivel Superior, subarrendando una pequeña Empresa de su propiedad, sus ingresos mensuales son insuficientes para mantener su nivel de vida, por lo que busca afanosamente, sin éxito, una colocación en el mercado de trabajo. La razón de su aparente fracaso: cuenta con 51 años de edad y, no obstante su inmejorable hoja de servicios, la que observa estabilidad, eficiencia y un constante desarrollo profesional, además de preparación y experiencia comprobadas, su edad parece un obstáculo insalvable. Ha obtenido su registro como Instructor Externo Independiente ante la STPS e impartido diferentes Cursos de Capacitación que le permiten continuar optimista con respecto a su futuro.
- 8.3.3. GERARDO GALICIA.- También Licenciado en Administración por la UNAM y con amplia experiencia laboral en la Industria Automotriz en Logística, Importaciones, Control de Inventarios y Cuentas por Pagar, entre otros, se ha dedicado a sobrevivir en delicada situación económica. Sus ingresos provienen de un modesto empleo como conductor de un taxi, sin que logren satisfacer sus necesidades elementales. Ha tocado puertas en innumerables empresas del ramo automotriz, buscando aportar sus conocimientos y experiencia al servicio de ésta industria sin lograrlo hasta hoy. La respuesta es la misma de siempre: Solo contratamos personas menores de 35 años de edad. Ante ésta situación, sus pasos lo encaminan a superarse académicamente tratando de volcar sus conocimientos a las nuevas generaciones mediante la Instrucción Especializada vía Cursos de Capacitación.
- 8.3.4. FERNANDO CUREÑO.- Licenciado en Economía por el IPN, Director de Estadística y Administración de Ventas en Industrias Paraestatales, entre otras, se encontró de pronto en el desempleo, por lo que, de acuerdo a su experiencia laboral, ha recorrido un buen número de empresas desempeñándose como Vendedor de diversos productos, sin encontrar hasta hoy, la veta que le permita readquirir el nivel de vida que acostumbra. Se ha vuelto inestable, laboralmente hablando, además de padecer estrecheces económicas que, aunadas a otras necesidades insatisfechas, han repercutido en su vida familiar, tornándolo pesimista en grado sumo y sin ninguna esperanza de mejorar su situación. El subempleo lo ha tomado por su cuenta, como a miles de hombres y mujeres en éste país que padecen el terrible "síndrome" de ser mayores de 40 años. El alivio a su situación llega cuando inicia labores docentes e impartiendo Cursos para diferentes empresas como Asesor y Capacitador de la S.T.P.S.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- 8.3.5. **SERGIO RAVEL.-** Licenciado en Administración, egresado de la UNAM, con experiencia laboral a nivel gerencial en empresas de iniciativa privada, nacionales y transnacionales. Con la ilusión de desarrollarse profesional y económicamente, decidió independizarse y establecer su propia empresa. Luego de algunos años tratando de estabilizarse y de crecer como empresario y, ante la cambiante situación del mercado que escogió para triunfar, sin lograrlo y con serios problemas económicos, busca volver al mercado de trabajo de donde alguna vez salió, con los siguientes resultados: Los perfiles de los escasos puestos vacantes que existen en las diferentes fuentes de empleo, muestran un obstáculo insalvable para él y para millares de desempleados y subempleados: La Edad requerida es de personas NO MAYORES DE 35 AÑOS. Ante las circunstancias y asesorado por gente del medio laboral, obtiene su registro como Instructor Externo Independiente ante la STPS y de ésta forma, impartiendo Cursos de Capacitación, se allega recursos para vivir tranquilamente, actividad que compagina impartiendo cátedra en Instituciones Universitarias, pero encontrando altamente gratificante el hecho de aprender y compartir sus conocimientos y experiencias con las nuevas generaciones, compuestas por jóvenes adultos que, en un futuro cercano, contribuirán al desarrollo del país. De esta manera Sergio ha encontrado un nuevo talento y una manera de expresarlo: sirviendo a la humanidad.
- 8.3.6. **JOSÉ GAEL.-** Estudió hasta sexto semestre de la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia en la UNAM, para abandonar sus estudios al contraer matrimonio. Empleado en empresas de iniciativa privada y ante la escasez de oportunidades para una persona de sus características y vocación, decide independizarse y dedicarse a la crianza y engorda de ganado ovino, porcino y caprino. El poco capital con que contaba y una aguda epidemia acabaron con sus ilusiones. Ahora, con 49 años de edad, es un hombre que busca empleo sin éxito y que se gana la vida realizando pequeños negocios que le permiten subsistir. No abandona su idea de concluir su carrera de Veterinario y ejercer en su residencia provinciana, aunque los obstáculos a superar parezcan insuperables. Mientras tanto, se ha ocupado como Asesor en Técnicas de Reproducción y Engorda de Ganado, respaldado por la SAGAR de la localidad.
- 8.3.7. **FIDEL GUTIÉRREZ.-** Ingeniero Químico egresado de la UAM, antiguo empleado a nivel ejecutivo en empresa pública, en el ramo de la Ecología, como muchos otros, pierde su empleo y, a sus 38 años de edad, sufre en el desespero de no lograr colocarse acorde a sus conocimientos y experiencia laboral en el campo ecológico. A pesar de sus múltiples esfuerzos, la edad es su más serio adversario. Se sostiene económicamente gracias a diferentes trabajos de asesoría ambiental en algunos municipios cercanos a su domicilio, pero sus ingresos son insuficientes para sostener un nivel de vida decoroso. Su tiempo libre lo dedica a experimentar con ideas que le permitan obtener algún contrato laboral y a capacitarse de la mejor manera posible a fin de ser competitivo

