



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**SEMINARIO DE DERECHO DEL TRABAJO  
Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

**LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO  
DENTRO DEL MARCO JURÍDICO DEL SIGLO  
XXI**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN DERECHO  
P R E S E N T A :  
CARLOS EUGENIO CARRILLO QUINTANA

**ASESOR:  
LIC. LILIA GARCÍA MORALES**



**MÉXICO D.F.**

**2007**



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.

A mis padres, por su cariño incondicional que siempre me han transmitido.

Agradezco a mis hijos, por todo el amor que me han brindado.

A mis hermanos por toda la convivencia proporcionada.

De igual forma agradezco a mis amigos, por todos sus consejos.

A mis maestros, en especial a la maestra Lilia García Morales, quien me asesoró adecuadamente para que pudiera realizar el presente trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, y a la Facultad de Derecho por todo el conocimiento recibido.

# LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL MARCO JURIDICO DEL SIGLO XXI.

## INDICE

Introducción.....	I
-------------------	---

## CAPÍTULO 1

### LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL DERECHO LABORAL

1.1. El Derecho del Trabajo .....	1
1.2. La relación de trabajo .....	1
1.3. Contrato de Trabajo.....	2
1.4. Condiciones de trabajo.....	2
1.5. Noción de Capacitación y Adiestramiento en Materia Laboral .....	3
1.5.1. Definición .....	3
1.5.2. Naturaleza Jurídica.....	6
1.5.3. Objeto .....	9
1.5.4. Metas.....	10
1.5.5. Clasificación.....	11
1.5.6. Capacitación Óptima .....	18
1.6. Estructura del Proceso de Capacitación.....	21
1.6.1. Comunicación.....	21
1.6.2. Aprendizaje .....	34
1.6.3. Educación participativa.....	38
1.6.4. Instrucción programada.....	43

1.7. Mecanismos de Control y Procedimiento del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento.....	50
1.7.1 Autoridades, Controles y procedimientos del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento .....	50
1.7.2 Autoridades encargadas de vigilar el cumplimiento de la obligación . de capacitar y adiestrar a los trabajadores.....	51
1.7.3. Procedimiento que debe seguir el patrón para cumplir con la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.....	56
1.7.4. Sanciones imputables al patrón por el incumplimiento de la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento.....	64

## **CAPÍTULO 2**

### **EL FACTOR HUMANO COMO OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN**

2.1. Perspectiva psicológica del desarrollo del factor humano.....	67
2.1.1. La teoría conductista y su influencia en el desarrollo humano.....	69
2.1.2. El aprendizaje como el motor principal del desarrollo humano .....	73
2.2. Importancia del Desarrollo del Factor Humano en la Empresa.....	78
2.2.1. Administración de los recursos humanos en la empresa .....	78
2.2.2. La capacitación y adiestramiento en el marco de las pequeñas empresas y las grandes organizaciones.....	80
2.2.3. Beneficios concretos que otorga la capacitación y adiestramiento a la organización y a los trabajadores.....	82
2.3. Planeación de la Capacitación.....	83
2.3.1 Identificación de necesidades.....	83
2.3.2 Conocimiento de la Empresa.....	88
2.3.3 Instrucción en el puesto.....	89

2.3.4	Cursos y seminarios.....	90
2.3.5	Motivación del Personal.....	92

### **CAPÍTULO 3**

#### **LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL MARCO JURÍDICO MEXICANO.**

3.1.	Disposiciones Constitucionales .....	107
3.2.	Previsiones en Instrumentos Internacionales.....	109
3.3.	Legislación vigente .....	113
3.4.	Disposiciones Reglamentarias .....	118

### **CAPÍTULO 4**

#### **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL Y COLECTIVO**

4.1.	Retos del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento.....	120
4.1.1.	La cultura empresarial .....	122
4.1.2.	La globalización .....	123
4.1.3.	Los sectores sociales marginados .....	123
4.1.4.	Las organizaciones tradicionalistas .....	124
4.1.5.	La Educación.....	125
4.1.6.	La actualización.....	125
4.1.7	Los contenidos .....	126
4.1.8.	La deserción y rotación laboral .....	127

4.1.9. Los recursos .....	128
4.2. La Capacitación y el Adiestramiento en Forma Colectiva.....	128
4.3. Reformas Legales que se han Propuesto en Materia de Capacitación y Adiestramiento .....	133
4.4. Consideraciones que deben tomarse en cuenta para reformular la Ley Federal del Trabajo.....	137
4.5. Adiciones que se proponen al artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.....	139
Conclusiones.....	143
Bibliografía .....	146

## Introducción

Podemos iniciar nuestro tema, expresando que si nuestro país está en camino de entrar de lleno en la economía internacional, es lógico concluir que va a quedar expuesto a nuevas experiencias, con todo lo que ello significa, tanto negativa como positivamente. Quedar expuestos a la llamada disciplina internacional no significa estar comprometidos únicamente a las normas de calidad de producción de satisfactores económicos, sino también a otro tipo de normas de calidad, como son las educativas, laborales, tecnológicas, administrativas, políticas, legales, éticas y en fin, normas de comportamiento general. En pocas palabras, entrar al nuevo milenio por la puerta grande, al de la modernidad completa, al del avance integral, constituye el gran desafío para el México contemporáneo.

En el campo laboral México ha mostrado requiere hacer un gran esfuerzo pero particularmente en la capacitación y en el adiestramiento de sus trabajadores mucho más no puede ni debe quedar rezagado en este renglón de la competitividad. El hombre y sus atributos es el principal capital de una nación y de una empresa, es por ello que el interés de este trabajo es crear una cultura de trabajo competitivo proponiendo reformas laborales que contribuyan a conseguirlo.

Si los factores de la producción de una empresa se constituyen por medio de la tierra, el trabajo y el capital, y ni la tierra ni el capital son ya la solución a los problemas de crecimiento de los entes económicos, sin duda alguna, las empresas tienen que poner un gran énfasis sobre la mano de obra, es decir, los trabajadores. Se han desarrollado un sinnúmero de metodologías de enseñanza-aprendizaje para incrementar la productividad del trabajo con el fin de obtener mayores rendimientos sin la necesidad de hacer inversiones fuertes al capital, o bien, de contratar a personas más capacitadas, y que pudieran representar un mayor beneficio para el patrón.

Aquí es donde la capacitación y adiestramiento juegan un rol fundamental. Las diversas teorías de la administración, psicología industrial y desarrollo humano, plantearon las bases sobre las cuales los trabajadores podían o debían ser capacitados para el incremento de su productividad. De esta forma, algunas empresas comenzaron a incorporar a su organización dichos planes y metodologías, y emprendieron una labor de capacitación y adiestramiento muy importante con el fin de elevar los índices de productividad de sus trabajadores y por lo tanto, de la empresa misma.

En este sentido, la capacitación y adiestramiento se convirtió en el pilar del desarrollo del factor humano de cualquier empresa, y al mismo tiempo, el mecanismo de inversión más viable en un entorno económico tan competitivo y tan cambiante.

La capacitación y adiestramiento no tardó en ser considerada por el Derecho, y fue un tópico, que por su importancia, se elevó a rango constitucional en 1978. A partir de esta fecha y de su regulación en la Ley Federal del Trabajo, la materia se convirtió en objeto de análisis de los estudios del Derecho.

Por ello, el presente trabajo pretende responder con precisión alguna de las interrogantes planteadas, y al mismo tiempo, dar alternativas de solución desde el punto de vista del Derecho, y que permitan al ordenamiento jurídico responder a las necesidades que marcan los modernos tiempos laborales.

De tal forma que, en **el primer capítulo** estudia a profundidad la noción de capacitación y adiestramiento en materia laboral en la que desarrollo el concepto de capacitación y adiestramiento, su objeto, su naturaleza jurídica, sus metas, los mecanismos de control y Procedimiento del Derecho laboral en materia de Capacitación y Adiestramiento, entre otras cosas.

En **el segundo capítulo** desarrolla toda una justificación conceptual y metodológica de la importancia, utilidad y necesidad de la capacitación y adiestramiento, considerando la ciencia del comportamiento humano y sus aportaciones al conocimiento. Doy la perspectiva psicológica del desarrollo del factor humano partiendo de la teoría conductista y su influencia en la conducta, así como, las bases del aprendizaje y motivación del ser humano como un motor principal de crecimiento y desarrollo personal.

En **el tercer capítulo** se desarrolla lo relativo al marco jurídico de la Capacitación Y Adiestramiento, haciendo mención desde luego, de las disposiciones Constitucionales y reglamentarias relacionadas con el tema, señalando de igual forma los instrumentos Internacionales .

Partiendo de la comprensión de la capacitación y adiestramiento en el orden jurídico mexicano y la fundamentación conceptual y metodológica de porqué es necesaria, en **el cuarto capítulo** abordo el objetivo principal de este trabajo que busca verificar los principales retos del derecho laboral en materia de capacitación y adiestramiento. Con base en el análisis de la problemática que enfrenta actualmente la capacitación y adiestramiento en nuestro país, desarrollo en este capítulo, un estudio de las iniciativas de ley que se han presentado ante el Congreso en las últimas tres legislaturas en materia de capacitación y adiestramiento, y muestra una postura personal a manera de propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo, como una aportación que presenta una alternativa de solución a los retos que presenta el derecho laboral en esta materia, desde la hipótesis planteada en la presente tesis.

De esta forma, muestro un contraste de lo que la regulación mexicana exige de los patrones actualmente, y porqué en un buen número de empresa dicha exigencia no se lleva a cabo o no se cumple adecuadamente. Partiendo de este contraste, aparecen los retos del derecho laboral en esta materia, y por lo tanto, los problemas que deben abordarse y solucionarse, desde el punto de vista jurídico, para generar mayor eficacia en la misma.

Con ello, además de haber realizado un estudio a fondo de la materia desde su justificación científica, su análisis a fondo en la regulación mexicana, y su eficacia y aplicación en las empresas, con el fin de descubrir los verdaderos retos a los que se enfrenta, pretendo también generar una actitud propositiva que brinde una aportación al derecho laboral, como una alternativa de solución a la problemática de la capacitación y adiestramiento a nuestro país, que de suyo es muy compleja.

La capacitación y adiestramiento tiene como misión principal el desarrollo del factor humano en todos los niveles. Por lo tanto, su importancia es fundamental para las empresas y sobre todo, para el ser humano, y no se diga como nación.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DENTRO DEL DERECHO LABORAL.**

La capacitación y el adiestramiento son temas de suma importancia dentro de nuestro sistema Jurídico, es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad, estudiar cada uno de ellos, tomando en cuenta también sus implicaciones sociales, como se vera mas adelante.

#### **1.1. EL Derecho Del Trabajo.**

El derecho del trabajo es desde luego un derecho proteccionista del trabajador un derecho eminentemente social, que va a regular las relaciones entre trabajadores y patronos al efecto Jose Dávalos lo define como “el conjunto de normas jurídicas que tienen por objeto conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones de trabajo.”<sup>1</sup>

#### **1.2. La Relación de Trabajo.**

La relación laboral es el hecho que da origen a la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de una remuneración que es el salario, cabe decir que la relación de trabajo puede nacer de un contrato de trabajo, pudiendo ser éste verbal o escrito, resulta adecuado señalar que para que exista una relación laboral debe existir un acuerdo de voluntades, puesto que debe mediar la voluntad de las partes es decir no se puede obligar a nadie a prestar un servicio, el artículo 42 de la Ley Federal del Trajo señala las causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador así como al patrón, entre estos caso encontramos los siguientes:

---

<sup>1</sup> DAVALOS, José. *Derecho Individual del Trabajo*. Décima Primera edición. Porrúa México. 2001 p.39 y 40.

La enfermedad contagiosa del trabajador, la incapacidad ocasionada por algún accidente la prisión preventiva etc., es adecuado señalar que el artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo señala las causas de terminación de la relaciones de trabajo, y estas son: el mutuo consentimiento de las partes, la muerte del trabajador la incapacidad física o mental entre otras.

### **1.3. Contrato de trabajo.**

Se ha señalado lo que es una relación laboral, y esto nos sirve para poder entender adecuadamente lo que es un contrato de trabajo, para iniciar el tema, podemos señalar lo establece La ley Federal del Trabajo en su artículo 20 en donde se habla de lo que debe entenderse por contrato individual de trabajo y dice que es aquel por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado y esta última debe cubrir un salario, es decir un contrato de trabajo es un acuerdo de voluntades donde el trabajador se compromete, a trabajar subordinado a una persona denominada patrón que es quien se beneficia del trabajo que realiza el trabajador , de igual forma el patrón debe cubrir los emolumentos o salario por el trabajo realizado, existen otro tipo de contratos, y se puede señalar como ejemplo el contrato por tiempo determinado contemplado en el artículo 37 La ley Federal del Trabajo, y este puede celebrarse cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va realizar.

### **1.4 .Condiciones de trabajo.**

El artículo 56 La ley Federal del Trabajo, señala que las condiciones de trabajo nunca podrán ser inferiores a las que fija la ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos similares , así mismo el artículo 57 del cuerpo de leyes aludido expresa que el trabajador podrá acudir ante la Junta de Conciliación y Arbitraje para solicitar

la modificación de las condiciones de trabajo; se puede decir que las condiciones de trabajo son derechos y las obligaciones que se pactan en una relación de trabajo, el artículo 25 La ley Federal del Trabajo señala que el escrito donde consten las condiciones de trabajo, debe contener : nombre, nacionalidad, edad, si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado, el lugar en donde se prestara el trabajo, el salario entre otras, es pertinente enfatizar que es necesario que las condiciones de trabajo, queden adecuadamente señaladas ya que en base a estas se desarrollara la relación de trabajo.

### **1.5. Noción de Capacitación y Adiestramiento en Materia Laboral.**

Podemos iniciar el presente tema haciendo una reflexión sobre lo que es la capacitación y el adiestramiento, por capacitación entendemos que es lograr que alguien sea apto para realizar alguna tarea, y por adiestramiento; la manera de encaminar a alguien para que realice alguna actividad.

Pero para dar un concepto más certero de lo que es nuestro tema, debemos acudir precisamente al diccionario, en donde se nos dará una definición mas adecuada.

#### **1.5.1. Definición.**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define la capacitación (capacitar) como: "hacer a alguien apto o habilitarle para algo"; y al adiestramiento (adiestrar) como: "enseñar, instruir o encaminar".<sup>2</sup>

Partiendo de la definición anterior, cabe resaltar, según la definición de capacitación, que la habilitación o aptitud para algo se refiere a la capacidad que tiene o adquiere una persona para operar competentemente en una actividad;

---

<sup>2</sup> Real Academia de la Lengua Española en <http://www.rae.es/> 9 de Enero del 2007, 14.00 horas.

mientras que la enseñanza, instrucción o encauce, refiriéndome al adiestramiento, tiene que ver con la adquisición de nuevos conocimientos en beneficio del instruido.

Por lo tanto, cuando se capacita a un empleado, se le otorga la posibilidad de desempeñar una actividad que de no haber sido habilitada para ello, no hubiera podido realizar.

En este sentido, la capacitación adquiere vital importancia en la rotación y contratación de personal de las empresas, para el correcto funcionamiento de las actividades de la misma. Así mismo, cuando se adiestra a un empleado, se contribuye con su formación personal y profesional, lo cual hace posible que el beneficio individual que recibe el adiestrado repercute directamente sobre el beneficio global que requiere la empresa.

Baltasar Cavazos considera que “la capacitación en el trabajo se efectúa a fin de que el trabajador sea preparado para desempeñar un puesto de mayor jerarquía, o bien, que sea adiestrado y perfeccione el trabajo que desempeña actualmente”.<sup>3</sup> En este sentido, el trabajador podrá desempeñar un puesto de mayor jerarquía, precisamente porque se le fue habilitado para realizar las actividades propias del nuevo puesto; y, podrá perfeccionar el trabajo que desempeña actualmente, precisamente porque se le fue instruido en la adquisición de nuevos conocimientos.

Incluso, debe presentar una prioridad para la empresa, pues por un lado, representa un beneficio para la fuerza laboral y por el otro, contribuye con el sostenimiento de la misma. En este sentido, el legislador se ha compenetrado de la necesidad de que los trabajadores tengan mayor capacidad para el trabajo, pues, por una parte, esto le permite desempeñar labores más complejas y, por la

---

<sup>3</sup> CAVAZOS FLORES, Baltasar, "35 lecciones de derecho laboral", México, Trillas, 1982, p. 202

otra, los patrones pueden modernizarse sin el riesgo de que los trabajadores no estén a la altura de la modernización.<sup>4</sup>

Por ello, Mario de la Cueva considera que la capacitación profesional y el adiestramiento generan un beneficio para los trabajadores, porque es la base de su elevación en la jerarquía de las actividades.

Asimismo, “lo es para la empresa, porque al acrecer el rendimiento del trabajo aumenta la producción y por lo tanto los rendimientos y las utilidades”.<sup>5</sup>

De lo anterior se desprende la importancia que deben dar los patrones al correcto cumplimiento de dicha obligación.

Partiendo de la distinción entre el concepto de capacitación y el de adiestramiento, cabe resaltar que aunque son dos conceptos distintos, es posible concebirlos de forma genérica.

Fernando Arias considera que “la capacitación y adiestramiento están incluidos en una misma actividad orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, aptitudes y actividades del trabajador, planeada y basada en las necesidades reales de una empresa”.<sup>6</sup> Por otro lado, Juan B. Climent considera que “en la capacitación va implícito el adiestramiento pues conlleva la enseñanza de los conocimientos técnicos, así como la habilidad o destreza requeridos para la idoneidad y superación del operario”.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> GUERRERO, Euquerio, Manual de Derecho del Trabajo, México, Porrúa, 1970 p. 200

<sup>5</sup> DE LA CUEVA, Mario. El Nuevo Derecho del Trabajo, Tomo I México, Porrúa, 2001 pp. 403

<sup>6</sup> ARIAS G, Fernando, Administración de recursos humanos, México, Trillas, 1996 p. 319

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo, “Comentarios y Jurisprudencia”, Comentada por Juan B. Climent Beltrán México, Esfinge, 2000, p. 207

En ambos casos se entiende implícita la relación de la capacitación con el adiestramiento, y, para efectos de la presente tesis, haré alusión al término capacitación y adiestramiento de manera genérica tal y como lo muestra Climent. Coincido plenamente en que al momento en que un trabajador es habilitado para desempeñar cierta actividad, también es aleccionado en su desarrollo personal y profesional. Sin embargo, cabe hacer mención, que para el legislador, ambos conceptos son distintos y deben diferenciarse correctamente. Esto no afecta el presente estudio pues siempre haré alusión a ambos conceptos y ello no amerita más diferenciación que la que he hecho en el presente apartado.

### **1.5.2. Naturaleza Jurídica**

La capacitación y adiestramiento encuentran su naturaleza jurídica en el derecho social. Cabe resaltar que los derechos sociales están dirigidos a ciertos grupos o sectores de la sociedad y buscan salvaguardar los intereses del grupo que protegen.

La naturaleza de los derechos sociales se entiende a partir de la diferenciación entre las normas de derecho privado y las normas de derecho público.

Las normas de derecho privado regulan las relaciones entre los particulares y las normas del derecho público reglamentan la organización y actividades del Estado.

Mendieta y Nuñez considera que “con la autonomía de los derechos del trabajo y agrario, con la regulación de la seguridad y asistencia sociales, y con el surgimiento del derecho económico, se constituyó un conjunto de ordenamientos jurídicos con características distintas a las del derecho público y a las del privado

pero comunes entre sí”.<sup>8</sup> Cito textualmente las características en común a las que se refiere Mendieta y Nuñez:

- No se refieren a individuos en general, sino en cuanto integrantes de grupos sociales bien definidos;
- Tienen un marcado carácter protector a los sectores económicamente débiles;
- Son de índole económica;
- Procurar establecer un sistema de instituciones y controles para transformar la contradicción de intereses de las clases sociales en una colaboración pacífica y en una convivencia justa, y,
- Tienden a limitar las libertades individuales, en pro del beneficio social.

Por lo tanto, “aun cuando el contenido de estos ordenamientos sea heterogéneo, su objeto establece entre los varios aspectos de ese contenido unidad esencial”.<sup>9</sup>

De tal forma que el derecho social puede definirse como “el conjunto de normas jurídicas que establecen y desarrollan diferentes principios y procedimientos protectores a favor de las personas, grupos y sectores de la sociedad integrados por individuos socialmente débiles, para lograr su convivencia con las otras clases sociales, dentro de un orden jurídico”.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> MENDIETA Y NUÑEZ, Lucio. El Derecho Social. Porrúa. México.1980. p.54

<sup>9</sup> ibidem p. 57

<sup>10</sup> GAXIOLA MORAILA, Federico J., Diccionario Jurídico Mexicano, Porrúa, México, 1998, p. 1040

De tal suerte que, “el derecho del trabajo, considerado como derecho social por excelencia, regula las relaciones obrero-patronales y trata de rodear al trabajador de todas las garantías en el desempeño de sus actividades. Asimismo, protege al trabajador en tanto es miembro de esa clase”.<sup>11</sup>

Hasta este punto, pareciera que el objeto primordial del derecho social es el de proteger a un grupo o clase de personas de otro grupo supuestamente más fuerte o superior al primero. Sin embargo, algunos autores manifiestan su oposición a esta visión proteccionista del derecho social y, específicamente del derecho del trabajo, partiendo del derecho de que “la fuerza laboral (los trabajadores) no es la que recibe la protección de nadie, sino más bien, es la que le impone al Estado y a los patrones la obligación de cumplir con ciertas prerrogativas, a partir de la importancia que tiene por ser la fuerza productiva del capital”.<sup>12</sup>

Por lo tanto, la empresa deberá cumplir con ciertos deberes sociales en razón de que los trabajadores se beneficien de las prerrogativas a cambio del trabajo que ofrecen al patrón.

En México, dichas prerrogativas se encuentran contempladas, entre otros, en el artículo 123 constitucional que consagra el derecho al trabajo y ubica en su fracción XIII la obligación de los patrones a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Climent Beltrán considera que “la naturaleza jurídica de la capacitación y adiestramiento se deriva del nuevo concepto de la empresa como función social que le impone deberes sociales para sus trabajadores, que implican nuevas

---

<sup>11</sup> ibidem p. 1041

<sup>12</sup> DE LA CUEVA, Mario , El Nuevo Derecho del Trabajo ob. Cit., p. 65

dimensiones o aspectos de la retribución por el trabajo”.<sup>13</sup> En este caso la retribución parte de la idea de que, si el trabajador entrega a la empresa parte de su tiempo, fuerza laboral y energía humana, la empresa, en reciprocidad, tiene que ofrecer la respuesta a sus necesidades humanas, materiales y culturales entre las cuales se halla la de elevar su formación profesional, que se hace efectiva dentro de la propia empresa.

Asimismo, De la Cueva considera que “el hombre tiene derecho, a cambio de la energía de trabajo que entrega a la comunidad, e independientemente del sistema económico que impere, a que la sociedad le proporcione los elementos indispensables para que pueda alcanzar una existencia decorosa”<sup>14</sup>

### **1.5.3. Objeto**

Desde el punto de vista estrictamente jurídico, el objeto principal de la capacitación y adiestramiento es el de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad; y, mejorar sus aptitudes. Por lo tanto, la finalidad consiste en elevar su nivel de vida y productividad, o mejor dicho, elevar su productividad para obtener un mejor nivel de vida.

En consecuencia, se trata de un interés comunitario, pues la capacitación beneficia a los trabajadores y a la empresa.<sup>15</sup>

Baltasar Cavazos considera que “la capacitación y adiestramiento tiene como finalidades coexistentes además de las mencionadas anteriormente, las de abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar

---

<sup>13</sup> Ley Federal del Trabajo comentada por Juan B Climent Beltran. ob. Cit, p. 207

<sup>14</sup> Cfr. DE LA CUEVA, Mario de la, ob. cit, México, Porrúa, 2001, p.403

<sup>15</sup> CLIMENT BELTRÁN, Juan B., ob.cit., p. 208

sólidamente vinculadas en el adiestramiento y la capacitación con la posibilidad de ascender a puestos de nivel superior”.<sup>16</sup>

Asimismo, engloba “un interés conjunto entre trabajadores, patrones y autoridades que responde a una sociedad en la que cada vez sean más los trabajadores, porque en ello se encuentra la clave del progreso personal y social”.<sup>17</sup> Es decir, “el planteamiento establece que el objeto de la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores:

- formar trabajadores más capaces que desempeñen eficazmente una actividad determinada;
- mejorar las relaciones laborales y contribuir con la relación del trabajador;
- mejorar la comunicación y participación; 4) alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y
- incrementar la calidad del trabajo realizado”.<sup>18</sup>

#### **1.5.4. Metas**

Al hablar de la capacitación es necesario aclarar que ésta va enfocada a los empleados para su realización personal en beneficio propio y de la empresa, y no con la única finalidad de mantener un alto índice de moral o encaminada a darle al capacitado la resolución a los problemas en el momento preciso y necesario, ya que además no existe una respuesta generalizada para la resolución de todos los problemas que se puedan presentar, y nunca hacer del elemento humano sólo un autómatas o una máquina productora de utilidades, sino desarrollar sus aptitudes y complementarlas con conocimiento para el mejor desarrollo de su puesto. La capacitación ayuda al elemento humano a:

- Obtener mayor sensibilidad a factores ambientales y de relaciones humanas en el que lleva a efectuar sus labores cotidianas con los beneficios inherentes (integración, arraigo, etc.), a convertirse en un

---

<sup>16</sup>“Nueva Ley Federal del Trabajo tematizada” por Baltasar Cavazos Flores, México, Trillas, 1978, p213

<sup>17</sup> BARAJAS M., Santiago, Diccionario Jurídico Mexicano, , Porrúa México, 1998, p. 406

<sup>18</sup> KILLIAN, Ray A., Administración de los Recursos Humanos, México, Técnica, 1978, p. 133.

observador positivo del comportamiento puede afectar a los demás (Interacción), o consiste en la emisión de estímulos o modificar la conducta del grupo.

- Hasta cierto punto le puede equipar con algunas capacidades ante las que se encuentra la técnica individual para la realización de entrevista y el éxito en la dirección de debates, que le ayudarán a desenvolverse con facilidad en las situaciones en que se encuentra.

### **1.5.5. Clasificación**

En una Organización bien constituida y estable, a la par, que progresista y con proyecciones futuras de expansión, la capacitación es la función de personal que debe ocurrir constantemente en el proceso de trabajo, es por ello que debe adaptarse perfectamente a las necesidades propias de la Empresa para satisfacerlas adecuadamente. De los tipos o medios de capacitación conocidos y adoptados por las Empresas existen dos grandes divisiones que son:

- La capacitación Individual y
- La capacitación Colectiva

Ambas pueden ser internas o externas y directas o indirectas. La capacitación individual directa se conoce también como individual centrada en el instructor y la individual indirecta con sistemas preestablecidos.

