

**La Capacitación como Derecho Constitucional
en México**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :
IRENE GARDENAS MORFIN

Director del Seminario

Dra. en Psicología: Ma. del Consuelo Ramos y Rodríguez





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

La Capacitación como Derecho Constitucional en México

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :
IRENE CARDENAS MORFIN

Director del Seminario
Dra. en Psicología: Ma. del Consuelo Ramos y Rodríguez



DEDICATORIAS

Tengo un inmenso tesoro: mi ignorancia. Superarla es para mí una gran dicha. Y si lo--gro comunicar a otros lo que aprendo, mi pla--cer es doble. Mientras siga descubriendo co--sas nuevas, la vida será hermosa, pero me resultará demasiado breve para todo lo que quie--ro aprender.

Roberto Rossellini.

LA CAPACITACION COMO DERECHO CONSTITUCIONAL EN MEXICO

I N D I C E

CAPITULO I	Pág.
CONCEPTO DE CAPACITACION	1
ANTECEDENTES HISTORICOS	5
DIFERENCIA ENTRE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.	10
LA CAPACITACION EN DISTINTAS ACTIVIDADES.	18
a).- En el Sector Privado.	19
b).- En el Sector Público.	22
c).- En la Industria.	24
d).- En el Campo.	29
e).- En la vida Escolar.	35

CAPITULO II

Pág.

SISTEMAS O METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. 39

EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO. 53

COSTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y RIESGOS QUE AFRONTA LA EMPRESA. 64

POLITICAS DE ESTIMULO PARA EL PERSONAL CAPACITADO. 68

RESPONSABLES DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL. 72

a).- Los empleados. 74

b).- Los patrones. 76

c).- Los Sindicatos. 80

d).- El Instituto Mexicano del Seguro Social. 83

CAPITULO III

Pág.

LA CAPACITACION EN MEXICO

85

- La Capacitación en el Poder Ejecutivo y en Organismos Descentralizados.

91

- Aspectos Legales en materia de Capacitación en México.

97

CAPACITACION Y DEMAGOGIA

118

CONCLUSIONES.

126

CAPITULO I

CONCEPTO DE CAPACITACION

Antes de anotar el concepto de Capacitación, considero conveniente que reflexionemos acerca de algunas ideas (a guisa de -- introducción) que leí en el libro "La Revolución de la Inteligencia", del ameritado filósofo venezolano Luis Alberto Machado (1) : - - -

"... Los cambios que se producen en nuestros días en todos los órdenes de la vida, son tan importantes que todo conocimiento adquirido hoy es muy probable que ya no tenga vigencia mañana. Todo cambia. El golpe del futuro es tan violento, el cambio es tan radical, que dentro de las cosas que cambian, están los criterios que se utilizan para considerar el mismo cambio. Ante esta situación, no puede haber nada más importante que promover la mayor mejora posible en la capacidad de pensar de aquéllos que en la vida social tienen por misión el estudio de los problemas y la toma de decisiones. Para lograr el progreso de un pueblo, lo más importante es la actitud que mantengan sus dirigentes ante el progreso de un pueblo, lo más importante es la actitud que mantengan sus dirigentes ante el progreso mismo. Este siempre dependerá de la seguridad que ellos mantengan sobre lo que puede realizar y del grado que alcance su capacidad de pensar ..."

(1) op cit. Pág. 110

Lo anterior, aunque no en forma directa, hace suponer - que en la vida, constantemente, todos los niveles y en todos los campos que se desarrolla el ser humano, requieren de una cons - tante capacitación y actualización consistente, primordialmente, en intercambios de ideas, de sistemas y de métodos de enseñanza o de trabajo.

Un connotado autor Herbert A. Simón y compañeros, seña la que varios autores han definido la capacitación y el adiestrami - ento del personal como: "... Los esfuerzos conscientes que - tiene por objeto mejorar las actitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo - de sus creencias y valores..."

La capacitación es todo acto deliberado que se encamina - a lograr medios necesarios para que el personal tanto operativo como profesional desarrolle mejor sus actividades, y en esta - forma, la empresa obtenga resultados óptimos; o sea, la capa - citación representa un intento de armonizar y de individualizar, es una tentativa de alcanzar la perfección, es un fenómeno que se produce como finalidad de sus propios esfuerzos y con la - - idea de conseguir mejores oportunidades al capacitarse en su - profesión u oficio.

Para definir con precisión hasta donde es posible qué debe entenderse por capacitación; el término capacitación, deriva de la palabra latina "capaz" que tiene su raíz "capax" de -- capere, caber; y que tiene según el Diccionario Hispánico Universal, entre otros, los siguientes significados:

- Que tiene ámbito o espacio suficiente para recibir o contener en sí otra cosa.
- Grande o espacioso.
- Aptitud, proporcionando, suficiencia.
- Inteligencia, de buen talento.
- Apto legalmente para gozar de un derecho.

El pequeño Diccionario Larousse Ilustrado, menciona -- que capacitación es la acción y efecto de capacitar, definiendo a su vez la palabra capacitar como, habilitar. Tener aptitud o disposición para hacer algo.

Sin importar el calificativo que se utilice: orientación, -- entrenamiento, adiestramiento o capacitación, el programa de la empresa de una manera formal o informal presenta objetivos que no se limitan a promover el aprendizaje de conocimientos, -- de habilidades o de actitudes y hábitos relacionados exclusiva--

mente con las tareas de los empleados, sino que procura ampliar el valor de ellos para la empresa y para ellos mismos. De lo -- anteriormente expuesto se puede concluir que los programas de capacitación deben procurar la mejora de la organización, a --- través de modificaciones en los conocimientos, habilidades y -- actitudes de los empleados.

Otro concepto señala que: "... la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habili-- dades y actitudes del colaborador..." (2)

Por último, la capacitación es aquel acto intencionado que - procura medios para que tenga lugar un aprendizaje; acto que en realidad, se nos presenta como una serie de etapas, de reflexión, de estructuración y de acción. La capacitación no tiene princi-- pio, ni fin; sus resultados no terminan con un asunto, al contra-- rio, lo encaminan de nuevo simplemente.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Si nos remontamos a la aparición de la vida humana en la tierra, encontramos que la capacitación existe como un don innato en el hombre, quién siempre se ha preocupado por luchar, primero contra la naturaleza para tratar de dominarla, posteriormente contra los animales salvajes y finalmente se enfrenta a -- otros hombres y aquí es donde principalmente tratará de perfeccionar sus técnicas de aniquilamiento y de destrucción y permitirá observar más depuradamente sus métodos cada vez más capaces.

El ser humano desde su infancia, empieza a capacitarse, pues siendo niño procura aprender los juegos o cánticos que practican sus compañeritos, y esto en última instancia podemos considerarlo como una capacitación rudimentaria.

A través de toda su vida el ser humano vive capacitándose, aprendiendo, para llegado un momento, convertirse en instructor.

Con objeto de tener más precisa la idea de lo que históricamente se ha considerado como una necesidad de superación del ser humano, se anotan algunas ideas de Alvin Toffler quién en su magnífica obra "El shock del futuro", escribe:

"... La sabiduría está en los antiguos; dijo la Biblia. Por esto, el padre transmitía a su hijo toda suerte de técnicas prácticas, - junto con una escala de valores claramente definida y completamente tradicional. El conocimiento era transmitido no por especialistas concentrados en las escuelas, sino a través de la familia, las instituciones religiosas y el aprendizaje. Maestros y -- discípulos se hallaban dispersos en toda la comunidad. En todo caso, la clave del sistema era una absoluta dedicación al ayer. La asignatura del pasado era el propio pasado.

La era mecánica dió al traste con todo esto, pues el industrialismo requería una nueva clase de hombres. Exigía conocimientos que ni la familia ni la iglesia, podían proporcionar por sí solas. Obligaba a un cambio en el sistema de valores. Y, - por encima de todo, exigía que el hombre desarrollase un nuevo sentido del tiempo. La educación en masa, fue ingeniosa máquina construída por el industrialismo para producir la clase de -- adultos que necesitaba... " (3)

En forma tradicional, la adecuación de los recursos humanos se ha venido realizando, de manera "natural" dentro de cada

empresa, el trabajador más antiguo o más hábil le "enseña" al trabajador bisoño las tareas y conocimientos necesarios; generalmente, la forma en que el trabajador de nuevo ingreso aprende sus tareas es observando como un trabajador hábil realiza sus funciones. Clara está, que esta forma de capacitar, no obstante que llenó una época de relaciones laborales dentro de las empresas y los talleres, adolecía de grandes defectos y fue cayendo en desuso.

Este aprendizaje por "observación", presenta una serie de inconvenientes que es bueno tomar en cuenta y que son, entre otros:

- No se proporciona información completa y analizada de la operación que se está enseñando.
- El trabajador "antiguo o hábil", que está fungiendo como "instructor", puede tener ciertos hábitos equivocados en la realización de su tarea.
- El "aprendiz", puede imaginarse que ha adquirido todo lo que el "maestro" sabe, y tener frustraciones cuando el supervisor le rechaza su trabajo.
- El trabajador de nuevo ingreso pasa un período muy largo durante el cual desarrolla muy poco su potencialidad.

El adiestramiento y la capacitación no es un hecho nuevo, nació con el trabajo mismo, y se ha venido desarrollando en cantidad y calidad debido a la transformación que ha sufrido nuestra sociedad, de agrícola a industrial; sin embargo, las empresas enfrentan serios problemas con la organización y realización del adiestramiento, ya que este no ha evolucionado tan rápidamente como los otros elementos del proceso industrial.

En principio, se adiestra o capacita empleando alguna de las técnicas derivadas de la práctica escolar, y en otros casos empleando una técnica que se consolidó desde la época de los gremios y de los oficios; técnica que se sintetiza en la frase: "se aprende viendo". El resultado de emplear estas técnicas fue útil en otras épocas, pero ahora, su uso propicia un desarrollo inadecuado de los recursos humanos frente a los requerimientos de la tecnología moderna, asimismo, con estos procedimientos, el costo del adiestramiento es elevado, sin que esto redunde en una mayor eficacia del personal frente a sus puestos de trabajo.

Se podría seguir citando antecedentes de la evolución histórica de la capacitación tanto en el mundo capitalista como en el socialista o bien en los tan de moda países del tercer mundo, pero ello rebasaría con mucho la verdadera intención de este

trabajo, en donde principalmente procuraré tratar de esbozar algunos de los problemas que trae consigo la falta de capacitación - o más bien, la inadecuada coordinación y divulgaciones entre los organismos encargados de proporcionarla en México.

DIFERENCIA ENTRE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

Un ameritado tratadista Isaac Guzmán Valdivia, en su obra "Problemas de la Administración", respecto a este tema señala: "...Para evitar problemas semánticos, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Quando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México. Queremos aclarar en seguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento: "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del - -

hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas..." (4)

En cualquier empresa que cuente con programas de capacitación, es importante que los técnicos o personas encargadas de organizarlos o llevarlos a cabo, consideren la trascendencia implícita, frecuentemente no reconocida, del desarrollo de la capacitación. Básicamente esta evaluación constituye el factor determinante del éxito o del fracaso del programa, pues en última instancia la capacitación o el adiestramiento es la finalidad principal.

Debido a que la capacitación, el aprendizaje, el entrenamiento, el desarrollo y el adiestramiento se encuentran íntimamente ligados, es obvio que su finalidad última consiste en preparar y mejorar o perfeccionar un procedimiento de producción o de trabajo para incrementar la eficiencia en general dentro de un organismo social, llámese empresa, negocio o dependencia gubernamental.

Para otros autores el adiestramiento se lleva a cabo para una labor, función o trabajo determinado, y la capacitación se - -

enfoca a mejorar el elemento humano en una escala más grande y general, aplicable a cualquier labor o unidad de trabajo.

"...En algunas ocasiones es necesario, por la naturaleza única de las labores a desarrollar, proporcionar una preparación ad hoc al trabajador. Entonces se habla de entrenamiento, si esta preparación implica labores manuales, o de capacitación, si entraña preparación teórica o técnica. Pueden ser vestibulares, en el empleo o externas. La primera se refiere a la preparación dada a la persona mediante cursos por los cuales debe pasar antes de iniciar propiamente su trabajo. En algunas instituciones bancarias del país se imparten cursos de este tipo, generalmente con una duración de un mes. No solo proporciona información respecto a las labores sino también se persigue una mayor oportunidad de integración por parte de la persona hacia la institución. En la capacitación en el empleo el trabajador es llevado directamente a desempeñar sus labores aunque bajo condiciones especiales, es decir, con menores normas de calidad, mayor tolerancia en los errores, etc., es asignado a un instructor quien deberá indicarle punto por punto las operaciones a realizar y quien vigilará el proceso de aprendizaje. En la capacitación externa el trabajador es enviado a alguna institución ya sea nacional o extranjera, ajena al centro de trabajo a fin de que se efectúe un aprendizaje.

La capacitación es importante porque permite unificar criterios; porque, basada en una selección técnica, permite lograr niveles semejantes de ejecución, tanto cualitativa como cuantitativa, proporciona al trabajador mayores oportunidades de ascensos, etc.

Es indispensable cuando se implantan nuevos sistemas de trabajo. Dentro de la capacitación es necesario contemplar el desarrollo de supervisores. Todo supervisor debe recibir capacitación técnica, administrativa y humana. Todo supervisor debe ser un experto en los asuntos técnicos de su competencia, pero además debe contar con amplios conocimientos de administración y de Relaciones Humanas, puesto que debe poner en práctica los aspectos dinámicos de la organización, y debe velar por un correcto funcionamiento de ésta... " (5)

Además de lo anterior, el adiestramiento tiene como propósito fundamental el proporcionar al trabajador, sin importar su nivel, ni su escolaridad, los conocimientos, habilidades y actitudes que le son indispensables para realizar con eficacia las funciones que exige su puesto de trabajo. De este concepto se deduce que el adiestramiento es un hecho constante en cual-

(5) " Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana", Antonio García Valencia. Edit. Porrúa, Méx. Págs. 195 a 197.

quier empresa, y que todo organismo o institución requiere preparar o adecuar sus elementos en el aspecto administrativo o en el tecnológico de acuerdo con sus objetivos y políticas.

Algunos tratadistas explican que existen dos tipos principales de adiestramiento: A). - El Técnico, y B). - El Práctico; y denominan al primero como capacitación y al práctico lo consideran como adiestramiento; sin embargo, técnicamente hablando sostienen las siguientes definiciones:

Capacitación: Creación de desenvolvimiento de aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades.

Adiestramiento: Incremento de hábitos, para la ejecución de tareas específicas, ya sean de orden intelectual, manual o artístico.

Otras definiciones señalan que por capacitación se entiende: toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las actividades, los conocimientos y las destrezas de la población, para los fines de su participación en las actividades productivas. O sea, por capacitación vamos a entender " la educación para el trabajo".

El concepto anterior trasciende el de adiestramiento, entendido éste, solo en la acepción de mejoramiento de las habilidades, y aún del conocimiento tecnológico, ya que en última instancia, la capacitación tiene como objetivo la realización plena de la persona en el ámbito de trabajo, desarrollando en ella, no únicamente aquellas aptitudes propias del puesto, sino también y fundamentalmente, sus capacidades de comunicación, de toma de decisiones, de organización y de adaptación flexible al cambio entre otras.