Mientras tanto el subempleo es su acompañante. Sin embargo su trabajo como Asesor le permite mantenerse actualizado y, sobre todo, contribuir en contra del deterioro ambiental.

- 8.3.8. **ADRIANA HERRERA.-** Egresada de la UNAM como Licenciada en Administración y con 35 años de edad, divorciada y con dos hijos pequeños, retirada de la vida laboral formal luego de su matrimonio, presta sus servicios como encargada de la administración de un pequeño negocio propiedad de un familiar suyo. El mercado laboral la ha rechazado en incontables ocasiones por razones de edad, a pesar de su experiencia. Actualmente tramita su titulación a sabiendas de que solo la preparación y la capacitación podrían esclarecer su futuro incierto. Con experiencia en crédito y cobranza, cuentas por pagar y administración de personal, persiste en encontrar un empleo justo y retribuyente que le permita solventar los gastos de educación de sus hijos. También encontró que la impartición de Cursos como Instructora Externa Independiente de la STPS le abría la puerta para la solución de sus conflictos.
- 8.3.9. **PIEDAD CASTILLO.-** Licenciada en Contaduría de la UNAM, especializada en aspectos fiscales, con trayectoria de servicio en importantes empresas de iniciativa privada, luego de sufrir por la quiebra de la última empresa en que trabajó, se ha visto obligada a tomar empleos por honorarios, con sueldos que apenas le dan para sobrevivir, trata de nivelar sus ingresos llevando la contabilidad a pequeños negocios. Asidua por necesidad a capacitación constante por el cambiante asunto fiscal en nuestro país, es una verdadera experta en su trabajo (así lo demuestra su hoja de servicios a nivel gerencial y de contraloría), sin embargo tiene una gran desventaja: es mayor de 45 años. Este ha sido un factor de mucho peso en su contra, ya que la ha empujado a aceptar iguales salariales que no corresponden a su capacidad, por lo que se siente discriminada al no recibir oportunidades de demostrar su real valía solo por su edad. La opción que le permitió sobreponerse a su difícil situación fue la de iniciar actividades en una Empresa de Capacitación, como Instructora de Cursos de Actualización Fiscal, lo que le abrió las puertas hacia el mundo de la Enseñanza y la Capacitación.
- 8.3.10. **NAZARIO GOVEA.-** Egresado de la UNAM como Licenciado en Administración, con amplia experiencia laboral en empresas de la iniciativa privada y pública, se desempeña ahora como negociante en la compra y venta de refacciones automotrices, luego de ocupar puestos de buen nivel debido a su capacidad. Su actual forma de vida le permite subsistir, pero sin mayores aspiraciones económicas o profesionales. Por razones de salud se ha instalado en una ciudad pequeña de provincia y su esposa (Licenciada en Derecho) tampoco ejerce su profesión por dedicarse al cuidado de sus hijos y esposo. Ellos cuentan actualmente con 48 años de edad, lo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que les ha impedido colocarse en un empleo que les brinde la asistencia médica que necesita Nazario y, como en tantos otros casos, solo se emplea a personas menores de 35 años. No obstante, en el desempeño de actividades Académicas y Profesionales como Asesor Administrativo y Contable, avalado por la S.T.P.S. ha encontrado la forma de sentirse útil y revaluado en su vida profesional y personal.