Capacitación Individual Directa o Centrada en el Instructor: Este medio de capacitación es el más práctico conocido y empleado hasta nuestros días. Se realiza por medio de un Instructor, Capacitador o Supervisor dirigidas a empleados u obreros en forma individual, es decir, de uno en uno.

La experiencia del supervisor o mando intermedio juega un papel muy importante en el proceso de capacitación. Esta técnica se basa en cuatro principios fundamentales:

- Preparar al Empleado: como ésta es la primera fase o etapa de la capacitación se recomienda que el empleado conozca las características que constituyen el puesto. Este procedimiento puede abreviar proporcionándole al empleado un análisis del puesto en el que se haga su descripción genérica, su descripción específica (en la que se anote las labores diarias, mensuales, periódicas y eventuales) y, finalmente, la especificación de requerimientos y necesidades básicas que impone el buen desempeño del trabajo.
- Demostrar el Trabajo: se debe mostrar al empleado que se está capacitando en el lugar en que desempeñará su trabajo, las condiciones ambientales normales para su satisfactoria realización, las herramientas y el equipo de oficina de que hará que frecuentar y finalmente el manejo de materiales que deberá efectuar.
- Habilitar al Empleado: una vez que se a preparado al empleado, que se le ha demostrado como realizar el trabajo y se le han hecho saber las características del puesto se debe pedir al empleado que explique el contenido del trabajo y que lo ejecute a fin de corregir a tiempo las posibles fallas que éste pueda tener, se le resuelvan sus dudas y si es necesario se le repite físicamente la demostración para que le queden grabados en la memoria los pormenores del puesto.
- Observarlo en la Práctica: finalmente para que la técnica de la capacitación individual directa produzca resultados satisfactorios se debe dejar al empleado de nuevo ingreso que practique solo y aislado para posteriormente hacer una valuación de la calidad de su actuación,

indicándole quién podrá auxiliar en su trabajo en caso de que posteriormente se le presente alguna duda o dificultad.

#### Capacitación Individual Indirecta o con Sistemas Preestablecidos:

Este método de capacitación requiere de una planeación que dirija y encauce correctamente las actividades, tanto del Instructor como del educando, alumno o empleado.

Cuenta con ciertos elementos auxiliares que son básicos para que éste tenga éxito. De los más importantes podemos considerar cuatro:

- **Reglamento Interno de Trabajo:** con el propósito de que el nuevo empleado conozca sus derechos y obligaciones fundamentales en su nueva relación laboral, es menester que se le proporcione un libretto en el que se enumeren la Ley Federal del Trabajo y las Costumbres y Políticas de la Empresa, el Reglamento Interno de Trabajo al que deberá sujetarse el empleado, las limitaciones que deberá aceptar, los derechos que tendrá, las obligaciones de habrá de contraer, las prestaciones de que será sujeto, etc., y según el caso el Manual de Bienvenida.
- **Instructivos:** posteriormente, para que el método aplicado en este tipo de capacitación otorgue y cumpla con el plan elaborado, se entregarán al educando los instructivos de trabajo que requiere el puesto que desempeñara. Este instructivo tendrá la peculiaridad de describir en una forma genérica las actividades globales del puesto, sus limitaciones y su responsabilidad, amén de su importancia en la organización general.
- **Manuales de Organización y Procedimientos:** este tipo de instrumentos son quizás los más importantes y los que reflejan mayor trascendencia

en el período de capacitación indirecta, al que es sometido el educando, ya que gracias a estos se hace una descripción detallada de todas las actividades, tanto diarias como semanales, quincenales, mensuales, anuales, eventuales, etc., que el puesto requiere . Sin embargo, son más importantes todavía porque no sólo responden a la pregunta:

- Qué se hace?
- Cómo se hace,
- Quién lo hace,
- Cuándo lo hace y
- Dónde lo hace?
- Folletos: es recomendable como complemento último de los elementos antes expuestos para el mejor aprovechamiento del curso impartido, que se proporcionen al educando todos los folletos con que la Empresa cuenta para efectos de formación y complemento final del curso de capacitación.

Este tipo de aprendizaje es recomendable, ya que la participación del educando es muy activa y se le responsabiliza para que él mismo se sienta capaz de superar las pruebas y adquirir los conocimientos necesarios para él mismo. El trabajo del supervisor o instructor se reduce a una orientación elemental y a la resolución por excepción de las dudas o problemas que se le presenten al educando y a la par de ir orientando debidamente los conocimientos que éste vaya adquiriendo.

**La capacitación individual:** es el método más eficaz u sencillo para lograr el aprendizaje provechoso por parte del educando, aunque desgraciadamente presenta la desventaja de ser un sistema muy costoso y asimismo imposible, en repetidas ocasiones aprovechar satisfactoria y productivamente los beneficios que ofrece. Sin embargo es el medio más comúnmente utilizado por todas las empresas que han descubierto en la capacitación del elemento humano una de las inversiones más seguras y fructíferas que realiza la empresa.

Para que se logren los resultados deseados y se consigan los objetivos propuestos, la Capacitación Individual Directa debe combinarse con la Individual Indirecta a fin de que el educando consiga un incremento paulatino en su capacitación y asimismo pueda avanzar continuamente en el conocimiento práctico de la instrucción, esto significa que planeando una combinación adecuada de los dos métodos de capacitación individual se puede otorgar una mejor proyección al educando, consiguiéndose así llegar satisfactoriamente al cumplimiento del plan.

**Capacitación Colectiva:** En contraposición con la capacitación individual, en la que el fin primordial es encausar al empleado en el conocimiento de su nuevo trabajo, facilitándole las herramientas que habrá de utilizar, despertándole el desarrollo de aptitudes y motivándolo para la obtención de habilidades necesarias que requiere en el desempeño de sus labores normales, se encuentra la capacitación colectiva o en grupo, que se utiliza cuando el objetivo primordial de ésta es cambiar desde la ideología hasta las costumbres y actitudes de cierto número de empleados.

Primeramente se debe de hacer una minuciosa selección de las técnicas más convenientes a utilizar en este sistema de capacitación. El estudio y la selección de las mencionadas técnicas se lleva a efecto en la etapa de planeación de los programas de capacitación y consiste en la definición y elaboración del esquema de conducción, considerando para ello desde la estructura orgánica de la empresa hasta el inventario de recursos humanos y materiales con que pueden contarse en un momento dado. Este esquema de conducción es la combinación de técnicas necesarias para poder desarrollar un proceso o unidad de instrucción.

Los objetivos que se han establecido en los programas de capacitación se pueden obtener y se pueden esperar un amplio margen de éxito, si se cuenta con un esquema de conducción perfectamente planeado y elaborado.

La dificultad que se puede presentar en la selección de las técnicas que formarán el esquema de conducción es que no todas ellas deben de utilizarse sino que solamente se debe de escoger una combinación de aquellas que para cada caso en especial se consideren más adecuadas.

Tanto la capacitación colectiva directa como la indirecta descansan en las técnicas fundamentales en los esquemas de conducción. Estas técnicas suelen clasificarse en Tradicionales y las basadas en las Dinámicas de grupos. Las primeras comprenden las técnicas expositiva, interrogativa y demostrativa. Las segundas están clasificadas en: discusión en grupos pequeños, estudio de casos y simposio.

**Capacitación Colectiva Directa:** Esta forma de capacitación se lleva a efecto y se imparte de la misma manera que la capacitación individual indirecta, por los jefes inmediatos o supervisores y se caracteriza porque su enfoque primordial se dirige hacia los aspectos más generales de trabajo, tanto en la oficina como en el taller y con la idea básica de proporcionar una imagen real sobre el desarrollo y elaboración de las operaciones elementales que cada empleado realiza en sus propias unidades de trabajo.

**Capacitación Colectiva Indirecta:** Asimismo, esta instrucción requiere de programas especificados de capacitación que hayan sido previamente estructurados. Es el tipo de capacitación más usado por el costo mas reducido y porque su aplicación es muy práctica y elemental y se obtienen muy buenos resultados. Los medios que se utilizan en el programa de capacitación son todo tipo de material didáctico conocido y al alcance de los instructores, conferencias colectivas, proyecciones de películas, mesas redondas, etc.

**Capacitación Interna:** Su principal característica es que este medio de capacitación se realiza y se efectúa en el lugar mismo del trabajo dentro de su

propio ámbito laboral y desde luego en la propia Empresa. Este proceso facilita la obtención de ciertos conocimientos básicos con un saldo de adquisición del mínimo de habilidades y destrezas que la ejecución del trabajo requiere.

Sin embargo, este medio supera las deficiencias y salva los problemas a que están sujetos otros medios de capacitación. Es una de las aplicaciones más prácticas; se pueden controlar a los componente del grupo de capacitación; la eficiencia y sus alcances están perfectamente comprobados; las dudas y problemas suscitados al ser resueltos en manera colectiva por el supervisor se convierten en experiencia provechosa para todo el auditorio, finalmente los resultados obtenidos se reflejan en la práctica continua del trabajo para el que se impartió el curso de capacitación.

El proceso de capacitación interna requiere que se establezca y fomente un equipo propio de instructores e integrado por personas propias de la Empresa. La capacitación interna, al depender directamente de la Empresa, requiere del interés, esfuerzo, costo y tiempo suficiente para la planeación y elaboración de programas aptos y eficaces de capacitación.

A pesar de que la capacitación interna ofrece grandes ventajas para satisfacer las necesidades próximas de la Empresa, tiene la desventaja de ser lenta y desgraciadamente casi imperceptible, sobre todo cuando el rendimiento no es completamente definido.

Por último hay que hacer notar tres características importantísimas que son requisitos indispensables para el éxito de la capacitación interna:

- Se necesitan sistematizar los mecanismos de aprendizaje inherentes al trabajo, de tal manera que dé como resultado el reconocimiento de la función capacitación dentro de la Empresa.

- Todos los planes y programas de aprendizaje que se establezcan deberán estar completamente con técnicas modernas que faciliten la comunicación.
- Formar e instituir la capacitación de instrucciones de la Empresa por medio de la creación de cuadros y grupos de instructores y capacitadores, tratando que los componentes de estos equipos sean empleados de la propia Empresa.

**Capacitación Externa:** Este medio de capacitación justifica su creación única y exclusivamente cuando privan las siguientes circunstancias:

- Por falta de equipo adecuado.
- Por resultar totalmente incosteable a la Empresa otro medio de capacitación.
- Por expansión de la Empresa.
- Por adquisición de maquinaria y equipo moderno.
- Por el alto grado de especialización que pretende se alcance por un grupo reducido de técnicos o profesionistas.

Todas estas necesidades que se pueden ser satisfechas por la capacitación interna deben serlo por este medio, suponiendo y aceptando que el costo de esta instrucción será muy elevado. Las Empresas que cuenten con suficientes recursos económicos podrán contar en su capacitación de personal con una combinación interna y externa de la misma.

#### **1.5.6. Capacitación Óptima**

Ya vimos que el objetivo primordial de la capacitación es el despertar la potencialidad creadora y dinámica del elemento humano a fin de conducirlo a la obtención de actitudes, herramientas y habilidades que modifiquen su conducta en provecho propio y de la Empresa a la que presta sus servicios.

Para lo cual es indispensable que se satisfagan las siguientes condiciones:

- Las personas que hayan sido designadas para recibir los cursos de capacitación deben estar motivadas para cambiar su conducta y sentir deseos y necesidad de hacerlo. En una palabra: deben sentir una imperiosa necesidad de instruirse y de poseer nuevos conocimientos. Caso contrario si se obliga al personal a que asista a un curso de capacitación, los resultados serán desastrosos, que éstos, además de molestarse demasiado, llegarán a sabotearlo y no asimilarán absolutamente nada.
- El programa tiene que estar definitivamente dirigido a los problemas propios de los alumnos y adaptarse a la satisfacción de sus necesidades. A fin de conocer estas necesidades, habrá que invitar a los participantes a que colaboren en la tarea de establecer el programa, siempre y cuando sea posible, para así lograr el involucramiento o participación de los educandos con las ventajas inherentes.
- Hay que alentar a los alumnos para que lleguen a sus propias conclusiones y no solamente sean receptores de conocimientos. La única manera de que posteriormente puedan resolver algún problema es analizando casos prácticos, hasta encontrar ellos mismos la solución más adecuada, después de haber estudiado dos o más alternativas posibles. La verdadera enseñanza implica llegar hasta el problema principal de toda cuestión o controversia planteada y no sólo llegar a detectarla y conocerla, sino a resolverla positivamente.

Cuando el instructor insiste en hacer comprender y obligar a aceptar a la auditoria la resolución del caso a la que él ha llegado o cree que es la mejor sin dar opción a que los educandos participen activamente en la misma solución, éstos nunca lograrán interiorizar, ni a creer de verdad lo que el instructor posee y quieren que hagan suyo en forma totalitaria. Es menester que el educando siendo

la realidad, experimentando y venciendo él mismo todas sus dificultades mientras consigue la solución. Robert Burns, dijo: "quién, contra su voluntad se llega a convencer sigue siendo siempre el mismo parecer".

- Tratándose de capacitación en materia de Relaciones Humanas siempre debe proporcionarse en grupos, es decir, en forma colectiva, puesto que la mayor parte de las actividades en esta esfera son circunstancias en grupo. Está comprobado que los acuerdos tomados en grupo a la larga suelen cambiar las actitudes. Desde luego que hay que cuidar que estas soluciones o acuerdos sean siempre positivos.
- De los instructores de los programas de capacitación se requieren ciertas habilidades para dar a los educandos la oportunidad de expresarse ya sea en forma individual o dentro del grupo. Es mucho más fácil que generalmente en grupos con alto sentido profesional los empleados expongan sus problemas y sus dudas en un auditorio formado por sus propios compañeros, en los que inconscientemente se apoyan, que en forma individual y particular. (Esta es una manera de entablar y suscitar las buenas relaciones laborales.)
- Como la capacitación tiende a modificar la conducta y el comportamiento del elemento humano, ésta debe dejar cierto margen a la dificultad que obviamente en la antigua manera de hacer las cosas y de proceder de los empleados. Es extremadamente comprensible que con los antiguos patrones de conductas las personas se sientan seguras y, asimismo, no reviste gran descubrimiento el suponer que ellas mismas rechazarán y no aceptarán las sugerencias de que su desempeño ha sido un poco insatisfactorio. La resistencia al cambio data desde los albores de la existencia y existen estudios de índole psicológico y sociológico que coadyuvan a preparar el clima adecuado para el cambio, valga la analogía "defertilizar y preparar la tierra para que el cultivo tenga éxito".

Una forma de proceder que resulta alentadora en estas circunstancias es imbuir a los adecuados a que estudien las nuevas prácticas o nuevos métodos, sin atacar directamente los antiguos. Sólo después de haber logrado que ellos mismos experimenten los resultados de los cambios se logrará que su conducta se modifique en forma permanente.

Por último, para que la capacitación sea más eficaz requiere de crear aptitudes utilizables. No solamente se trata de que los expositores repitan frases meritorias y de lealtad y agradecimiento para con la Empresa, sino que deben conseguir que el programa pase del nivel intelectual al nivel práctico de proporcionarle a los alumnos aptitudes que habrán de serles útiles cuando se hallen dedicados a su labor.

## **1.6. Estructura del Proceso de Capacitación**

Comunicar es impartir conocimientos o transmitir información. Es un intercambio mutuo de hechos, ideas, opiniones y/o emociones que comprenden la transmisión o exposición y la recepción. Esto significa que para que exista la comunicación debe de haber transmisión y recepción de lo que se está exponiendo.

### **1.6.1. Comunicación**

En la comunicación es necesario que el instructor sea un medio eficaz que logre el aprendizaje de los alumnos, debe poseer habilidades suficientes para hacerse entender y lograr una comunicación satisfactoria. Quien es incapaz de explicarse es debido a su incapacidad para comunicarse. Salvo que el instructor pueda expresar sus ideas en forma clara y precisa, además de fluida que se haga entender, que pueda despertar y mantener el interés, no será un instructor eficaz.

Sin una comunicación positiva no habrá instrucción ni enseñanza, ni mucho menos aprendizaje.

La comunicación, no puede segregarse del conjunto de proceso de instrucción, y para que sea verdaderamente eficaz, debe auxiliarse de cinco principios básicos:

- utilizar lenguaje claro y sencillo
- hacer uso del lenguaje comprensible para el auditorio, según su nivel cultural y edad
- usar palabras específicas
- usar frases cortas
- hablar en forma que se entienda. Enunciación clara y pronunciación correcta.

El instructor se comunica en todo lo que hace y dice, ya que sus palabras tienen un propósito definido: transmitir información. Sin embargo hay que considerar para una comunicación eficiente, que las palabras en sí, no significan nada; son las personas mismas, las que dan su propio significado y sentido.

Métodos de comunicación:

Al hablar de comunicación, generalmente se piensa en dos métodos:

- el oral y
- el escrito

Para comunicarnos resulta indispensable expresarnos a través de la palabra escrita o verbal. El verbal es el método que se utiliza en toda conferencia,

reunión, mesa redonda, trabajo, e incluso, en la vida social. Es el método directo de comunicación más eficaz especialmente si se utiliza frente a frente.

La comunicación escrita se aplica a todo lo presentado por escrito (cartas, telegramas, memoranda, etc.). Se pueden utilizar apuntes escritos, problemas, estudios de casos y otros materiales impresos como suplementos y ayuda a la comunicación oral. Sin embargo en las sesiones de entrenamiento el método principalmente utilizado para la comunicación, jamás será el escrito.

Además de estos métodos el expositor podrá comunicarse mediante el uso de dispositivos visuales y auditivos como ayudas o auxiliares en su comunicación. Puede adoptar muchas formas tales como gráficas, rótulos, luces graduadas, campanas, fotografías, silencios, ademanes, expresiones faciales, el modo de caminar o sentarse. Alguno de éstos suplementos a la comunicación; otros son métodos de comunicación. Algunos representan un esfuerzo conciente para comunicarse; otros no.

La comunicación abarca mucho más que hablar o escribir. El instructor se comunica con toda su personalidad, pues ésta, en un proceso continuo ya que no es algo que se pueda iniciar o interrumpir a voluntad y muchas veces existe la comunicación, aún cuando se está en silencio. Teniendo en consideración lo anotado, el instructor podrá ser más perceptivo de la mentalidad del grupo entendiéndolo mejor a logrando una mayor comunicación, siempre eficiente, también es conocida como comunicación extra verbal.

A efecto de que la comunicación sea provechosa; éste pueda auxiliarse de las llamadas ayudas para la comunicación. Estas pueden ser diferentes dispositivos visuales y/o audiovisuales. Las primeras son todos aquellos medios sencillos o complicados, en los que se utiliza la vista. Las segundas combinan el uso de la vista y el oído, y cada día que transcurre son más populares en el campo de la capacitación del personal.

Una ayuda visual es la exposición de algún programa o plan de capacitación es un auxiliar muy valioso que evita las interpretaciones equivocadas, ya que refuerza la exposición. La combinación de la vista y el oído es un medio muy eficiente para mantener el interés del auditorio y lograr que se recuerde más fácilmente lo expuesto.

Las ayudas visuales muchas veces ahorran tiempo debido a que una imagen, en innumerables ocasiones, dice más que una serie de palabras. La exposición verbal en un lapso bastante considerable del tiempo se reduce fácilmente a minutos por medio de una exposición visual, además de que se fija la atención sobre los puntos sobresalientes del programa, se logra que el auditorio los asimile y retenga satisfactoriamente. El principal beneficio de las ayudas para la comunicación es que estimulan más de uno de los sentidos de los educandos. El uso de estos auxiliares de la comunicación deben de usarse a criterio del expositor, pero siempre y cuando éste juzgue que son necesarios; no deben utilizarse al azar, pues que, deben servir para un propósito perfectamente definido y, lógicamente, deben tener relación con el material que se presenta.

Todas las ayudas en la comunicación juegan un papel muy importante en el desarrollo y exposición en los temas de capacitación, y el expositor debe de hacer de ellas una selección muy minuciosa, escogiendo a ella que mejor complementa a su juicio el material de exposición, considerando que todos poseen ventajas y desventajas muy marcadas, y que así como pueden ser grandes ayudas, si no son seleccionadas adecuadamente, suelen convertirse en recursos mediocres que retardan el aprendizaje.

Diferentes tipos de ayudas para la comunicación

- Pizarrones

Esta es la ayuda visual más conocida, la que mayor aceptación ha tenido, e indiscutiblemente la más utilizada, amén de resultar muy sencillo su uso.

Los pizarrones generalmente ofrecen un aspecto bastante grande para su escritura, son de fácil adquisición, de reducido costo y de cómoda transportación. Dado que es muy fácil borrar lo escrito, los cambios se hacen sin problemas y fácilmente se consigue la participación del grupo, e incluso se pueden utilizar colores.

La mayor desventaja de estos es que, para poder conservar lo expuesto en ellos, forzosamente hay que copiarlo, además, el material casi nunca se puede preparar con anticipación, sin embargo, hay que planear lo que se va a escribir, pero siempre en frases cortas.

Su uso requiere limpieza y claridad, escritura legible y nítida. No se debe hablar al mismo tiempo de estar escribiendo, pues no se puede mirar el pizarrón y a la par observar la reacción del grupo, salvo que se controle la atención del grupo, ambas actividades se pueden dar traslapadas. Hay que tratar que no se obstruya la visibilidad del auditorio y cuando el instructor acabe de escribir, es conveniente que deje la tiza en su lugar y así evitar que el grupo se distraiga.

Si el instructor en un momento dado va a hacer referencia al trabajo o a los datos anotados en el pizarrón, es conveniente que utilice un puntero para ir señalando lo que desea, y no que lo haga con el brazo, a fin de que no obstruya con éste, ni con su propio cuerpo, la visibilidad del auditorio. Una vez que haya incluido la exposición, es importante que borre todas las anotaciones a efectos de que no sirvan para distracción a los educandos.

- Rotafolios

El rotafolios es un caballete en el que se monta cierto número de hojas de papel que midan aproximadamente de 86 x 71 cms. Sobre estas se pueden escribir con plumón, con tiza de colores o con lápiz graso.

Aunque el uso de estas hojas se asemeje al pizarrón tiene la ventaja de que en vez de borrar lo anotado se cambia de hoja y volviendo a unir todas, se puede realizar un repaso final de lo expuesto. Otras ventajas es que el contenido de las hojas se puede preparar de antemano y se puede conservar para una nueva exposición.

Estas hojas son desprendibles y pueden guardarse y a la vez sustituirse por otras. Hay que evitar el borrar y hacer tachones en las hojas de exposición, ya que se da un aspecto de suciedad. La mayor desventaja de los rotafolios es que la hoja es de dimensión más pequeña que el pizarrón e imposible de borrar sin dejar mancha. Sin embargo, tanto los caballetes como las hojas son muy fáciles de transportar, puesto que son plegables y muy ligeros.

- Gráficas

Una gráfica puede ser cualquier corte o dispositivo gráfico preparado de antemano, asimismo, puede ser cualquier material: fotografías, diagramas, estadísticas, dibujos, mensajes, etc. o combinaciones de éstos o de otros.

Las gráficas son permanentes y portátiles, pueden ser sencillas o complicadas, se pueden utilizar solas para presentar información aislada, o en serie para desarrollar un tema.

Lo más importante de las gráficas es la transmisión de una idea clara y precisa (y generación de imágenes secundarias o colaterales) y no lo artístico de su presentación.

- Franelógrafos

Este instrumento es simplemente una pieza de franela, sujeta a un marco de metal o de madera.

Los trazos, palabras, dibujos o frases, deben elaborarse sobre cartulinas que tengan un respaldo de madera o de un material similar. Un material que sea ligero, con cinta adhesiva de dos caras y con lija gruesa en el respaldo, que también se adhiere con facilidad a la franela.

Los franelógrafos son de varios tamaños y los hay portátiles y permanentes. Su mayor ventaja es que un tema o proceso puede presentarse paso a paso. Conforme se va exponiendo se puede ir formando un diagrama. Las cartulinas se pueden preparar por anticipado o escribir sobre ellas al momento de la exposición.

También existen tableros magnéticos muy similares a los franelógrafos, salvo que en estos se emplea un respaldo metálico y las cartulinas tienen al reverso un o varios imanes sujetos con cinta adhesiva u otro material que lo sostiene junto a las cartulinas.

- Retroproyector

Este aparato permite proyectar material transparente o diapositivas, las cuales se hacen sobre papel especial o bien, se pueden preparar escribiendo o dibujando sobre acetato con un plumón o crayón de cera. También se pueden proyectar objetos montados en vidrio.

La ventaja de este aparato es que el proyector está frente al público y la proyección se refleja sobre una pantalla que está arriba y detrás del instructor. Este procedimiento es muy eficaz, ya que el instructor no tiene que volver la espalda para nada, y si quiere señalar algo lo hace directamente sobre la

diapositiva, lo que permite que éste pueda controlar la atención del grupo, sin el temor de perder la concentración en el tema.

Estos aparatos son portátiles pero también los hay fijos. Tiene la única desventaja de que el calor en ellos es muy intenso y puede afectar a ciertos documentos que duren mucho tiempo proyectándose, especialmente a aquéllos que tiene gran cantidad de tinta impresa, así como a las fotografías. Sin embargo existe un nuevo modelo donde el calentamiento es menor.

- Proyector de cuerpos opacos.

Este aparato es similar al retroproyector, con la diferencia que proyecta cuerpos opacos, tales como fotografías, páginas de un libro, cartas y objetos tridimensionales pequeños. Generalmente se deben proyectar materiales que no sean muy voluminosos.

El material que se proyecta, no debe dejarse expuesto durante mucho tiempo al calor del aparato. Tales como fotografías, habrá que colocarlas previamente, sobre una placa de vidrio endurecida que no se quiebre con el calor.

Para que este aparato logre proyectar satisfactoriamente las imágenes es necesario que el salón esté completamente a oscuras. Sin embargo la imagen nunca es muy brillante ni detallada y en continuas ocasiones, el auditorio encuentra dificultad en apreciar los detalles de la proyección. La mayor desventaja del uso de estos aparatos es que por la oscuridad que debe existir en el salón, es imposible que se tomen apuntes sobre lo expuesto. Aunque estos, no son muy pesados, si son muy voluminosos y difíciles de transportar.

- Proyector para diapositivas.

Estos aparatos proyectan material transparente contra una pantalla. Las transparencias son individuales y proyectan imágenes al tamaño natural. Por ser pequeñas, las diapositivas no ocupan mucho espacio en su almacenamiento; de la misma manera los proyectores dejan de ser una molestia, puesto que son portátiles.

Una presentación de este tipo, requiere una preparación de antemano, puesto que las diapositivas deben ser seleccionadas cuidadosamente, para hacer llegar su mensaje en forma exacta. Se deben colocar en orden correcto y proyectarse el tiempo suficiente para que el grupo las estudie.