No debe olvidarse que el adiestramiento consiste en la - - asignación inteligente de responsabilidad y la guía paciente de los - individuos hacia una ejecución efectiva de los deberes adquiridos al descargar sobre ellos aquellas responsabilidades. El adiestramiento individual, es una técnica directiva para conseguir un trabajo en equipo más productivo; lo mejor para conseguir un buen adiestra-- miento individual, depende del grado en que se planea y realiza un positivo esfuerzo para conseguir un correcto y óptimo desarrollo de los individuos.

Todo ello incide de manera decisiva en la superación de los niveles de productividad de la economía nacional, por lo que las tareas de capacitación han de tener un carácter continuo, permanente a la luz de los requerimientos del desarrollo.

No basta que la capacitación de recursos humanos se realice únicamente en los centros de educación formal, sino que debe ser - continuada, optimizada y adaptada en los mismos centros de trabajo, con la participación responsable de todos los sectores involucrados para evitar lo mismo ausencias irresponsables, que paternalismos obsoletos, que imposiciones autoritarias, dentro de un nuevo - clima de actitudes por parte de todos los sectores.

La capacitación en los centros de trabajo cae dentro de la - educación extraescolar, ya que se da fuera de los centros institucionalizados de educación y se imparte con una intencionalidad manifiestada en forma general, por los documentos que le dan base y origen y en particular por los programas específicos de acción.

La capacitación ha de tener un carácter masivo, referido a - los recursos humanos actuales, es decir, la población económica-mente activa, plenamente ocupada, subempleada o desempleada, -- que busque o no empleo, que haya o no trabajado anteriormente; a - los recursos humanos potenciales, o sea, las personas económica-mente inactivas, con capacidad para trabajar, que no buscan empleo debido a falta de oportunidades u otros motivos, pero que están dispuuestas a trabajar en forma inmediata o bajo ciertas condiciones y, a los recursos humanos en perspectiva como son los estudiantes y - otras personas que reciben formación y capacitación para trabajo - futuro.

Finalmente, es conveniente valorar algunos de los problemas con que se ha venido enfrentando el adiestramiento y la capacitación y que son:

- Definición poco clara de las metas y objetivos.
- Inexistencia de procedimientos de evaluación.
- La metodología que no consideraba las características actuales del adiestramiento en cuanto a la necesidad cada vez más urgente de capacitar mayor número de personas, de disímboles especialidades.

Por fortuna, casi en su totalidad se han ido superando los problemas mencionados, ya que en varios campos se empiezan a establecer metas y objetivos, y los programas de capacitación y adiestramiento se aplican por técnicos que cada vez tienen mayor experiencia en llevarlos a cabo exitosamente, para beneficio de las empresas que los contratan.

LA CAPACITACION EN DISTINTAS ACTIVIDADES.

Tengo entendido que hasta ahora no se ha dispuesto de información que permita evaluar la eficacia de la capacitación para el trabajo, de acuerdo con las necesidades reales de mano de obra por parte del sistema económico.

No se sabe que calificaciones están siendo demandadas en forma creciente, cuáles empiezan a ser obsoletas y por efectos del avance tecnológico, como se ha dicho en párrafos anteriores.

La capacitación para el trabajo, lejos de fundarse en sistemas eficaces, ha quedado un tanto al garete y a la improvisación, por lo que urge encausarla debidamente.

Todo hace indicar que no existe coordinación entre los programas de las distintas entidades, dependencias y organismos que sostienen instituciones de capacitación laboral, y mucho menos entre éstas y las fuentes de trabajo.

Por lo general, la capacitación de los recursos humanos se lleva a cabo en muchas y heterogéneas instituciones educativas de carácter público, privado y mixto, que imparten cursos de capacitación y adiestramiento en diversas especialidades y

niveles de formación tecnológica para los distintos sectores de la actividad económica y que posteriormente se analizarán en forma breve para establecer una idea de la capacitación y el adiestramiento que se llevan a cabo principalmente en este país, en los siguientes renglones: en el sector privado, en el sector público, en la industria, en el medio rural, y en la vida escolar; porque son en estos renglones en donde con mayor precisión se puede conocer como se imparte la capacitación.

a) .- En el sector privado:

Por lo general en el sector privado las empresas no realizan la capacitación y el adiestramiento, o si lo realizan, en la mayoría, lo efectúan en forma esporádica y carente de organización. Cuando las empresas recurren al adiestramiento y la capacitación, lo realizan a través de organismos dedicados a ello, sin importarles en gran manera si esos medios efectivamente resolverán las necesidades de formación profesional.

Las ideas anteriores aunque generales, no son valederas para todo tipo de empresas aunque no se deja de reconocer que la gran parte del sector privado se halla bajo el influjo de este patrón, principalmente se puede observar con toda claridad en empresas pequeñas.

Respecto a las empresas medianas y grandes existen muchos modelos de capacitación en el mercado, que pueden ayudar a esta actividad o se pueden elaborar los mismos según la política o las necesidades internas de las empresas. El aparato organizativo de la capacitación es factible de realizar en grandes o medianas empresas por contar éstas en ocasiones, con los recursos humanos y materiales indispensables para un adiestramiento sistemático. Es conveniente hacer notar que algunas veces por la política interna de las empresas sobre adiestramiento o porque los responsables de esta actividad carecen de organización se cae en el problema de la improvisación, lo que siempre debe evitarse.

La capacitación se da en todas las empresas, de cualquier tipo y magnitud, pero en la mayoría de los casos se realiza en forma empírica, sin una guía general, sin planes, sin objetivos precisos y sin métodos adecuados. En algunas empresas la capacitación se proporciona como una prestación más al personal o únicamente para cumplir con los requisitos legales y su aprovechamiento es mínimo en todas ellas, como se ha dicho anteriormente.

Por eso, es necesario que las empresas tengan conciencia de los beneficios que se obtienen con la capacitación y le preste la atención debida.

Ahora bien, para que puedan obtener resultados satisfactorios, se hace indispensable establecer la función de capacitación y

determinar sus actividades y organización, fijándole objetivos paralelos a los objetivos de la empresa. Es tiempo de alejarse del empirismo y empezar a aplicar los descubrimientos de las ciencias sociales en el campo de la enseñanza, el adiestramiento y el desarrollo de personal.

La falta de confianza que se le tiene actualmente a la capacitación, en la gran mayoría de las empresas se debe a la ausencia o limitación de resultados objetivos que justifiquen las inversiones realizadas en este renglón. Lamentablemente, la capacitación continuará siendo considerada como un lujo en todas ellas, mientras no utilicen medios científicos en la determinación de sus necesidades de entrenamiento individuales y de grupo, en la selección de participantes a los cursos, en la fijación de objetivos de capacitación claros y posibles de alcanzar, en el diseño del contenido y material didáctico, en la selección de las técnicas de enseñanza, en la elaboración de instrumentos de evaluación y en la programación de los cursos que incluya una adecuada difusión entre los participantes acerca de fechas, horarios, lugar y temas a tratar, así como los conocimientos, habilidades o cambios de actitud que se espera, se lograrán al finalizar los mismos, en el requerimiento de la actuación de los capacitados en el trabajo, en la corrección de las fallas observadas en los programas realizados y

en la preparación de instructores; actividades todas que requieren para su eficiente ejecución de especialistas en la materia.

b).- En el Sector Público:

En este sector, el gobierno ha realizado en su mayor parte los esfuerzos para elaborar el nivel de calificación de la fuerza de trabajos y ha otorgado el financiamiento correspondiente. Pero también en éste, la ausencia de información impide saber que cantidad de recursos necesitaría para la capacitación, y en que forma deberían reasignarse los que existen. Todo parece indicar que la asignación de recursos para la capacitación es, por lo menos en lo cuantitativo, insuficiente, en materia de las especialidades que se requieren.

Existen elementos suficientes, que hacen suponer que el grado de calificación de la población es inadecuado para cubrir la creciente demanda de mano de obra de alta calidad, también debe decirse que se cuenta con un número considerable de centros y programas para formar recursos humanos, pero su falta de objetivos comunes y coordinación, así como su desconocimiento del mercado de trabajo, limitan su eficacia.

El gobierno, la industria, el sector educativo y otras áreas de nuestra sociedad están cada vez más interesadas en el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones.

Esta presión origina que la función adiestramiento sea cada vez más importante, así como que tenga una mayor responsabilidad en la tarea de proveer las experiencias y actividades necesarias, conducentes a incrementar el potencial humano y el progreso de las organizaciones.

Respecto a la capacitación en el sector público, en gran medida, el rendimiento de los servicios públicos (considerados como el conjunto de empleados al servicio del Estado) -- determina el éxito que se obtiene en las actividades gubernamentales dirigidas al desarrollo educativo y social. De ahí -- que la asignación de personal a los servicios públicos constituye una de las principales preocupaciones de la administración pública. La escasez de administradores orientados hacia el desarrollo, de gerentes competentes para las empresas -- públicas, de personal científico y técnico debidamente capacitado y de personal experimentado en la supervisión es la -- pauta que priva en todas las instituciones públicas, o sea en -- las dependencias del Poder Ejecutivo Federal, así como, -- en los organismos descentralizados y empresas propiedad -- del Estado. Por eso es conveniente y benéfico para este -- sector darle prioridad especial a la educación.

c). - La capacitación en la Industria.

La industria tropieza, constantemente con grandes - problemas por falta de mano de obra calificada. Se requiere - una capacitación estructurada y perfectamente experimentada - que aproveche las grandes conquistas de la tecnología moderna, considerando que los sistemas educativos han soventado durante siglos, terribles deficiencias en el desarrollo integral del - individuo promedio.

El desarrollo industrial en las últimas décadas ha traído como consecuencia el incremento de los establecimientos industriales y la multiplicación de actividades y tareas.

Lo anterior se acentúa en aquellas consideradas grandes, como pueden ser, las que tienen más de 100 trabajadores, porque en estas se presenta una mayor diversificación y especialización en cuanto a puestos, mismos que están integrados en un organigrama.

La forma en que se organiza una empresa no obedece a - cánones precisos, sino que su organización la determina la actividad a que se dedica y las necesidades propias de la misma. Esta salvedad justifica la dificultad de conocer la estructura -- ocupacional, ya que no existe una denominación común para - - tareas y responsabilidades iguales.

Es conveniente hacer notar que el adiestramiento de los trabajadores en las propias industrias han ocasionado fallas - que se traducen en deficiencias de calidad y niveles bajos de - productividad, fundamentalmente a la falta de personal instructor preparado pedagógica y tecnológicamente y de una sistema tización en la enseñanza.

En la moderna industria no debe dejarse la capacitación y el adiestramiento a la casualidad o a la improvisación, sino al contrario, deben observar siempre directrices óptimas y - exactas delimitando perfectamente su alcance.

Algunos programas para la industria se limitan principalmente a buscar un aumento notorio de la producción, otros en cambio tienden a ayudar al trabajador no solo en la ejecución de su tarea, sino también en otros aspectos de esa ejecución relacionados en forma primordial con el desarrollo de - sus labores.

En este orden de ideas conviene citar el pensamiento de Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown, "...El trabajador, lo mismo que su trabajo, deberá ocupar una posición central. El adiestramiento comprende a trabajadores con diversos an

tecedentes, algunos con mayor capacidad que sus compañeros, otros con intereses más apropiados y mayor experiencia en el trabajo; y algunos con un mayor anhelo de prosperar. Los fines del adiestramiento industrial deben incluir no sólo el desarrollo de hábitos y métodos de trabajo eficaces, sino también el desarrollo de motivos y actitudes convenientes. Sin duda, la mayor producción constituye un objetivo laudable del adiestramiento solo en términos de objetivos inmediatos de producción, se hace a un lado los problemas, relativos a actitudes, místicas y moral, cuya solución por medio del adiestramiento es importante porque a la postre permiten niveles más altos de productividad.. " (6)

El adiestramiento se ha convertido en una preocupación y es una inquietud presente en todas las empresas industriales de la actualidad.

Se habla mucho de capacitación, se presentan informes anuales de las actividades realizadas en adiestramiento, se crean puestos y programas dedicados al adiestramiento; en una palabra es un término más en el diccionario industrial.

Sin embargo, muchos peritos en la materia señalan que el adiestramiento corre el peligro de ser una acción esporádica

y resultante de una improvisación, porque desgraciadamente puede ser una manifestación del dicho popular " echando a perder se aprende ", y si realmente se observa esta manifestación popular en la industria, los resultados serán nefastos por lo que los empresarios deben dedicar mayor atención y cuidado a sus programas y principalmente deben seleccionar siempre a peritos para aplicarlos y evaluar sus resultados.

La base del adiestramiento en la industria debe fundamentarse en el principio de ser una función interna de la organización general ¿en dónde se encuentra ubicada ?. El adiestramiento debe ser desarrollado por los propios medios de la empresa para atender las necesidades continuas, presentes y futuras del personal que labora o del seleccionado para laborar; el adiestramiento debe existir en las empresas como un sistema organizado, y debe poseer las siguientes cualidades, filosofía, planeación, investigación, planificación, realización, evaluación y administración de esos elementos.

Cuando el adiestramiento es realizado como función interna de la industria o empresa, otorga las siguientes aportaciones benéficas:

- Fundamentalmente, atiende necesidades reales de capacitación y adiestramiento.

- Planea y organiza la capacitación para el presente y el futuro de la institución.
- Controla y supervisa el rendimiento evolutivo de los adiestrados.
- Cuantifica y diferencia los beneficios exclusivos del adiestramiento.
- Desarrolla las habilidades del personal que puede auxiliar como instructor.
- Estimula el desarrollo de todo el personal de la empresa.
- Atiende necesidades personales de quienes en ella laboran.
- Fomenta el hallazgo y desarrollo de la propia tecnología.
- Propicia la investigación de nuevos métodos de trabajo.

Para concluir este inciso, se ha insistido en que la posición de competencia de una empresa depende de su personal. Los empleados, por mucho que prometan y por mucha voluntad que demuestren, no pueden triunfar sin un entrenamiento previo. En los años anteriores a la guerra, durante el esfuerzo bélico, en el período de reajuste posterior y en las diversas situaciones económicas que se han sucedido desde entonces, el entrenamiento ha probado su valía, lo mismo que la capacitación.

d).- Capacitación en el campo.

Los grupos humanos radicados en el campo, son el elemento fundamental que tiene a su cargo el aprovechamiento de los recursos que el propio medio contiene, por lo que representan el factor en el que descansa y se apoya la economía del país.

Al potencial humano se le decepcionará si nada más se realiza la atención al medio físico, por lo que se hace ineludible y urgente preparar a nuestras colectividades, proporcionarles enseñanza técnica adecuada a su medio y la preparación -- también para su actividad artesanal, como complemento ocupacional de los tiempos libres. La tendencia a la madurez tecnológica es factor de primera importancia. Esta madurez tecnológica debe atender, proyectada en todos los principios, pero con mayor énfasis a la colectividad que tiene a su cargo, el -- manejo de los recursos naturales, deberá obedecer a la potencialidad de la ciencia y a la tecnología moderna, con los métodos más adecuados de organización.