#### 8.4. COMENTARIOS.

Los casos anteriores serían solo una pequeña muestra de lo que sucede con decenas de millares de egresados de Instituciones de Educación Superior que, al verse privados de sus empleos o por falta de oportunidades reales de demostrar su valía o por simples desviaciones en sus vidas personales, abandonan en mercado laboral para el que se habían preparado y van a parar al "mercado informal" de la economía. Es verdad que algunos se convierten en prósperos empresarios o en hombres de negocios; otros alcanzan altos puestos ejecutivos trabajando para empresas de iniciativa pública o privada, algunos mas prosiguen su preparación académica, se especializan con estudios de posgrado y triunfan en todos los aspectos de la vida, pero siempre serán los menos. La gran mayoría ven truncados sus estudios y sus deseos de autorrealización, según la opinión de A. Maslow<sup>18</sup>, al no alcanzar a satisfacer sus necesidades primarias. En los casos descritos arriba observamos que algunos de ellos encuentran un camino no vislumbrado con anterioridad y emprenden la lucha por esa nueva senda. Tuvieron una nueva visión respecto a sus objetivos personales y con seguridad dejarán de ser y de sentirse subempleados o, en el peor de los casos, desempleados. Aportarán valiosas experiencias a las nuevas generaciones del país y los años últimos de sus vidas serán compensados con la satisfacción de saberse útiles, tanto a la humanidad como a sí mismos. Pero la mayoría de ellos, personas ahora mayores de 35 años, engrasarán las cada vez más grandes filas de hombres y mujeres que no pueden satisfacer sus necesidades elementales porque el mercado laboral los ha desahuciado. Porque han dejado de ser competitivos o productivos en un país cuya mano de obra es muy joven en un alto porcentaje. Porque la demanda de empleos es alta y la oferta muy pobre. Porque las fuentes de empleo son cada vez más escasas y en situaciones como ésta la selección del personal es cada día más cuidadosa. Porque muchos de ellos han olvidado los anhelos que tuvieron cuando eran jóvenes y se han conformado con lo poco que tienen.

Es por ello que los gobiernos Federal, Estatal y Municipal debieran de ocuparse en cumplir con preceptos que solo aparecen en el discurso político, como cuando hablan de ciclos como EMPLEO- CAPACITACIÓN-PRODUCTIVIDAD, frase muy hecha por parte de las autoridades de la

<sup>18</sup> Maslow Abraham, La Psicología del Ser, Editorial Van Nostrand, U.S.A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando en la práctica sabemos del cada vez más creciente número de desempleados que deambulan solicitando un trabajo estable y remunerador. Que los planes de Capacitación elaborados por las mismas empresas de acuerdo a la ley y a sus posibilidades e iniciativas, rara vez se cumplen (tal parece que solo a algunas empresas trasnacionales les interesa capacitar a su personal) y que, si no hay empleo suficiente, ni hay capacitación constante, mucho menos puede haber productividad. El círculo se ha viciado y será difícil limpiarlo. Existen millares de personas deseosas de una oportunidad de empleo digno, bien sea dedicados a la enseñanza o a la capacitación. Se puede devolver a las personas mayores de edad la dignidad y el respeto que merecen por sus trayectorias de servicio y su anhelo de servir. El papel de Instructores Externos Independientes ante la STPS ofrece esa posibilidad. El implementar el modelo de Comisiones Mixtas Tripartitas de Capacitación puede ser la solución la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo el medio para lograrlo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CONCLUSIONES.**