Para el uso de estos proyectores, el instructor debe colocarse muy cerca del aparato a fin de que tenga facilidad para leer sus apuntes con el reflejo de luz que emana del proyector, o en su defecto, debe colocarse en un lugar estratégico del salón, en donde pueda obtener un poco de luz sin que moleste al auditorio o perturbe la proyección de las diapositivas, y de la misma forma debe ayudarse de un dispositivo de control remoto, que muchos proyectores ya poseen, a fin de que tenga la facilidad de cambiar diapositivas desde el lugar en que se encuentra, e incluso existen aparatos automáticos en el cambio de transparencia.

Los instructores mas conocedores de este tipo de proyecciones realizan el programa audiovisual de una manera mucho más eficaz y descansada, a la vez que es amena e interesante. Como ya preveen de antemano el tema a desarrollar, hacen uso de magnetófonos de cintas (o grabadoras, más comúnmente conocidas por este nombre) y graban el tema y los comentarios que habrán de comunicar durante el transcurso de la proyección de las diapositivas, y de la misma forma las acomodan en orden a los comentarios grabados previamente en el magnetófono. De esta manera, el instructor al llegar el momento de hacer la proyección conecta magnetófono y proyector. Una vez que empieza la sesión, el instructor se dedica a escuchar una señal de antemano grabada que se deja oír al final de cada

secuencia de exposición y que indica el cambio de tema y/o de diapositiva, mismo que realiza el instructor en el momento preciso.

Desde luego que este procedimiento resulta muy descansado para el instructor e interesante para los educandos, sobre todo si el unísono de escuchar la voz del instructor se alcanza a percibir una leve música de fondo, adecuadamente preparada y adecuada al tema que se está exponiendo.

De la misma forma el llevar a efecto este tipo de instrucción, requiere de mucha preparación y de una constante revisión y perfeccionamiento del material destinado a la exposición. Está comprobado que esta preparación requiere de una labor demasiado minuciosa y de una paciencia incomparable por parte del instructor. Pero una vez que se ha terminado con esta tarea además de resultar descansada la exposición, el material se guarda y queda listo para utilizarse en un programa similar futuro.

- Proyector de cine

Este aparato proyecta películas de movimiento, las cuales pueden ser o no ser sonoras. Dedo que muestran objetos en movimiento son muy eficaces; pueden presentar en pocos minutos un material que requeriría mucho más tiempo para describirlo en palabras. Sin embargo este sistema es eficaz, cuando se utiliza correctamente.

El instructor, al hacer uso de alguna película, debe conocerla perfectamente. Este conocimiento total de la misma, lo adquiere después de haberla visto personalmente, un número de ocasiones suficientes como para tenerla casi grabada en la mente. En una palabra, debe finalizarse con ella. De la misma forma, debe preparar el escenario para la proyección, esto es, informar al auditorio de lo que tendrán oportunidad de ver, y mencionar lo que se deberá observar con mayor interés y detenimiento.

Los amplificadores de sonido deben de estar colocados en lugares estratégicos, de modo que el auditorio asistente no tenga problemas para escuchar claramente los sonidos. Si la película no tiene sonido propio y se va a hacer uso de una pista de sonido integral, es indispensable la sincronización perfecta entre sonido e imagen.

Normalmente la proyección se hace en forma directa colocando el proyector al frente de la pantalla y lanzando la imagen contra ella. Sin embargo, muchas veces se utiliza la proyección inversa, en la que detrás de una pantalla especial, se coloca el proyector y desde ese lugar se envía la imagen. Este método de proyección inversa tiene grandes ventajas como:

- Nadie se interpone en la proyección puesto que el aparato no está frente al público.
- Como no hace ruido la película al estar corriendo, obviamente existen menos distracciones.
- El salón iluminado mantiene despierto el auditorio, ya que un salón a oscuras produce somnolencia.
- El instructor tiene la necesaria libertad para acercarse a la pantalla a realizar cualquier aclaración, o simplemente para señalar algo importante, sin tener que producir su sombra.
- El instructor puede observar y controlar a su auditorio.
- Este sistema ciertamente causa, en el auditorio, una imagen de mayor profesionalidad del instructor.

Sin embargo como todo sistema que se puede analizar, existen en éste, ciertas desventajas considerables:

- Se requiere de un espacio bastante apreciable.

- El área que ocupa el proyector que está detrás de la pantalla, debe estar a oscuras, encerrado o tapado con cortinas.
- Se requiere de una pantalla especial soportada solamente por las orillas y no se puede adquirir fácilmente en el mercado.
- Esta proyección inversa es más complicada que la normal y requiere de mayores preparativos.
- Maquetas, modelos en corte.

Estos instructores son lo más aproximado a la realidad que se puede lograr en la descripción de cualquier objeto, a la vez que son muy útiles cuando se requiere mostrar los componentes de un mecanismo compacto.

Muchas veces, como las maquetas son tan pequeñas, se pueden pasar de mano a mano pero siempre es preferible que se queden inmóviles en algún sitio. Si no se tiene un modelo para cada persona del auditorio, es mejor que mientras se está mostrando la maqueta, se detengan las actividades y explicaciones o en su defecto que el modelo se examine después de la sesión.

La maqueta que será objeto de primordial importancia en la sesión, preferiblemente debe estar en un lugar adaptado del auditorio o en su caso cubierta, y dejarse a la vista de los educandos hasta el momento de mencionarla.

- Material para distribución.

Este material normalmente se proporciona a los educandos, al término de la última sesión de capacitación o entrenamiento, con el fin de que observen un conjunto de documentos con resúmenes, bosquejos, gráficas, problemas, casos resueltos, etc., motivos del curso, los cuales le permitirán recordar en el futuro y en casos concretos, los temas expuestos durante el programa de capacitación.

También existen otros tipos de materiales que ayudan a la comprensión y al aprendizaje y que en muchas ocasiones se ocupan y utilizan en el transcurso de la exposición. Hay que cuidar que la entrega de este material a los educandos, se lleve a efecto en el momento propicio y cuando se vaya a utilizar, para evitar que se distraiga el auditorio.

Con motivo de las ayudas de la comunicación sean verdaderamente eficaces y arrojen un resultado positivo, éstas deben seleccionarse con precisión midiendo y evaluando las actividades que se pretenden cubrir con éstas. Para poder realizar dicha selección adecuada, se debe tener presente que:

- La ayuda debe ser apropiada y pertinente para el material entregado. Debe reforzar lo principal del tema.
- La ayuda debe ser sencilla. El material complicado confunde y perjudica.
- La ayuda debe ser precisa. Una información incorrecta acarrea problemas posteriores.
- El material debe ser legible para todo el grupo a fin de que no carezca de valor.
- La ayuda debe estar subordinada a la presentación. Debe complementar y no reemplazar a la presentación.
- La ayuda debe ser, de preferencia, manejada por el instructor.
- La ayuda debe ser portátil. Requisito no indispensable, pero sí favorable.

Finalmente hay que tener presente que para que las ayudas en la comunicación sean eficaces, el instructor debe conocerlas perfectamente cuidando, de no hacer uso de muchas de ellas de una sola sesión, ubicando, la que adopte, en lugares estratégicos en donde todo el auditorio pueda oírlas y verlas controlar el funcionamiento de éstas, y utilizarlas en el momento apropiado.

Las ayudas para la comunicación que sean utilizadas correctamente acrecientan el aprendizaje. Las aplicadas incorrectamente constituyen una distracción, una pérdida de tiempo y un gasto absurdo.

### **1.6.2. Aprendizaje.**

La palabra aprendizaje tiene varias acepciones afines entre sí:

- Conocimientos adquiridos por el estudio sistemático en cualesquiera campos de aplicación académica.
- El acto a proceso de adquirir conocimientos y habilidades.
- La modificación de la conducta a través de la interacción con el medio ambiente.

En el aprendizaje se incluyen los términos, conocimientos y habilidades, mismos que se identificaron con el significado de capacitación lo que demuestra que entre estos dos términos existe una relación muy íntima en cuanto a sus metas y objetivos.

Estos nos indican que el proceso de aprendizaje es siempre en proceso activo y nunca pasivo, por lo que aprender es algo más que estar simplemente expuesto a una situación. El aprendizaje tiene lugar hasta que los conocimientos previamente comprendidos son puestos a práctica. Por ello podemos decir que aprendizaje es el proceso sistemático por el que se adquieren conocimientos, actitudes y pericias.

Tal como lo aplica esta definición existen tres tipos mayores de aprendizaje. Uno consiste en la adquisición de conocimientos, o sea la adquisición de ideas, principios, conceptos y hechos.

Otro tipo de aprendizaje constituye la adquisición de habilidades o pericias físicas o mentales, o sea, hábitos o formas de hacer las cosas.

Un tercer tipo de aprendizaje consiste en la adquisición de actividades que tienen relación directa con intereses, apreciaciones e ideales.

Desde luego que los tres tipos de aprendizaje están relacionados entre sí y pueden ocurrir los tres aún cuando el adiestramiento esté dirigido y enfocado a algún tipo especial de aprendizaje.

El aprendizaje se logra por medio de la aplicación y uso de los cinco sentidos:

- Vista
- Oído
- Tacto
- Olfato y
- Gusto

Toda impresión mental que da por resultado el aprendizaje se percibe por medio de estos sentidos. El orden de importancia de los sentidos en relación con el adiestramiento es el mencionado anteriormente.

Es notorio que la facilidad para aprender y retener nuevos conocimientos es intrínseca en los niños; sin embargo, teniendo en consideración ciertos puntos de vital importancia, la instrucción en los adultos es tan eficaz o más que la de los niños:

- Etapas de Aprendizaje: Podemos decir que las etapas que sufre el aprendizaje a fin de que sea eficaz son tres, las relativas:

- **Razonamiento y Comprensión:** Para que el educando entienda lo que se le está enseñando es necesario que el expositor logre, antes de impartir la conferencia, que el educando se interese totalmente en el tema, a fin de que todo lo expuesto lo capte, asimile y comprenda razonablemente.
- **Retención:** Una vez de que los conocimientos hayan sido razonados y comprendidos, es necesario que el alumno lo retenga favorablemente en la memoria, a fin de que el proceso de aprendizaje resulte óptimo. Logrando esta segunda etapa, se obtendrá como resultado la reproducción propia de lo asimilado por el alumno.
- **Aplicación Práctica y Activa:** Para que el educando logre un dominio total de lo comprendido y retenido es menester que lo practique constantemente. Esto significa que debe aplicar en la vida normal los conocimientos adquiridos.

Finalmente para que el aprendizaje siempre sea provechoso y sin márgenes de error o equivocación es conveniente que el instructor supervise el desarrollo de las etapas antes citadas, verificando la actuación de el alumno encaminándolo al aprendizaje total.

- **Leyes del Aprendizaje:** Todos los autores de libros y formatos de educación y enseñanza describen, muy a su manera los principios o leyes del aprendizaje. Unas y otras conducen a un aprovechamiento eficaz de la educación y todas son susceptibles, tanto de aceptación como de modificación y hasta rechazo. No creo que sea necesario enunciar todas y cada una de ellas sino las más importantes y las que he de suponer sean las más necesarias y aceptables.

Sin embargo, antes de analizarlas es importante hacer notar que la capacidad de todos los educandos para poder retener lo aprendido, depende de dos factores muy importantes que son:

- El personal, que está íntimamente ligado al educando, o sea, que depende del grado de capacidad de memoria que tenga el educando, él que al aplicarse a ciertos sentidos es susceptible de perfeccionamiento.
- El circunstancial, que dice que cuando el educando participa en forma activa en el aprendizaje retiene más conscientemente lo aprendido.

Una vez aclarada la dependencia de la capacidad de aprendizaje del educando, podemos decir que dentro de las leyes de aprendizaje, quizá la más importante sea la denominada del ejercicio activo. Sin embargo es conveniente aclarar que otras leyes como la de la PREPARACION afirman que el educando debe estar debidamente preparado para el proceso educativo. Es de suponer que esta preparación se refiere a que el educando cuente con la edad mental suficiente, nivel de educación e instrucción adecuada, conocimientos previos de la materia del curso, orientación educativa sobre el tema, etc.

La ley de la FINALIDAD dice que el educando debe tener conciencia clara del fin que persigue a cambio del esfuerzo que se le requiera. El conferenciante debe motivar al alumno sobre el beneficio o utilidad práctica que le reportarán los conocimientos o habilidades que pueda tener durante el proceso de aprendizaje.

La ley del EFECTO nos dice las actividades que conducen al éxito, ya que el educando tiende a repetir y a aprender más rápidamente aquellas actividades que le causen satisfacción.

La ley de la PERIODICIDAD dice que para lograr un buen proceso de aprendizaje se deben intercambiar pausas entre un tema y otro, ya que para la

buena enseñanza es nocivo el no realizar la separación adecuada y conveniente de los temas que forman parte del curso que se imparte.

La ley enunciada al principio o del EJERCICIO ACTIVO, que dice que para lograr el éxito del aprendizaje es necesario que el educando repita varias veces lo aprendido hasta dominarlo, considero que se presenta como la más importante, ya que solamente la práctica continúa de lo asimilado es lo que lleva al dominio de la materia y a su retención continua y duradera.

Técnicas de Memorización:

Para facilitar la memorización existen tres técnicas:

- La de concentración que indica que es necesario que el educando dedique toda su atención en lo que desea memorizar.
- La de repetición que dice que lo que se desea aprender y memorizar hay que repetirlo tantas veces cuanto sea necesario hasta que se domine.
- La de asociación que alude que para el educando pueda memorizar fácilmente debe relacionar lo que aprendió con hechos reales o con experiencias propias o del expositor.

### **1.6.3. Educación participativa.**

Si se desea que los empleados cumplan con su trabajo de una forma adecuada se les debe adiestrar y capacitar sistemáticamente. Por muy cuidadosa que haya sido la selección del personal y por muy satisfactoria que sea la aptitud que haya demostrado la gente contratada, es indispensable adiestrarlos y entrenarlos sistemáticamente.

Ya hemos aclarado desde el primer capítulo que existen dos métodos educativos que se utilizan en la enseñanza y comunicación de conocimientos. Estos métodos son el autoritario pasivo y el de participación activa. Este segundo medio de enseñanza educativa representa el conjunto de técnicas y métodos modernos que la práctica continua de los expositores, ha permitido descubrir y que representa un verdadero progreso en la comunicación y transmisión de conocimientos y habilidades.

Está comprobado que la enseñanza autoritaria, en la que los educandos únicamente son receptores pasivos de conocimientos, se hace trabajar al máximo la memoria de éstos, sin embargo, haciendo aplicación del método activo de participación no solamente no son receptores, sino que por la combinación de exposición con actuación activa de los participantes, se logran mejores resultados, ya que éste método no sólo intenta que los datos proporcionados se memoricen, sino que se comprendan, razonen y asimilen con el fin de que no se olviden fácilmente con el transcurso del tiempo.

La educación o enseñanza participativa se ayuda de varios métodos auxiliares en la comunicación, exposición y control de los temas del programa. Estos métodos se clasifican de la manera siguiente:

- El método de conferencia
  - La discusión dirigida
  - La "demostración, ejecución u observación" y "experimentación"
  - La dramatización
  - La representación
  - La asignación de problemas
- 
- El método de conferencia: Este método en sí, es muy comúnmente utilizado en la instrucción, en el cual, el expositor es el único sujeto que habla y toma participación activa durante la mencionada exposición. Esta forma de

enseñar es relativamente ineficiente puesto que de ninguna manera fuerza ni compromete ni mucho menos involucra psicológicamente al alumno para que rinda en un mayor grado. Sin embargo bien puede ser de provecho este método, si la conferencia se auxilia de las ayudas de la comunicación que se vieron anteriormente e indicando a los alumnos a que mentalmente sigan al instructor tomando, en un cuaderno de apuntes, las anotaciones que consideran más importantes y sobresalientes.

La conferencia es muy provechosa cuando es corto y se utiliza al final de la sesión. Esta debe motivar a los alumnos y evitar que se vuelva tediosa, cansada e incoherente. No debe ser una sesión de capacitación basada únicamente en conferencias, ya que de éste modo la participación del auditorio no se lograría y lógicamente se volvería al método autoritario pasivo de instrucción en el que sólo trabaja el instructor y el auditorio es un receptor simple de un conjunto de palabras.

**La discusión dirigida:** Este método de participación activa consiste en planear un debate sobre algún asunto o tema de interés para el auditorio general.

La dinámica de esta técnica consiste en suscitar entre los participantes al curso de capacitación cierta discusión sobre el tema que se está tratando y que desde luego sea de interés para ellos, a fin de que de esta manera, se decidan a participar en la reunión y a exponer sus propios puntos de vista.

Si se llegase a suscitar entre los participantes, o entre éstos y el expositor del curso algún o algunas diferencias, éste método bien empleado y aplicado ayuda mucho a limar estas asperezas y a encauzar las nuevas actividades sobre unas relaciones humanas favorables.

Para que el método de discusión no caiga en vanas palabrerías, se desvíe del tema o se convierta en motivo de distracción o recreo, es necesario que sea

dirigido y controlado por el instructor, o bien, por uno de los participantes que tenga facultad y facilidad para hacerlo.

Para que una discusión bien orientada sea de resultados halagadores debe reunir las siguientes características:

- Debe ser ocasional:

Esto quiere decir que debe emplearse exclusivamente cuando las circunstancias así lo requieran; ya sea para lograr el objetivo del método activo que es la participación práctica de los alumnos, o para conocer los puntos de vista del auditorio en general sobre algún tema muy discutido e importante que se presenta para el debate.

- Debe ser natural:

Esta característica se aplica por sí sola: no debe ser forzada ni tampoco impuesta por el expositor. Claro está que puede ser preparada, más no significa que debe ser impuesta.

- Debe ser interesante:

Lo que significa que puede estar revestida de cierto entusiasmo y que el tema, si no apasiona, por lo menos que atraiga y mantenga un interés general.

- Debe ser satisfactoria:

Por esta característica se llega a la conclusión de que toda discusión debe resultar positiva. Si por el giro que tome la exposición, el expositor considera que el resultado de una sesión discusión no traería resultados provechosos, no sólo

debe impedirla (cuando la discusión ya se haya originado), sino que debe disuadirlos a que sigan adelante por la poca importancia del tema.

- Debe ser dirigida:

Por último debemos decir que la discusión debe mantenerse sobre el tema asignado para que se obtenga el objetivo fijado y no se divague en otros temas de una manera infructuosa.

Toda discusión implica grandes riesgos, ya que así como se puede ampliar el aprendizaje, favorecer la comunicación o motivar al personal para el cambio de actitudes, también, de la misma manera se puede perder todo lo conseguido durante la exposición del tema.

Esta razón, fundamentalmente, nos da la pauta para apreciar el valor de la discusión y prever el fracaso que puede ocasionar si esta mal preparada y orientada. En esta técnica, existen dos aspectos muy importantes, que en caso de haber sido adecuadamente seleccionados, el riesgo por fracasar en el mínimo y ayuda a predecir los resultados positivos. Estos dos aspectos se refieren a:

- el director de debate
- la selección del tema

En relación con las características de un buen director de debates podemos anotar que debe poseer suficiente experiencia para manejar un grupo; debe ser estéril y corregir de inmediato la posible divagación; debe, de la misma forma, ser hábil para hacer con tacto adecuado las interrupciones necesarias, aclarando algún error o equivocación de los educandos. En caso de que el director de debates, que bien puede ser un alumno o el propio expositor, prevea una situación incorrecta y absurda, debe suspender el debate.

El segundo aspecto que se debe cuidar mucho en el planeamiento de la discusión es: la selección del tema, ya que si los participantes no conocen perfectamente el caso o problema sometido a discusión, esta técnica se convierte en una amena charla sin sentido, no lográndose como es lógico, obtener los resultados positivos que se requieran.

#### **1.6.4. Instrucción programada**

Este nuevo método de instrucción se basa en un cierto número de características especiales que son las que forman un sistema de aprendizaje programado con previsión eficiente. En este método, el material de aprendizaje este preparado de tal manera que puede presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados; desde luego, estos pasos progresan desde un nivel simple a otros más complejos y lógicamente el educando, después de cada tema expuesto, comprendido y asimilado tendrá que dar una única respuesta coherente que muestre su lado de aprendizaje. Esto es, que se le presenta un formato en donde debe contestar con respuestas precisas, a notar palabras solas, terminar frases o escoger la afirmación o negación correcta entre varias, o en caso contrario, tomar otra medida apropiada.

La instrucción programada tiene la especial característica que no avanza a un ritmo determinado y planeado con anterioridad, siendo rígido e inflexible en su impartición, sino que por medio del aprendizaje comprobando de los educandos, es como va avanzando. Esto significa que al término de asimilar un tema el educando es sometido a un examen, y en caso de salir negativo se le indica que debe construir otra respuesta para pasar al siguiente tema o en su defecto volver a estudiar el material. Así mismo se le dice porqué fue erróneo su respuesta, por lo que por medio de la instrucción programada es posible guiar satisfactoriamente el programa del estudiante por la confirmación inmediata o corrección de cada una de sus respuestas, además como corolario se menciona que la velocidad del aprendizaje la marca el propio avance del educando.

La instrucción programada conserva muchas cualidades del instructor humano, aunque desde luego no puede, ni logrará suplirlo completamente. Sin embargo usando material impreso que sea adecuado, se presenta muy fácilmente la información y se puede controlar los resultados obtenidos, lográndose así un aprendizaje plenamente satisfactorio.

Uno de los rasgos más importantes de la instrucción programada es que estimula de inmediato a que el educando de las respuestas correctas. Esto equivale directamente, a decir que la instrucción programada tiene como fin primordial, el modificar la conducta del educando, lo que significa que promueva el desarrollo ordenado y controlado de las habilidades de un individuo de un modo análogo a como lo realizaría un instructor.

La instrucción programada es un magnífico medio de adiestramiento, sobre todo en empresas industriales en las que es muy difícil aplicar esta actividad, por medio de instructores, a un gran número de empleados, en los que requiere una enseñanza directa y que puede ser suplida satisfactoriamente por medio de un sistema de instrucción debidamente programado.

Un programa de instrucción siempre es susceptible de revisión, transformación y renovación, puesto que si un educando llega a tener problemas con un programa, la parte del mismo que presenta dificultades queda indicada claramente por los errores en las respuestas, lo que permite detectar sus irregularidades y subsanarlas exitosamente.

El material que se presenta siempre debe haberse escogido y seleccionado con precisión, puesto que el defecto de la instrucción depende, en gran medida, del hecho de que el material pide respuestas activas del educando. Cabe destacar que `por ser educación análoga a la autodidáctica se requiere un alto grado de motivación para lograr que el educando se convierta en agente de su propia

educación y en ellos prosiga entusiastamente con el curso de instrucción programada.

El hecho de tener determinado con anterioridad un curso programado de instrucción, no quiere decir forzosamente que éste sea un éxito y que vaya a reeditar en provecho de los educandos. Por ello para lograr un aprovechamiento positivo, debe de hacerse una adecuada selección de programadores competentes con alto sentido de análisis teórico y, siguiendo los criterios que se han de citar se puede acertar en la elección correcta de programadores adecuados. Estos criterios son:

- Habilidad de analizar programas y recomendar soluciones
- Voluntad de programar
- Conocimiento del contenido del curso
- Habilidad de escribir claramente y en forma interesante
- Habilidad de congeniar con otras personas
- Habilidad de aceptar críticas y de cambiar
- Poder de concentración
- Paciencia y confianza
- Conocer el progreso de aprendizaje
- Capacidad de obtener satisfacción en la enseñanza

Desde luego que para hacer la selección correcta del programador es necesario ponerlo a programar para saber, tanto si disfruta ese trabajo, como si es suficientemente competente. Si un programa hubiese sido preparado por un principiante, debe ser revisado por un programador experimentado.

Para saber si un programa puede proporcionar los objetivos esperados debe de someterse a prueba dándoselo a los estudiantes. La evaluación de los resultados de estas pruebas o ensayos, sirve para marcar el progreso e indicar qué aspectos del programa deben cambiarse o modificarse.

A fin de determinar si debe hacerse eso de la instrucción programada, se debe tomar en consideración dos criterios básicos.

- La eficiencia
- La efectividad

En cuanto a la eficiencia de este tipo de instrucción es que el individuo por capacitarse puede recibir la instrucción necesaria en cualquier momento. No tiene que esperar hasta que se programe una sesión, ni debe efectuarse la instrucción, hasta que se forme un grupo, ya que el costo de la instrucción es el mismo, y el aprendizaje el esperado. El programa se puede preparar de modo que los asistentes a él, no pierdan mucho tiempo y estén ausentes de sus labores el menor tiempo posible. Así mismo en caso de que el empleado no haya estado presente en el momento de la instrucción, el programa suple satisfactoriamente esta deficiencia y en cualquier momento, otorga al empleado, la parte del programa que no pudo cubrir.

La instrucción programada es muy útil sobre todo cuando los educandos o empleados se deben recibir la misma instrucción, se encuentran muy esparcidos o en lugares opuestos, debido a que no requieren ni de un lugar, ni de un momento en especial para poderse realizar. Esto significa que la instrucción programada incrementa la productividad del entrenamiento y la educación del empleado. El tiempo que normalmente se a destinado a la explicación y exposición en todos los cursos de capacitación, al ser suplidos por la instrucción programada, hace que se emplee en otros aspectos, también muy importantes, dentro de la educación, como a la discusión, la guía individual o el trabajo de laboratorio. La simplicidad administrativa y el incremento de la productividad del entrenamiento hacer que a la larga, los costos de entrenamiento por educando, sean mucho más bajos.

La efectividad de la instrucción programada, significa que mediante la presentación, más efectiva del tema se maneja, indudablemente, la calidad del aprendizaje, debido a que existe un aumento de motivación.

Al ir determinando cuidadosamente los objetivos y desarrollos de antemano el programa de instrucción ya se ha fijado el potencial de enseñanza que posee éste, lo que hace mucho más probable el aprendizaje; ya que éste es más estimulante, interesante y efectivo dado que el educando ha sido motivado al término muchas probabilidades de obtener una respuesta correcta, puesto que el programa se adapta perfectamente a cualquier diferencia de habilidad para aprender.

Otra de las ventajas de esta instrucción es que en las respuestas que se tienen que dar, se hace especial hincapié en los aspectos más importantes y fundamentales de la enseñanza, conduciendo al educando a dar soluciones razonables, reales y aplicables en la vida normal y en la práctica del trabajo. Todo esto significa que poco a poco se va dotando al educando de un conocimiento básico de las materias, mismo que hace que vaya adquiriendo conocimientos de sus propios recursos y confianza en sí mismo. Por ello, desde cualquier punto de vista, la instrucción programada es recomendable en toda empresa que pretenda incrementar positivamente los resultados de la instrucción, en aquellos puestos que no requieren de capacitación directa y supervisión inmediata.

Por lo tanto la instrucción programada es sin lugar a duda, uno de los más importantes instrumentos de aprendizaje, puesto que es el sistema más eficaz y rápido para aprender cualquier materia.

La esencia de este sistema consiste en desmenuzar o fraccionar los conocimientos de forma tal que puedan ser fácilmente asimilados por cualquier cociente de inteligencia, con un mínimo de tiempo y esfuerzo y con un máximo de rendimiento.

Las principales características de la Instrucción programada son:

- repasos sucesivos
- se ajusta a la capacidad individual
- participación activa
- confirmación inmediata
- motivación y estímulo
- aprendizaje con menores errores y en el menor tiempo posible

Repasos Sucesivos.

Las lecciones a estudiar están divididas en pequeñas secciones, siendo la primera la parte básica de cada lección lo cual facilita el aprendizaje y le prepara debidamente para contestar todas las preguntas que posteriormente se le irán haciendo como repaso sucesivo de la primera lección básica.

Para poder pasar a las demás secciones debe tener un perfecto dominio de la lección básica, ya que es la que prepara al estudiante al responder correctamente las preguntas y ejercicios de las demás secciones.

Está comprobado que el trabajo que uno hace en un examen graba más los conocimientos en la mente, que lo que se hace en una clase normal, porque el educando fija toda su atención en la que se le está preguntando. Por esta razón, la instrucción programada se elabora con preguntas que se tienen que contestar sistemáticamente a fin de lograr un aprendizaje más eficaz.

Se ajusta a la Capacidad Individual.

Los conocimientos se adquieren en forma básica, sencilla y programada, lo que permite que se ajusten a la capacidad intelectual de cualquier persona. De la

misma forma el estudiante puede dedicar a cada aspecto de la lección el tiempo que realmente necesita.

Todos los métodos tradicionales de enseñanza pierden cualquiera de sus ventajas, con las razones anteriores, ya que los educandos deben seguir la velocidad y el nivel a que el instructor lleva su explicación.

#### Participación Activa.

El educando toma participación activa constantemente, puesto que escucha, graba su respuesta; la compara con la que inmediatamente otorga el profesor rectifica, etc., en vez de estar pasivamente escuchando y limitando su actuación a simple recepción, como ocurre en la mayoría de los salones de clase.

Esta participación activa evita el aburrimiento y despierta el entendimiento, lo que se traduce en aprovechamiento y entusiasmo por el estudio.

#### Confirmación Inmediata.

Este aspecto es fundamental en el aprendizaje ya que está comprobado que cuando el educando contesta un examen y lo hace erróneamente, grava su equivocación en la mente pues lo creía correcto y si no hay una evaluación y rectificación inmediata, el error que se conserva en la mente será muy difícil de desarraigar.

#### Motivación y Estímulo.

En la instrucción programada, después de la primera sección de cada lección, se van haciendo al educando preguntas sucesivas sobre la citada primera sección las que al irse contestando correctamente casi en su totalidad, sirven de

gran motivación y estímulo al estudiante con el consiguiente impulso a su progreso.

Aprendizaje con Menos Errores y en el Menor Tiempo Posible.

Definitivamente el aprendizaje por medio de este método de enseñanza, es mucho más halagador y positivo en sus resultados ya que logra que el educando cometa paulatinamente menos errores hasta hacerlos casi desaparecer, amén de conseguir un aprendizaje continuamente, acelerado y seguro.

### **1.7 Mecanismos de Control y Procedimiento del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento.**

Los mecanismos de Control y Procedimiento dentro del derecho laboral, en lo que respecta a la capacitación y adiestramiento, resultan ser muy importantes para nuestro estudio como se vera a continuación.

#### **1.7.1 Autoridades Controles y Procedimientos del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento .**

Cabe señalara que La Ley Federal de Trabajo señala las disposiciones que regulan la forma en que los patrones deberán proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Si bien es cierto, cómo he afirmado anteriormente, que el cumplimiento de la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento está regulado en la ley, por ser ésta última una obligación constitucional, también es cierto que dadas las condiciones laborales en México, todavía no alcanza a cubrir las necesidades reales de los trabajadores y de las empresas en esta materia, y debe por lo tanto, revisarse a fondo.

En este capítulo se analizará la forma en que los patrones deben cumplir con su obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como las

sanciones que se derivan de su incumplimiento. Partiendo de esta base, estudiaré en el siguiente apartado los retos que en materia laboral se presentan en relación con el tema.

### **1.7.2. Autoridades encargadas de vigilar el cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores**

Corresponde a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, y a las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje vigilar el cabal cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

De igual forma, en la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, "las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados en las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

Cabe decir que las autoridades de los Estados deberán participar en la integración y funcionamiento del Concejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento; deberán reportar a la STPS las violaciones que cometan los patrones en dicha materia e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a la jurisdicción local, y deberán "coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento" que explicaré más adelante.

También "el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos: estudiar y promover la generación de empleos; promover y supervisar la colocación de los trabajadores; organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y registrar las

constancias de habilidades laborales”. “El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la STRPS por conducto de las unidades administrativas de la misma, que en este caso es la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento.<sup>19</sup> “a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior”.

A su vez, al Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento le corresponden las siguientes actividades:

Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento; b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así que la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamientos de dichos Comités; c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda; d) Autorizar y registrar las instalaciones 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 o 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; g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas laborales en materia de capacitación y adiestramiento; h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su

---

<sup>19</sup> La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento es un órgano desconcentrado dependiente de la STPS cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento

caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la LFT, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor; e i) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán, las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores”.

En base a lo anterior, “las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. Cito a continuación las facultades de dichos Comités:

“Estos Comités tendrán facultades para:

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

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

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

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

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

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

Para ello, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”. Asimismo, en los contratos colectivos, deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Por otro lado, la Dirección General de Capacitación, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo productivo de la STPS, es la encargada de dirigir y verificar el cumplimiento de todas las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento, y a su vez, de instrumentar políticas encargadas al fortalecimiento de la capacitación en las empresas y a la promoción de la productividad en el empleo.

Su misión es impulsar la capacitación integral de los trabajadores y empleados para que sean más productivos y la empresa pueda ser más competitiva. Considera que la persona es el centro de toda actividad productiva en donde la capacitación y el trabajo son el medio para alcanzar su plena realización".<sup>20</sup>

Desde luego entre sus objetivos principales se encuentra el de crear las condiciones necesarias para que los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeñas y medianas empresas puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios en la tecnología y los nuevos procesos productivos. Para ello, fomentará la promoción de actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y el bienestar de los trabajadores para incrementar su productividad y consecuentemente la competitividad de las empresas. Así como, contribuir al desarrollo integral de los trabajadores y empleadores, mediante acciones y programas de apoyo, formación y capacitación, para el mejoramiento de la productividad y competitividad del país".<sup>21</sup>

Asimismo, se propone diseñar la política pública en materia de capacitación para los trabajadores del país; fortalecer y ampliar las capacidades de la fuerza productiva en el micro, pequeñas y medianas empresas; incrementar los niveles de capacitación, para mejorar los esquemas de distribución de los beneficios entre

---

<sup>20</sup> Dirección General de Capacitación en <http://www.stps.gob.mx> 10 de Enero del 2007, 14.00 horas

<sup>21</sup> Dirección General de Capacitación en <http://www.stps.gob.mx> 10 de Enero del 2007, 14.00 horas

los trabajadores y aumentar la productividad, calidad y competitividad de las empresas; lograr la utilización eficiente y descentralizada de los recursos, acercando el proceso de toma de decisiones al lugar de aplicación de los programas, mediante la firma de convenios con el sector productivo y los gobiernos estatales; y Fomentar que la oferta pública y privada de capacitación considere las necesidades de la economía regional y la de los trabajadores".<sup>22</sup>

### **1.7.3. Procedimiento que debe seguir el patrón para cumplir con la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores**

Resulta adecuado señalar que los procedimientos administrativos establecidos para vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la LFT en materia de capacitación y adiestramiento requieren a las empresas la presentación de diversos formatos en los que informan detalladamente acerca de la constitución de dichos formatos.

El artículo 153-O de la LFT establece que "las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y Adiestramiento".

Tal y como se señaló anteriormente, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento tiene como finalidad coordinar la impartición de la capacitación y adiestramiento a los trabajadores de la empresa. Esta se integra por personas tanto de la parte patronal, como de la parte trabajadora, de manera equitativa.

---

<sup>22</sup> idem

La Dirección General de Capacitación de la STPS establece que la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se hará de acuerdo con el formato DC-1 denominado "Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento", el cual, junto con la información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses realizadas por la Comisión se mantendrán en registros internos de la empresa, cuando la autoridad laboral lo solicite".<sup>23</sup>

Para el caso de las empresas en que rige contrato colectivo, los patrones deberán, "dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, presentar ante la STPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

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

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

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

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional".

---

<sup>23</sup> Ibidem

Por su parte, “dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de los planes y programas a 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 no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro de el término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

La Dirección General de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión social establece que la solicitud para la aprobación y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, debe ser presentada por el patrón o representante legal de la empresa ante la Dirección General de Capacitación o la Delegación Federal del trabajo que corresponda, utilizando el formato DC-2, denominado "presentación del Plan y Programas de capacitación y adiestramiento". El formato deberá estar debidamente requisitado conforme a lo establecido en los criterios administrativos correspondientes.

Tomando en cuenta de los lineamientos que marca la Ley Federal del Trabajo y la Dirección General de Capacitación de la STPS en relación con la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es muy importante que las empresas tomen en cuenta las características que deberán tener dichos planes para que sean aprobados satisfactoriamente.

Para ello, es necesario contar con propuestas de trabajo que permitan a las empresas disponer de alternativas metodológicas que faciliten la adecuada operación del proceso capacitador.

A continuación presento un modelo que, "mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas que lo conforman, permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador en las empresas. Dicho modelo está conformado por cinco etapas que desarrollaré a continuación: 1) Análisis situacional de la organización; 2) Diagnóstico de necesidades; 3) Plan y

programas de capacitación; 4) Operación de las acciones, y 5) Evaluación y seguimiento".<sup>24</sup>

El análisis situacional de la organización es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento.

Para realizarlo se deben primero considerar los siguientes aspectos: "1) La misión, filosofía y políticas que orienten su quehacer; 2) Los objetivos y metas laborales; 3) La estructura organizacional (área, departamentos y puestos de trabajo que lo integran); 4) Los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que lo dispone; 5) La ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional; 6) Los estudios financieros; y 7) Los indicadores de productividad".<sup>25</sup>

Con el análisis organizacional es posible determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos y los recursos con que cuentan, con lo cual podrán precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resultados con capacitación.

La segunda etapa del modelo "se cubre realizando el diagnóstico de necesidades que se lleva a cabo por medio de una investigación que abarque a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales de la sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que

---

<sup>24</sup> cfr. PINYO V., Roberto, Proceso de capacitación, México, Diana; 1992, pp.192

<sup>25</sup> cfr. Ibidem p.195

impiden el cumplimiento cabal de las materias y objetivos establecidos por la empresa".<sup>26</sup>

Para ello, se debe aplicar una metodología que consiste en completar las siguientes etapas: "1) Determinar la situación ideal, es decir, determinar la situación óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo, así como determinar los niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el puesto; 2) Determinar la situación real, es decir, identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo y determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil del puesto; 3) Realizar un análisis comparativo que consiste en confrontar la información de las dos situaciones anteriores para identificar las principales diferencias, concentrar la información por cada trabajador y agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto; 4) Formular estrategias de acción por medio de la jerarquización de necesidades identificadas y definición de contenidos de capacitación, determinación de la forma de trabajo durante los cursos; 5) Elaborar un informe en el que se describa lo investigado, la forma en que se llevó a cabo, las necesidades detectadas y las acciones a seguir".<sup>27</sup>

La tercera etapa del modelo se lleva a cabo efectuando los planes y programas de capacitación a implantar. La estructuración del plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

El plan "es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución".<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ibidem, pp.210

<sup>27</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Modelo de organización y operación del proceso capacitador, México, 1997, p. 20

<sup>28</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Administración de la capacitación, México, 1992, p. 122

Para elaborar el plan deberán considerarse: los puestos de trabajo que serán atendidos, el número de trabajadores por puestos que serán capacitados, el periodo de tiempo en que tendrá vigencia y los eventos a desarrollar que incluyen los objetivos, contenidos, duración e instructores responsables.

"Una vez estructurado el plan de capacitación se deberán elaborar los programas que consisten en la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa".<sup>29</sup>

La cuarta etapa del modelo consiste en la operación de las acciones, es decir, la elección de las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirigirán, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

Para ello existen diversas opciones como son "la impartición de un curso, que se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actividades; un taller que es netamente práctico y permite aplicar conocimientos teóricos en forma inmediata; un seminario que tiene como propósito la investigación y estudio de temas o materias específicas; una conferencia que proporciona información y datos actualizados sobre temas o tópicos novedosos, o bien, una plática que se considera una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas".<sup>30</sup>

La quinta y última etapa del modelo consiste en la evaluación y el seguimiento de las acciones que requiere, una vez terminada la aplicación de los

---

<sup>29</sup> cfr. PINTO V., Roberto, ob, cit., 1992, pp. 218

<sup>30</sup> Ibidem, pp. 218

programas, llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado. El propósito de esta etapa es determinar el progreso del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

Los beneficios de aplicar esta metodología de capacitación hacen posible responder a las necesidades reales de la empresa, delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos, aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa, valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación, realizar acciones correctivas y, por último, retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.

Para acreditar y avalar las acciones de capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgarán a los participantes una vez concluida su formación integral.

En ese sentido, después de que las empresas han cumplido con la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, estos últimos, una vez que han sido aprobados en los exámenes de capacitación, 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 este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda".

Por otro lado, La Dirección General de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece que las empresas deberán conservar a sus registros internos, copias de las constancias emitidas a los trabajadores. La información deberá ser exhibida por las empresas, cuando la autoridad laboral así

lo requiera, utilizando para ello, el formato DC-3, denominado "Constancia de Habilidades Laborales".

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, 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”.

Lo anterior con fundamento en el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo que establece que las vacaciones definitivas, las provisiones con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión; pero si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurre la vacante, entonces el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad, de ahí que certificar por medio de constancias la asistencia a los programas de capacitación, es fundamental para el trabajador.

Para el caso de las instituciones que quieran constituirse como agente capacitador y proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos que marca la Ley Federal del Trabajo deberán iniciar un trámite de registro realizado por las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal del trabajo que corresponda, presentando el formato DC-5 denominado Solicitud de registro de agente capacitador externo, debidamente requisitado.

#### **1.7.4. Sanciones imputables al patrón por el incumplimiento de la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento**

En caso de que el patrón incurriera en la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se hará acreedor a la siguiente sanción:

"Artículo 153-S.- Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos que fije la ley, 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 esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Desde luego la fracción IV del artículo 994 de la LFT establece que "se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente: fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV"

Si bien es cierto que esta es la única disposición expresa en la Ley que sanciona el incumplimiento de la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, también es cierto que existe otra disposición de la que se puede derivar una posible sanción a dicho incumplimiento.

El artículo 153-X de la LFT establece que "los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo". En este sentido, la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha interpretado que el incumplimiento por parte del patrón de proporcionar capacitación o adiestramiento a los trabajadores, da lugar a ejercer

las acciones legales o contractuales que deriven de tal obligación. Que aunque esta situación no se encuentra expresa en ninguna de las fracciones, una vez aprobada los planes y programas pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social la omisión del empleador para proporcionarla o la negativa del trabajador a recibirla, en forma repetitiva, puede constituirse en una causal rescisoria análoga a la de falta de probidad y honradez.

Cito a continuación la tesis de la Corte:

“CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES. SU INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL PATRON, DA LUGAR A EJERCER LAS ACCIONES LEGALES O CONTRACTUALES, QUE DERIVEN DE TAL OBLIGACION.

El derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento, elevado a rango constitucional, se inspira en principios de interés social, y por su trascendencia para elevar el nivel de vida del trabajador, está tutelado por la ley. La omisión del cumplimiento oportuno de obligaciones en materia de capacitación o adiestramiento por parte del patrón, o del trabajador a recibirlo da lugar a la procedencia de la imposición de las sanciones al empleador establecidas por la Ley Federal de Trabajo, así como a que el trabajador inicialmente, pueda ejercer las acciones que deriven de tal obligación, pero no se constituye indefectiblemente y de inmediato en causas de rescisión de la relación laboral, ya que esa situación no se encuentra expresamente prevista en ninguna de las fracciones de los artículos 47 y 51 de la Ley Federal de Trabajo. Sin embargo, de estas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas sobre la capacitación y a pesar de que dicha Secretaría haya tomado las medidas pertinentes conforme al artículo 153-S, la omisión del empleador para proporcionar o la negativa del trabajador o recibirla, en forma repetitiva, puede constituirse en una causal rescisoria análoga a la de falta de probidad y honradez, cuando tal

incumplimiento negligente y reiterativamente sistemático, entrañe un proceder con mengua de rectitud de ánimo, revistiendo tal gravedad, que traiga como consecuencia la imposibilidad de continuar con la relación laboral, que sería el factor determinante para considerar la procedencia de darla por concluida.<sup>31</sup>

Podemos señalar que de lo anterior se deriva la posibilidad de que los trabajadores ejerzan las acciones legales correspondientes cuando el patrón deje de cumplir con la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento por equipararse esta última a la falta de probidad y honradez.

Consideramos que son mínimas las sanciones que se le imputan al patrón por el incumplimiento de su obligación pues no le representa un costo real o importante el dejar de hacerlo, sin embargo, sí está siendo muy costoso para el trabajador el echo de no ser capacitado o adiestrado por todo lo comentado anteriormente.

---

<sup>31</sup> Seminario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. IX, abril de 1994, p. 19

## CAPITULO 2

### EL FACTOR HUMANO COMO OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

El objeto central de la capacitación y adiestramiento es por excelencia el desarrollo del factor humano. Partiendo de las definiciones que he presentado en este estudio y de las consideraciones que hace la ley al respecto

#### 2.1. PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DEL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO

Es muy claro ver cómo el hecho de capacitar y adiestrar representa una actividad directamente relacionada con el ser humano y su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, haré a continuación un análisis a fondo de las bases científicas del desarrollo humano, como un medio para fundamentar la vital importancia que tiene para un trabajador el hecho de que sea correctamente capacitado y adiestrado.

El desarrollo humano debe entenderse como un proceso continuo e ilimitado de aprendizaje que contribuye con el crecimiento personal de una persona. Ahora bien, algunos autores consideran que el desarrollo humano abarca una concepción más amplia.

Raúl Ávila Ortiz afirma que "el desarrollo es la posibilidad de mejorar constantemente la estructura de oportunidades vitales del hombre y de disfrutar condiciones de una vida digna y libre de sujeciones externas".<sup>32</sup> De igual forma, Allan Brewer afirma que "el desarrollo no se reduce únicamente al crecimiento

---

<sup>32</sup> cfr. ÁVILA ORTIZ, Raúl, Derecho electoral y derechos humanos de tercera generación en América Latina, en <http://serpiente.dgsca.unam.mx>

económico, sino que abarca la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano, de la salud, de la nutrición y de la vivienda".<sup>33</sup>

Si se observa el desarrollo como un proceso que abarca distintas áreas en la vida de una persona, es posible inferir que en la medida en que cualquiera de dichas áreas se desarrolle positivamente, se tendrá como resultado una condición de mejoramiento general, y por lo tanto, una probable mejoría en algún otro ámbito de la vida de dicha persona. Y refiriéndome específicamente al ámbito formativo en el contexto laboral, deduzco que el incremento, mejoramiento o actualización de conocimientos para optimizar las habilidades o aptitudes del trabajador, repercutirá directamente en su firma de relacionarse positivamente con su trabajo y con el entorno que lo rodea.

Federico Mayor considera que "asegurar a todos los seres humanos una educación durante toda la vida, daría pauta para regular el crecimiento demográfico, elevar la participación ciudadana, aminorar los flujos migratorios, fortalecer la identidad cultural, frenar la degradación ambiental, modificar los hábitos de consumo energético, impulsar la eficacia de la justicia, entre muchas cuestiones más".<sup>34</sup>

En este sentido, la capacitación y adiestramiento por ser dos actividades de la naturaleza educativa, también contribuyen con la construcción continua de los conocimientos y aptitudes del trabajador, así como de su facultad de juicio y acción.

---

<sup>33</sup> cfr. BREWER-CARÍAS, Comentarios sobre el derecho al desarrollo, Maracaibo, Universidad de Zulia, 1975 en CONTRERAS NIETO, Miguel Angel, El Derecho al Desarrollo, CDHEM México, 2000 p. 68

<sup>34</sup> cfr. MAYOR, Federico, UNESCO, enero 1997, pp. 7 y 8 en CONTRERAS NIETO, Miguel Angel, El derecho al desarrollo, CDHEM México, 2000 p. 68

Debe entonces "permitirle tomar conciencia de sí mismo y de su entorno y desempeñar su función social en el mundo del trabajo y de la vida pública".<sup>35</sup>

### **2.1.1. La teoría conductista y su influencia en el desarrollo humano**

La base del desarrollo humano se encuentra en la psicología. La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano y sus procesos de desarrollo.

La corriente ideológica que explica a fondo los de aprendizaje de un ser humano, desde el punto de vista científico, es el conductismo.

El conductismo se basa en el estudio objetivo y experimental de la conducta en general, los conductistas pensaban que la tarea de la psicología era estudiar la conducta manifiesta, es decir, lo que se puede observar, siendo el medio ambiente el principal factor determinante de la conducta simple o compleja, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad. De ahí que el aprendizaje se convirtiera en el tema de estudio más importante.<sup>36</sup>

Para comprender claramente los procesos de aprendizaje que analizaré en el siguiente apartado, es muy importante comprender la aportación que hace el conductismo al desarrollo humano. El conductismo parte de dos teorías fundamentales: la teoría del condicionamiento clásico y la teoría del condicionamiento operante. "Ambas explican de manera muy detallada la forma en como un ser humano se comporta frente a los procesos de estímulo-reacción durante el aprendizaje".<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> cfr. DELORS JACQUES, La educación, Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, UNESCO, Odile-Jacob, 1997, p. 90

<sup>36</sup> cfr. GISPERT, Carlos, Diccionario de psicología, OCEANO España, 2000, p. 47

<sup>37</sup> cfr. HASS, Kart, Psicología de la vida humana, Pax-méxico México, 1970, p. 187

La teoría del condicionamiento clásico establece que un organismo aprende a responder a un estímulo neutro que normalmente no evoca esa respuesta. Es decir, el ser humano se comporta o responde de determinada manera frente a un estímulo externo que no tenía porque provocar en él dicho comportamiento y, sin embargo, lo provoca.

La teoría del condicionamiento clásico es una aportación a la ciencia que hizo el fisiólogo y médico ruso Iván Pavlov en 1927, quien descubrió la forma en que el ser humano responde de manera determinada a ciertos estímulos. Robert S. Feldman establece de manera muy clara la teoría del condicionamiento clásico pavloviano que cito a continuación:

"Para demostrar y analizar el condicionamiento clásico, Pavlov condujo una serie de experimentos. En uno de ellos colocó un tubo en la glándula salival de un perro, los cuales le permitió medir con precisión la cantidad de salivación que éste producía. Después hizo sonar una campanilla y, segundos, después le mostraba carne molida al perro. Este apareamiento, planeado en forma cuidadosa para que transcurriera exactamente la misma cantidad de tiempo entre la presentación del sonido y de la carne, ocurrió en repetidas. En un principio el perro sólo salivaba al presentarle la carne molida, pero comenzó a salivar con sólo escuchar el sonido de la campanilla. De hecho, incluso cuando Pavlov dejó de mostrarle la carne molida, el perro salivaba después de escuchar el sonido. Se había logrado un condicionamiento clásico en el perro para que salivara al escuchar la campanilla".<sup>38</sup>

La aplicación de esta teoría en los seres humanos fue demostrada posteriormente y sentó las bases de amplios estudios en la materia para comprender la forma en que las personas responden a su entorno. Sin embargo, algunos autores consideran que las explicaciones tradicionales relativas a la forma

---

<sup>38</sup> FELDMAN, Robert S., Psicología con aplicaciones en países de habla hispana, McGrawHill, México, 2001, p. 190

en que opera el condicionamiento clásico fueron superadas por nuevas observaciones y dieron lugar a otras teorías explicativas de la conducta como lo es la teoría del condicionamiento operante.

El condicionamiento operante describe el aprendizaje en el que una respuesta voluntaria se fortalece o debilita, según sus consecuencias sean positivas o negativas.

"A diferencia del condicionamiento clásico, en el que los comportamientos originales son las respuestas biológicas naturales ante la presencia de estímulos como alimento, agua o dolor; el condicionamiento operante se aplica a las respuestas voluntarias, que son realizadas deliberadamente por un organismo con el fin de producir un resultado deseable".<sup>39</sup>

Edgard L. Thorndike y B. F. Skinner fueron los descubridores de la teoría del condicionamiento operante. Thorndike experimentó con gastos mientras que Skinner experimentó con ratas y ambos llegaron exactamente a los mismos resultados. Posteriormente, la psicología conductista estructuró las aplicaciones de dicha teoría para el caso del aprendizaje en los seres humanos".<sup>40</sup>

Cito a continuación la explicación de Robert S. Feldman que define con precisión la teoría del condicionamiento operante:

"Si se coloca a un gato hambriento dentro de una jaula y luego se deja un poco de alimento afuera de ella, es muy probable que el gato trate de hallar el modo de salir de la jaula. El gato primero hurgaría con sus garras por los costados o intentaría salir a través de una abertura. Sin embargo, suponiendo que se arregló

---

<sup>39</sup> cfr. BEGLER, José Psicología de la conducta, Pídots, Argentina, 1979 p. 239

<sup>40</sup> cfr. HASS, Kart, Psicología de la vida humana, Pax-México, 1970, p. 189

la jaula para que el gato pudiera escapar si pisa una pequeña palanca que quita el cerrojo de la puerta, en algún momento, al moverse dentro de la jaula el gato pisaría la palanca, la puerta se abriría y el animal comería el alimento. Si se coloca al gato de nuevo en el interior de la jaula es probable que emplearía un poco menos de tiempo para poner la pata sobre la palanca y escapar de la jaula".

Después de varios ensayos, el gato pisaría deliberadamente la palanca tan pronto como lo metieran en la jaula. Lo que ocurrió, según Thorndike, es que "el gato aprendió que pisar la palanca está asociado con la consecuencia deseable de obtener el alimento".<sup>41</sup>

"A diferencia del condicionamiento clásico, en el que una persona responde de manera inmediata como reacción a un estímulo, el caso del condicionamiento operante demuestra como la persona reacciona de determinada manera después de haber pasado por un proceso de asociación entre el estímulo generado y la respuesta deseada. De esta forma, Thorndike resumió esta relación al formular la "ley del efecto", que establece que las respuestas que generan satisfacción tienen más posibilidades de repetirse, lo cual no sucede con las que no la producen, que tienen menor probabilidad de repetirse".<sup>42</sup>

Skinner trabajó en la primera parte de la "ley del efecto" de Thorndike, en la que es probable que la conducta recompensada se repita, y desarrolló una tecnología de la conducta que consistió en la siguiente:

"Skinner utilizó en sus experimentos con animales el moldeamiento, un procedimiento en el que las recompensas van cuando al animal hacia la conducta deseada. Por ejemplo, si desea condicionar a una rata de modo que presione una palanca, después de observar cómo se comporta naturalmente el animal antes

---

<sup>41</sup> FELDMAN, Robert S., ob, Cit., 2001, p. 198

<sup>42</sup> ibidem p. 199

del entrenamiento, se empieza a trabajar sobre las formas de conducta ya existentes en la rata. Se le puede suministrar una recompensa alimenticia cada vez que se acerque a la palanca. Cuando el roedor se aproxima regularmente, uno le exige que se acerque más antes de recompensarlo, después, todavía más, y finalmente se le obliga a tocar la palanca antes de darle la comida".

Con este método de aproximaciones sucesivas se recompensan respuestas cada vez más cercanas a la conducta deseada y se ignoran las respuestas restantes. Al final los animales acaban percibiendo las diferencias, al igual que los humanos.<sup>43</sup>

Las aportaciones que hizo el conductismo a la psicología sentaron las bases para el entendimiento de las formas y los procesos de aprendizaje en el ser humano, las cuales deben analizarse para comprender la esencia de la capacitación y el adiestramiento.

### **2.1.2. El aprendizaje como el motor principal del desarrollo humano**

Dije anteriormente que capacitar es "hacer a alguien o habilitarle para algo" y adiestrar es "enseñar, instruir o encaminar a alguien". En ambos conceptos se entiende implícito el hecho de aprender algo para utilizar y aplicar lo aprendido en determinada actividad. De tal suerte que, la capacitación y adiestramiento tienen una vinculación directa con el aprendizaje y, por lo tanto, con las bases Biológicas del comportamiento que expliqué en el apartado anterior.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el aprendizaje como: "Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia".<sup>44</sup> Robert S Feldman coincide con la definición de la Academia de la Lengua Española y establece que "el aprendizaje es un cambio de

---

<sup>43</sup> GISPERT, Carlos Enciclopedia de la psicología, OCEANO España, 2000 p. 184

<sup>44</sup> Real Academia de la Lengua Española ,en <http://www.rae.es/>

comportamiento relativamente permanente, como resultado de la experiencia".<sup>45</sup> Sin embargo, Feldman hace hincapié en que el aprendizaje es producto de la experiencia y necesariamente genera un cambio de comportamiento en la persona.

Asimismo, establece que no todo el aprendizaje se debe al condicionamiento clásico y operante, pues considera que va en función de procesos de pensamiento o cogniciones subyacentes.

"A este enfoque lo llama la teoría cognitivo-social del aprendizaje".<sup>46</sup>

Dicha teoría establece que "no es suficiente afirmar que el ser humano presenta respuestas como consecuencia de que existe una supuesta asociación entre un estímulo y una respuesta debido a una historia previa de reforzamiento para la respuesta. En lugar de ello, de acuerdo con este punto de vista, las personas, e incluso los animales, desarrollan una expectativa de que recibirán un reforzamiento al presentar una respuesta".<sup>47</sup>

Para ello, existen dos tipos de aprendizaje que refuerzan esta postura: el aprendizaje latente y el aprendizaje por imitación. El primero fue descubierto por el psicólogo e investigador E.C. Tolman en 1930, y el segundo, por Albert Bandura en 1977.

Tolman considera que "es posible adquirir un nuevo comportamiento, pero no será demostrado sino hasta que se proporciona una recompensa o

---

<sup>45</sup> cfr. FELDMAN, Robert S., ob. cit., McGrawHill México, 2001 p. 188

<sup>46</sup> cfr. FELDMAN, Robert S., ob. cit., McGrawHill México, 2001, P. 210

<sup>47</sup> ibidem, p. 211

reforzamiento para exhibirlo".<sup>48</sup> Cito a continuación el trabajo realizado por el investigador para demostrar este tipo de aprendizaje:

El experimento se realizó con ratas dentro de un laberinto. En un Experimento representativo, se permitió que un grupo de ratas deambulara por el laberinto una vez al día durante 17 días sin recibir recompensa alguna. Como era de esperarse, estas ratas cometieron muchos errores e invirtieron un tiempo relativamente largo para llegar al final del laberinto.

A un segundo grupo siempre se le dio alimento al final del laberinto; no resultó sorprendente que estas ratas aprendieran a correr rápido y directo a la caja con comida, cometiendo menos errores. Un tercer grupo de ratas comenzó en la misma situación que las ratas sin recompensa, pero sólo durante los primeros diez días.

En el undécimo día se introdujo una manipulación experimental importante: desde ese momento se dio alimento a las ratas de este grupo cuando finalizaban el recorrido del laberinto. Los resultados de esta manipulación fueron impresionantes. Las ratas que al principio no obtuvieron recompensa, que parecían haber deambulado sin ningún objetivo, mostraron tales reducciones en el tiempo de recorrido así como disminuciones en los índices de error que su desempeño igualó casi de inmediato a las del grupo que recibió la recompensa desde el principio".<sup>49</sup>

Partiendo de esta teoría, el aprendizaje latente es aquel que ya se ha adquirido con anterioridad pero que no se ha manifestado en la conducta de una persona, por no recibir ésta última un reforzamiento en la conducta (recompensa) para manifestarla. Es relevante comprender esto pues de esta teoría se deriva

---

<sup>48</sup> cfr. TOLMAN, E.C., Principios de la conducta, McGrawHill México, 1990, p. 43

<sup>49</sup> idem. P. 47

gran parte de la teoría de la motivación que sirva para impulsar a los trabajadores a que hagan su trabajo por medio de un incentivo o recompensa.

Por otro lado, se encuentra el aprendizaje por imitación que desarrolla Albert Bandura y que consiste en "observar el comportamiento de otra persona llamada modelo y reproducir o aprender el comportamiento con base en lo observado".<sup>50</sup> De acuerdo con Bandura el aprendizaje por imitación tiene un proceso de cuatro pasos que cito a continuación:

El primero consiste en prestar atención y percibir las características más importantes del comportamiento de otra persona, el segundo consiste en recordar el comportamiento, el tercero en reproducir la acción, y el cuarto, en estar motivado para aprender y ejecutar el comportamiento.

En este sentido, en lugar de que el aprendizaje ocurra mediante ensayo y error, en donde se refuerza el éxito y se castiga el fracaso, muchas habilidades de importancia se aprenden a través de procesos de observación".<sup>51</sup>

Por lo tanto, el aprendizaje por imitación es un tema central en las cuestiones relacionadas con el grado en que las personas aprenden con sólo observar el comportamiento de otros. De hecho, una fuente muy importante de aprendizaje en el ámbito laboral es la manera en cómo algunos trabajadores imitan a otros para desempeñar las actividades que no saben realizar del todo bien, incluso cuando la actividad no está siendo desempeñada correctamente por el sujeto de la imitación.

De esta forma, la teoría cognitivo-social del aprendizaje se centra en los procesos mentales internos no observables que ocurren dentro de la persona, y es

---

<sup>50</sup> cfr. BANDURA, Albert, Teoría del aprendizaje social, , Prentic-Hall, España, 1977. p. 126

<sup>51</sup> Idem.

así como el aprendizaje se da por medio de la observación del comportamiento de los demás y las recompensas recibidas por un modelo que influye según el grado de imitación que tenga la persona sobre él.

Existen cuatro diferentes estilos de aprendizaje que sirven como parámetro de referencia para el capacitador, en este caso, el patrón, con la finalidad de aplicar la comprensión del comportamiento humano en el ámbito laboral de la empresa. El primero, se denomina "activo", el segundo "reflexivo", el tercero "teórico" y, el cuarto "pragmático".

El estilo aprendizaje activo, se refiere a las personas que manifiestan una actitud abierta al cambio y a la adquisición de nuevos conocimientos. No son nada escépticos y acometen con entusiasmo cualquier tarea nueva. El estilo de aprendizaje reflexivo, se refiere a las personas que consideran cada experiencia desde diferentes perspectivas y ponderan las diferentes alternativas. Les gusta recopilar datos y analizarlos detenidamente antes de sacar conclusiones.

El estilo de aprendizaje teórico, se refiere a las personas que muestran una preferencia por integrar observaciones dentro de teorías lógicas y complejas. Son personas que plantean la resolución de problemas en etapas siguiendo un orden racional. El estilo de aprendizaje pragmático se refiere a las personas que suelen poner rápidamente en práctica las ideas. Les gusta experimentar y aplicar aquello que han aprendido".<sup>52</sup>

Es muy importante que el patrón tome en cuenta estas bases para comprender las necesidades reales de sus trabajadores y pueda entonces instrumentar políticas de capacitación eficiente y adecuada de acuerdo con los objetivos de la empresa.

---

<sup>52</sup> cf. HASS, KART, *Psicología de la vida humana*, , Pax, México, 1970. p. 204

## **2.2. Importancia del Desarrollo del Factor Humano en la Empresa**

De acuerdo con el análisis de la conducta presentado anteriormente, es clara la relación que existe entre las bases del comportamiento humano y el aprendizaje cotidiano. La forma en cómo un ser humano aprende algo tiene un rigor científico perfectamente estructurado y no es obra de la casualidad. Por ello, es fundamental que el patrón esté plenamente conciente de la importancia que tiene proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

### **2.2.1. Administración de los recursos humanos en la empresa**

Hoy en día, el rendimiento sobre inversión humana es considerado como la prueba final de la eficacia administrativa. Los trabajadores de todos los niveles de la empresa manejan alternativas que determinan el éxito o el fracaso de una compañía.

En la administración del factor humano de una empresa las decisiones deben tomarse teniendo presentes las consecuencias potenciales, que comprenden el cumplimiento de la ley, las relaciones entre empleados, la reacción de los clientes, la productividad, los costos humanos, la presión de grupos externos y el impacto económico.

Ray A. Killian considera que "la eficacia de los negocios y las empresas se mide en términos del factor humano hasta donde la empresa colabore con la sociedad y con los individuos relacionados con ella. El éxito no se juzga únicamente en términos económicos, sino también por un impacto sobre la calidad de la vida humana".<sup>53</sup>

Por su parte, Fernando Arias Galicia explica "la manera en que se forma el mercado de trabajo a partir de una relación entre el trabajador y la empresa, en

---

<sup>53</sup> cfr. KILLIAN, Ray A., Administración de los recursos humanos, Técnica México, Técnica, 1978, p. 13

donde se considera que puesto que las organizaciones dependen de la energía humana por lograr sus objetivos, están dispuestas a tomar el recurso humano a cambio de una remuneración económica, al mismo tiempo que los trabajadores están dispuestos a tomar la remuneración económica para satisfacer sus necesidades. En el momento que existen personal y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda".<sup>54</sup>

Lo anterior visto desde el punto de vista jurídico es lo que se entiende como relación de trabajo que implica "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

Cabe resaltar que la importancia de la correcta administración de los recursos humanos radica en la inminente relación de productividad que existe entre el trabajador, su desempeño profesional y los rendimientos de la empresa.

De ahí que los procesos de capacitación y adiestramiento sean fundamentales, para que, en la medida en que un trabajador incremente sus habilidades de trabajo o mejore sus aptitudes, la empresa vea una repercusión directa en el aumento de su productividad y eficiencia.

Asimismo, "la implantación de planes de capacitación y adiestramiento contribuyen no sólo a la transmisión de los conocimientos estándares sino que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus puestos de trabajo al estar en contacto con procesos diversos como pueden ser los de organización, planificación, apoyo logístico, técnico, didáctico, o bien, en la elaboración de programas".<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> cfr. ARIAS G., Fernando, Los recursos humanos en las empresas, Trillas México, 1982, p. 26

<sup>55</sup> cfr. DUBIN, Robert, Las relaciones humanas en la administración, CECSA México, 1977, p. 161

De lo anterior se desprende uno de los objetivos principales de los programas de capacitación y adiestramiento, además de los señalados anteriormente, es el de formar un recurso al servicio de las empresas y las organizaciones. Para ello, es necesario que las empresas implementen los programas de formación para sus trabajadores y se vean beneficiados de los mismos. A continuación analizaré las diferencias que presenta la situación de la formación del factor humano en los distintos tipos de empresas que existen.

### **2.2.2. La capacitación y adiestramiento en el marco de las pequeñas empresas y las grandes organizaciones**

Es muy importante dilucidar la diferencia entre una empresa y una organización formal. Barrera Graf define el concepto de empresa o negociación mercantil como "un conjunto de personas y cosas organizadas por el titular, con el fin de realizar una actividad onerosa, generalmente lucrativa de producción o intercambio de bienes o de servicios destinados al mercado".<sup>56</sup>

"Se trata, en primer lugar, del titular de la negociación y de las organizaciones que impone a ella el empresario; en segundo lugar de un conjunto organizado de personas y de bienes y derechos, e inclusive de obligaciones que aquel asume, en tercer lugar; de una actividad de carácter económico (producción y distribución de bienes, prestación de servicio); y en cuanto, que va dirigida o está destinada al mercado, o sea, al público en general".<sup>57</sup>

Por otro lado, el concepto de organización representa la coordinación de todas las actividades de los individuos que la conforman con el objeto de mejorar el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos, bajo la formalización de la misión propia de la organización.

---

<sup>56</sup> cfr. BARREARA GRAF, Jorge, Instituciones de derecho mercantil, Porrúa México, 2000, p. 82

<sup>57</sup> idem

Para Edgar Echen "la organización representa para el hombre una fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad y contacto social, siendo el lugar en donde la gente pasa una buena parte de su vida".<sup>58</sup>

La principal diferencia que existe entre una empresa y una organización radica en la intención que tiene ésta última de trabajar por una serie de objetivos estructurados en orden de cumplir con una misión determinada, haciendo uso de los recursos humanos y económicos de que dispone para llevar a la organización al pleno cumplimiento de las metas establecidas; mientras que en la concepción de empresa basta con tener un objetivo de lucro y destinar los recursos necesarios, humanos y materiales, para la obtención del beneficio o rendimiento económico. Por lo tanto, una organización necesariamente es una empresa, pero una empresa no necesariamente es una organización.

Es muy importante hacer esta diferenciación porque en el contexto de la capacitación y adiestramiento es común que las organizaciones tengan un énfasis mayor en la importancia de proporcionar formación a los trabajadores, e incluso cumplan con todos los lineamientos que marca la ley al respecto, por considerar que la capacitación y adiestramiento es una de las estrategias más importantes de crecimiento a nivel empresarial. Mientras que en el caso de las empresas, la capacitación es un término que pasa a segundo plano por considerarse una situación costosa, incómoda e incluso ineficiente para la empresa.

La raíz de dicha contradicción se encuentra justamente en la cosmovisión que tiene la organización acerca de los objetivos y fines de la empresa, frente a la cosmovisión a corto plazo de las empresas que únicamente están buscando obtener un beneficio económico con los menores costos posibles.

---

<sup>58</sup> cfr. SHEN, Edgar H., Psicología de las organizaciones, Prentice-Hall México, 1988, p. 42

La filosofía que tienen las grandes organizaciones sobre la importancia que tiene la capacitación y adiestramiento de los trabajadores puede centrarse en los puntos que expondré a continuación. Dicha temática debe representar, para los que consideran que la capacitación no es un camino fructífero en el desarrollo de una empresa que funciona positivamente.

La capacitación forma trabajadores más capaces para desempeñar eficazmente su trabajo; es parte de la solución para obtener mayor productividad; hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla su juicio, su criterio y mejora las relaciones laborales; es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación; arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios; sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y generen conflictos; es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo tanto personal como organizacional.

### **2.2.3. Beneficios concretos que otorga la capacitación y adiestramiento a la organización y a los trabajadores**

Desde el punto de vista de la organización, la capacitación y adiestramiento alcanza los siguientes objetivos: 1) mejora la calidad del trabajo; 2) aumenta la eficiencia y la productividad; 3) reduce problemas de disciplina y comportamiento para evita ausentismo y retraso; 4) ayuda a mantener bajos los costos en diversas áreas; 5) aumenta la producción y la calidad de la misma; 6) logra un excelente ambiente laboral; 7) encamina a todo el personal a trabajar en dirección del objeto principal de la empresa; 8) logra un sentido de responsabilidad y cooperación en el trabajador; 9) fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza; 10) promueve el

desarrollo con vistas a la promoción; 11) promueve la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto; y 12) promueve la comunicación en toda la organización.<sup>59</sup>

Desde el punto de vista del trabajador, podemos señalar que la capacitación y adiestramiento alcanza los siguientes objetivos: 1) "aumenta el interés en el trabajo que desempeña; 2) proporciona satisfacción a su necesidad de desarrollo; 3) se convierte en un elemento con conocimientos que lo torna valioso y productivo; 4) aumenta sus posibilidades de ascenso; 5) le permite conocer mejor su trabajo, las políticas de su empresa, así como el objetivo general de la misma; 6) le da los conocimientos necesarios para realizar su trabajo con calidad; 7) conoce nuevas técnicas, teorías y tendencias dentro de su ámbito de trabajo; 8) obtiene conocimientos generales de su área de trabajo y de la empresa en general; 9) le permite ir desarrollándose y evolucionando con los cambios del entorno laboral; 10) se desarrolla como ser humano; 11) ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas; 12) elimina los temores a la incompetencia y la ignorancia individual, y 13) forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas".<sup>60</sup>

### **2.3. Planeación de la Capacitación**

Es pertinente señalar que la planeación de la capacitación resulta fundamental para nuestro tema como se vera más adelante.

#### **2.3.1. Identificación de necesidades.**

Resulta adecuado decir que los programas y planes de capacitación deben ser preparados en base a las necesidades detectadas en el personal de la empresa. Un programa no debe efectuarse ni planearse sin el conocimiento previo

---

<sup>59</sup> cfr. GARCÍA, Juan R., La capacitación y adiestramiento. Una alternativa de solución en la calidad, Trillas México, 1986, p. 81

<sup>60</sup> ibidem, p. 85

a las necesidades reales de capacitación. No es posible que la inversión en ésta, se traduzca en un gasto absoluto e innecesario. Esta es importante pero siempre y cuando esté perfectamente identificada su necesidad.

Las necesidades de la capacitación pueden ser descubiertas en las entrevistas que se realicen con los trabajadores, con los candidatos a selección interna y también por medio de las que se efectúan al personal que renuncia. Otras necesidades pueden ser reportadas por los supervisores o administradores. Otras más se hacen evidentes y saltar a la vista por sí solas al sufrir un cambio los productos o procesos. Se debe implantar en el departamento de Personal y en especial en la Sección de Capacitación y desarrollo, una política propicia a las encuestas y entrevistas periódicas o en su caso eventuales o de cierta periodicidad sobre las necesidades de entrenamiento, con objeto que se reconozcan las nuevas necesidades y que los programas existentes de capacitación revistan un diferente enfoque dirigido a satisfacer las actuales, y no las pasadas.

La determinación de necesidades tiene como objetivo primordial conocer y detectar las deficiencias existentes en el personal que laboran en la empresa, así como las posibles necesidades futuras. Para llegar a esta identificación, es necesario que se de contestación a dos preguntas que son las que dan razón a la capacitación.

- ¿quién necesita capacitación?
- ¿en qué necesita capacitación?

Es obvio que las respuestas condicionarán el plan y sus programas. Para llegar a la satisfacción de esas respuestas habrá que descubrir evidencias suficientes que justifiquen las necesidades detectadas, y conocer el número y las características específicas de los sujetos a capacitación, amén de las actividades, motivo de la misma.

Para determinar estas necesidades, podremos clasificar de dos tipos:

- las necesidades manifiestas
- las necesidades encubiertas

Muchas veces la solución más adecuada a ciertos problemas evidentes que se suscitan (necesidades manifiestas), debido a situaciones perceptibles con entera facilidad, es indudablemente la capacitación. El común de los casos en la generalidad de las empresas, es el ingreso de un elemento nuevo, sin antecedentes en la organización y sin conocimientos expresos del puesto que va a desempeñar. De la misma forma existen otras necesidades evidentes de capacitación, tales como: cambio de puestos por movimiento del personal, cambio de procedimientos, modificación de las políticas, organización o estructura fundamental de la empresa. Otras se manifiestan en la misma producción.

Todas estas necesidades manifiestas son descubiertas sin tener que recurrir a técnicas complicadas ni a sistemas especializados, tanto las actuales como las futuras. Por el contrario la investigación y reconocimiento de las necesidades encubiertas es mucho más difícil, requiere de un trabajo más minucioso y de la aplicación y empleo de técnicas especiales.

Necesidades manifiestas.

En éstas, el número de candidatos a capacitarse puede obtenerse analizando las políticas generales de la empresa, la mono de obra contratada y la organización general. Debe analizarse el número de empleados existentes y el que se requiere, el total de empleados por jubilarse próximamente, las promociones por realizar a corto y largo plazo, el porcentaje de renunciadas, etc.

Una vez que se haya determinado el número de trabajadores que deberán estar sujetos a períodos de capacitación, se examinará, para todos aquéllos que se incorporen a un nuevo puesto:

si existen manuales de inducción que faciliten el conocimiento del puesto y que familiaricen al empleado con éste y con la propia empresa. si la capacitación de que va a ser sujeto, debe recibirla fuera de su puesto.

- si los programas de trabajo son los adecuados.

Cuando se trata de movimientos de personal para selección interna, en los que los trabajadores cambien de un puesto a otro se requiere realizar una comparación entre ambos puestos para concluir específicamente los nuevos requerimientos de capacitación para el personal promovido. Entonces hay que tomar en consideración:

- el número de empleados afectados por los cambios.
- la especificación de nuevas actividades.
- el material y herramientas de trabajo en el nuevo puesto.
- los requerimientos de habilidades y conocimientos.
- la determinación de periodos de tiempo de capacitación.
- elaboración de programas y plan de capacitación.

Todas estas evidencias manifiestas justifican las necesidades de la capacitación en la empresa, y es de imperiosa importancia satisfacerlos a fin de evitar improductividad por parte de los trabajadores.

Necesidades encubiertas.

Está claro que las necesidades de capacitación del personal no siempre se pueden conocer fácilmente y sin tener que recurrir a la inversión que haga detectar dichas necesidades. Sin embargo en muchas ocasiones se presentan problemas

en la organización, en la conducta de los grupos de trabajo, e incluso en la moral de los empleados, originados posiblemente por deficiencias de los trabajadores en el dominio de sus tareas.

Aquí se hace evidente que dichos problemas no solamente requieren de capacitación sino hasta de adopción de medidas de cambio en las políticas generales, en la organización de la empresa, en el material y equipo de trabajo, etc., por lo que es necesario conocer las causas y los motivos de dichos problemas, por lo cual es necesario:

- determinar las causas y áreas de los problemas.
- localizar evidencias de que existen deficiencias en el funcionamiento de la organización
- determinar número y características de los candidatos a capacitación.

Para poder llegar a las conclusiones anteriores se debe analizar la organización de la empresa por medio de indicadores básicos relativos a:

La producción:

- Escasa productividad
- Calidad deficiente en el producto
- Costos excesivos

La organización:

- Falta de programación
- Objetivos mal definidos
- Rotación excesiva de personal
- Sistema de comunicación inadecuado

La conducta de los grupos de trabajo:

- Excesiva delegación de responsabilidades
- Ausentismo

- Alto índice de accidentes

La moral de los trabajadores:

- Evidente falta de interés
- Fricciones personales
- Falta de cooperación
- Actitudes negativas hacia la empresa,
- Agresividad, regresión, sublimación

Sin embargo, es menester aclarar que un estudio exhaustivo de la empresa no es necesario, además resultaría incosteable, en cambio si es conveniente obtener los indicadores de los departamentos que se consideren críticos y posteriormente ordenar los de a cuerdo a su importancia. Después se precisan las necesidades de capacitación estableciendo prioridades para poder elaborar y controlar los programas del mismo.

El análisis de las necesidades manifiestas y el estudio eficaz de los problemas que se presentan en el funcionamiento de la empresa, proporcionan los datos suficientes y evidentes para poder determinar las necesidades reales de la capacitación del personal.

### **2.3.2. Conocimiento de la empresa.**

Para poder hacer una determinación de las necesidades que tiene la empresa en cuanto a la capacitación de su personal, es necesario realizar un estudio profundo de sus actividades, de sus políticas y de su organización en general, con el fin de obtener un conocimiento exacto de la misma y así elaborar los programas más propicios y los planes más adecuados de capacitación.

La mejor forma de encarar el conocimiento de la propia empresa, es considerar las actividades que ésta hace bien y las que de una forma aparente o

real, hace mal. Esto resulta muy importante si otra empresa del mismo giro realiza las mismas actividades con resultados diferentes.

Para llegar a este conocimiento hay que tener en cuenta que es una organización humana, construida o derrumbada por la calidad de su gente. Este conocimiento es un recurso específicamente humano, puesto que es la capacitación para aplicar la información obtenida a un trabajo o una situación determinada.

Para que la empresa tenga éxito, el conocimiento debe tener un sentido definido en provecho de su personal y del cliente en términos de satisfacción y provecho.

Toda actividad que se inicie referente a programas de capacitación debe estar precedida por el conocimiento exacto de la empresa, de las necesidades propias de adiestramiento, del número y capacidad de candidatos y de los temas a impartir.

Para adquirir satisfactoriamente este conocimiento de la empresa, el organismo encargado de la capacitación del personal tiene que investigar y conocer que necesidades reales de entretenimiento o de conocimientos propicios para el buen desempeño de su trabajo, posee su elemento humano.

No es posible, ni mucho menos recomendable, iniciar un proyecto de capacitación mientras no se hayan descubierto todas las fallas, las necesidades y las actitudes irregulares del personal, que lógicamente redundan en malestares a la empresa.

### **2.3.3. Instrucción en el puesto**

El paso posterior a la selección y contratación del personal es la inducción del empleado aceptado. Este paso necesita de la primera y más elementos instrucción en cuando a los deberes básicos del puesto para que el empleado logre crearse de la empresa una imagen positiva. Se le debe mencionar cuales son sus derechos y obligaciones, tales como su hora de entrada y de salida, dónde y cuándo reportarse, la forma de checar su tarjeta de control de asistencias, sus prestaciones y proporcionarle toda la información necesaria que debe poseer antes de asumir cualquier responsabilidad. Este procedimiento se puede suplir con Manual de Bienvenida que se entregue al nuevo empleado.

Cuando éste es designado a tal o cual trabajo específico, es menester que se entregue una descripción de su puesto, y en caso de lo que lo requiera se procederá a darle el entrenamiento necesario para su desempeño. El programa de entretenimiento tiene como principal objetivo adecuar la persona al puesto y la identificación de aquella con éste.

Todo proceso de entrenamiento requiere de cuatro fases esenciales:

- a) Orientación del empleado
- b) Programas de entretenimiento
- c) Psicología del aprendizaje
- d) Evaluación del entretenimiento

#### **2.3.4. Cursos y Seminarios**

Ya se ha dejado aclarado y asentado que la capacitación de personal no significa un gasto infructuoso para la empresa, sino que por el contrario redunda en beneficio del elemento humano y de la misma compañía, lo cual no significa tampoco que a todo programa o a todo curso que se proyecte se le ha de dar la aprobación solicitada. Esto significa que para su realización efectiva deberá

tomarse en consideración el número de prospectos, su capacidad, su grado de instrucción, las necesidades de la propia empresa y los beneficios que puede significar en un momento dado esta inversión. Finalmente deben estimarse los costos relativos a esta instrucción y en base a ellos elaborar los planes de capacitación.

Todo programa de capacitación se diseña o prepara para eliminar los costosos errores que el personal, por falta de conocimientos, suele cometer regularmente.

Otros cursos desarrollados la capacidad de cualquier jefe necesita para dirigir. En este curso se imparten conocimientos sobre varias de las técnicas más importantes que incrementan esta capacidad.

- Cómo conocer a sus empleados
- Diferencias individuales de las personas
- Comprensión de la personalidad y el comportamiento
- Dirección y desarrollo del personal
- Mantenimiento de una disciplina efectiva, etc.

Dentro de muchas empresas cada vez existe un mayor deseo de contar con un programa o curso especial para su personal de ventas, que cubra los principios fundamentales de las ventas como actividad profesional. Por ejemplo, el curso que ha preparado la American Management Association para uso de la aplicación interna de la empresa, titulado "Principios Fundamentales de la Venta Profesional", permite capacitar al representante de ventas recién iniciado o carácter de preparación profesional para que desarrolle con toda efectividad y éxito las prácticas referentes al campo de las ventas.

Estos son los temas más tradicionales que sobre capacitación de personal inquietaron siempre a los directores y dirigentes de las empresas, que de una manera u otra se preocupaban por inclinar en sus organizaciones esta función de

personal. Sin embargo, en la actualidad existen grandes temas de interés que por el crecimiento de las industrias y por la maquinización de las mismas se ha hecho necesario el contar con personal calificado en diferentes actividades importantes, tales como la computación y programación electrónica, la toma de decisiones, la administración de recursos humanos, etc.

### **2.3.5. Motivación del personal**

Para hablar de motivación del personal es imprescindible hablar de satisfacción de necesidades del elemento humano, tanto de necesidades primarias hasta las de autorrealización pasando por cualquier escala que se llegue a enunciar.

La conducta humana siempre estará influida por su insatisfacción y reaccionara en relación directa con la obtención de sus satisfactores; sin embargo, nunca cesará de tener necesidades, puesto que en cuanto satisface una, inmediatamente se le presenta otra con las mismas características de urgencia.

Ya he hablado, dentro de este mismo capítulo, de la identificación de necesidades, dirigiendo dicha opinión hacia las necesidades que todo ser humano posee para el desarrollo normal de sus labores y que las empresas traten de conocer para poder capacitar y entrenar adecuadamente a su personal. Sin embargo, para que se logre la motivación requerida es menester conocer las necesidades que tiene el personal, a fin de tenerlos satisfechos y poder inbuirles eficientemente el sentido de trabajo y responsabilidad.

Desde luego que para todo ser humano las necesidades orgánicas son primordiales y teniéndolas cubiertas, comienza a dominar la conducta humana y surgen las necesidades de seguridad, protección, vivienda, etc. Una vez que se ha subsanado este escollo surgen las necesidades sociales que empiezan a tomar forma en su ser y a urgirle respecto de los demás, cariño, amistad, asociación, etc.

Posteriormente a éstas están las necesidades de autonomía, obtención de nuevos conocimientos, etc. Por último, están las de realización individual. O sea, aquellas en las que el ser humano está encauzando su personalidad a desarrollar toda su potencialidad e ir progresando paulatinamente.

En "El aspecto humano de las Empresas", Douglas McGregor, habla de la teoría "X" y de la teoría "Y", y las cuales están íntimamente relacionadas con la motivación del elemento humano, ya que la primera habla de la naturaleza intrínseca del hombre, por lo cual rehuye la obligación por el trabajo; como debe ser obligado a trabajar y como, finalmente, prefiere trabajar bajo una dirección y control continua, ambicionando sólo y exclusivamente su seguridad.

Una vez que el trabajador es parte íntegramente de una organización en la que lógicamente se ha encontrado este tercio de actitudes aludidas es menester que la administración empiece a preocuparse y a solventar la insatisfacción de necesidades por parte del empleado.

La teoría "X" sólo se concreta a exponer las características de la naturaleza humana y su oposición al trabajo, juntamente con la obligatoriedad para cumplirlo. Esto significa que representa un medio de control por parte de la administración del elemento humano.

Una vez que se aclara esta situación, aparece la teoría "Y", que por sus puntos de vista y fundamentos racionales constituyen una forma eficaz y conveniente de integración. Estas ideas son más positivas y de mayor aceptación. Dice principalmente, que según el estado de ánimo del empleado, el trabajo significara una realización a una frustración en él; que no sólo en ciertas ocasiones se acepta la responsabilidad, sino que se buscan nuevas y mayores; que la capacidad creadora o facilidad en la toma de decisiones es característica de la mayoría de las personas; finalmente, que en la actualidad no se hace uso adecuado de todas las potencialidades del hombre.

Estas ideas de la teoría Y están descritas en función no sólo de una estrategia administrativa y un mero conocimiento de la mejor forma de control del elemento humano, sino de sus requerimientos y necesidades de realización.

Desde luego esto significa que la teoría Y en todos sus conceptos sea real y verdaderamente comprobada, sin embargo, pueden llevarse a la práctica con entera satisfacción, aún cuando se otorgan con la realidad que vive la empresa en general.

La teoría X facilita a la administración las herramientas necesarias para el conocimiento de la ineficacia de su organización. Por otra parte, la teoría Y informa los medios más propicios para la solución adecuada a los problemas humanos, responsabilizando a la gerencia del buen desempeño y actuación del personal.

Una vez aclarado el escalafón de necesidades que soporta el hombre, la manera más adecuada de ir las satisfaciendo, por orden de importancia, y los conceptos teóricos sobre el control e integración del personal en las empresas, es conveniente hablar de incentivos o sistemas de motivación para que los empleados se sientan a gusto y satisfechos con el desempeño normal de sus labores diarias y no creen que ésta significa una carga que penosamente deben aceptar, sino un medio decoroso y aceptable de vivir, además de tomarlo como un estado de realización personal.

Uno de los problemas más importantes dentro de las relaciones obrero-patronales es lograr una motivación adecuada que haga que las personas trabajen. En casi todas las organizaciones a nivel empresarial muy pocas veces se logra motivar a las personas de una manera tan perfecta que sientan a gusto y halago al trabajar. La mayoría de las ocasiones se les hace sentir no como una parte fundamental y necesaria en la organización, sino como un elemento más

que en un momento dado puede ser substituido por otro más joven más audaz o simplemente más susceptible a la sumisión. Pocas veces, si no es que nunca, tiene facilidad para conocer las decisiones que en materia de política procedimientos, reformas, etc., ha tomado la dirección y no siente la capacidad ni libertad mínima para hacer sus gustos, inclinaciones y opiniones. No pueden auto expresarse. No existe comunicación con la dirección, ni gozan de ninguna libertad de control, como la poseen el profesionista el negociante o cualquier otro.

Cuando la división del trabajo no se había realizado todavía y el 90% de la mano de obra no era calificada y la gente vivía en granjas y la realización de las labores era mucho más cómoda y tranquila apareció la Revolución industrial que no sólo vino a modificar las técnicas de procesos y producción sino también las relaciones humanas. En cuanto las técnicas fueron haciéndose más complejas y las personas empezaban a depender cada vez más unas de otras, los problemas de estas relaciones obrero-patronales fueron acrecentándose y haciéndose más perturbadores.

Poco a poco el empresario comenzó a darse cuenta que el elemento humano era importante en la formación de la empresa, tanto o más, que el mismo capital. Sin embargo, este elemento humano no era fácil de satisfacer en cuanto a sus necesidades ni tampoco de motivar adecuadamente para que el trabajo que realizaba no solo lo hiciese por rutina y cada vez menos satisfactorio sino que encontrarse en él una forma efectiva de autorización que redundara en provecho de la propia empresa.

El director de la empresa, con el transcurso del tiempo, ha tratado de unificar intereses, tanto de la empresa misma como del trabajador y se ha dado a la tarea de comprender que es lo que el empleado desea. Esto lo llevo a la toma de decisiones importantes que hoy abarcan toda la gama de la administración de personal en cuanto a selección, retribución, disciplina, etc.

Hoy se acepta que el trabajo es una parte muy importante de toda vida sana y normal del trabajador. Es necesario lograr que los empleados no se sientan privados de nada en cuanto a retribución, satisfacción, desarrollo y realización personal. El común de los trabajadores dedica un tercio de sus horas del día a las labores del trabajador y si esto no es satisfactorio puede provocar una verdadera frustración en el elemento humano la que redundará en contra de la empresa. Un empleado descontento comunica su malestar a la familia, a los compañeros de trabajo, a los amigos y a la misma comunidad. Esta baja moral, como es muy contagiosa, lleva a la baja producción, a la ineficacia, al descontento general y a la improductividad personal. Esto es, que todos salen perdiendo y se ocasionan un malestar de suma gravedad en la empresa.

Esta situación citada anteriormente ha conducido a la empresa moderna a la conclusión de tener motivado al personal con el fin primordial de mantenerlo satisfecho en su trabajo y que se identifique de tal manera con la empresa que su labor sea eficaz y productiva.

Toda persona moral o sociedad organizada tiene para sus trabajadores y empleados un sistema de prestaciones ya establecido. No se puede hablar de un sistema estándar o de un común denominador en este tipo de administración general, dividido a que cada organización, por su giro empresarial, por su capacidad de producción, por su capital, expansión, número de personal, ubicación, política, procedimientos, etc., todas las actividades referentes a éste concepto se originan según las cualidades y necesidades de cada empresa.

Se puede hablar de sistemas de motivación, de incentivos internos y externos o económicos y no económicos, de satisfactores directos o indirectos, etc. pero siempre de una manera tan general cuando se habla de sistemas presupuestales, de organización lineal o staff ó de administración por objetivos. Esto quiere decir que se adquiere la pauta, el conocimiento fundamental de la

materia para su aplicación posterior, pero nunca dando formas impositivas que la rijan.

Por la práctica y por la experiencia adquirida a través de los años en todos los organismos a nivel empresarial, se ha comprobado que el elemento humano trabaja satisfactoriamente y hasta hace rendir al máximo su coeficiente intelectual en el desempeño de su trabajo y por consiguiente logra una identificación plena con la empresa a la que pertenece de manera directa, única y exclusivamente cuando aunado a la satisfacción de sus necesidades, recibe del exterior la influencia positiva y suficiente que lo induzca a la consecución de los fines y objetivos trazados por el plan de trabajo que se le hubiera destinado. A esta influencia eficaz adquirida del exterior la denominamos motivación.

Este tipo de estímulos o motivaciones en el campo industrial se clasifica en dos categorías generales a las que Joseph Giffin y Ernest J. Mc. Cormick denominan motivos o incentivos financieros no económicos.

Desde luego que dentro de los incentivos financieros podemos encuadrar los relativos a los sistemas de pagos de salarios como los que se cubren al empleado que se ha contratado por hora, o a aquél que lo ha sido por obra o unidad de trabajo determinado. Uno de los mayores problemas a los que tienen que enfrentarse las gerencias industriales, es la adaptación o elaboración de un sistema de pagos que por una parte sea beneficio para la empresa y por otro, equitativo y aceptable para los trabajadores. Cuando se ha implantado un sistema de remuneración que no premia satisfactoriamente el esfuerzo de los trabajadores en el alto índice de producción realizada, a menudo sucede que los empleados no se interesan ni esfuerzan por adquirir la perfección que en ese alto nivel de producción se requiere básicamente.

Podríamos ampliar este tipo de estímulos, que son de todos aquellos relacionados con una remuneración efectiva en dinero, que naturalmente son los que el trabajador prefiere y desea que se le concedan.

Los de mayor requerimiento por parte de los empleados son: el reconocimiento que el supervisor haga sobre el buen trabajo por el empleado realizado, la implantación de un sistema equitativo y favorable de ascensos y también la seguridad de trabajo. Estos contribuyen a que el estado de ánimo del trabajador lo estimule a aprender el oficio a la perfección y lógicamente a realizar un rendimiento plenamente comprobable y satisfactorio.

Otro medio que estimula al trabajador es la reducción de castigos y regaños, conjuntamente con el incremento de alabar el trabajo demostrándole satisfacción en su desempeño, evitando al máximo las críticas y represiones. El hecho de que el empleado haya incurrido en ciertos defectos no significa que el supervisor deba aplicarle reprimendas que si siempre se suceden, sólo conducirán a que el empleado se sienta molesto e intranquilo. Se le tendrá en una tensión nerviosa tal, que nunca podrá desempeñar bien sus labores y esto redundará en perjuicio del trabajador y también de la empresa.

Todas las formas de motivación que una empresa aplique para incentivar a su personal con el fin de que trabaje con entusiasmo y responsabilidad debe escogerse adecuadamente atendiendo a las necesidades del personal y a los requerimientos de la empresa.

La forma tradicional de motivación que ha predominado en las empresas es la que nació desde los inicios de los primeros organizadores industriales, en donde se encontró la necesidad de ejercer un control directo sobre los empleados. Esta forma de motivar se basa en la amenaza de que en caso de no trabajar se despedirá al personal.

Esto significa que por temor al castigo el trabajador se concentrará única y exclusivamente a rendir al mínimo de su capacidad y a cumplir, más o menos, con el trabajo asignado, sin tratar nunca de aumentar su productividad.

Por este procedimiento se requiere una supervisión directa y continua sobre el trabajador; se limita al máximo la capacidad del trabajador; se le hace sentir como un suministro material fácilmente reemplazable en cualquier momento; se les conduce inconscientemente a empezar a equiparse para protegerse y hacerse valer, y es así como nacen los sindicatos.

En contraposición con este medio motivacional que a muchas empresas nunca dio buenos resultados, se originó un sistema meramente paternalista, tratando con ello de implantar un sistema emotivo, comprensivo y hasta cierto grado conmovedor. El aspecto más negativo de este sistema es que entre los empleados, la administración se crea una imagen de ingenuidad muy poco favorable. Por este medio, se adopta una filosofía proteccionista con los empleados buscando levantarles la moral, proporcionándoles buenas condiciones de trabajo, excelentes prestaciones, servicios e incentivos, y en muchas ocasiones salarios, no sólo satisfactorios, sino elevados. El fin de llevar esta motivación hasta su máxima expresión tiene como resultado, muchas veces, reacciones negativas y de rencor por parte del personal, ya que a la larga no le agrada ser siempre sujeto de continuas dádivas y favores, pues las tomará como ofensas a sus sentimientos de auto-estimación. Este sistema también es impositivo, ya que en caso de no trabajar según los objetivos, en lugar de recibir los mismos incentivos que el demás personal se le reduce y limitan y hasta se le llegan a retirar.

Claro está que una política proteccionista en las empresas muchas veces da resultado, sin embargo, los mejores y más convenientes es instalar un sistema motivacional que tenga características de las dos políticas anteriores, logrando con ello un sentido de responsabilidad y compromiso favorable para la empresa y el personal. Esto significa que resulta aconsejable que el sistema de motivación a

implantar tenga aspectos paternalistas y a la vez métodos restrictivos, lo que hará que las relaciones obrero-patronal les sean más llevadoras, ya que la parte contratante se abstendrá de implantar castigos y regaños continuos y la contratada se dedicará única y exclusivamente a la realización de sus labores y a mantener un nivel elevado en la producción.

Para que este medio produzca resultados positivos, la empresa debe tener mucha cautela al exigir mayor rendimiento por parte de los empleados, ya que como la política del trabajo esta basada en una dádiva recíproca deberá aumentar su generosidad para ver que la productividad individual sea mayor. Esta es una política que muchas empresas han adaptado en su administración.

De otra manera existen organizaciones que basan su administración de sueldos y otorgamiento de incentivos motivacionales por medio de la calificación de méritos y la competencia entre los empleados. Este sistema, además de aumentar la productividad, despierta entre los empleados su iniciativa para superarse y destacar por encima de los demás; cuando se llega al objetivo deseado hace sentir al empleado una sensación de realización que se conforma con el incentivo pecuniario. Creando un sistema competencial de motivación se evita la supervisión directa, puesto que cada empleado hace por sí sólo, en lo relativo al desempeño de sus labores, todo lo que puede y lo que su capacidad productiva le permite.

Muchas veces este sistema es improductivo, ya que los puestos superiores o de nivel medio siempre son otorgados a elementos con alto grado de capacidad teórica y práctica, aunque esta última sea casi nula. Esto se explica porque puestos, como el de supervisor, se otorga en base a la capacidad supervisora y no como recompensa a una elevada productividad. Por ello, la mayoría de los obreros se ayudan mutuamente a fin de evitar la competencia. Sin embargo, y a pesar de este inconveniente, se crean estímulos de competencia por asiduidad,

compañerismo, cooperación, etc. La competencia a nivel obrero es recomendable en grupos, a nivel de dirección, individual.

Claro está que se corre el peligro de encontrarse con el empleado satisfecho y conformista con el estado en que se encuentra.

Sin embargo, estas irregularidades, siempre se encontrarán en todos los sistemas motivacionales y sería absurdo el tratar de controlar la adecuada solución, dado que el empleado conformista jamás se sentirá motivado.

Considero razonable que lo más productivo, después de lo expuesto, sería la creación en las empresas de un sistema motivacional que combinara todas las particularidades antes citadas y que proporcionara a los empleados la oportunidad realista y eficaz de satisfacer todas sus necesidades (y aquí hablamos de necesidades económicas, primordiales, sociales, etc.) mediante la realización del trabajo de manera que el elemento humano goce realizando una buena labor.

El factor económico seguirá siendo tan importante y preponderante que significa para el empleado la razón de su trabajo, pues muchas veces está contratado para cierto trabajo y aunque no es de su agrado lo desempeña hasta satisfactoriamente con tal de remuneración que aspira.

En atención a lo expuesto anteriormente, se deduce que la forma de motivación más efectiva es aquella por la que el empleado satisface sus necesidades gracias a su trabajo. Esta satisfacción interior del trabajo se consigue aumentando la reestructuración de las labores, o sea, ampliarlas, establecer rotación, etc. Asimismo, se debe otorgar al empleado la facilidad de relacionarse y trabajar en equipo, participar en la resolución de los problemas de trabajo y satisfacer sus necesidades sociales. Primordialmente, la forma de dirección y supervisión debe realizarse de una manera tan intensiva y eficaz que den la sensación al empleado de ser su propio jefe y le faciliten su realización personal,

este enfoque de motivación es el más prometedor, puesto que hace una combinación de todas las técnicas utilizadas y la supervisión no es directa sino general, puesto que da a los subordinados una oportunidad para tomar acuerdos por sí mismos y permite a los supervisores dedicarse exclusivamente a las labores de enseñanza. Esta supervisión general es una forma de aplicación de labores, ya que además de que otorga al empleado la sensación de que es su propio jefe, le hace sentir capacitado para controlar sus propias labores.

Podemos concluir diciendo que la motivación tiene como meta el satisfacer las necesidades de los empleados, haciendo uso de incentivos positivos e incentivos negativos, independientemente del sistema o medio motivacional que se adopte.

Los incentivos más comúnmente utilizados en la empresa son:

- El dinero.- Este incentivo estimula a la producción siempre y cuando el sistema esté administrado en forma efectiva. Es el más usado y deseado como incentivo. La participación de utilidades acrecienta la productividad.
- La seguridad.- Todo empleado anhela tener seguridad de que no perderá su empleo y que seguirá recibiendo sus ingresos por enfermedad, invalidez, vejez, despido injustificado, etc.
- La aparición y reconocimiento.- Es necesario para los empleados que sean reconocidos y apreciados por su trabajo. Pero si la apreciación es sincera debe ir acompañada del reconocimiento, traducido en promoción o aumento de salario.
- La competencia.- esta debe ser utilizada con cuidado, tal y como lo mencionamos ampliamente, con el fin de evitar sentimientos de frustración entre los compañeros.

- El conocimiento de los resultados.- Un empleado que conoce sus propios resultados, su capacidad, su productividad y su trabajo realizado ocasiona que este se supere y quiera rendir tanto o más de lo que conoció.
- La participación.- El que se faculte al personal con capacidad para tomar parte activa en juntas, conferencias, comités o simplemente a través de buzones de sugerencias crea una buena imagen en el personal y lo motiva para el fin tantas veces anotado.

De la misma forma que existen incentivos positivos, los hay negativos que son los más comunes: el castigo y la amenaza. Los castigos que normalmente se utilizan son:

- La amonestación
- Las multas monetarias
- La degradación
- El despido

No podemos afirmar que estos incentivos deban ser reprimidos en la organización, puesto que muchas personas reaccionan positivamente ante estímulos negativos más que a los primeros. Como toda aplicación o enfoque negativo, tarde o temprano ocasionará daños e las relaciones obrero-patronales, pero son imposibles determinar ni de cuantificar dichos daños.

## **CAPITULO 3**

### **LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL MARCO JURÍDICO MEXICANO.**

Fue el Presidente Luis Echeverría Álvarez, mediante decreto publicado el 6 de febrero de 1975, el que incorpora al texto constitucional por primera vez y de manera muy superficial la obligación de los patrones a cumplir en materia educativa con los trabajadores. Cito a continuación la publicación de la reforma que a la letra prescribe lo siguiente:

Declaratoria por la que se adiciona la fracción XXXI del artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO UNICO.- Se adiciona la fracción XXXI del Artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

#### Artículo 123

“A.- Fracción XXXI.- La aplicación de las leyes de trabajo corresponde a las autoridades de los Estados en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en asuntos relativos a la industria textil, eléctrica, cinematográfica, hulera, azucarera, minería, petroquímica, metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligar y los productos laminados de los mismos, hidrocarburos, cemento, industria automotriz, productos químicos farmacéuticos y medicamentos, celulosa y papel, aceites y grasas vegetales, empackado y enlatado de alimentos, bebidas envasadas, ferrocarriles y empresas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal; empresas que actúan en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias

que sean conexas; empresas que ejecuten trabajos en zona federal y aguas territoriales; a conflictos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa, y por último, las obligaciones que en materia educativa corresponden a los patrones, en forma y términos que fija ley respectivas”.<sup>61</sup>

De la forma antes citada únicamente es relevante analizar la referencia que hace a las obligaciones que en materia educativa corresponden a los patrones, en forma y términos que fija la ley respectiva.

El Presidente José López Portillo, mediante decreto público de fecha de 9 de enero de 1978, quien elevó por primera vez a rango constitucional la obligación de los patrones a proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo de los términos que determine la ley reglamentaria correspondiente. Con lo cual estableció claramente el contenido de la garantía social (el derecho del trabajador a recibir capacitación o adiestramiento) representada como una obligación para el patrón

DECRETO por el que se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del aparato "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO UNICO.- Se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

Artículo 123.-

“A.- Fracción XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el

---

<sup>61</sup> DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN LEGISLATIVA - SIID en <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/refcns/index.htm>

trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.<sup>62</sup>

Por lo tanto, es hasta esta fecha (1978), luego de haberse considerado la materia educativa en 1975 y establecido la obligación para el patrón de capacitar y adiestrar en 1978, cuando se le otorga el valor y la importancia merecida a éste tema.

La Ley Federal del Trabajo (en adelante LFT) de 1970 establecía en la fracción XV de su artículo 132 la obligación de los patrones a proporcionar capacitación o adiestramiento y a la letra decía lo siguiente:

"El patrón tiene la obligación de: Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren los sindicatos de trabajadores informando de ello a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal”.

Estos podrían implantarse en cada empresa o para varias en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de las mismas por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas o instituciones especializadas o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas"

El texto antes mencionado en su redacción era tan y ambiguo que el patrón podía hacer caso omiso a la obligación de ofrecer capacitación o adiestramiento a sus empleados. Incluso el precepto fue calificado con el nombre de "la fracción de

---

<sup>62</sup> idem

las 14 alternativas, ya que la misma preveía 14 distintas posibilidades de actuación".<sup>63</sup>

Una vez que el tema de la capacitación y adiestramiento adquirió rango constitucional en 1978, la LFT fue reformada el 28 de abril del mismo año y estableció en la fracción XV del artículo 132 lo siguiente:

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

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

De esta forma, se buscó evitar la omisión de los patrones en cumplir con su obligación de capacitar (por la ambigüedad de la Ley de 1970) y se reguló con más detalle la materia de la Ley de 1978.

### **3.1. Disposiciones Constitucionales**

Como ya se precisó, la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento se encuentra establecida en el artículo 123 constitucional en la fracción XIII del apartado A que a la letra dice lo siguiente:

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

De este artículo se desprende la obligación que tienen las empresas de proporcionar capacitación y/o adiestramiento a sus empleados. Por lo tanto, la ratio legis de este precepto está dejando la responsabilidad del desarrollo del

---

<sup>63</sup> cfr. CAVAZOS FLORES, Baltasar, ob. Cit., 1982, p. 199

factor humano a los patrones, de tal manera que, frente a dicha obligación se desprende el derecho correlativo del trabajador a recibir la capacitación, que de no hacerlo, el patrón estaría incurriendo en una omisión que tiene como resultado la violación de un derecho constitucional.

Por ello, en el presente capítulo analizaré las disposiciones de ley que regulan la forma en que los patrones deberán cumplir con dicha obligación y comentaré más adelante las consecuencias jurídicas al incumplimiento de dicha responsabilidad.

Por otro lado, de los principios establecidos en los artículos 3º y 5º constitucionales se deriva la importancia que tiene para nuestra Ley Suprema el desarrollo del factor humano. El artículo 3º, mismo que establece el derecho de la educación, muestra claramente el objetivo primordial de la misma como una tendencia a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano. A su vez, "fomentará en él, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia".

De igual forma, el artículo 5º constitucional, que consagra el derecho al trabajo, establece que dicho derecho "es por excelencia un derecho que busca garantizar a todos los hombres que mediante una ocupación razonable puedan adquirir los medios necesarios para vivir con salud y decorosamente".<sup>64</sup>

En ambos preceptos, el derecho a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y el derecho a ejercer un oficio o profesión que permita vivir decorosamente, se entiende implícita la importancia de recibir aleccionamiento continuo como un motor principal del propio desarrollo personal.

---

<sup>64</sup> cfr. DE BUEN, Néstor, Derecho del Trabajo, Porrúa México, 1999, p. 83

Por ejemplo, la fracción VI del apartado B del artículo 123 constitucional que se refiere a los trabajadores al servicio del Estado, establece que la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes, para lo cual, el Estado organizará escuelas de administración públicas.

Así mismo, la fracción VII del mismo artículo establece que “los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad”.

De acuerdo con los preceptos antes mencionados y para dar cumplimiento a esta obligación constitucional se expidió la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal con el propósito de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública y la obligación del gobierno de capacitar y administrar a sus trabajadores.

Por lo tanto, si uno de los objetivos primordiales de la capacitación y adiestramiento es el de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como el de mejorar las aptitudes del mismo, entonces es relevante considerar dicha actualización y perfeccionar como un medio necesario para garantizar la oportunidad del trabajador de ser contratado y, a su vez, de acceder a mejores puestos de trabajo.

Por ello, la obligación de proporcionar capacitación o adiestramiento a los empleados está elevada a rango constitucional y debe cumplirse correctamente de acuerdo con la ley reglamentaria que la regula.

### **3.2. Previsiones en Instrumentos Internacionales**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo creado para mantener y promover condiciones de trabajo equitativas para el hombre, se propuso, desde su fundación (1919), adoptar y firmar los convenios necesarios

entre los países miembros, primero, de la Sociedad de Naciones y, segundo, después del tratado de Versalles de 1946, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el fin de proteger y promover los derechos de los trabajadores en un marco de igualdad y equidad laboral.

Nestor de Buen afirma que “la OIT nace como consecuencias de lo acordado en la Parte XIII del Tratado de Versalles y especialmente en el artículo 23 cuyo texto es el siguiente: "Con la reserva y de conformidad con las disposiciones de los convenios internacionales existentes en la actualidad, o que se celebren en lo sucesivo, los miembros de la sociedad: a) Se esforzarán en asegurar y mantener condiciones de trabajo equitativas y humanitarias para el hombre, la mujer y el niño en sus propios territorios, así como a todos los países a que se entiendan sus relaciones de comercio y de industria y para este fin fundarán y conservarán las necesarias organizaciones internacionales”.<sup>65</sup>

La OIT puede emitir dos tipos de resoluciones: los convenios y las recomendaciones.

Mario de la Cuerva establece la diferencia entre ambos de la siguiente manera: "el convenio, ratificado por el órgano competente del Estado, deviene automáticamente derecho positivo, en tanto la recomendación necesita una ley posterior que positivice sus principios”.<sup>66</sup>

“Desde 1937 México ha firmado y ratificado 76 de los 174 convenios adoptados por la OIT”,<sup>67</sup> de los cuales 68 se encuentran en vigor, y sólo 1 abarca la temática estudiada en la presente tesis. El Convenio número 142 "sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos

---

<sup>65</sup> cfr. DE BUEN, Néstor, ob. cit., p. 83

<sup>66</sup> cfr. DE LA CUEVA, Mario, ob. cit., p. 36-37

<sup>67</sup> cfr. DE BUEN, Néstor de, ob. Cit., 1999, p. 444

humanos",<sup>68</sup> fue adoptada por nuestro país el 23 de junio de 1976 y entrado en vigor el 19 de julio de 1977.

El artículo 6º de la Ley Federal del Trabajo establece que: "Las Leyes respectivas y los tratados celebrados y aprobados en los términos del artículo 133 de la Constitución serán aplicables a las relaciones de trabajo en todo lo que beneficien al trabajador, a partir de la fecha de la vigencia."

Por lo tanto, es relevante citar las referencias más importantes en materia de capacitación y adiestramiento al respecto de dicho convenio:

#### Artículo 1.-

1. Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica política y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, estableciendo una estrecha relación entre este campo y el empleo, en particular mediante los servicios públicos del empleo.

4. Estas políticas y estos programas tendrán por mira mejorar la aptitud del individuo de comprender su medio de trabajo y el medio social y de influir, individual o colectivamente, sobre éstos.

5. Estas políticas y estos programas deberán alentar y ayudar a todas las personas, en un pie de igualdad y sin discriminación alguna, a desarrollar y utilizar sus aptitudes para el trabajo en su propio interés y de acuerdo con sus aspiraciones, teniendo presente al mismo tiempo las necesidades de la sociedad.

Artículo 2.- Para alcanzar los objetivos arriba mencionados, todo Miembro deberá establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de orientación escolar y

---

<sup>68</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Convenio sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos, 23 de junio de 1976.

profesional y de formación profesional, tanto dentro del sistema oficial de enseñanza como fuente de éste.

Artículo 4.- Todo Miembro deberá ampliar, adaptar y armonizar gradualmente sus sistemas de formación profesional en forma que cubran las necesidades de formación profesional permanente de los jóvenes y de los adultos en todos los sectores de la economía y ramas de actividad económica y a todos los niveles de calificación y de responsabilidad.

Artículo 5.- Las políticas y programas de orientación profesional y formación profesional deberán establecerse e implantarse en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y, según los casos y de conformidad con la ley y la práctica nacionales, con otros organismos interesados.

Existen otros instrumentos internacionales que hacen referencia a la importancia de formar a los trabajadores en razón de la libertad y el derecho al trabajo, así como del acceso a la educación y orientación profesional, entre los cuales mencionaré únicamente los más importantes:

El Tratado de Versalles, la Carta del Atlántico, La Carta de las Naciones Unidas, El Pacto Internacional de Derechos, Económicos, Sociales y Culturales, y La Declaración Universal de los Derechos del Hombre, de la cual haré mención de un artículo que vale la pena transcribir como referencia al concepto del derecho a la educación, mismo que está directamente relacionado con el tema de la capacitación y adiestramiento:

Artículo 26.-

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser

generalizada, el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, de los Derechos del Hombre, 10 de diciembre de 1948. y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

Partiendo de la importancia que ocupan los tratados internacionales en nuestra legislación nacional, y de acuerdo con la jerarquía de los mismos, establecida por el criterio de la Suprema Corte de Justicia y de la propia Constitución, en donde se establece que los tratados internacionales son jerárquicamente superiores a las leyes nacionales pero inferiores a la Constitución, vale la pena concluir en este apartado que los preceptos establecidos en dichos tratados son vinculantes en nuestro derecho, y deben respetarse en orden de cumplir con la que marcan las tendencias internacionales.

### **3.3. Legislación vigente**

La Ley reglamentaria del apartado A del artículo 123 constitucional es la Ley Federal del Trabajo. En ella se encuentran contenidas todas las disposiciones que regulan la materia de la presente tesis y que analizaré a continuación.

El artículo 132 del capítulo primero "de las obligaciones de los patrones" del título cuarto "de los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones" de la LFT, establece a su fracción XV la obligación para el patrón de "proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis del título antes citado".

Dicho artículo consagra en la ley la obligación que impone la Constitución en la fracción XIII del 123 constitucional de proporcionar capacitación o adiestramiento a los trabajadores.

La LFT establece que "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento a su trabajo, que la permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

"La capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas, u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".(STPS)

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. Asimismo, deberán impartirse durante las horas de jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador, convengan que podrá impartirse de otra manera. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento deberán estar autorizadas y registradas por la STPS".

Para que la STPS registre a las personas o instituciones que deseen impartir capacitación o adiestramiento deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Comprobar que están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STPS, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y,
- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso. El registro concedido en los términos antes mencionados podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo".

El artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo regula el objeto de la capacitación y adiestramiento y establece las finalidades principales de la misma.

Artículo 153.- "La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle 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.

Santiago Barajas considera que, "además de lo establecido en el artículo antes citado, la capacitación y adiestramiento debe cumplir otros fines como son: a) en materia de unidad de la enseñanza se vigilará el desarrollo de los planes y programas que se pongan en ejecución, fijándose además los términos o periodos de cada curso; b) deberán integrarse grupos coherentes o de ser posible, instalarse para un adecuado entrenamiento, instituciones especializadas en cada rama o actividad industrial importante en el país; c) cuidarán que los

conocimientos y habilidades que adquiriera el trabajador sean actuales y correspondan a la actividad que desarrolle en el centro de trabajo en donde se encuentre empleado; d) el trabajador deberá estar debidamente informado de la aplicación de la nueva tecnología relacionada con su actividad profesional; e) la preparación que reciba el trabajador habrá de permitirle tanto mejorar sus aptitudes para estar en condiciones de ocupar una vacante o puesto de nueva creación u obtener un ascenso, y f) la capacitación y adiestramiento deberán permitir al mismo tiempo que el trabajador mejore sus aptitudes y el incremento de la productividad de su centro de trabajo".<sup>69</sup>

Para el caso de los trabajadores de nuevo ingreso, aquellos que requieran capacitación inicial para el empleo que van a desempeñar, deberán realizar las actitudes propias de la empresa hasta que el proceso de capacitación se complete satisfactoriamente.

El artículo 153-H de la LFT consagra la obligación del trabajador a recibir la capacitación y adiestramiento.

Lo anterior, con la finalidad de que el patrón tenga certeza de que mientras cumple con su obligación de proporcionar la capacitación, al mismo tiempo reciba el beneficio recíproco que planteo en el presente trabajo. Cito textualmente el artículo que a la letra dice:

Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- a) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y además actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento,

---

<sup>69</sup> cfr. BARAJAS M., Santiago, ob. Cit., p. 404

- b) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

Esta disposición es de suma importancia pues de ella se deriva el derecho que tienen los patrones de que sus trabajadores sean lo suficientemente aptos para desempeñar las actividades del trabajo que realizan. Sin embargo, la ley no prevé ninguna sanción al trabajador por el incremento de la obligación de asistir a la capacitación o adiestramiento.

Para el cumplimiento de las obligaciones del patrón en materia de capacitación y adiestramiento, "en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Las demás disposiciones del artículo 153 regular la forma en que las autoridades del trabajo vigilarán el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, mismas que analizaré más adelante.

Por otro lado, la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional, establece en su artículo 43 que entre las obligaciones de los titulares de los órganos y dependencias de la Administración Pública Federal se encuentran entre otras: las de cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores

reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes: fracción f.- establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se implantan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Asimismo, en la fracción VII de su artículo 44 establece la obligación de los trabajadores al servicio del Estado de asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

También en el artículo 10 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal establece los derechos de los servidores públicos de recibir capacitación y actualización en su trabajo.

El artículo 13 de la Ley antes mencionada establece la estructura del sistema del Servicio Profesional de Carrera creando subsistemas y en la fracción IV del artículo antes mencionado crea el de la capacitación y certificación de capacidades.

De esta forma tanto la LFT como la LFTSE y la nueva Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal regula la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a todos los trabajadores.

### **3.4. Disposiciones Reglamentarias**

Desde el punto de vista reglamentario, me interesa hacer referencia a dos reglamentos que rigen la materia en cuestión y que sirven como instrumento de regulación de las formas y procedimientos en que las autoridades podrán y deberán vigilar o motivar el cumplimiento de la obligación de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento.

Por un lado, se encuentra el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (RISTPS) que otorga, en su artículo 23, las facultades a la Dirección General de Capacitación de la STPS para que vigile el cumplimiento de los patrones en la materia", y por el otro, se encuentra el Reglamento de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo que establece los lineamientos a seguir para que la Procuraduría presente y asesore a los trabajadores y a sus sindicatos, siempre que lo soliciten, ante cualquier autoridad, en las cuestiones que se relacionen con la aplicación de las normas de trabajo.

## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS Y PROPUESTA DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL Y COLECTIVO**

En este capítulo se procederá al estudio del tema de Capacitación y Adiestramiento que nos ocupa en sus diferentes ámbitos, así como los retos del derecho laboral en ésta materia entre otras cosas.

#### **4.1 Retos del Derecho Laboral en Materia de Capacitación y Adiestramiento**

Es pertinente enfatizar que es muy clara la intención del legislador en proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Se ve notoriamente que hay una disposición constitucional que obliga al patrón a capacitar y adiestrar a sus trabajadores; la obligación está regulada en la ley de manera muy concisa; existen los órganos suficientes en la administración pública para marcar los lineamientos a seguir; un sinnúmero de autores reconocen la importancia e incluso el funcionamiento científico de porqué se debe capacitar a los empleados, y sin embargo, todavía se percibe un enorme atraso en el alcance que debe tener la formación del factor humano en las empresas.

Desde luego cabe decir que a pesar del impulso y la importancia que se le a dado a esta materia desde la década de los 70's, hay todavía una gran cantidad de empresas que llevan a cabo los planes y programas de capacitación por el sólo hecho de cumplir con un requisito legal, sin cuidar en lo más mínimo los resultados y el impacto de dichos programas en sus trabajadores; otras ni siquiera llevan a cabo los planes y programas de capacitación; algunas incluso, no saben que hay que crear Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para coordinar con las autoridades laborales, y otras, que aun sabiendo, pasan a segundo término el tema da la capacitación.

Lo anterior, por supuesto, responde a un problema de falta de cultura empresarial que no aprecia, vamos ni siquiera reconoce verdaderamente el valor de la capacitación y adiestramiento. No hay todavía una cultura en nuestro país de promover el crecimiento personal del empleado con miras a que su mejoría retribuya directamente en la mejoría de toda la empresa. No hay una conciencia clara de que las empresas y las organizaciones están formadas por seres humanos, y mientras no se tomen cartas en el asunto, México seguirá siendo rebasado por los países de primer mundo que sí dan una importancia superior al desarrollo del factor humano.

Hoy en día, y dadas las condiciones económicas actuales, es de primerísima importancia que la fuerza laboral activa del país se prepare y se actualice con miras a desarrollar altos estándares de productividad, con el fin de que el crecimiento económico se genere desde dentro. Ya no es tanto una cuestión de capital, no así tampoco de recursos naturales; sino de cultura del trabajo. Gran parte de esa cultura del trabajo rezagada responde precisamente a que los trabajadores no se preparen y no son preparados, no se actualizan o no son actualizados.

Se encuentra comprobado por la ciencia del comportamiento humano, que las personas con preparación académica, formación humana, desarrollo de aptitudes y habilidades demuestran una mayor capacidad de respuesta frente al entorno que las personas que no lo están. La política educativa de los países de primer mundo centra sus esfuerzos, en preparar a generaciones enteras, para llevar a sus países el primer mundo en el transcurso de pocas décadas, mientras que los países que no han hecho énfasis en este punto, pasan docenas de décadas en el rezago económico y atraso tecnológico.

Es muy importante tomar conciencia de esta problemática en nuestro país ya que el principal reto que tiene que enfrentar en materia de capacitación y

adiestramiento, es precisamente el de la correcta y masiva aplicación de los programas de capacitación y adiestramiento a los empleados.

A continuación desarrollaré brevemente algunos de los obstáculos que se presentan como retos a vencer en esta materia y una posible línea de solución a los mismos. Sin que estas últimas pretendan ser determinantes o definitivas, ya que, en el análisis de cualquier problemática, siempre es posible encontrar varias respuestas o soluciones a un mismo conflicto.

#### **4.1.1. La cultura empresarial**

La mayoría de los empresarios consideran que la capacitación no sirve para nada, pues creen el hecho de que un empleado tome un curso o un seminario es simplemente una pérdida de tiempo que implica un gasto para el patrón. La raíz de este enfoque se encuentra precisamente en la falta de visión a mediano y largo plazo sobre los beneficios que otorga tener en la empresa trabajadores capaces y entrenados. Para ello, es fundamental cambiar el enfoque de productividad a corto plazo, en el que el desempeño del trabajador se mide en función de cuántas horas pueda estar realizando algo y a cambio de ello, cuántas utilidades puedan percibir la empresa en poco tiempo. Desde esta perspectiva, el trabajador se reduce a una mera cuestión de funcionalidad y a la larga, cuando se requieren más habilidades del mismo, al no poderlos dar por nunca haber sido capacitado, entonces tiene que ser despedido.

Una solución al problema de la cultura empresarial es que los empresarios tomen conciencia que la capacitación no es un costo, sino una inversión en capital humano con beneficios en el medio y largo plazo. Que es más posible que los trabajadores al estar desarrollándose personalmente impulsen en un punto y cuando la empresa demande más de ellos, tengan que ser despedidos por no poder llevar a cabo las nuevas funciones que se les exige realizar.

#### **4.1.2. La globalización**

Es necesario señalar que frente a la apertura económica de los mercados internacionales, se están demandando altos niveles de competitividad y de productividad, para ser capaces de responder a la dinámica de los mercados internacionales, al progreso técnico, a los avances en la información y en las comunicaciones. Esto implica automáticamente el abandono paulatino del modelo tradicional de la empresa, que respondía a la producción en masa y a un entorno tecnológico y de mercado estable, en donde el proceso productivo se llevaba a cabo a través de una organización relativamente compleja, con tareas simples que requerían periodos cortos de aprendizaje, por lo que podían ser realizadas prácticamente por cualquier trabajo, independientemente de su formación.

En contraste, las empresas más competitivas se basan ahora en una estructura simplificada, con empleos más complejos que requieren el desempeño de múltiples funciones, organización integrada de trabajo y sistemas de remuneración que estimulen la productividad. Por lo tanto, el reto que la globalización plantea a las empresas en materia de capacitación y adiestramiento es precisamente el de ponerse a la vanguardia en esta nueva forma de desempeño profesional y debe por consiguiente contar con la infraestructura necesaria para ofrecer una serie de programas de capacitación que están a la altura de las nuevas demandas internacionales.

#### **4.1.3. Los sectores sociales marginados**

El problema de los sectores sociales marginados encuentra una raíz en la total falta de apoyo y atención a dichos sectores. Por ejemplo, el apoyo al ámbito rural en materia de capacitación y adiestramiento es prácticamente nulo. Si existe algún tipo de apoyo es insuficiente e inadecuado, ya que en muchos casos no se vincula con los componentes de la asistencia social.

En este tópico el gobierno juega un papel importantísimo debido a que gran parte de las políticas encaminadas al desarrollo del sector rural o de los grupos socialmente marginados, son su responsabilidad. Definitivamente la solución estriba en instrumentar las políticas públicas pertinentes para invertir en el desarrollo de estos sectores y contribuir con la formación humana desde todos los niveles.

#### **4.1.4. Las organizaciones tradicionalistas**

Se señalaba anteriormente el sistema tradicional de empresas que corresponde a un sistema lineal, jerárquico y organizado, donde a cada puesto le corresponde un determinado conjunto de tareas y responsabilidades, es un sistema muy rígido que no permite que se introduzca nuevas posibilidades de actuación laboral. Esta concepción propicia que la calificación adicional que adquiere el trabajador lo habilite para desempeñar funciones concretas del puesto que ocupa, o eventualmente, del puesto inmediato superior, pero restringe su capacidad para que sus habilidades puedan ser ampliadas de manera significativa y aumente su potencial de participación en la actividad productiva.

Bajo este esquema de organización la idea de crecer en la empresa esta sujeta al pensamiento básico de que un trabajador únicamente mejorará su condición laboral si su jefe inmediato superior se va a la empresa y es más capaz que sus colaboradores. Este esquema limita la importancia de la capacitación pues la reduce a un mero trámite que cumplir para estar listo al momento en que se vaya el jefe inmediato superior. Parece que de nada sirve incrementar la creatividad del trabajador, sus aptitudes, su desarrollo personal, pues basta con que sepa hacer lo que tiene que hacer y eso es más que suficiente.

Por supuesto, esta visión tradicionalista provoca una pérdida de competitividad de la empresa frente a las organizaciones dinámicas que explicaba

que el partido anterior, y hace que se ponga en riesgo una buena parte de la fuerza laboral, pues frente a la pérdida de competitividad, la primer decisión que toman este tipo de empresas es la de recordar al personal.

Por ello, en un afán de impulsar una política de renovación educativa y formativa en el ámbito del trabajo, sostengo mi hipótesis de que a mayor capacitación, mayor crecimiento del factor humano, y por lo tanto, mayor productividad en general.

#### **4.1.5. La educación**

De los problemas más importantes que enfrentan las empresas en materia de capacitación y adiestramiento es la falta de preparación en la mayoría de los trabajadores. La empresa contrata a un empleado que no concluyó con sus estudios básicos o superiores y prácticamente se tiene que encargar de instruirlo desde el principio, lo cual si podría pensarse en términos de un costo, por ser éste un problema en razón del sistema educativo y no de la empresa en sí. Por lo tanto, los trabajadores encuentran muchas dificultades para adaptarse a las necesidades cambiantes del proceso productivo y no pueden participar activamente en su transformación.

Existen organismos e instituciones encargadas de promover, desde el ámbito laboral, la continuidad o terminación de los estudios de aquellos trabajadores que lo dejaron inconcluso. Sin embargo, esta es nuevamente una misión de conciencia del patrón que debe querer involucrarse con el desarrollo educativo de sus trabajadores.

#### **4.1.6. La actualización**

Hasta hace algunos años, los trabajadores ingresaban a la fuerza laboral con un conjunto de habilidades y conocimientos que les eran útiles prácticamente

para toda la vida profesional. Hoy en día, se requiere de mano de obra altamente capacitada y flexible, que cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto, pero que además sepa cómo actualizarse constantemente con el fin de mantenerse a la par de los cambios evolutivos que están siendo propiciados por el avance de la tecnología, la apertura de los mercados internacionales y la especialización.

Para que esto sea posible, la empresa tiene que ser un canal abierto de actualización y especialización desde que el momento de que el trabajador ingrese a la fuerza productiva y deje atrás la preparación académica. Es prácticamente imposible pensar que el trabajador propiciará su propia actualización si el trabajo que desempeña actualmente demanda su completo y no hay ningún espacio para desarrollarse alternamente.

#### **4.1.7. Los contenidos**

Llega un momento en que las esperanzas con tal de cumplir con las obligaciones legales de proporcionar capacitación y adiestramiento, crean planes y programas que las autoridades laborales autorizan y que luego son impartidos a los trabajadores sin importar los contenidos que en ellos se extienden. En ello, no hay un profundo análisis de la problemática real de la empresa y de las áreas que podrían estar necesitando capacitación, y por lo tanto, los patrones se inventan cursos improvisados que en nada contribuyen con el desarrollo profesional del trabajador que los recibe y mucho menos en el incremento de la productividad de la empresa.

Por ello, es fundamental que la empresa cuente con modelos de capacitación establecidos con el que plantea en el apartado B del numeral 1 del presente capítulo, para que oriente a los empresarios en el diseño estructural de un adecuado plan de capacitación y sea redituable la inversión que hace al

respecto. Ya es un avance que están capacitando, sólo basta perfeccionar el proceso de capacitación.

#### **4.1.8. La deserción y rotación laboral**

Cuando afirmo que la capacitación y adiestramiento es una inversión en el mediano y largo plazo, me refiero a que en la medida en que los trabajadores mejoren sus habilidades, crezcan en su desempeño profesional, incrementen sus conocimientos y perfeccionen sus aptitudes, serán capaces de aplicar ese desarrollo en el desempeño de sus actividades laborales y generarán un incremento en su productividad, lo cual permitirá, desde el punto de vista organizacional, que la empresa aumentará también su productividad y su rendimiento.

Algunos empresarios afirman que la inversión en capacitación y adiestramiento no es, por lo tanto, una opción positiva debido a los altos índices de deserción y rotación laboral, es decir, ya sea que los empleados deciden irse por su propia cuenta, por razones personales, o bien, que las condiciones laborales de la empresa no promueven la permanencia de los empleados en la misma.

Los empleados se van por su propia cuenta por razones personales suele ser porque hay encontrado una mejor propuesta de trabajo, o bien, porque hay una razón personal suficiente por lo cual deciden. Si el trabajador se va porque tiene una mejor propuesta de trabajo, es posible atribuir la causa de la empresa debido a que no está generando las condiciones adecuadas para crear su permanencia. Si el trabajador se va por una razón personal de peso suficiente para salir, no hay nada de que pueda hacer por ello, y sin embargo, si cuenta con una capacitación adecuada, tendrá mayores posibilidades de reincorporarse a la fuerza laboral.

#### **4.1.9. Los recursos**

La falta de recursos para brindar capacitación y adiestramiento en una empresa es un problema serio, lo primero que se considera en orden de salvaguardar los intereses de la misma, es hacer un recorte de personal, ya después irá optimizando los gastos y los nivelará con los ingresos.

Esta es una problemática gravísima pues cualquier cambio negativo en la productividad de una empresa amenaza el sustento económico de un trabajador que está en riesgo de ser despedido. Sin embargo, hay otras alternativas de solución que incluso han implementado grandes organizaciones que se han enfrentado a graves problemas económicos, que tiene que ver con el involucramiento total de los empleados a la problemática de la empresa.

Se invita a los empleados a tomar conciencia del problema, a que lo haga suyo y a que formen parte de las soluciones que se van a implementar para sacar adelante a la empresa, sin necesidad de correr a un solo trabajador. Para ello, se requiere una base de formación sólida que sea capaz de motivar a los empleados a involucrarse con la problemática de la empresa en orden de sacar adelante la solución de la misma.

#### **4.2. La Capacitación y el Adiestramiento en forma Colectiva**

Habremos de referirnos en este apartado a la relación entre la figura que nos ocupa y la contratación colectiva, no porque se considere que aquellos trabajadores que se encuentran sometidos a un régimen de contratación individual escapan del presupuesto normativo de la Ley, sino porque en realidad es la propia Ley la que omite en el Articulado respectivo hacer alusión alguna al respecto de obligaciones a cumplirse por este concepto en los contratos individuales de trabajo. La única referencia que podríamos encontrar para este último caso es la que se consigna en el artículo 153-O y que es del tenor siguiente:

“Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija Contrato Colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación 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 sujetara el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación o Adiestramiento”.

Aún en el precepto transcrito se señala ciertamente la obligación de someter a la consideración de la Autoridad mencionada los planes y programas de capacitación o adiestramiento, pero nada refiere respecto del momento en que el trabajador inicia la prestación de sus servicios para el patrón, o sea, el momento de su contratación y en especial el documento que acredita y especifica ese momento como el Contrato individual de trabajo, en el es caso claro de que no exista Contrato Colectivo de Trabajo que haya de incluirle, por lo cual debe considerarse en nuestra opinión que no exista obligación legal de hacer mención alguna sobre el régimen de capacitación o adiestramiento que habrá de disfrutar el trabajador en el clausulado de estos contratos.

Resulta claro que los planes o programas de capacitación son enteramente autónomos de lo que es en si el clausulado del Contrato Colectivo de Trabajo, pues debido a su natural extensión y a su objetivo específico, ameritan una redacción propia e independiente, además de encontrarse sujetos a la sanción que deba concederles la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, lo cual será materia de comentario aparte.

El precepto legal transcrito encuentra íntima relación con la fracción VII del Artículo 391 de la propia Ley Federal del Trabajo, adicionada con motivo de la reforma legal que nos ocupa y que viene a ampliar el contenido de los Contratos Colectivos de Trabajo en los siguientes términos.

“Artículo 391.-El contrato Colectivo contendrá...

VIII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa establecidos que comprenda;...”.

Reiteramos a este respecto el comentario ya formulado en el sentido de que la Ley no establece con precisión el contenido de tales “cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores”, por lo cual en principio consideramos que se estaría cumpliendo con los artículos citados, con la simple mención en algunos o algunas cláusulas de los preceptos de Ley que rigen esta materia, por lo menos las mas significativas y generales, como de hecho en la práctica lo han estado haciendo la generalidad de las empresas (salvo algunas que tienen a la fecha implementados sistemas de capacitación y adiestramiento, de los cuales hacen mención), al revisar y redactar sus respectivos Contratos Colectivos de Trabajo.

Resulta procedente igualmente el comentar las otras dos fracciones que fueron adicionadas al contenido del Artículo 391 de la Ley, dado que encuentran también bastante relevancia, sobre todo la que ha sido marcada con el numeral VIII y que a continuación transcribimos:

“Artículo 391.- ... VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa o establecimiento, ...”.

En esta disposición, al igual que la anteriormente comentada, encuentra correlación en el Capítulo de Capacitación y Adiestramiento en la Ley, concretamente en el segundo párrafo del Artículo 153/M cuyo enunciado es el siguiente:

“Artículo 153-M.- ... Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

Es de hacerse notar que aún cuando aparentemente pudiese notarse una contradicción entre ambos conceptos concretamente por el carácter imperativo del primero de ellos, al exigir la inclusión de las disposiciones en el caso apuntado, contrastando con el carácter volitivo o facultativo que entraña el segundo de ellos en relación al mismo caso. En realidad no hay tal contradicción, pues en el Artículo 391 fracción VIII se establece y reitera el principio general de incluir en los Contratos Colectivos de Trabajo cláusulas relativas a esta materia, pero sin precisar su contenido, según ya hemos observado, mientras que el segundo párrafo del Artículo 153-M sugiere sin obligar, que tal contenido abstracto de las cláusulas que hayan de redactarse se concretice en disposiciones que regulen el procedimiento para capacitar y adiestrar en el caso planteado.

Por otra parte, estos dos preceptos nos permiten traer a colación las ideas que ya hemos dejado expuestas en otra parte de esta obra (vida supra Capítulo V) tratando de hacer resaltar la importancia y las circunstancias que revisten a la capacitación inicial, así como la necesidad de preparar desde antes al aspirante a trabajar en determinada labor con el objeto de que esta capacitación de ingreso resulte mejor aprovechada.

Finalmente, en lo que respecta a estos artículos y concretamente al párrafo segundo del Artículo 153-M resulta interesante citar la opinión de Amado R. Díaz G. quien en su obra alusiva al tema expone al respecto:

“Es muy interesante lo dispuesto en estas normas legales porque contempla el caso de los solicitantes de trabajo que serán sujetos de cursos, pero sin que nazca relación laboral durante ello Desde luego, las personas sujetas a

estos cursos no deben desarrollar ninguna actividad que represente servicio aprovechable para la empresa en cuyo caso nace, ipso facto, la relación laboral”<sup>70</sup>

Ciertamente si releemos el párrafo que comentamos nos daremos cuenta que se trata de personas que “pretendan ingresar a laborar en la Empresa”, es decir, que aún no han sido contratados ni ha nacido relación laboral en ningún sentido. Ahora bien, resulta difícil que con motivo de los cursos de capacitación inicial no se establezca entre la empresa y el aspirante una relación que contenga los elementos para considerarla de naturaleza laboral, ya que esa capacitación se logra con el conocimiento y la práctica en las labores propias que realiza la empresa y en tal virtud, aunque el patrón de hecho pueda irse aprovechando de lo que vaya produciendo el aspirante durante su preparación, también es cierto que corre el riesgo lógico de los desperfectos que pueda ocasionar tal aspirante mientras se capacita, pero en todo caso, al estar recibiendo el capacitado instrucciones para aprender, que normalmente se conjugan con ordenes de trabajo, en realidad lo que se esta haciendo es la presentación de un trabajo personal y subordinado que es configurativo de una relación laboral, aún cuando jurídicamente en base a la disposición legal que comentamos se le pueda atribuir un carácter diverso.

A este mismo respecto cabe citar la opinión del Dr. Nestor De Buen quien afirma:

“Las reglas de capacitación y adiestramiento han abierto un anchísimo cauce para el establecimiento de largos periodos de prueba en la contratación de trabajadores y, lo que es muy grave, renuevan la vieja formula del aprendizaje, al admitir la existencia de “aspirantes a trabajadores” (Artículo 153-M, segundo párrafo), por más que se responsabilice del Sistema de los Sindicatos, en la medida en que el

---

<sup>70</sup> Diaz G., Armando. Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento. Pag. 57.

cauce de su establecimiento habrá de ser el de los Contratos Colectivos de Trabajo”.<sup>71</sup>

Atento a las consideraciones que sobre este particular hemos apuntado, nos permitimos hacer nuestra la crítica que formula Nestor De Buen Lozano en toda su extensión.

Por último, respecto a las adiciones hechas con motivo de la reforma legal analizada al contenido del Artículo 391, aparece la fracción IX que preceptúa como obligación a incluir en el clausulado de los Contratos Colectivos de Trabajo, lo siguiente:

“Artículo 391.- ... IX.- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban de integrarse de acuerdo con esta Ley”.

Aún cuando dada la oportunidad de su creación resulta evidente que tiene una orientación marcada hacia la regulación y protección de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, resulta también aplicable este precepto a otras comisiones, tales como la de Escalafón, de Seguridad e Higiene o la de Reparto de Utilidades.

#### **4.3. Reformas Legales que se han Propuesto en Materia de Capacitación y Adiestramiento**

A continuación hago referencia a algunas iniciativas presentadas:

“En la legislatura LVII, que abarca de septiembre de 1997 a agosto del 2000, presentó dos iniciativas: la del 28 de octubre de 1999 que propone que las personas con discapacidad reciban capacitación y rehabilitación laboral en

---

<sup>71</sup> DE BUEN LOZANO, Nestor. Op. Cit. Pag. 14.

atención a su discapacidad;<sup>72</sup> y la del 11 de noviembre de 1999 que propone que los planes de capacitación se acuerden además de con los trabajadores, también con el sindicato de representación mayoritaria".<sup>73</sup>

“En la legislatura LIX, que abarca de septiembre de 2003 a la fecha, presentó dos iniciativas: la del 15 de abril de 2004 que propone que en las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento la representación de los trabajadores y trabajadoras se integre en número proporcional a la cantidad de hombres y mujeres empleados con que cuente la empresa;<sup>74</sup> y la del 27 de abril del 2004 que propone que la capacitación y adiestramiento permitan al trabajador elevar, además de su productividad, su nivel de vida, competencia laboral y habilidades".<sup>75</sup>

la fracción parlamentaria del Partido Revolucionario Institucional presentó, en dicho periodo, dos iniciativas de reforma en materia de capacitación y adiestramiento.

“En la legislatura LVIII, que abarca de septiembre del 2000 a agosto del 2003, presentó una iniciativa: la del 5 de diciembre del 2001 que propone que los trabajadores con discapacidad puedan recibir rehabilitación laboral, capacitación y desarrollo de habilidades para el trabajo atendiendo a su discapacidad”.<sup>76</sup>

En la legislatura LIX, que abarca de septiembre de 2003 a la fecha, presentó una iniciativa: la del 29 de abril del 2004 que propone que sea obligación del patrón emplear, capacitar, adiestrar o reinsertar laboralmente a trabajadores

---

<sup>72</sup> Gaceta Parlamentaria, año II, número 377, jueves 28 de octubre de 1999

<sup>73</sup> Gaceta Parlamentaria, año II, número 386, jueves 11 de noviembre de 1999.

<sup>74</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1476-III, jueves 15 de abril de 2004.

<sup>75</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 148-I, martes 27 de abril de 2004.

<sup>76</sup> Gaceta Parlamentaria, año V, número 893, miércoles 5 de diciembre de 2001.

con alguna discapacidad física, mental o sensorial conforme a su condición personal, aptitudes y de forma compatible".<sup>77</sup>

La fracción parlamentaria del Partido de la Revolución Democrática presentó, en dicho periodo, tres iniciativas de reforma en materia de capacitación y adiestramiento.

En la legislatura LVIII, que abarca de septiembre del 2000 a agosto del 2003, presentó dos iniciativas: la del 28 de marzo del 2003 que propone que en la capacitación y formación profesional, en cualquier ocupación o profesión, se aplicarán los principios de igualdad de oportunidades y de trato; así como de no discriminación, impulsando programas de formación para las personas jóvenes, adultos mayores y mujeres, privilegiando a los trabajadores jefas de familia, así como , en áreas laborales en donde las mujeres están subrepresentadas, se les dará una cuota mayor de participación en la capacitación para lograr las mismas oportunidades de accesos a puestos a trabajo de dicha área".<sup>78</sup> y la del 1 de noviembre del 2002 que propone que las autoridades de las entidades federativas deben participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Productividad y Capacitación.<sup>79</sup>

En la legislatura LIX, que abarca de septiembre de 2003 a la fecha, presentó una iniciativa: la del 16 de julio del 2004 que propone que toda trabajadora y trabajador tenga el derecho a que su patrona o patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por la o el patrón y el sindicato a sus trabajadoras y trabajadores,

---

<sup>77</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1486-IV, jueves 29 de abril de 2004

<sup>78</sup> Gaceta Parlamentaria, año VI, número 1220, viernes 28 de marzo de 2003.

<sup>79</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1122-I, viernes 1 de noviembre de 2002

adoptando medidas de acción afirmativa para garantizar condiciones efectivas de igualdad entre la trabajadora y el trabajador en el ejercicio de este derecho”.<sup>80</sup>

La fracción parlamentaria del Partido Alianza Social presentó, en dicho periodo, una iniciativa de reforma en materia de capacitación y adiestramiento.

En la legislatura LVIII, que abarca de septiembre del 2000 a agosto del 2003, presentó la del 18 de septiembre del 2003 que propone que las empresas garantizarán que mujeres y hombres por igual, participen de este beneficio (capacitación)”.<sup>81</sup>

La fracciones parlamentarias del Partido Acción Nacional, del Partido Revolucionario Institucional y del Partido de la Revolución Democrática presentó una iniciativa de forma en materia de capacitación y adiestramiento.

En la legislatura LVIII, que abarca de septiembre del 2000 a agosto del 2003, presentaron la del 20 de enero de 2003 que propone que los empleadores tengan la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el empleador y el sindicato a sus trabajadores.<sup>82</sup>

A nombre de la Comisión de Equidad y Género, la C. María Elena Cruz presentó, en dicho periodo, una iniciativa de reforma en materia de capacitación y adiestramiento.

---

<sup>80</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1542, viernes 16 de julio de 2004

<sup>81</sup> Gaceta Parlamentaria, año V, número 1090, miércoles 18 de septiembre de 2002

<sup>82</sup> Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1172, lunes 20 de enero de 2003

En la legislatura LVII, que abarca de septiembre de 1997 a agosto de 2000, presentó la del 13 de abril de 1999 que propone que la capacitación y el adiestramiento tengan por objeto mejorar las aptitudes del trabajador y coadyuvar al crecimiento de su productividad, crear condiciones efectivas de igualdad entre hombres y mujeres en los puestos de trabajo y prevenir riesgos de trabajo, mediante la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades propias de su actividad, así como a través de su preparación para desempeñar otras actividades o funciones u ocupar una vacante o un puesto de nueva creación”.<sup>83</sup>

Del análisis anterior se desprende que de las 13 iniciativas presentadas por los distintos partidos políticos, es posible agrupar la intención de los legisladores y el sentido que le quieren dar a la ley en materia de capacitación y adiestramiento.

Por un lado, existe una marcada tendencia por apoyar a los discapacitados y por el otro, un afán de generar condiciones de igualdad en materia de género. Únicamente dos iniciativas proponen un cambio en el objeto de la capacitación en el sentido de que debe elevar la calidad de vida del trabajador, y las demás ven cuestiones de sindicatos y representación.

Por lo tanto, es fundamental generar una propuesta concreta y clara de los puntos que se deben reformar en la ley para que los retos que enfrenta el problema de la falta de capacitación y adiestramiento puedan superarse adecuadamente desde la legislación y el ordenamiento jurídico.

#### **4.4. Consideraciones que deben tomarse en cuenta para reformar La Ley Federal del Trabajo**

Resulta claro señalar La capacitación y adiestramiento en materia laboral no enfrenta un problema de vacío jurídico sino de eficacia. Si bien es cierto, como

---

<sup>83</sup> Gaceta Parlamentaria, año II, número 242, martes 13 de abril de 1999

se mostró en el presente trabajo, que los patrones están obligados a proporcionar capacitación en los términos que marca la ley, también es cierto que un buen número de empresas, yo diría la mayoría, no cumplen con dichas obligaciones independientemente de los preceptos jurídicos. Por lo tanto, la regulación debe buscar crear los instrumentos necesarios para verificar el correcto y eficaz cumplimiento de la obligación de los patrones a proporcionarla.

Consideramos que es necesario crear sanciones más severas al incumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar. Algunos autores consideran que una de las principales razones por las que los patrones no capacitan, es precisamente porque la sanción que prevé la ley es mínima e incluso casi nula. Aun sabiendo que las penas o sanciones fungen como incentivos que generan la conducta deseada, consideramos que los incentivos positivos, o bien, el mejoramiento en la eficacia en los procedimientos de control de la autoridad, también son mecanismos válidos para generar la conducta deseada.

Además de lo anterior, la solución que se propone es un incentivo positivo para los patrones a perfeccionar y mejorar los planes y programas de capacitación a sus empleados, así como su correcta aplicación, en orden de hacer su obligación una oportunidad para crear canales de superación y solución de problemas en su empresa, además de contribuir con la formación de los trabajadores, que de suyo, es necesario e incluso fundamental en la vida de cualquier persona. A pesar de que hay todavía muchos retos por superar y varias áreas de la materia que podrían sufrir modificaciones, considero, por ser la propuesta central de mi tesis, que se debe hacer un énfasis muy importante en los contenidos que recibe el trabajador por concepto de capacitación. Según la seriedad o no, la calidad o no, la prontitud o no, de lo que el trabajador aprenda en un seminario de capacitación será posible o no su verdadero crecimiento laboral y profesional.

#### **4.5. Adiciones que se proponen al artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo**

La Ley Federal del Trabajo debe ser reformada en los siguientes puntos con la finalidad de que los patronos efectivamente capaciten a sus trabajadores:

El artículo 153-Q que a la letra prescribe lo que sigue:

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 el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el D. O. de la Federación.

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

La propuesta de reforma al artículo 153-Q de la Ley Federal del Trabajo establece que el artículo deberá quedar como sigue en orden de atender los principios y postulados presentados en esta tesis:

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-o, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de un año;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Las etapas a las que se refiere la fracción anterior deberán incluir un diagnóstico de necesidades de la empresa que justifique la capacitación o adiestramiento; los objetivos generales y objetivos específicos del proceso de capacitación o adiestramiento; un informe de la situación actual de la empresa que justifique la necesidad de la capacitación o adiestramiento; y una metodología de enseñanza y un sistema de evaluación aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;

V. 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;

VI. El procedimiento de selección de trabajadores que recibirán capacitación o adiestramiento deberá justificarse en razón de los informes a que se refiere la fracción IV del presente artículo.

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

VIII. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el D. O. de la Federación. Dichos Planes y programas deberán ser aplicados por las empresas.

La propuesta antes planteada exige del patrón toda una metodología de planeación y control que debe revisar la autoridad correspondiente, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Lo anterior, con la finalidad de poder indicar en la calidad de los contenidos de los planes y programas de capacitación, así como, generar una motivación en el patrón a realizar un trabajo serio al momento de efectuar su planeación. Asimismo, considero que el periodo ideal para presentar nuevos programas de capacitación debe ser de un año, puesto que los tiempos de crecimiento personal y profesional, dadas las condiciones laborales actuales, exigen, hoy en día, una permanente y constante actualización.

Porque no pensar entonces en la creación de un Instituto nacional para la Capacitación y el Adiestramiento de los Trabajadores. Podría integrarse igualmente en forma tripartita operando a través de aportaciones que con el carácter de parafiscal pudiesen ser exigidas de parte de los patronos y dedicarse a elaborar programas generales de formación y mantener Institutos especializados en diversas ramas industriales o bien coordinarse con los de tipo particular ya existente sirviendo al mismo tiempo para su control.

Por otra parte podrían atribuírseles algunas facultades que actualmente corresponden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como son las de aprobar los planes y programas que en forma particular se elaboren; a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El Artículo 153-B podría proporcionar el camino para la instauración del organismo propuesto, ya que permite la "adhesión a los sistemas oficiales que existan", por la cual podrían optar un sin número de empresas pequeñas y medianas, dejando a salvo los derechos de aquellas que sean capaces de implementar sus propios sistemas de conformidad con los requerimientos legales.

Ciertamente, el establecimiento de esta solución sería criticable desde el punto de vista económico, pues una nueva acción necesariamente habría de repercutir en los gastos operativos de las empresas, pero en realidad ese gasto adicional se configura desde la aparición de las reformas legales en forma potencial y tendrá que actualizarse en cualquier forma que podrían llevarse a la práctica las obligaciones creadas.

Resulta necesario también el que se procure que tal Instituto, en caso de crearse, cumpla una función realmente técnica y no solamente burócrata, en obvio de su buen funcionamiento e idoneidad.

Difícilmente creemos que pueda cumplirse en su integridad el espíritu de la figura que estudiamos si no se ponen al alcance de los patrones, especialmente los menos poderosos económicamente, los medios más accesibles para cumplir con sus obligaciones y este puede ser uno de esos medios.

## Conclusiones

PRIMERA: se propone la reforma de La Ley Federal del Trabajo a fin de que el patrón lleve a efecto más adecuadamente el cumplimiento de su obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

SEGUNDA: Es conveniente concluir que se debe ilustrar y educar al patrón, con la finalidad de que éste se convenza de que La capacitación y adiestramiento son medios para lograr que las empresas eleven la productividad y sus trabajadores sean aptos para desempeñar nuevas funciones o nuevos puestos en la empresa y mejoren su calidad de vida, es conveniente que el patrón vea la capacitación como una inversión para la empresa y de ninguna manera como un costo.

Cabe decir que el contexto actual en que viven las empresas demuestra una realidad distinta a la planteada por el ordenamiento jurídico. Un gran número de empresas no dan importancia alguna a la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Los patrones consideran que representan una actividad altamente costosa y debe incluso ser utilizada únicamente en los casos en que el trabajador necesite aprender algo básico para el desempeño de alguna función en específico.

Por lo tanto, se percibe claramente un problema de eficacia jurídica y no de legalidad ni mucho menos, pues el ordenamiento jurídico prevé los lineamientos a seguir para el cumplimiento de la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores .

TERCERA: Incluir en la ley mecanismos de sanción más severos para que los patrones capaciten a sus empleados además hacer mas eficientes los procedimientos de la autoridad administrativa para verificar el cabal cumplimiento de la obligación de los patrones de capacitar, hay todavía muchos

cuestionamientos que deben ser abordados desde nuevas perspectivas para contribuir con el tema de la capacitación y adiestramiento. Considero que un primer y gran paso que debe darse es el de cambiar la cosmovisión que se tiene al respecto de la capacitación. Tanto los patrones como los trabajadores deben crear una conciencia de la importancia que tiene para la empresa y para la persona el desarrollo del factor humano. Deben saber que la inversión en el factor humano, que de ninguna manera representa un costo, es una inversión en el largo plazo. Que los beneficios y rendimientos que se obtienen de todo ello son recíprocos, ya que el trabajador se beneficia al obtener el trabajo de una persona que se ha vuelto más productiva, la capacitación y adiestramiento juega un papel fundamental. Lleva al trabajador a la vanguardia de la técnica, el conocimiento y el mejoramiento de las aptitudes del trabajo. Lo vuelve dinámico y activo, deja de ser un receptor pasivo de órdenes y lo impulsa a ser creativo y propositivo.

CUARTA: La solución que se propone es de dos ángulos fundamentales, por un lado, el cambio en la cultura de la capacitación en México, que abarca a los patrones y trabajadores, como a las autoridades y los mecanismos de vigilancia, y por el otro lado, el énfasis que debe hacerse en la calidad de los contenidos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que incluye tanto la serie de los instructores que la proporcionan, la constatación de la calidad de los contenidos y la eficiencia de la autoridad en verificar que se lleve a cabo el cumplimiento de dichos programas.

Hay alternativas de solución, como son, los mecanismos de sanción e inspección de empresas, entre otros, que podrían contribuir con el desarrollo del factor humano en la empresa. Sin embargo, considero que los verdaderos cambios se logran cuando se ha conseguido cambiar el pensamiento de una persona acerca de algo en particular.

Cuando los patrones den la importancia debida a la capacitación de sus trabajadores, el problema se resolvería en gran medida. Si aunado a eso, los

patrones se preocupan por ofrecer contenidos de calidad en sus programas de capacitación, entonces estarán honrando el cumplimiento de su obligación Constitucional de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en orden de cumplir con los fines y objetivos que marca la ley, entre los cuales los más importantes son: incrementar su productividad, mejorar sus aptitudes, y actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS G, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1996
- ÁVILA ORTIZ, Raúl, Derecho Electoral y Derechos Humanos de tercera generación en América Latina, en <http://serpiente.dgsca.unam.mx>
- BANDURA, Albert, Teoría del Aprendizaje Social, Prentic-Hall España, 1977
- BARAJAS M. Santiago, Diccionario Jurídico Mexicano, Porrúa, México, 1998
- BARRERA GRAF. Jorge, Instituciones de Derecho Mercantil, Porrúa, México, 2000
- BEGLER, José, Psicología de la Conducta, Paidós Argentina, 1979
- BREWER-CARIAS, Allan, Comentarios sobre el Derecho al Desarrollo, Universidad del Zulia, Maracaibo 1975
- CAVAZOS FLORES, Baltasar, 35 Lecciones de Derecho Laboral, Trillas México, 1982
- CONTRERAS NIETO, Miguel Angel, El Derecho al Desarrollo, CDHEM, México, 2000
- DE BUEN, Néstor, Derecho del Trabajo, Tomo I, Porrúa México, 1999
- DE LA CUEVA, Mario El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo, Tomo I Porrúa México, 2001
- DELORS Jacques, La Educación, Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Odile-Jacob UNESCO, 1997

DOUGLAS Mc. Gregor, El Aspecto Humano de las Empresas, Diana, México

DUBIN, Robert, La Capacitación y Adiestramiento, CECSA México, 1977

FELDMAN, Robert S., Psicología con Aplicaciones en Países de habla Hispana, McGrawHill, México, 2001

GARCIA, Juan R, La Capacitación y Adiestramiento una alternativa de solución en la actualidad, Trillas México, Trillas, 1986

GAXIOLA Moraila, Federico J., Diccionario Jurídico Mexicano, Porrúa México, 1998

GISPERT, Carlos, Diccionario de Psicología, OCEANO España, 2000

GUERRERO, Euquerio, Manuel de Derecho del Trabajo, Porrúa, México, 1970

HASS, Kart, Psicología de la Vida Humana, Pax-méxico México, 1970

STRAUS George, y Leonard R. Sayles, Los Problemas Humanos en la Dirección, Herrera Hermanos, Sucesores, S.A.

TIFFIN Joseph y Ernest J. Mc. Cormick, Psicología Industrial, Diana, México

KILLIAN, Ray A., Administración de los Recursos Humanos, Técnica, México, 1978

MENDIETA y NUÑEZ, Lucio, El Derecho Social, Porrúa, México, 1980

METER F. Druker, La Gerencia Efectiva, sudamericana

PINTO V., Roberto, Proceso de Capacitación, Diana México, 1992

REYES PONCE.- Agustin. Administración del Personal (Primera y segunda parte)  
Limusa wiley

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Administración de la Capacitación, México, 1992

SHEN, Edgar H., Psicología de las Organizaciones, Prentice-Hall México, 1988

TOLMAN, E.C., Principios de la Conducta, McgrawHill, México, 1990

## LEGISLACIÓN

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917

Ley Federal del Trabajo - comentarios y jurisprudencia, comentada por Juan B.  
CLIMENT BELTRAN, Esfinge, México, 2000

Nueva ley Federal del Trabajo, tematizada, Comentada por Baltazar Cavazos  
Flores, Trillas, México, 1978

Organización Internacional del Trabajo, Convenio sobre la orientación profesional  
y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos, 23 de junio de  
1976.

Organización de las Naciones Unidas, Declaración Universal de los Derechos del  
Hombre, 10 de diciembre de 1948.

Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

## Reglamento de la Procuraduría de Defensa del Trabajo

### DOCUMENTOS LEGISLATIVOS

Gaceta Parlamentaria, año II, número 242, martes 13 de abril de 1999

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1172, lunes 20 de enero de 2003.

Gaceta Parlamentaria, año V, número 1090, miércoles 18 de septiembre de 2002.

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1542, viernes 16 de julio de 2004.

Gaceta Parlamentaria, año VI, número 1220, viernes 28 de marzo de 2003.

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1486-IV, jueves 29 de abril de 2004.

Gaceta Parlamentaria, año V, Número 893, miércoles de de diciembre de 2001.

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1484-I, martes 27 de abril de 2004.

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1476-III, jueves 15 de abril de 2004.

Gaceta Parlamentaria, año II, número 386, jueves 11 de noviembre de 1999.

Gaceta Parlamentaria, año II, número 377, jueves 28 de octubre de 1999.

Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1122-I, viernes 1 de noviembre de 2002.

### JURISPRUDENCIA NACIONAL

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. IX, abril de 1994

Semanario Judicial de la Federación, México 9ª época, t. XVI, septiembre de 2002

Semanario Judicial de la Federación, México, 9ª época, t. I, mayo de 1995.

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. V, febrero de 1990

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. I, noviembre de 1987

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. XII, septiembre de 1992

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. X, noviembre de 1992

Semanario Judicial de la Federación, México, 8ª época, t. III, abril de 1989

#### OTROS DOCUMENTOS

Departamento de documentación legislativa - SIID en [http:// www.cddhcu. gob. mx/leyinfo/refcns/index.htm](http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/refcns/index.htm)

Dirección General de capacitación en <http://www.stps.gob.mx>

MAYOR, Federico, El derecho humano a la paz, declaración del director general, folleto, UNESCO, enero 1997

Real Academia de la lengua española en <http://www.rae.es/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Modelo de organización y operación del proceso capacitador, México, 1997