El despertar de la conciencia de tener que apoyar el desarrollo agrícola fincado en el reparto revolucionario de tierras, en las décadas pasadas, se introdujo inicialmente en México por una serie de prácticas asistenciales destinadas a proveer al campesino de los medios susceptibles de elevar su eficiencia y pro-

ductividad en actividades agrícolas: crías de ganado, implementos agrarios, criadero de pescado en bordos, etc., asimismo, se buscó reforzar la infraestructura para las actividades agrícolas, desarrollo de obras de riego, caminos, etc.

En términos generales, estos intentos por tecnificar la agricultura se acompañaron a menudo de sistemas de capacitación técnica paralela, para dotar a los campesinos de los conocimientos técnicos necesarios para sacar el máximo provecho de los nuevos implementos que se les brindaban.

En esta forma se multiplicaron las formas de capacitación específicas, para diversos esfuerzos de implementación técnica y ligados a instituciones diversas, con marcadas tendencias a la dispersión y a la duplicación de esfuerzos. Sobre todo la capacitación destinada exclusivamente a aumentar la productividad se halla estancada y limitada por la falta de educación básica y fundamental, en grupos con un nivel de alfabetización muy relativa, y no se puede garantizar la capacidad de estos grupos para generar y emprender nuevas actividades.

Apoyando en cierta forma los conceptos anteriores, se transcribe el contenido de la publicación "...Las Recomendaciones de Reforma Administrativa para el Sector Agropecuario" (7)

(7) Secretaría de la Presidencia.- Dirección General de Estudios Administrativos 1976.- Colección Fuentes No. 2.- México. Serie A) Documental. Pag. 67.

"... 7o. Que, de manera general, los principales problemas - limitantes de la organización de productores son:

- a).- La complejidad de las actividades en las ramas agrícola, ganadera y forestal.
- b).- El atraso cultural, técnico, económico y social de los campesinos.
- c).- Los diversos intereses creados de particulares, - principalmente los ligados al aparato de intermediación.
- d).- Las interferencias de la política militante en las funciones de las agrupaciones existentes.
- e).- Las carencias de estímulos a las agrupaciones - constituidas, sobre todo los de carácter fiscal.
- f).- Las deficiencias existentes en la legislación sobre tenencia de la tierra.
- g).- Los diversos problemas a que se enfrentan los - productores agropecuarios y forestales para la - comercialización de sus productos e insumos.
- h).- La limitación de los programas de asistencia - - técnica para la administración, producción y - comercialización. . . "

Por otra parte, se pretendió remediar la falta de capacidad de emprender, con sistemas destinados a promover proyectos -- de desarrollo socio-económico: pequeña empresa, granjas, lecheras, etc. En general, el establecimiento de este tipo de empre--sas vino desde afuera de los núcleos campesinos, por parte de -- organizaciones especializadas en la promoción y en el apoyo - - - para el financiamiento de estas iniciativas.

Creo que los resultados han sido a menudo desalentadores, en particular, por las dificultades que experimentaron los campesinos para trabajar en grupo, en actividades socialmente realizadas; igualmente por el tipo de relaciones establecidas con las - - instituciones promotoras quienes asumían a menudo las actividades de administración técnica de las nuevas empresas creadas, - generando patrones de dependencia que no favorecieron el que los campesinos se sintieran dueños de sus destinos.

Entonces se pensó que el medio rural, en cuyo caso y según los requerimientos ocupacionales identificados por zonas significativas, la capacitación debería orientarse tanto hacia quienes - permanecen en su actividad y que deberían adquirir las aptitudes que les permitieran producir más eficientemente, como hacia -- aquellos otros que han de readaptarse para desempeñar adecuadamente diferentes tareas.

Un problema de importancia fundamental se encuentra en la inadecuación del sistema escolarizado de educación formal con la realidad de los centros de trabajo y las exigencias del desarrollo económico y social, en gran parte derivado de la falta de un conocimiento, real y actualizado, de las necesidades cualitativas de formación para el trabajo.

La urgencia del desarrollo rural ha penetrado ya todas las esferas y en todos los grupos preocupados hasta la fecha casi exclusivamente por el desarrollo industrial y comercial urbano. La educación misma en sus contenidos, correspondía a modelos urbanos expresados en su lenguaje con poca resonancia y de poca utilidad en áreas rurales, lo cual explica en parte, la deserción registrada en las escuelas rurales.

Se nota en todos los sectores productivos del país, que existe una creciente preocupación por la problemática rural en todos los órdenes, en parte motivada por un mayor deseo de justicia social susceptible de revertir las tendencias hacia el desarrollo desigual de ambos sectores y de disminuir la marginación de grandes núcleos de campesinos a base de capacitarlos para resolver los problemas que se presentan en su quehacer diario.

Por lo anterior, debe crearse un consejo de capacitación rural, que pudiera estar integrado por campesinos y represen-

tantes de las instituciones públicas que tienen programas de desarrollo en el sector rural. El Consejo mencionado se encargaría de orientar y coordinar toda la acción de la capacitación dentro del sector, contemplándola en el contexto del desarrollo económico y social del campo. Procuraría crear nuevas fuentes de trabajo y, en general promovería el desenvolvimiento socioeconómico del sector rural. En consecuencia, al crearse nuevas fuentes de trabajo y, al promoverse el medio agropecuario, se complementará con una capacitación adecuada al multisector.

El sector merece atención especial, porque si no se le atiende, cualquier acción que se emprenda en los otros dos, es decir, el industrial y el de servicio, agravará el desequilibrio entre las urbes y el campo.

Se ha hecho un llamado insistente al sector privado para que revierta hacia el campo parte de los beneficios que les fueron proporcionados por el propio campo, según los modelos de desarrollo puestos en marcha anteriormente. Teniéndose en cuenta que la participación tanto del sector oficial como del privado en la promoción del desarrollo agrícola, significará una extensión de sus funciones de capacitación, hasta ahora limitados al ámbito interno y a su propio personal.

e).- En la Vida Escolar .

Antes de abordar este inciso, es conveniente tener presente que la educación, es un proceso que facilita y propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen que ver con el ámbito social y cultural en el que actúa el educando.

En nuestros días, los sistemas de enseñanza se hallan en una profunda crisis. La inconformidad del alumno frente a los planes de estudio y a los sistemas pedagógicos de escuelas y universidades se hace patente a través de manifestaciones y protestas de muy diversos órdenes; la deserción estudiantil es un fenómeno cada vez más frecuente .

Tal parece que las energías y la iniciativa que el ser humano presenta en sus primeros años de vida poco a poco se van distorsionando hasta ser reemplazadas por una actitud apática y carente de creatividad, cuando éste se pone en contacto con los sistemas de enseñanza tradicional. Dicho problema ha empezado a preocupar no sólo a los psicólogos, sociólogos, pedagogos y gobernantes, sino también a todos aquéllos que de una u otra forma se ven afectados por esta crisis educacional.

Para que la capacitación en la vida escolar tenga éxito, se requerirá establecer una estrategia clara que guíe, que oriente de manera total el desarrollo educativo y que considere un - -

sin número de circunstancias del país en que se trata de implantar; por ejemplo, las necesidades que las empresas manifiestan en cuanto a los conocimientos y prácticas que deben poseer sus trabajadores.

Las estrategias pueden ser diferentes, pero deberán tener -- como base común, el incremento de la eficiencia y la productividad del sistema como un todo.

Para que la pedagogía moderna esté en consonancia con este nuevo espíritu del cambio, necesita actualizar sus objetivos y procedimientos de tal suerte que prepare al hombre para lo imprevisible, y la única pauta rígida que en adelante pueda permitirse es -- la de su renovación constante.

Si el sistema y programas de capacitación no están contribuyendo a que sus egresados logren mejores condiciones para su vida futura, y para la sociedad en general, de acuerdo a los parámetros de evaluación seleccionados, el sistema mencionado está adoleciendo de defectos.

La primera diferencia que distingue a la capacitación de la educación, consiste en que el objetivo principal en las escuelas, -- es la educación, enseñar y aprender son los procesos primarios, todo lo que se hace es para cumplir con este objetivo; las instalaciones adecuadas, el reclutamiento de los alumnos, el personal administrativo, los programas financiados para cumplir con --

la finalidad de propiciar la educación. Ahora bien, la capacitación se imparte para facilitar a los empleados, sus tareas y - - será suministrada cuando interfiera menos en la producción.

En segundo lugar, la capacitación por lo general no sigue una rutina, ni es regular, puesto que se imparte por regla general en determinados períodos, en la escuela, un profesor imparte un programa curso tras curso, posiblemente durante muchos años, en cambio, en la empresa un programa puede darse varias veces en una misma época y después nunca más puede ser impartido.

En tercer lugar, el instructor de empresa necesita tener más habilidad creativa y originalidad en la elaboración de un programa que un profesor de escuela, pues enseña una gran variedad de cursos en tiempos cortos y en las más diversas áreas de aprendizaje.

En cuarto lugar, la ejecución de los programas debe ser flexible de tal manera que pueda ser cambiada al momento, de acuerdo a las exigencias de la producción, sin que por esto, el instructor o encargado del programa se moleste.

Otros aspectos que se pueden señalar es que en la capacitación, el instructor está supeditado a jefes superiores que decidirán en última instancia.

"... En los sistemas tecnológicos de mañana - rápidos, fluidos y automáticamente regulados -, las máquinas cuidarán de la corriente de materiales físicos, y el hombre, de la corriente de información y de opinión. Las máquinas realizarán, cada vez más, las tareas rutinarias; los hombres, las labores intelectuales y de creación. Máquinas y hombres en vez de hallarse concentrados en gigantescas fábricas y en ciudades fabriles, estarán desparramados por todo el mundo y se relacionarán mediante comunicación extraordinariamente sensibles y casi instantáneas. El trabajo humano saldrá de la fábrica y de la atestada oficina para trasladarse a la comunidad y al hogar... " (8)

CAPITULO II

SISTEMAS O METODOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En esta materia como en otras de nuestra disciplina, el criterio para precisar con exactitud los elementos o componentes de un sistema o método de capacitación o adiestramiento ha diversificado el parecer de los autores.

Pueden y deben distinguirse dentro de este contexto diferentes formas o categorías de capacitación, según el propósito y los sujetos a ella, por ejemplo para Agustín Reyes Ponce la capacitación se divide en: razón de su fin y en razón de su método. " . . . En razón de su fin. Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías: La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. Y la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, v.gr.: sobre mecánica general.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación cultural de carácter sumamente general.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir: La capacitación que se da al obrero o empleado.

Esta puede referirse, v.gr. a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador".

Capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores, etc.

Capacitación de ejecutivos. Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc..

En razón de los métodos empleados:

La capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: Sus Métodos.

Clases. Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros....

.... La capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación...

Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", etc...

Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto...

Conferencias. Consisten éstas en una exposición de 1 a 2 hrs., como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general.

Método de casos. Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos. ...Fundamentalmente, este método consisten en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Hemos hecho atrás la advertencia de que no debe confundirse el adiestramiento a base de "encomienda de casos", con la capacitación por el "método de casos": en el primer supuesto, se trata de un problema real que hay que resolver: el jefe encomienda esa resolución a un subordinado, vigilando como la plantea y cómo la resuelve; en el segundo, los ca sos son reales, pero no actuales, y no se trata de uno en con creto, sino de su empleo en todos, o la mayor parte de los temas que se han de enseñar.

Cursos por correspondencia. Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedica das a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Instrucción programada. Más actual y útil que los -- cursos por correspondencia, puede ser el método de "Instruc ción Programada", que tanta difusión tiene hoy. En lo esencial, este método consiste en un sistema por el cual, el alum no, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo --

cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte...

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta "máquinas de enseñar", que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica. Mencionaremos sólo dos de los sistemas más sencillos y usuales a la vez.

a).- En un sistema - llamado "lineal", el alumno, después de leer un texto de enseñanza, encuentra, al pie del mismo, una pregunta respecto de lo que antes leyó. Debe contestar a esa pregunta, de preferencia por escrito, y buscar en la página que se le señala al fin de la pregunta, la contestación correcta, con el fin de compararla con la suya: de esa manera, no solo conoce la respuesta adecuada, sino que puede juzgar de por qué hubo error en su respuesta, cuando ésta no coincida con la del libro.

b).- Un sistema algo más complicado, que sirve mejor para las materias que implican formación de criterio entre las cuales a nuestro juicio se halla la mayoría de las administrativas, presenta, al igual que el método anterior, un texto, al final del cual, se formula también una pregunta; pero aquí se le ofrecen varias respuestas a la misma, identificables por un número ó

letra. El alumno debe escoger la que le parece correcta, y ver, en la página que está indicada al final de la respuesta que escogió si eligió la debida, o si tomó una respuesta descartada, en cuyo caso, se le explica por qué lo es. En este supuesto, al pie de esas explicaciones, se le pide que vuelva a la página donde están las respuestas diversas, para escoger otra. El alumno debe hacer nuevamente su selección, e ir a la nueva página a que lo remite la respuesta que nuevamente escoja: si fuere otra vez descartada, se repetiría el procedimiento descrito antes. En cambio, cuando la respuesta que ha escogido es la correcta, al buscar en la página a la que se le remitió encontrará la indicación de que ha elegido bien, y una breve indicación de las razones por las que su respuesta fue adecuada. En este caso se le pone inmediatamente en esa misma página un nuevo texto que debe leer, al final del cual, se le formulará una nueva pregunta y varias respuestas, siguiéndose siempre el procedimiento descrito anteriormente.

Capacitación Indirecta: Sus Medios.

Mesa redonda. Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones - razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta - son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel...

... Publicaciones.- Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada - sea en libros, en forma de panfletos, etc., son más bien un medio para ayudar a otro - sistema de capacitación directa. Por esto, aquí nos referiremos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura...

Medios audiovisuales. La utilización de películas, filmas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, puede ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera sería difícil convencer al personal... (vease cuadro No. 1)... " (9)

Otro autor Alfonso Siliceo, proporciona la siguiente división de los sistemas de capacitación; "... Dice que la capacitación es función de línea y que debe entenderse en dos aspectos:

- La capacitación en Aulas:

(9) " Administración de Personal", de Agustín Reyes Ponce, - Editorial Limusa, México 1973. Págs. 107 / 112 .

Es la que se imparte en un centro establecido a propó-
sito, y con un cuerpo de instructores especializados,
conocida también como capacitación residencial o - -
colectiva.

- La capacitación en el trabajo:

Entendida como aquellas actividades que, directamen-
te relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser --
concebidas en forma sistemática y transformadas en -
un entrenamiento permanente.

- Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento o capacitación individual intenta pro-
porcionar a una sola persona, es decir, en forma perso-
nal, los conocimientos, experiencias y habilidades que-
son necesarias para que desempeñe mejor su puesto. -

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas, viajes, etc.

- Capacitación externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener,
pensamos que esta no es suficiente, y que requerirá la
ayuda de otras instituciones educativas para responder
a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, en--
vían a sus empleados a tomar cursos fuera... "(10)

(vease cuadro No. 2)

Alberto Castaño Asmitia, en un artículo publicado por la revista ARMO, propone la siguiente división: "... 1.- Métodos de Instrucción. - Este método de Capacitación y Enseñanza lleva consigo los problemas y desventajas del Sistema educativo formal. En primer lugar, el instructor o figura central que controla la conducta de muchos, es análoga a la estructura autoritaria que ha sido percibida como inherente a la teoría tradicional de la organización y que lleva consigo implicaciones para una conducta negativa, que subyace con técnicas de control externo...

2.- Método de Conferencia o Discusión de grupo.- Este método es básicamente un intento para aprender y obtener experiencia a través de un procedimiento democrático y participativo en donde cada adiestrado adquiere un rol participativo en el proceso de aprendizaje y desarrollo de conocimientos. Por esta razón se considera con cierta ventaja sobre el método de instructor, además de que da la oportunidad a los participantes de recibir algún tipo de reforzamiento y retroalimentación.- Una de las principales desventajas de este método la constituye el hecho de que el número de participantes en cada sesión de capacitación debe ser relativamente pequeño, además de que la participación y sus efectos estarán limitados por el tiempo en que pueden extenderse las sesiones...

3.- Métodos de Simulación. Este tipo de técnicas son las que intentan en las sesiones de entrenamiento reproducir, deliberadamente, la condición esencial de la situación de ejecución en el trabajo. El valor esencial de este método por lo tanto, es -- que maximiza la transferencia positiva de la situación de entrenamiento. Uno de los principales problemas con los que se -- enfrenta el entrenador al utilizar este método, es el del conocimiento de cuando la situación simulada corresponde realmente a la realidad y cómo una situación determinada de trabajo puede simularse en las sesiones de entrenamiento... " (11) (vease -- cuadro No. 3)

En la tesis profesional de Rafael Barrón Morales, y -- Compañeros, señalan que la capacitación tiene dos tipos bien -- definidos : individual y colectiva, y que éstas a su vez contie -- nen subdivisiones que implican forma y modo de dar o recibir -- esta capacitación y los agrupan en:

- Capacitación Individual -

Es la que se da al individuo de manera que únicamente lo -- beneficie en forma personal, cabe decir que ésta se dará --

a uno por uno de los candidatos a recibirla.

- Capacitación individual directa.

Esta es la que se transmite de manera personal y en forma directa por los supervisores inmediatos; ésta se realiza primordialmente al personal de nuevo ingreso y no utiliza programas.

- Capacitación individual indirecta.

Esta capacitación deberá combinarse con la directa ya que la recibe todo el personal a través de folletos, manuales o instructivos de trabajo con el fin de lograr el incremento de conocimientos técnicos que se pretendan hacer llegar a los individuos en proceso de capacitación.

- Capacitación colectiva.

Esta capacitación tiene como característica el impartirse a uno o varios grupos de individuos con el fin de elevar su preparación. En este tipo de capacitación se requiere más esfuerzo por parte del individuo que en la individual, ya que ésta va dirigida al grupo, pero el que aprende es el individuo.

- Capacitación colectiva directa.

Esta se imparte como la individual directa o sea-

por los supervisores de línea o inmediatos, aunque se caracteriza porque su enfoque es hacia los aspectos más generales de su trabajo en la empresa, taller u oficina.

- Capacitación colectiva indirecta.

Esta implica el contar con locales y personal idóneo para impartirlo ya que se da a grupos de empleados u obreros tanto de nuevo ingreso como a los que ya tienen tiempo trabajando en la organización y comprende el impartir una serie de clases con programas bien elaborados y planeados con proyecciones de películas y transparencias, gráficas, conferencias y todo tipo de ayuda audiovisual que contribuya eficazmente al logro de este tipo de capacitación.

- Capacitación interna.

Es este tipo de capacitación el que se imparte dentro de la organización que está incluida la capacitación individual y colectiva tanto directa como indirecta. Se requerirá por lo tanto personal preparado en distintos aspectos, con objeto de realizarla de una manera eficaz.

- Capacitación externa.

Esta, como su nombre lo indica, es la que se reali-

za fuera de la organización, existiendo para ello centros especializados que se dedican a impartir cursos sobre distintas áreas que interesan a toda la institución.

Este tipo de capacitación es recomendable, en gran escala, sólo a las organizaciones económicamente fuertes ya que éste tipo es el más oneroso de todos. Solo se recomienda a toda organización enviar al personal encargado de impartir la capacitación interna y de acuerdo a sus necesidades y recursos... " (12) (Vease cuadro No. 4)

Presumo que las transcripciones anteriores, son el análisis tradicional que se ha venido dando a los sistemas o métodos de la capacitación y adiestramiento, de las divisiones propuestas considero que la más afortunada y completa es la que desarrolla el maestro Agustín Reyes Ponce .

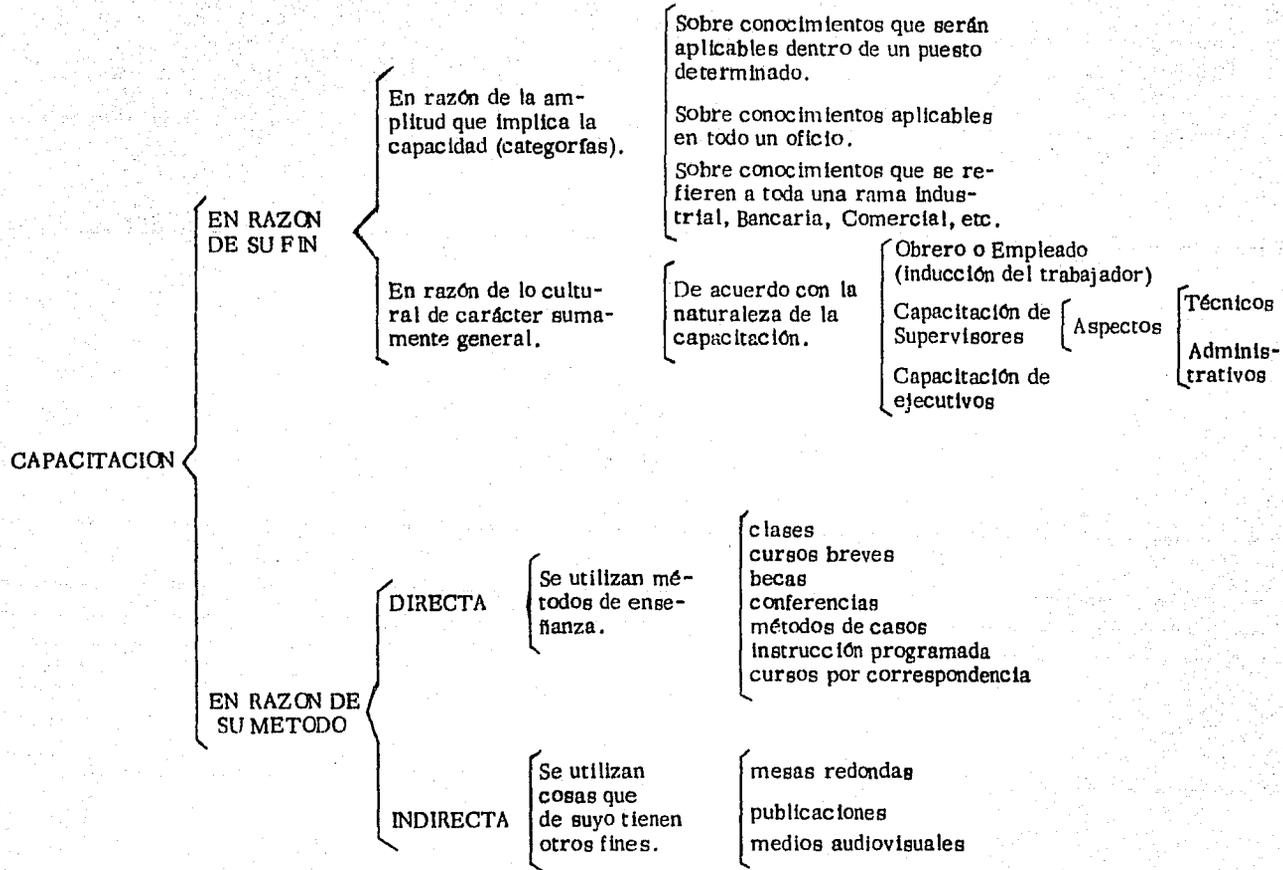
Como se ha dicho a lo largo de este trabajo, que la capacitación se entiende ante todo, como el impartir cursos a determinados grupos en función de necesidades y conocimientos percibidos por el grupo capacitador .

(12) " La Capacitación de los Recursos Humanos en las Empresas ". U.N.A M., México 1972, Pág. 26/29.

Los objetivos, la secuencia, la periodicidad, el enfoque de estos cursos, el diseño de sistemas de capacitación, en una palabra, se elaboran previamente, por parte del departamento o elemento responsable de la capacitación y se introducen ciertos mecanismos de evaluación que se supone pueden servir para reprogramar y orientar mejor la organización de futuras actividades educativas.

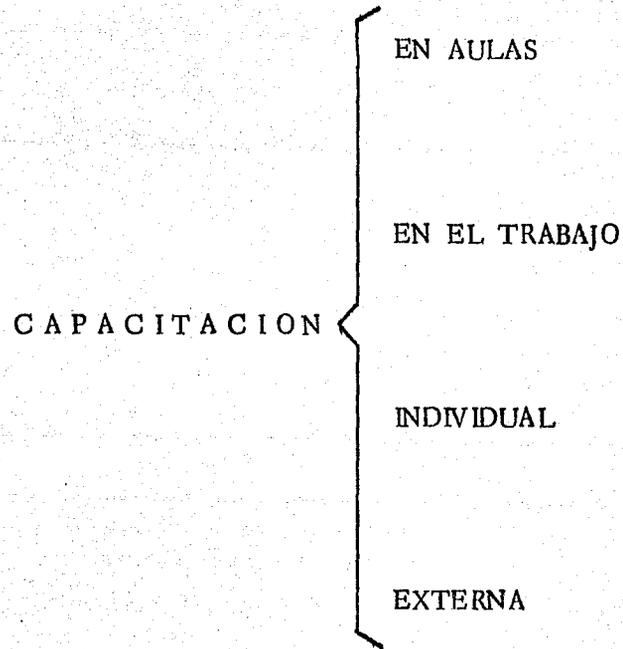
Incuestionablemente que la función capacitadora puede dividirse en una serie de apartados y subdivisiones, creo que muchos autores han omitido una forma de capacitación que juzgo importante y que se denomina CAPACITACION LEGAL U OBLIGATORIA, en atención a que deriva o nace en razón de que una disposición legal la crea y en ocasiones la establece con el carácter de obligatoria, como está sucediendo en el sistema legal de México.

Se considera obligatoria en virtud de que en alguna medida si no se accede a recibir y aprobar los exámenes de evaluación de la capacitación se puede sancionar al trabajador, como se verá posteriormente.



DIVISION DE LA CAPACITACION
 PROPUESTA POR EL
 LIC. AGUSTIN REYES PONCE

CUADRO No. 1



DIVISION DE LA CAPACITACION
PROPUESTA POR EL
LIC. ALFONSO SILICEO.

CUADRO No. 2

CAPACITACION

METODO DE INSTRUCCION

METODO DE CONFERENCIA

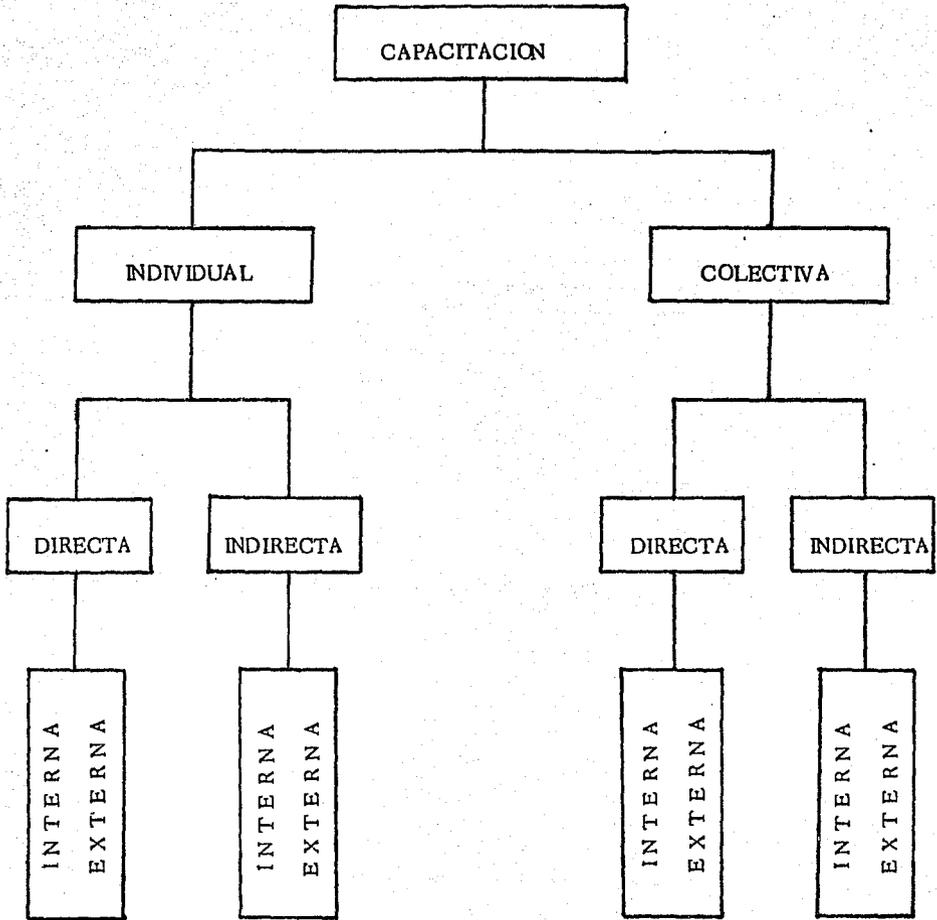
O

DISCUSION DE GRUPO

METODO DE SIMULACION

DIVISION DE LA CAPACITACION
PROPUESTA POR
ALBERTO CASTAÑO ASMITIA

CUADRO No. 3



DIVISION DE LA CAPACITACION
PROPUESTA POR EL LIC. RAFAEL BARRON
MORALES Y COMPAÑEROS.

CUADRO No. 4

LA EVALUACION DE LA CAPACITACION Y DEL ADIESTRAMIENTO.

La palabra evaluación denota la acción de valorar; fijar valor a una cosa.

Es necesario evaluar las habilidades y potencial de los empleados y analizar en qué amplitud las características del personal cubren los requerimientos de los puestos de la institución, en otras palabras, es necesario evaluar el desempeño del personal, pero como un eslabón de la cadena de funciones administrativas por desempeñar.

No obstante que es importante el aspecto de la evaluación, es uno de los más descuidados ¿será que no vale la pena estimar los resultados de las acciones que en ese campo se realizan? ¿será que como casi nunca se evalúan, no se sabe que tan útil es? ¿o tal vez sucede que no hay técnica y procedimiento de eficacia comprobada, susceptibles de emplearse universalmente?

Coincidiendo con lo anterior, un ameritado autor mexicano Alfonso Siliceo afirma:

"...El tema de la evaluación es muy discutivo; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo, que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definimos eva-

luación como la forma en que se puede medir la eficacia y - resultados de un programa educativo y de la labor de un ins tructor, para obtener la información que permita mejorar - habilidades y corregir eventuales errores. Es necesario - hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, - tanto de la capacitación como del participante..." (13).

Cabe decir que la evaluación de la capacitación y el -- adiestramiento representan la acción tendiente a obtener - información precisa y confiable acerca de los efectos que el programa desarrollado tuvo sobre los participantes, el tra bajo y el funcionamiento de la empresa. Debe entenderse que la evaluación no es propiamente la aplicación de exáme nes sino el hecho dinámico y educativo de ofrecer la oportu nidad al que aprende para reconocer sus logros y corregir sus errores. Por consiguiente la evaluación es, más bien, una actividad del que aprende, con el apoyo técnico del ins tructor .

Al concluir un programa de capacitación o de adiestra miento, los instructores deben revisar los resultados ob--

(13) "Capacitación y Desarrollo de Personal" Edit. Limusa México, 1976, Pag. 80.

tenidos y deberán dar importancia prioritaria a los siguientes aspectos:

- La aplicación que se está haciendo de los conocimientos y habilidades resultantes de la instrucción.
- El incremento real de conocimientos y habilidades obtenidos con el modelo de capacitación.
- Los efectos del programa en el comportamiento de los adiestrados.

A propósito de lo anterior, en una publicación de ARMO se señala: "...La información que se obtiene de los efectos del adiestramiento proporciona una estimación del valor de éste, retroalimentando de esta manera los diferentes subsistemas, aún el mismo de evaluación. En este contexto la evaluación cumple tres funciones primordiales. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por los participantes durante y al final de un programa. En este punto, es necesario aclarar que la evaluación del aprendizaje en las acciones de adiestramiento, no debe tener un carácter de calificación o membrete de aprobación o reprobación; más bien debe emplearse -

para mejorar la eficiencia del aprendizaje, es decir, ser una forma de retroalimentación para el participante en un intento de ayudarlo a mejorar sus propios resultados, después de conocerlos y analizarlos.

La segunda función de la evaluación consiste en determinar el grado de influencia positiva o negativa que en el aprendizaje de los participantes tuvieron los materiales didácticos, las técnicas de conducción, las instalaciones, el instructor y la organización del programa: Realizar esta evaluación permite identificar cuáles de los recursos pedagógicos empleados tienen las características necesarias para permitir que se alcancen los objetivos establecidos para el programa y cuáles requieren alguna modificación o cambio. En este sentido, la evaluación es manejada como retroalimentación para el mismo programa y sus elementos constitutivos y operacionales.

La tercera función de la evaluación es medir los efectos que el programa ha tenido en el desempeño laboral de los participantes y en el funcionamiento de la empresa. Esta función, tal vez la más importante surge ante la ne-

cesidad de comprobar objetivamente que el adiestramiento como sistema de la empresa es un hecho sentable y positivo tanto para el trabajador como para el empresario, sobre todo en estos momentos en que los directivos de las empresas exigirán una apreciación cuantitativa y constante de los resultados del adiestramiento" (14)

Ahora bien, respecto a la evaluación del adiestramiento se transcriben los siguientes párrafos:

"... Se ha escrito mucho acerca de la evaluación de los programas de adiestramiento (por ejemplo Mackinney, 1957; Kirkpatrick, 1959, 1960). Todo el mundo está de acuerdo en que la evaluación del adiestramiento debe tomar la forma de un experimento, utilizando medidas de eficiencia de "antes" y "después" en grupos control (no adiestrados) y experimental (adiestrados).

Se presume que si el adiestramiento ha tenido el efecto deseado, las personas del grupo experimental deben mostrar cambios mucho más grandes en la dirección

(14) Vol. V No. 19, Abr/Jun. 1975 "La Evaluación del Adiestramiento" trabajo de José Manuel Ortiz Tlacuilo. México.

de adquirir las conductas terminales deseadas que las personas del grupo control. Si no ocurren cambios en ningún grupo, se puede poner en duda la eficacia del paquete de adiestramiento. Si ocurren cambios iguales en ambos grupos, se puede concluir sin duda que el programa de adiestramiento no es el agente causal primario o siquiera necesario para cambiar la conducta. Evidentemente, quién preguntará por qué, se defraudaría con uno de estos resultados. Quizás, ésta es una razón de porque los directores de adiestramiento en la industria realizan con tan poca frecuencia evaluaciones experimentales de sus programas. Los pone molestos y temerosos la posibilidad de obtener resultados negativos... (15)

Ampliando un poco más en detalle lo enunciado, Alfonso Siliceo, dice al respecto:

"... La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

* La reacción del grupo y la del alumno. La reacción, en cuanto actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

(15) "Psicología Industrial" Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner - Edit. Trillas, México, 1973, Pág. 95

* El conocimiento adquirido. Necesitamos saber - que aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

* Conducta.- Este aspecto, directamente relacionados con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar. Qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

* Resultados.- Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar - una mejora, un cambio en el puesto de trabajo, es decir, - ¿ qué grado de motivación hay? ¿ las quejas se redujeron?, - ¿ como se abatieron los costos? ¿ en qué aspectos se ahorró? etc. Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro aspectos - tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que - se pretenda lograr o según sea la estructura del curso. Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar - los siguientes:

- ¿ El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿ Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿ Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas a saber:

- 1a. Antes del curso.
- 2a. Durante el curso.
- 3a. Al final del curso.

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso (como se puede ver, se trata de una forma de determinar necesidades de educación). Generalmente se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos. Muchos instructores señalan que, con la evaluación regular, es decir, la que se realiza al final del curso, se carece en muchas ocasiones de objetividad y veracidad, no tanto porque el alumno deje de ser sincero u objetivo en sus respuestas, sino porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días del curso. Por ejemplo si el curso dura una semana, es difícil que el estudiante conteste el viernes o sábado lo que su-

cedió el lunes o martes. En esta etapa la evaluación adopta la forma de un examen a base de preguntas sobre los temas del día.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos..." (16)

Dentro de la evaluación también se contempla si las instalaciones o locales tuvieron las características de funcionalidad o bien, si los servicios fueron prestados oportuna y diligentemente.

La evaluación del personal primeramente contiene un elemento de motivación para que el mismo coopere a alcanzar los objetivos de la institución, o bien, desarrollar a los individuos mediante la identificación de las necesidades de capacitación, exponiendo y haciendo conciencia de las deficiencias de preparación y de la ejecución del trabajo y que pudieran resolverse con programas de capacitación.

Por otra parte, la evaluación de la capacitación implica descubrir y conocer precisamente el potencial de trabajo

presente y futuro de los individuos. La evaluación de la capacitación también implica adecuar la organización para compartir los beneficios con el individuo o con grupos, dado que si los programas de capacitación son operantes pueden ayudar a mejorar la eficiencia de la organización y el desarrollo del personal.

La evaluación del personal no debe ser un evento aislado sino una extensión de la supervisión día a día y de dirección, más aún, se ha reiterado que la administración se refiere a la gente en el trabajo, por lo tanto, los administradores deben conocer algo más acerca de lo que sustenta, apoya y respalda la voluntad de la gente o el desinterés para desempeñar responsabilidades y que contribuye a determinar sus actividades y conducta en el trabajo. También considero que la evaluación del personal provee una oportunidad para que los empleados ejerciten su influencia en su área de trabajo individual y en la actividad organizacional. En este sentido los administradores y subalternos aprenden como resultado de su recíproca interacción en el proceso de evaluación, sin embargo, cuanto aprendan, dependerá entre otros factores del-

grado de confianza que exista y de la organización misma.

También otra característica de la evaluación consiste en que por medio de ella, se pueden identificar problemas en el trabajo, que permanecieron ocultos y que por la confianza que acarrea entre instructor y sujetos de la capacitación al impartirse ésta y al hacerse la evaluación puede lograrse que afloren.

De igual manera, la evaluación de la capacitación - puede coadyuvar a revelar debilidades en la organización - o supervisión, por ejemplo, en la definición de límites de autoridad y responsabilidad que pudieran no ser claros. - También, la evaluación es útil para planear el desarrollo - y promoción futura del personal, o bien, en la construc- - ción de tablas de reemplazo.

COSTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y RIESGOS QUE AFRONTA LA EMPRESA.

La evaluación del costo-beneficio de la capacitación y el adiestramiento debe iniciarse realizando una estimación de cuánto le cuesta a la empresa planear y operar un programa de capacitación; el procedimiento habitual consiste en determinar el costo en pesos, de todos y cada uno de los elementos que integran un programa de capacitación y deben tomarse - muy en cuenta los siguientes elementos: sueldos y honorarios de los instructores; horas-hombre de los participantes (si el programa se realiza dentro de las horas de trabajo); renta o depreciación de equipo e instalaciones; transporte y viáticos de participantes, cuando el programa se desarrolle fuera del lugar de trabajo; costo del curso, si será impartido por una empresa especializada; horas-hombre del personal que intervino en la planeación; honorario de consultores, si es que se requirieron; costo de la interrupción de la producción cuando el programa de adiestramiento interfiere - las actividades productiva; esta lista es enunciativa y no privativa puesto que varía según el tipo de capacitación y la -- empresa que realice el programa.

No obstante que en algunas ocasiones la capacitación y el adiestramiento no producen beneficios que se puedan fácilmente cuantificar económicamente, por ejemplo cuando la capacitación consiste en impartir un curso de relaciones humanas, por lo general lo destinado a la capacitación podemos considerarlo como una inversión desde el momento en que la "formación" produce beneficios para la empresa y que esta dispondrá de dicho beneficio durante un largo plazo, contrariamente a los costos de operación anuales que son gastos que están directamente incorporados a la producción que con ellos se realiza.

Bajo dos diferentes posiciones, se pueden analizar las erogaciones que tienen que hacer las empresas para capacitar a sus trabajadores, una posición considera las erogaciones por concepto de capacitación y adiestramiento como un gasto que repercute directamente sobre los costos de los productos y servicios producidos. La anterior actitud considerada como la tradicional es ahora obsoleta, por la poca visión con que se contemplan los beneficios que se proporciona a las empresas el que se capacite a sus trabajadores en todos los niveles, personal operativo de línea,

y ejecutivo. La otra actitud y que es la que la administra
ción moderna de las empresas acepta y reconoce como --
óptima es la que considera la capacitación como una inver
sión a largo plazo, pero esa inversión tiene ciertas parti-
cularidades que conviene analizar, es una inversión por-
que la empresa efectúa una erogación en la capacitación -
de sus trabajadores a fin de que se encuentren en condi--
ciones óptimas para elaborar productos en posibilidad de -
competencia. Dicha inversión será recuperada mediante -
una disminución de los objetos producidos en calidad no --
aceptable, en un mejor aprovechamiento del equipo de tra-
bajo, en la posibilidad de desarrollar la inventiva del tra-
bajador con los consecuentes beneficios para la empresa,
en la disminución de pérdidas por un mal uso de la maqui-
naria, en la posibilidad de que cada trabajador encuentre
en el desempeño de su trabajo, y sienta que está creando
algo valioso y que él en sí también es importante dentro -
de la organización o empresa para la que está laborando.

En conclusión, me afilio a esta segunda corriente --
y estoy convencida de que la inversión más rentable de --
una empresa es la que se hace en formación de su perso-
nal porque todos los demás factores de la producción son -

manejados y controlados por el hombre. Esta actitud de la dirección hacia la capacitación donde precisamente se propicia el mayor número de oportunidades para el grupo social, debe estar correlacionada con la existencia de una estructura organizativa adecuada que permita manejar exitosamente las variables del cambio y la competencia.

En los últimos años las distancias de la comunicación se han acortado, la sociedad ha sufrido avances y transformaciones, se lucha por alcanzar una auténtica democracia industrial, ya estamos en la era de la participación y en función de esta expectativa deben integrarse tanto los empresarios como los subordinados, para lograr las metas de una producción óptima en las empresas, pero siempre mediante programas de capacitación en grupo, y así, no será una erogación sino, más bien una inversión.

POLITICAS DE ESTIMULO PARA EL PERSONAL CAPACITADO.

La capacitación debe responder a motivos e intereses constantes del trabajador y las condiciones y necesidades de la empresa, y debe llevarse a cabo en forma de sistemas, programas o métodos que contemplen los avances científicos, y la nueva tecnología.

La incorporación, afirmación, confirmación y readaptación del trabajador a las demandas tecnológicas lo llevan o deben de llevarlo a estar consciente y a considerar que gracias a la capacitación puede realizar más eficientemente su trabajo, tanto en esa empresa como a futuro en cualesquiera otra en donde prestaría sus servicios, y que tal vez pudiera lograr una mejor posición, o una mayor cantidad de ingresos.

Por medio de la capacitación no se pretende crear una elite de doctos o letrados, sino inducir al hombre para que por su inquietud, mejor dicho estimular su inquietud para que se introduzca en los secretos de una tecnología actualizada y operante. En esta virtud, la capacitación significa la clasificación de los por qué y de los cómo.

Como se ha dicho, el trabajador más o menos calificado sabe que la capacitación representa para él la posibilidad de un ascenso; un aumento de prestigio; un incremento en sus ingresos y el desempeño de actividades que lo satisfagan más.

Puede pensarse que de no estimular debidamente a los empleados o ejecutivos recientemente capacitados, la empresa en lugar de aumentar su productividad la podría recluir, dado que no hay mayor decepción para un empleado o ejecutivo que aquélla que nace al sentirse frustrado, máxime si él durante los cursos de capacitación puso todo lo que estuvo de su parte; y al no ver la respuesta por parte de la empresa, seguramente caerá en la indolencia y en la pasividad.

Como corolario de este inciso, señalo que si las empresas no establecen una acertada política para su protección con objeto de que no las abandonen sus empleados y ejecutivos después de ser capacitados sufrirán una pérdida, tanto en dinero como en tiempo, toda vez que la inversión en capacitación, como se ha venido sosteniendo, se convertirá en irremediable pérdida.

Por lo anterior, una vez sabiendo los resultados de la evaluación del programa de capacitación se deben tomar me-

didias inmediatas con objeto que los empleados o ejecutivos -- que sobresalieron en la capacitación continúen ligados a la -- empresa, sea ofreciéndoles de inmediato mejores sueldos, o bien dándoles más ingerencia en el mando y en la toma de -- decisiones en sus respectivas áreas.

Después de haber capacitado a los empleados, existen -- innumerables formas de mantenerlos motivados, no siempre es el aspecto económico, como lo hemos dicho, lo que incita al trabajador, pueden ser diferentes formas las que aplicadas de manera programada logren óptimos resultados en la consecusión de estos fines.

Básicamente el empleado desea sentir una vez que ha -- sido capacitado que se le sigue tomando en cuenta como ser -- humano, que existe una preocupación constante por él, y por qué no, por lo que sucede en su familia; que se le considera -- como un elemento importante en todas y cada una de las acti -- vidades que la empresa desarrolla, que su trabajo por más -- sencillo que sea, es determinante para los objetivos genera -- les de la misma y que durante sus ausencias existe un dese -- quilibrio que trae consecuencias no muy propias en el desarroo

llo normal de trabajo. Con ésto, el empleado en forma automática corresponde a esa necesidad con un amplio sentido - de responsabilidad y sobre todo, por el gusto de saber que - en él descansa mucho de lo que es el movimiento habitual de la empresa .

RESPONSABLES DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

Antes de desarrollar el presente inciso, hay que hacer algunas reflexiones necesarias para comprenderlo mejor, - puesto que al hablar de capacitación, es necesario formular la siguiente pregunta:

¿Quién se beneficia con la capacitación? Consideramos que - un programa de capacitación típico tiene tres beneficiarios -- principales que son: cada uno de los individuos participantes, la empresa que los contrata e imparte la capacitación y la -- sociedad en última instancia.

La Revista Management Today publicó un artículo de -- Alejandro Serralde Solórzano, que a continuación se transcribe: "... Toca ahora al hombre (y ya era justo), ser el -- centro de atención de los expertos en organizaciones como -- pieza clave para el logro del incremento de productividad. -- Desde la posguerra han transcurrido varias bien marcadas -- etapas características de la preocupación de los hombres de empresa para obtener mejores resultados. Hoy en día hay -- muchas firmas operando en el campo de la capacitación y -- desarrollo de recursos humanos y se ha llegado a un punto -- de alta competencia. Prácticamente toda empresa organizada

cuenta con departamentos de capacitación de recursos humanos y abundan temas, tópicos, juegos, simulacros y seminarios, para ser impartidos. Se ha empezado a ver a la capacitación y al desarrollo de recursos humanos como una necesidad de sobrevivencia de las empresas por un lado, y como un nuevo campo de negocios por otro. El fin que se persigue ahora es noble: el hombre es el objetivo dentro de las organizaciones para lograr mayor eficiencia; la productividad es la meta. Pero ...se está viendo al hombre como tal, o -- simplemente como el recurso al que hay que exprimirle todo el jugo para mantener vivas a las empresas. De ser así, -- nos parece que nos estamos equivocando; debemos sacarle jugo a las empresas para mantener vivo al hombre para dotarlo de las oportunidades para que alcance su autodesarrollo y se aleje lo más pronto posible de conductas enajenadas. Si deseamos impulsar la capacitación en las empresas, comencemos por definir cuales serán los valores humanos que queremos, y a partir de ahí comencemos la carrera. Al -- igual que en los individuos, la automedicación es riesgosa -- en las organizaciones, la autodosificación de capacitación -- puede ser peligrosa... " (17)

(17) En español Año V No. 10, Octubre 1977. México.
Págs. 21-24.

Se hace la anterior cita, en virtud de que el tema a desarrollar versa sobre: quién o quiénes son los responsables de capacitar al personal, y nos preguntamos ¿debe ser a iniciativa del empleado o sea, debe él mismo procurar capacitarse aunque le cueste tiempo y dinero, debe ser el patrón quien soporte y promueva la capacitación, deben ser los sindicatos, o será el Instituto Mexicano del Seguro Social ?, a todas estas interrogantes, trataremos de darle respuesta.

a). - Los Empleados.

El objetivo de una acertada política de recursos humanos es llevar a la empresa a un progreso constante a través del perfeccionamiento de las personas ejecutivos y empleados y también de las condiciones en que el trabajo se realiza. La manifestación práctica de esa política es la medida con la cual se procura desarrollar las cualidades potenciales de cada persona, en vista de su participación y contribución efectiva en la vida de la empresa.

Por regla general es el empleado quien en primer lugar debe preocuparse por su capacitación, y si realmente tiene deseos de superarse, inclusive puede llegar a pagar de su propio bolsillo los programas o cursos que lo capaciten, ya -

que una vez logrado ésto, estará en aptitud de ascender dentro de la empresa en que labora o bien, puede buscar en otra compañía una posición mejor y un sueldo más remunerado.

Ahora bien, la capacitación es en parte responsabilidad del propio individuo, lo cual reduce el enfoque paternalista de la educación tradicional. El empleado debe procurar capacitarse durante toda su vida, lo cual significa una pérdida de énfasis en la "educación" (instrucción) recibida solamente durante un período y válida para siempre.

Todos los humanos tenemos aptitudes para algo, y eso es precisamente lo que hay que encontrar en la capacitación del empleado a efecto de que al realizar su faena de trabajo, lo haga con satisfacción. De esta manera, se sentirá motivado y generará la productividad esperada y necesaria para que exista progreso, tanto para el propio empleado como para la empresa.- Por lo que, una función básica de la capacitación es influir en el comportamiento de los empleados en aquello que esta relacionado con el desempeño de sus tareas en la empresa.

b). - Los Patrones:

Para poner en marcha todo un sistema de capacitación, existen muchos modelos de organización generales en el mercado que pueden ayudar a esta actividad o se pueden elaborar los propios, según la política y necesidad interna de la empresa.

Sin embargo, las empresas por lo general no realizan la capacitación o si la realizan, en la mayoría de los casos, la efectúan en forma esporádica y carente de organización.

Cuando las empresas recurren al adiestramiento, lo realizan a través de organismos dedicados a ello, sin importarles en gran manera, si esos medios efectivamente resolverán las necesidades de formación profesional. Muchas veces recurren a estos medios para dar cumplimiento a obligaciones de carácter legal, y de esta manera no están sujetos a cubrir multas, infracciones o clausuras de sus empresas.

En apoyo de lo anterior, se transcribe la fracción del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo que contiene las obligaciones de los patrones:

Artículo 132 fracción XV " ... Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con

los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren - con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para -- varias, en uno o varios establecimientos o departamentos -- o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra -- modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas... " (18)

Es pertinente aclarar que en el Diario Oficial del 28 - de abril de 1978, aparece publicado el Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades y Ramas, en el cual se modificó la fracción antes transcrita quedando de la siguiente manera:

Artículo 132 fracción XV. " ... Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III Bis de este título... "

Asimismo, el artículo 25 de la propia Ley establece -

otra obligación del patrón al señalar:

" ... El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: VIII La indicación de que el trabajador -- será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y - programas establecidos o que se establezcan en la empresa, - conforme a lo dispuesto en la Ley ... "

Se podría seguir citando disposiciones legales de la - - obligación de los patrones de capacitar a sus trabajadores, - pero en el capítulo posterior nuevamente se trataran las que al efecto ha expedido el Poder Legislativo en materia de capacitación y adiestramiento y se comentará más ampliamente - el capítulo IV "Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento", y el nuevo Capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores", de la Ley Federal del Trabajo.

Resta decir que el futuro exigirá estar siempre en constante desenvolvimiento a fin de crear nuevos programas para desarrollar eficazmente las capacidades de los recursos humanos. El patrón deberá procurar ser creativo y paciente, impulsando la capacitación, porque fomentar el desarrollo de la colectividad y el proceso de renovación, serán responsabilidad

de los patrones con las nuevas disposiciones legales.

Para terminar, la falta de conciencia de nuestros - -
dirigentes empresariales en cuanto a la importancia que le
conceden a la formación profesional, considero que es de
las más graves limitaciones que existen para que las empreu
sas cumplan realmente con su función social. Porque ya no
se puede concebir el mejoramiento individual que no sea a -
través de una mejor calificación profesional. Si dentro de -
las posibilidades de ocupación la mayor fuente de empleo la
proporciona el sector privado y este no se preocupa en priu
merísimo orden de capacitar a su personal, estará por conu
siguiente, frenando el nivel de bienestar de la sociedad.

Es necesario entender y procurar evitar, - a base de
una buena información - lo que con frecuencia ocurre en --
muchas empresas, y es el hecho de que trabajadores o - --
empleados asisten a cursos de capacitación y al terminarlos
no pueden aplicar la totalidad de lo aprendido en el desempeu
ño de sus puestos lo que ocasiona frustración y desinterés -
de esas personas por programas de adiestramiento subse--
cuentes.

c) _ Los Sindicatos .

Las organizaciones de trabajadores en México han tenido una influencia poco significativa en los mecanismos de distribución del ingreso, pues su poder de negociación se ha visto frenado por diversos factores .

Además de lo anterior, hay que tomar en cuenta que las grandes masas de la población trabajadora exhiben altos porcentajes de analfabetismo o muy reducidos niveles de escolaridad que dificultan la comprensión de sus derechos y la adopción de acciones decididas para defenderlo .

Afortunadamente existen países donde los sindicatos no meramente trabajan por reivindicaciones salariales o por obtener mejores condiciones de trabajo para sus miembros afiliados . Ya estos movimientos sindicales presionan también sobre la adopción de determinadas políticas para el mejor destino de la nación . ¿ Por qué entonces la empresa no trabaja conjuntamente hacia estas aspiraciones si los trabajadores sindicalizados son parte de la empresa? Para esto hay que borrar de la mente de los empresarios obsoletos, que es negocio pagar salarios bajos a trabajadores sin calificación .

En México lamentablemente los sindicatos obreros se han limitado a vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo en beneficio de sus agremiados y a buscar aumento de los salarios y demás prestaciones, y aún esto es entre parentesis, puesto que ellos se manejan en base a intereses creados, enfatizando que los líderes de la gran mayoría de estos sindicatos, son "oficialistas", o sea se dedican a apoyar incondicionalmente al Gobierno Federal, aún en contra de los intereses de la clase que representan; olvidándose por consiguiente de capacitar a los miembros de sus agrupaciones pensando tal vez de que si se despiertan o se superan, pueden desbancarlos del lugar desde donde están medrando y enriqueciéndose.

Posiblemente para disimular un poco lo anterior, existen Institutos de Educación Obrera dependientes de la C. T. M., en casi todas las capitales de los Estados de la República. También hay centros de capacitación cuyo funcionamiento depende de otras organizaciones sindicales tales como el Taller Escuela de Artes Gráficas, el Instituto de la Industria Azucarera, el Centro de Capacitación de C. F. E., el de la Industria Hotelera, el de la Industria Petro-Carbónica y otros.

Esta orientación de los sindicatos excluye la consideración del mediano y largo plazo, pues su finalidad es mejorar

las condiciones de la mano de obra ocupada; pero no induce a multiplicar las oportunidades de empleo para el conjunto de la masa trabajadora.

Se debe comprender que este derecho que tienen los trabajadores a la capacitación, por su importancia y naturaleza es un deber social, que si bien corresponde al empresario su solvencia, por su mismo carácter social, obliga al estado a intervenir en su ejecución y de manera complementaria a las organizaciones sindicales a cooperar en forma material.

No obstante, lo dicho en párrafos anteriores acerca de lo lamentable que en México vienen actuando los sindicatos, debemos dejar patente que en todos los ámbitos laborales del país se empieza a ver una serie de " Sindicatos Independientes ", que parece ser lucharán por mejorar y capacitar a sus agremiados, como son los de S. A. I. (Sindicatos de Autores Independientes), el STEUNAM, el de Telefonistas, el de Electricistas, (Tendencia Democrática), etc. , estos sindicatos en apariencia estan despojados del acartonamiento de las tradicionales agrupaciones,

creo que darán impulso decidido a la capacitación porque están dirigidos por gente joven y muy capaz.

Para concluir, la empresa, el sindicato y el organismo público, constituyen en si mismos una comunidad de capacitación y adiestramiento de creciente importancia. El perfeccionamiento constante de la capacitación en el ámbito interno de cada una de las organizaciones señaladas, son elementos esenciales para la resolución de los problemas en este campo. Debe ser decisión firme de estos entes conseguirlo, - - que en última instancia es una función de supervivencia tanto para el sindicato como para la empresa, por lo que deben -- ver a la capacitación como un proceso educativo permanente.

d).- Instituto Mexicano del Seguro Social.

En México, en la actualidad la capacitación y el adiestramiento también los proporciona principalmente un organismo descentralizado como lo es el I.M.S.S., y considera ambos conceptos dentro de "los servicios sociales de beneficio colectivo", y alude a la capacitación y al adiestramiento como prestaciones que pueden ser aprovechadas tanto por los asegurados, los beneficiarios y en general a todas las --

personas que deseen superarse puesto que son impartidos -
en forma gratuita por el propio Instituto.

El Artículo 234 de la Ley del Seguro Social, señala: (19)

"... Las Prestaciones Sociales serán proporcionadas -
mediante programas de:

Fracción VI.- Cursos de adiestramiento técnico y de -
capacitación para el trabajo a fin de - -
lograr la superación del nivel de ingre-
so de los trabajadores... "

La disposición legal anterior, confirma la creciente --
preocupación por la capacitación y el adiestramiento que está
surgiendo en el país .

A mayor abundamiento el 2 de agosto de 1978, en el --
periódico Excelsior en primera plana, se publicó la noticia -
de que el I.M.S.S., pondrá a disposición de los empresarios
y trabajadores de México, 200 centros de capacitación y - --
adiestramiento, puesto que de no realizarse los programas -
previstos " el país no tendrá remedio " .

CAPITULO III

LA CAPACITACION EN MEXICO.

En el desarrollo económico y social del país, el desenvolvimiento de su industria y, conjuntamente, el desarrollo de los recursos humanos constituyen uno de los temas -- centrales de nuestra época. El desarrollo económico de un país no depende únicamente de la mayor o menor capacidad industrial, sino que es la mano de obra calificada en definitiva, la parte modular en ese proceso; aún más, el desarrollo tecnológico y el aprovechamiento de materias primas se encuentran sujetos a la utilización que de ellas haga el hombre.

México, es un país de un sinnúmero de contradicciones, es un país en desarrollo, en proceso de industrialización, pero es también un país presa del neocolonialismo, de las grandes potencias, de donde importamos no solo tecnología, y modas en el vestir, también importamos cultura, - música y modas del trabajo organizado.

Es penoso, pero los expertos mexicanos en capacitación se han dedicado a impartir técnicas y teorías del trabajo organizado principalmente norteamericano, traen conferenci

cistas y asesores extranjeros, compran libros y revistas de autores extraños a nosotros, es decir, estamos ávidos de importar e imitar tecnología organizacional y administrativa de técnicos de países altamente industrializados y que constituyen centros de poder económico y científico, con ideologías distintas a la nacional.

Por venir al caso, dado que apoya lo apuntado en los párrafos anteriores, Ramón Nájera Magaña, publicó en la revista ARMO un estupendo artículo del cual se transcribe parte:

"...No quiero hablar de la investigación de los especialistas de la capacitación y el desarrollo, porque en nuestro país, por lo general o se investiga, o se come, por tanto, la investigación realizada por especialistas para crear enfoques, métodos y técnicas congruentes con nuestra realidad, es lenta y escasa.

Me quiero referir a la investigación previa que resulta indispensable para detectar las verdaderas necesidades de capacitación de una empresa, jerarquizarlas por prioridades debido a su importancia o urgencia, decidir sobre las técnicas, métodos y enfoques que requieren cada una para su resolución, ver cuál sería el trabajo previo que podrían hacer

a los diversos niveles los ejecutivos, para inducir a sus grupos a participar en un proceso de capacitación y desarrollo, llamar a especialistas externos, para que sometan sus programas y realizar ajustes de sus objetivos de enseñanza - aprendizaje, para que sean congruentes con las necesidades detectadas, seleccionar a los que convengan por su capacidad y actitudes, obtener y preparar todos los materiales adicionales que serán requeridos para cumplir con el programa y hasta entonces anunciar ¡Tenemos un programa de capacitación ! Tristemente, muy pocas empresas en México, enfocan así sus programas de capacitación.

La mayoría de nuestras empresas dicen tener un programa de capacitación, cuando envían a unos cuantos elegidos a cursos externos, o cuando dan algunos cursos sin "ton ni son", para que el personal piense que la empresa está interesada en su capacitación y desarrollo.

Muchas, pero muchas veces, me han llamado para que les "lave el cerebro" a personal que casi consideran delincuentes.

Otras muchas, me han llamado para dar un curso para secretarias y he acabado dando uno, para ejecutivos - después de captar el problema real.

En otras ocasiones, me han pedido cursos para vendedores y han resuelto sus problemas, con cursos de administración para sus administradores o de servicio, o de administración de la producción.

El problema es que algunos especialistas del campo, le dan al cliente lo que les piden, sin cuestionar su solicitud y después resulta que la capacitación, no sirve para resolver problemas y aumentar la productividad, cuando en realidad lo que falló, fueron los pasos previos y la ética de un profesional.

Otro problema que tenemos en México, es la ubicación del responsable de la capacitación y el desarrollo, dentro del organigrama empresarial. Por lo general, está colocado muy abajo dentro de la escala ejecutiva, cuando la ubicación más indicada sería reportándose al Gerente General. A este pobre ser, por lo general, le ordenan lo que tiene que hacer y le dan poca oportunidad para sugerir, investigar y crear.

Esto es indicativo de la poca importancia que se le da a la función de hacer capaces y desarrollar a las personas, en nuestro país subdesarrollado e improductivo.

En las empresas se han olvidado, que así como la --

función de la contabilidad es ser un espejo de los recursos materiales del presente y un relator del pasado en los aciertos y errores, la función de la capacitación es ser un espejo de las actitudes y conductas de las personas en el presente y un estímulo para el desarrollo de las personas y, como consecuencia de las empresas mismas, en el futuro.

Otra realidad de la capacitación y del desarrollo de las empresas en México, es que apenas están un poco mejor que la educación en las escuelas y universidades del país..." (20).

Después de lo anteriormente expuesto se debe entender que la capacitación en México se desarrolla en varios planos, en virtud de las diversas instituciones creadas en el país con este propósito: Seguro Social, Secretaría de Educación Pública, Servicio Nacional ARMO. En un primer plano general, abarcaría aspectos tecnológicos comunes a una masa más o menos considerable: tecnología, seguridad, ergonomía, etc., y en un segundo plano, la capacitación presenta aspectos específicos de cada empresa o grupo de empresas.

(20) "Realidad y Necesidades de la Capacitación en México" Vol. VII No. 28, Jul./Sep.1977. - México. - Revista - Pedagogía para el Adiestramiento. - Pág. 73 y 74.

De esta manera se procuraría en México: promover las oportunidades de empleo y elevar la productividad, mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias, promover la justicia en las relaciones laborales y desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones de la política laboral y el bienestar social.

El país cuenta con riqueza suficiente para resolver sus problemas, los recursos naturales son abundantes y son muchos los mexicanos potencialmente productivos. El reto nacional consiste en capacitar y organizar a aquéllos que, aplicando su fuerza de trabajo a los recursos naturales, puedan generar la riqueza, misma que ha de ser justamente distribuida. La capacitación en este sentido está vinculada sustancialmente a las soluciones que -tratan de aplicarse para resolver la problemática nacional.

Como se verá posteriormente, la capacitación no es algo -mágico, ¿de qué serviría capacitar ampliamente a un -sin número de mexicanos, si simultáneamente no se establecen mecanismos para aprovechar sus habilidades ya desarrolladas? Todos los -lineamientos de política laboral encuentran en la capacitación un apoyo de carácter fundamental, pero por esa misma razón, -resulta imprescindible desarrollar planes organizados de empleo.

a). - La Capacitación en el Poder Ejecutivo y en Organismos Descentralizados.

En el informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana; de la Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos 1974, se asienta: - "... Capacitación dentro de la función Pública. - No ha habido, por parte de los gobiernos de México en los últimos años, una acción importante para atacar este problema, aún cuando, en algunas Secretarías y departamentos de estado existen academias, escuelas y cursos temporales, esfuerzos meritorios que no guardan relación con la magnitud del problema. La capacitación dentro de la función pública, para los grupos numerosos de los empleados que se ocupan de labores rutinarias no precisamente profesionales, tales como mecanografía, taquígrafía, correspondencia, archivo, elaboración de materiales estadísticos, manejo de máquinas, etc., y es de las más urgentes y probablemente de las más fáciles de organizar, y tendría mejores efectos si se realizara en las propias dependencias, dentro de las jornadas de trabajo.

Preparación y capacitación de Ejecutivos y Directores. Si la capacitación de los empleados y de los especialistas es indispensable en cualquier organización, la buena marcha --

de esta quedaría seriamente afectada si no contara con - - ejecutivos y directores de alta calidad. La responsabilidad de los puestos directivos en el estado moderno es muy superior a los puestos, equivalentes en la empresa privada. México cuenta ya con un buen número, de directores competentes y de gran experiencia que si bien no integran formalmente lo que en otros países se denomina el "staff" o la "clase administrativa", porque no están protegidos por la legislación desde el momento que se consideran empleados de confianza la verdad es que muchos permanecen durante largos períodos en el servicio público, cambiando de secretaría o de nivel jerárquico, y otros van a ocuparse temporalmente en actividades privadas. En el Poder Ejecutivo Federal se calculan, en varios miles de personas las que tienen funciones de dirección, entre directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamentos y de oficinas. - - Este cuerpo de funcionarios pasa su vida oficial en el ámbito de la dependencia en que trabajan y tienen pocas oportunidades de ver a la administración en su conjunto. A través de los años, su visión de los problemas tiende a volverse unilateral y rígida, y en ocasiones resistente a los cambios y a las innovaciones.

Por estas razones conviene capacitar periódicamente al grupo de directores generales en materias de interés - -

nacional y de orientación profesional relacionadas con las técnicas de la administración. Esto se puede lograr mediante seminarios en que los directores tengan amplia participación y los temas de la discusión sean cuidadosa y previamente preparados.

Para jefes y subjefes de departamentos podrían organizarse seminarios sobre temas básicos de la realidad económica y social de México, destacándose la importancia que tiene la administración pública en la planeación y el desarrollo económico. Además, se tratarían aspectos técnicos de la organización administrativa, como dirección de oficinas, motivación y supervisión de personal, etc.

La Comisión estima que la preparación y capacitación de ejecutivos y directores, por medio de seminarios y discusiones de mesa redonda, serían sumamente útiles en la formulación y realización de cualquier reforma administrativa. ... "(21)

Otra fuente valiosa de información " El Programa Mexicano de Reforma Administrativa en Materia de Informática " (Racionalización del Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos), de la Secretaría de la Presidencia, Dirección de

Estudios Administrativos, señala que en esa área la capacitación a nivel de funcionarios y técnicos, presenta la siguiente situación:

"... - Las principales fuentes de entrenamiento son los centros de enseñanza superior, y los proveedores de equipo; juntos constituyen las cuatro quintas partes.

- Es alarmante y lamentable que los proveedores de equipo tengan tanta importancia en la formación del personal ejecutivo y técnico de alto nivel, como los propios centros de enseñanza superior. Cada uno contribuye con dos quintas partes del total.
- No es sorprendente que la décima parte del personal de alto nivel haya sido formado en la propia Unidad. Asimismo, se ve razonable que otra décima parte del personal de este nivel se haya formado en diversos lugares.

Personal de Trabajo Rutinario

- El personal de rutina es preparado principalmente por los proveedores y en segundo lugar por la propia dependencia. Juntas representan cuatro --

quintas partes del total, lo cual es razonable.

- Como era de esperarse, el papel de los centros de enseñanza superior es muy pequeña a este nivel.

Es particularmente importante el área de capacitación, tal vez en donde se deberían poner mayores esfuerzos y recursos... " (22)

En términos generales, y es triste reconocerlo pero la función capacitadora del Estado, en sus diferentes Secretarías y Organismos Descentralizados, se ha enfocado en ocasiones a la preparación y capacitación del personal técnico, sin considerar que este tipo de personal ya tiene un cierto grado de estudios y cultura, y que el esfuerzo por capacitarlos se torna estéril, debido a que los individuos que obtienen este beneficio no son debidamente aprovechados, ya que se les deja en sus mismos puestos y con los mismos sueldos, después de haberlos capacitado.

No obstante lo anterior, debemos mencionar que el Gobierno de la República se ha preocupado por apoyar los programas de capacitación y de formación profesional que trae consigo beneficios a la colectividad, creando varios -

(22) Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971 - 1976 Pág. 44.

centros de capacitación dependientes de instituciones oficiales y semioficiales:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público: La Escuela de Vistas Aduanales.- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes: La Escuela de Telecomunicaciones y la Escuela de Policía de Caminos.- La Secretaría de Educación Pública: Centros de Acción Educativa; (CECATI) Centros de Capacitación Técnica Industrial. (ETI) Escuela Técnica Industrial. Secretaría de Salubridad y Asistencia: Centros de Bienestar Social.- Departamento del Distrito Federal: Centros Femeniles del Trabajo.- Instituto Mexicano del Seguro Social: Centros de Seguridad Social para el Bienestar Familiar.- Y por último la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con: ARMO, Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria, que actualmente es un Fideicomiso del Gobierno Federal; para terminar, CENAPRO, Centro Nacional de Productividad, Dirección General de Formación Profesional y otras áreas de ella.

b).- Aspectos legales en materia de capacitación en México.

Para estar en aptitud de desarrollar más fácilmente este tema, es conveniente dividirlo de la siguiente manera:

- I. - Disposiciones legales vigentes para la capacitación del Sector Público y que se rigen por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.
- II. - Disposiciones legales referentes a la capacitación y formación profesional en la empresa según el apartado "A" del propio Artículo 123 Constitucional.
- III. - Las Reformas a la Ley Federal del Trabajo, para considerar a la capacitación como un Derecho Laboral y como una obligación por parte de las empresas de proporcionarla.

Respecto al apartado "B", del Artículo 123 Constitucional en sus fracciones VII y VIII al disponer que "el estado organizará escuelas de administración pública y que los trabajadores además de mantener su aptitud, profesional, para obtener ascensos conforme al escalafón y

en apoyo a aptitudes y antigüedad.

El 5 de diciembre de 1938 se expidió el primer estatuto de los servidores públicos, señalando la obligación de los poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran concurrir voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica.

Como cosa curiosa se señalaba en el estatuto mencionado que para el ascenso escalafonario, además de la eficiencia se debía conocer su posición ideológica; o sea que para la capacitación del personal público tenían que valorarse dos aspectos; los conocimientos y aptitudes y además, estar identificado con las tesis políticas sustentadas por el gobierno del que forma parte.

El 30 de diciembre de 1947 se promulga la Ley de Pensiones Civiles, que fue derogada por la que crea el ISSSTE, el 28 de diciembre de 1959, organismo que debe promover la capacitación administrativa y llevar a cabo la promoción y coordinación ante las distintas dependencias del gobierno federal y de organismos descentralizados regidos por la Ley de esta Institución.

Posteriormente en 1971, se crea la Comisión Interna de Administración (CIDA), las Unidades de Or-

ganización y Métodos (UOM), y las Unidades de Programación.

Finalmente en diciembre de 1972 fué creada la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que en el año de 1974, realizó un censo de sus Recursos, que le permitiría obtener el número de empleados, ubicación y su calificación por aptitudes y preparación para así poder realizar programas de capacitación en cada una de las entidades públicas con participación de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del ISSSTE y del Sindicato de la dependencia respectiva.

Es oportuno mencionar que actualmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976, señala que dependencias del Ejecutivo Federal tienen la obligación a nivel nacional de formular planes de capacitación, como lo enuncian los siguientes artículos:

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

Fracción XXVII : Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno -

Federal, los Gobiernos de los Estados y de los Municipios, las entidades públicas y privadas - así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza - - abierta y de acreditación de estudios.

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

Fracción VI :- Promover al desarrollo de la capacitación para el trabajo y la investigación sobre la materia en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Vemos que en México, la función de capacitar -- por Ley recae principalmente en dos Dependencias del -- Ejecutivo Federal.

Por lo que respecta a las disposiciones legales - derivadas del Artículo 123 apartado "A".

Como antecedente inmediato, es obligado citar el Artículo 30. de la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que señala lo relacionado con la - educación, como debe ser, quien o quienes la deben y la

pueden impartir y sus reglamentos generales.

Volviendo al Artículo 123 apartado "A", en la fracción XIII, señala que las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, y la fracción XXXI, -- que señala la competencia de las autoridades laborales federales para hacer cumplir las obligaciones que en materia -- educativa y de capacitación y adiestramiento, tienen obligación de proporcionar los patrones.

Respecto al tercer punto de la división propuesta es -- conveniente recalcar que la ley Federal del Trabajo en su -- Artículo 7o. contiene la obligación solidaria del patrón y los trabajadores extranjeros de capacitar trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Antes de continuar citando disposiciones legales de la -- mencionada Ley, es conveniente y muy importante señalar -- que en el Diario Oficial del 28 de abril de 1978, se publicó el " Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre -- Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades y Ramas ", y que entró en vigor -- con fecha 1o. de mayo del mismo año.

"Artículo 1o. - Se reforman los artículos 3o., - 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, 527, - 528, 529, 537, 538, 539, 876 a 887 y 891, así como la denominación del Capítulo IV, título once, de la Ley Federal del Trabajo, para quedar como sigue:

Artículo 3o. - Asimismo, es de interés social -- promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 25. -

I. - a VII. - ...

VIII. - La indicación de que el trabajador será - capacitado o adiestrado en los términos de los planes y - programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

IX. - Otras condiciones de trabajo, tales como - días de descanso, vacaciones y demás que convengan el - trabajador y el patrón.

Artículo 132. - ...

I. - a XIV. - ...

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

Artículo 159. - Las vacantes definitivas, las provisionales 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.

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

Artículo 180. -

I. - a II. - ...

III. - Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;

IV. - Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

V. - Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.

Sería inadecuado transcribir todos los artículos que fueron modificados por el Decreto anotado, por lo que se considera más importante copiar textualmente el capítulo III Bis, de la Ley Federal de Trabajo, en virtud de que este es un agregado que surgió precisamente con motivo de la iniciativa presidencial, por decreto del 30 de diciembre de 1977 publicado en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de darle el rango de derecho de los trabajadores al de capacitarse.

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

Artículo 153 A. - Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 B. - Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de

personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 C. - Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 D. - Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 E. - La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 - A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe,

en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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

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

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

III. - Prevenir riesgos de trabajo;

IV. - Incrementar la productividad; y,

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

Artículo 153 G. - Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

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

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

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

Artículo 153 I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 J.- Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios 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 capaci-

tación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

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

Artículo 153 L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

Artículo 153 N. - Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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 sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

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

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

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la -- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios, de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

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

El registro concedido, en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

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

Artículo 153 R.- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los - -

aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones - que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos - planes y programas que no hayan sido objetados por la auto - ridad laboral dentro del término citado, se entenderán defi - nitivamente aprobados.

Artículo 153 S. - Cuando el patrón dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en - los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando -- presentados dichos planes y programas, no los lleve a la - practica, 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.

Artículo 153 T. - Los trabajadores que hayan sido - aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramien - to en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que - la entidad instructora les expida las constancias respecti --

vas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153 U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar; ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con

el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado - un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento - para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

Si en una empresa existen varias especialidades o - niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153 W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los

registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153 X. - Los trabajadores y 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.

Aunque no soy perito en leyes, de la lectura de los Artículos antes citados, puedo observar que el Artículo 153 "G", establece la posibilidad de que un trabajador sea contratado a condición de que se capacite, y en el Artículo 153 "H" fracción III, se impone a los trabajadores la obligación de presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes, probablemente con la dolosa intención de que, de no pasar dichos exámenes el trabajador pudiera quedar excluido del puesto, sin mayores responsabilidades para el patrón. Por lo tanto, se considera que las disposiciones antes comentadas son delicadas y no es difícil que

puedan tener como resultado una grave limitación al derecho de los trabajadores a la estabilidad en el empleo.

Por otra parte, el Artículo 153 "M", en su segundo párrafo autoriza que en los contratos colectivos se establezca un procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a las empresas, tomando en cuenta la cláusula de admisión, si esta disposición se relaciona con lo señalado en el 153 "B", que permite que la capacitación se desarrolle dentro de la empresa, resulta evidente la posibilidad que los aspirantes, de hecho se incorporen al trabajo ordinario, bajo el pretexto de que se están capacitando, y que por no ser trabajadores no tienen derecho a exigir protección de las leyes laborales, este aspecto es el que se considera más grave del sistema de modificaciones aprobado por nuestro Poder Legislativo.

En páginas posteriores se transcribirán algunos comentarios periodísticos que han sido publicados, resaltando los beneficios o perjuicios de la capacitación y adiestramiento como se ha propuesto en este año.

CAPACITACION Y DEMAGOGIA.

Es realmente raro encontrar alguien que niegue la - - necesidad de cambios dentro de la administración pública - en México, y en cambio hay muchos que coinciden en la ur-- gencia de que tales cambios se efectuen: cambios estructu-- rales, de procedimientos, legales, de comportamiento, fun-- cionales, de personas, de políticas, de valores, etc., porque sienten que tal y como está la situación, la administración - pública no satisface plenamente los requerimientos de una - sociedad que reclama cada vez con mayor énfasis la solución de ingentes problemas que solo al Estado le es dable resol-- ver, pero que no resuelve, por hallarse enredado en un - - zarzal de ineficiencia, burocratismo, nepotismos, favoritismos, cohecho, fraude, medro personal y descomposición - generalizada en todos los niveles de la administración.

Al principio de cada sexenio renace siempre la espe-- ranza de mejoramiento y a decir verdad se hacen esfuerzos, muchos realmente serios y plagados de buenas intenciones, - que no es difícil que fracasen ante la magnitud de los pro-- blemas: demasiadas presiones de intereses de toda índole --

pero sobre todo de los llamados "políticos" de clara tendencia "demagógica" que se interponen entre las buenas intenciones y la realidad y con un suspiro de resignación pensamos que es inútil. Pero a voz en cuello se dice "Ni modo, así somos los mexicanos" y parece ser que nada nos hará actuar de otra manera. "Esa es nuestra idiosincracia", dicen algunos tratando de justificar la persistencia de nuestros males, a pesar de que la experiencia de otros países, de niveles de desarrollo equiparables al nuestro y aún más bajos, muestran que es posible superar.

México, confronta una alta incidencia de injusticia social y desquiciamiento económico, agravado por el penoso período de ajuste provocado por la flotación de la moneda, una corrupción crónica, confusión administrativa, altas y progresivas tasas de desempleo; un constante deterioro del ingreso real debido al proceso inflacionario, resultado a su vez de una insuficiente producción y baja productividad etc.

Paralelo a las deficiencias y marasmos administrativos, el gobierno confronta expectativas que aún las naciones más avanzadas se encuentran imposibilitadas para sa-

tisfacen. El pueblo de México ha sido acostumbrado a un paternalismo excesivo, producto quizás, por lo menos en parte, de la propia demagogía política, y espera que el gobierno haga milagros. La reforma administrativa no se puede lograr de la noche a la mañana, ni de una vez y para siempre. Constantemente surgen nuevos problemas y el personal necesita cultivar su poder de autoevaluación. Con los cambios sexenales, ocurren modificaciones en los programas y en consecuencia en las funciones; los empleados del servicio público necesitan estar alertas a estos cambios y adoptar sus procesos administrativos a los mismos. El servicio público, en el sentido de un cuerpo momentáneamente permanente de funcionarios, compete desventajosamente por personal capacitado con el sector privado, con las profesiones y con las instituciones educativas, pues aun que desde un punto de vista estadístico aparezca que si existe personal disponible, el bajo prestigio, los sueldos insuficientes, el poco estímulo y la inseguridad del empleo, hacen poco atractiva esta fuente de ocupación.

Si nos ponemos a observar, de una manera muy personal, nos daremos cuenta que el núcleo mayor de empleados

al servicio del Estado, son los llamados empleados administrativos, cuya preparación académica, aún cuando es difícil llegar a determinarla, es muy heterogénea, ya que existen individuos que solo cursaron la instrucción primaria, denotando una ineficiencia en todo este sector, debido principalmente a que para obtener un puesto administrativo o no administrativo, por regla general, se utilizan los medios de recomendación o compadrazgo; en gran parte a ello se debe que hayan fallado los planes y progresos de capacitación en el sector público mexicano.

No bien han transcurrido 60 días aproximadamente de que aparecieron publicados en el Diario Oficial las modificaciones al Artículo 123 Constitucional y a la Ley Federal del Trabajo, cuando en el periódico "Excelsior" de fecha 5 de junio de 1978, en su primera plana se publica la siguiente "cabeza", "DUDOSO, CAPACITAR A OBREROS - AGOBIADOS" "...La fuerza de trabajo a la que por mandato constitucional se pretende capacitar, se ha formado en ambiente de corrupción sindical, carece de cultura y de educación política, alienta profundo resentimiento por la desigualdad social y está agobiada por problemas familia-

res y económicos, y hasta por la rutina diaria de viajar tres o cuatro horas en ir al trabajo y regresar al hogar. El Licenciado Arend Olvera Escobedo, Presidente de la Academia Mexicana de Ciencias Políticas y maestro de Teoría Económica en la Facultad de Derecho de la UNAM, afirmó lo anterior y añadió: " Todo ello ha generado en el trabajador mexicano acentuada pasividad e irresponsabilidad; su situación lo orilla frecuentemente a refugiarse en el alcohol, y del programa nacional de capacitación y adiestramiento encomendado al Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, poco o nada puede esperarse a corto plazo." Subrayó además. " Si ese programa no es solo uno de nuestros habituales estallidos de entusiasmo, debemos prepararnos para hacer frente a la oposición de los intereses extranacionales y aún nacionales no auténticamente mexicanos, interesados en mantener una mano de obra más fácil de ser explotada "

Siete días después de la anterior publicación, en el mismo diario "Excelsior", el 12 de junio de 1978, al Lic.

Javier Carreón Guillén, le es publicado el siguiente artículo

"... resulta evidente, que el Licenciado Arend Olvera - - Escobedo, no se ha tomado la molestia de leer las modificaciones y adiciones a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento. Podemos decirle - - sin pretender hacer un panegrico de ella - que la iniciativa de ley recientemente aprobada, constituye un paso serio y progresista en favor de la clase trabajadora en particular y del país en general. El conjunto de reformas y -- adiciones a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento es producto, de alguna manera, - de tres investigaciones previas auspiciadas por la propia - Secretaría del Trabajo y Previsión Social (sobre necesidades, recursos y actitudes en materia de capacitación), - - llevadas a cabo con todo el rigor metodológico que el caso ameritaba. Esta situación presenta al Servicio Nacional -- del Empleo, Capacitación y Adiestramiento como un proyecto que deja de lado buen número de fenómenos y acciones - de carácter tecnocrático ... " (22)

(22) Diario citado. Columna Foro de Excelsior.- 12 de -- junio de 1978.

Finalmente en El Heraldó de México, el 7 de julio de 1978, aparece publicada la siguiente nota: "El Gobierno jamás se ha creído Depositario del Saber: Ojeda Paullada". y se agrega: "... El Secretario del Trabajo, Pedro Ojeda Paullada aseguró ayer que el gobierno nunca ha creído ser el depositario del saber y del poder. Por ello, agregó el funcionario durante un discurso pronunciado en Mexicali, Baja California, las cláusulas de capacitación y adiestramiento que se incluirán en los contratos colectivos serán aplicadas a criterio de trabajadores y patrones. La nueva Ley (Federal de Trabajo), no es punitiva, "no se trata de obligar a realizar algo sólo para no recibir una sanción, sino que la filosofía de la Ley propuesta por el presidente López Portillo es la dinámica social; el pueblo que se merece hacia su propia superación". Ojeda Paullada quién estuvo en esta ciudad para instalar el Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento y la Comisión Consultiva de Seguridad e Higiene destacó que la actitud del gobierno es "con un criterio de confianza en el pueblo". Por su parte, el licenciado Ignacio Guajardo, representante de los patrones, señaló que el Consejo y la Comisión represen

tan una aportación efectiva a la Alianza para la Producción..”

Obviamente que nada más se ha transcrito de los - artículos una parte, puesto que sería inconveniente citar -- completos los textos, pero lo que interesa es resaltar el hecho de que la capacitación propuesta ha desatado una serie de comentarios, unos favorables aunque los más, desfavorables, dado que la comidilla nacional siempre cita célebres frases y proyectos demagógicos, así es en México, año con año y sexenio con sexenio.

CONCLUSIONES .

No debemos considerar al hombre como simple instrumento de producción; por el contrario debemos brindarle los elementos para que al mismo tiempo que esté en posibilidad de utilizar mejor sus habilidades físicas pueda superarse cultural y espiritualmente.

Tampoco es justo que el empresario condene a sus trabajadores a que sean siempre peones sin superación, sino que tiene el deber moral de vigilar su capacitación y adiestramiento.

Como se ha sostenido a lo largo de este trabajo, una empresa es en sí el reflejo de la clase de hombres que la integran, y en ella puede existir un clima laboral inapropiado o un ambiente mezquino, por abulia de sus dirigentes. Entonces, depende de la calidad de los equipos de trabajo que dirigen el que se cumplan los objetivos económicos y sociales de la empresa, a través del esfuerzo impulsado por actividades conscientes y entusiastas. Y por qué no decirlo -

llanamente ante este grupo selecto de profesionales que son - los responsables de contribuir a cambiar las actitudes de los hombres, que estamos viviendo una época de crisis de dirigentes eficaces. Un camino que puede ayudar a aliviar esta dificultad es que se deben ir aplicando con más profundidad y - contenido los conceptos de capacitación y adiestramiento, para no continuar perdiéndonos en el camino, por falta de metas concretas en el orden individual y colectivo. En esta conjunción de aspiraciones individuales e institucionales se puede - cristalizar el cumplimiento de los objetivos sociales de la - empresa. Debemos desechar, de un solo tajo, el concepto burocrático de considerar al hombre como un componente pasivo de una organización, y entenderlo como una fuente autónoma de energía que puede desplegarse bajo las formas de - iniciativa, creatividad, colaboración, etc.

Para diseñar e implantar un sistema efectivo de capacitación y adiestramiento, es indispensable lograr una perfecta coordinación entre el estado, las empresas, las agrupaciones de trabajadores y fundamentalmente contar con el apoyo de todo el sistema educativo del país, en el que tomarían parte

te escuelas, universidades, institutos técnicos y organismos descentralizados, como se dijo anteriormente. En México se han realizado esfuerzos muy importantes en materia de capacitación, sin embargo, creemos que hasta ahora no se ha logrado la coordinación de que hablamos. Por lo que, es necesario en primer lugar, destacar que nadie sabe a ciencia cierta que tipo de capacitación se debe brindar a las personas y para que fines. En otras palabras se han fabricado escuelas y centros tecnológicos para diferentes disciplinas, pero hasta ahora no se ha establecido una relación directa entre el sistema productivo y los sistemas de capacitación.

Ha prevalecido este estado de cosas en México a pesar de todos los intentos, algunos de los cuales ya han sido ampliamente comentados.

El panorama que actualmente presenta la capacitación y el adiestramiento en México es aparentemente prometedor puesto que gracias a las modificaciones legales de concederle el rango de Derecho Constitucional y Laboral a la capacitación y al adiestramiento, presuntamente nacerá o se creará una ge-

neración de mexicanos altamente capacitados en todos los campos de la actividad económica del país.

Claro que digo "aparentemente" porque según diversas declaraciones de los sectores directamente interesados en echar a andar las ideas sobre capacitación, únicamente se han concretado a formular pintorescas declaraciones demagógicas en todos los diarios, y así vemos que han opinado en pro o en contra, legisladores, secretarios de estado, líderes sindicales y hasta profesionistas especializados en capacitación.

Pero creo que uno de los aspectos más desalentadores es la declaración del propio Secretario del Trabajo que aparece publicada en primera plana en el periódico "El Sol de México" el día 14 de agosto de 1978 de la siguiente manera: "...Capacitación obrera plena en 1980.- Plazo de 2 años para crear el sistema nacional"... y como lamentablemente la vida en México se cuenta por sexenios, seguramente a esta administración no le va a alcanzar el tiempo para vigilar el cumplimiento de las disposiciones propuestas en la Ley Federal del Trabajo, y es probable que los nuevos

políticos, o sea, los que sucederán a los que nos gobiernan a la fecha, tal vez no tengan el mismo interés en impulsar la capacitación y el adiestramiento y desgraciadamente así - continuará México sumido en su bache tradicional de improvisaciones en todos los órdenes de sus actividades cotidianas.

BIBLIOGRAFIA

1. - LA REVOLUCION DE LA INTELIGENCIA.
Autor: Luis Alberto Machado.
Edit. Ariel Seix Barral, S. A.
México, 1976.
2. - INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA
ADMINISTRATIVA.
Autor: Wilburg Jiménez Castro.
Edit. Fondo de Cultura Económica
México 1974, 4a. Edición.
3. - PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
Autor: Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown
Edit. Letras, S. A. 1959
4. - PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Autor: Marvin D. Dunnette, Wayne K. Kirchner
Edit. Trillas
México, 1973.
5. - CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
Autor: Lic. Alfonso Siliceo
Edit. Limusa
México, 1976.
6. - EL SHOCK DEL FUTURO
El Arca de Papel
Autor: Alvin Toffler.
Edit. Plaza y Janes, S. A.
Barcelona 1970.

- 7.- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION
Autor: Isaac Guzmán Valdivia.
Edit. Limusa - Wiley
México, 1972.

 - 8.- LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA.
Autor: Antonio García Valencia.
Edit. Porrúa
México, 1971.

 - 9.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Autor: Agustín Reyes Ponce.
Edit. Limusa
México, 1973.

 - 10.-LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.
Autor: Rafael Barrón Morales y Compañeros
(Tesis) UNAM.
México, 1972.
- Recomendaciones de Reforma Administrativa para el Sector Agropecuario. - Secretaría de la Presidencia - Colección Fuentes No. 2 , México, 1976.

 - Reforma de la Administración Pública Mexicana. Secretaría de la Presidencia - México , 1974.

 - Programa Mexicano de Reforma Administrativa en -- materia de Informática. - Secretaría de la Presiden-- cia. - Programa de Reforma Administrativa del Go-- bierno Federal 1971 - 1976. México.

- Revista ARMO Vol. V No. 19
Abril / junio 1975, México.

- Revista ARMO Vol. III No. 13
Oct. / Dic. 1973, México.

- Revista ARMO Vol. VII No. 28
Jul. / Sep. 1977, México.

- Revista Management Today
Año V No. 10 Oct. 1977, México.

- Ley Federal del Trabajo.
Edit. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
México, 1978.

- Ley del Seguro Social.
Edit. IMSS. México, 1977