- 1.- La función de Capacitación en la mayoría de las Organizaciones no se cumple cabalmente, se pretende cubrir únicamente el aspecto legal descuidando la responsabilidad moral y de conciencia sobre la importancia de este aspecto.
- 2.- La mayoría de las Organizaciones cuentan con una Comisión Mixta, pero debido a factores como el desinterés, la apatía de los empresarios, la tibieza de los trabajadores al no exigir sus derechos, los recortes presupuestales derivados de la situación económica del país, etc. Las Comisiones Mixtas no cumplen con su vital función.
- 3.- La Dirección General de Capacitación y Productividad debiera implementar una serie de controles más efectivos, a fin de verificar, evaluar y dar seguimiento objetivamente a los Planes y Programas de Capacitación formulados por las empresas.
- 4.- Para cumplir en su totalidad con los Planes formulados, basta con el equipo más elemental de parte de las empresas, así como el apoyo decidido por parte de los directivos y de los Recursos Humanos participantes. No se requieren erogaciones costosas para alcanzar buenos resultados.
- 5.- La Capacitación vale más de lo que cuesta y al utilizar los medios disponibles de acuerdo a las necesidades y posibilidades de las empresas se reducirían considerablemente los costos.
- 6.- Las empresas deberían prestar más atención al desarrollo de sus Recursos Humanos, conociendo la trayectoria individual de sus colaboradores para poder detectar a aquellos con potencial para desarrollarse en la Organización.
- 7.- Conociendo los resultados obtenidos mediante, controles estrictos, se identifican las fallas y se da seguimiento a través de Capacitación específica.
- 8.- La Capacitación y la Productividad son herramientas que otorgan a las Organizaciones y a sus Recursos Humanos un alto grado de competitividad en un mercado cada vez más exigente, no es solamente una obligación legal de las empresas.
- 9.- La Capacitación como función empresarial requiere de personal especializado y experto en diferentes actividades. Las personas mayores de 35 años subempleados y desempleados que obtengan su registro como Instructores Externos Independientes pueden ser los Agentes Capacitadores o Inspectores que se necesitan para realizar este proceso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10.- Es necesario implementar el modelo de las Comisiones Mixtas TRIPARTITAS de Capacitación que permitan a las personas mayores a 35 años emplearse nuevamente en el mercado laboral y en la economía formal del país.

11.- Las Organizaciones del país, tanto Públicas como Privadas, así como el gobierno Federal debieran vitalizar el círculo Empleo- Capacitación- Productividad, creando fuentes de empleo para los mayores de 35 años que aportarían la Capacitación a las nuevas generaciones y éstas serían cada vez más productivas y eficientes en pro de un mejor desarrollo personal, empresarial y nacional.

12.- Nuestro país debiera devolver el respeto, dignidad y jerarquía que reciben las personas mayores en otros países y no discriminarlos ni desahuciarlos por el simple hecho de rebasar la frontera de los 35 años de edad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA.

- Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, 2001.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna*. Editorial Limusa- Noriega Editores, México, 2000.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración por Objetivos*, Editorial Limusa- Noriega Editores. México, 2000.
- Fromm Erich. *Ética y Psicoanálisis*. Fondo de Cultura Económica. México, 2001.
- Maslow Abraham, *La Psicología del ser*. Editorial Van Nostrand USA 2000.
- *Disposiciones Legales y Administrativas a la Capacitación y Adiestramiento*. Folleto 2001. Dirección de Capacitación y Productividad. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN