

00466

5.  
Zej

**"LA CAPACITACIÓN Y LA COMUNICACIÓN, UNA  
ALTERNATIVA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD Y EL  
DESARROLLO"**

**(CASO: COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS)**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA LA:**

**Lic. Virginia Edith Zepeda Reyes**

**FALLA DE ORIGEN**

**México, D.F., Marzo de 1995.**



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

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

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

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

## A G R A D E C I M I E N T O S

A LA MEMORIA DE MI MADRE, QUIEN  
SEMBRO EN LA VIDA DE TODOS NOSOTROS,  
SUS HIJOS, LA SEMILLA DE LA UNION  
FAMILIAR, EL RESPETO, EL TRABAJO Y  
SOBRE TODO EL AMOR.

A MIS HERMANOS A QUIENES AMO  
PROFUNDAMENTE, POR SU  
COMPRESION, UNION, Y SU PRESENCIA  
CONSTANTE Y ENRIQUECEDORA PARA MI  
CRECIMIENTO MORAL Y PROFESIONAL.

A MI ESPOSO CAP. LUIS CERVANTES  
MONTENEGRO, QUIEN CON SU APOYO,  
PACIENCIA, AMOR Y TERNURA HA  
PARTICIPADO DETERMINANTEMENTE EN MI  
DESARROLLO PROFESIONAL, HUMANO Y  
ESPIRITUAL.

A MI FUTURO BEBÉ PORQUE ESTA ETAPA  
DE ESPERA HA TRAIÐO PARA MI, LA  
FUERZA NECESARIA PARA CULMINAR  
CON EL PRESENTE TRABAJO, YA QUE LA  
PLENITUD DE LA MATERNIDAD ME HA  
DADO UNA PERSPECTIVA DISTINTA  
SOBRE LA VIDA Y EL AMOR.

A MI PADRE, QUIEN HA TRASCENDIDO AL  
AMOR PATERNO Y HA LOGRADO  
CONOCERNOS Y VISUALIZARNOS COMO  
AMIGOS.

A LA SEÑORA ROSITA MONTENEGRO POR  
SU AMISTAD Y TERNURA.

AL LIC. ENRIQUE BURGOS POR SU APOYO Y  
PATERNAL CONSEJO.

# I N D I C E

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1. VISIÓN GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.1. El Concepto de Comunicación</b>	<b>8</b>
<b>1.2. El Concepto de Educación</b>	<b>10</b>
<b>1.3. El Concepto de Capacitación</b>	<b>11</b>
<b>1.4. La Capacitación como Proceso Educativo</b>	<b>14</b>
1.4.1. Sobre el Concepto de Enseñanza	16
1.4.2. La Capacitación como Complemento de la Educación Formal	16
<b>2. EL PROCESO DE CALIDAD</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Revisión Histórico-Teórica del Proceso de calidad</b>	<b>20</b>
2.1.1. Algunos datos sobre el origen y desarrollo de la calidad	20
2.1.2. Sobre el concepto de calidad	22
2.1.3. Elementos claves para una revisión teórica sobre calidad	23
2.1.3.1. Armand Feigenbaum	23
2.1.3.2. Edwards Deming	25
2.1.3.3. Joseph Juran	27
2.1.3.4. Kaouru Ishikawa	29
2.1.3.5. Phillip B. Crosby	30
2.1.4. Justificación y Relevancia de la utilización de la Capacitación y la Comunicación para implantar calidad	32
<b>3. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Cómo elaborar el Plan de Capacitación</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Detección de necesidades de capacitación</b>	<b>37</b>
3.2.1. Políticas de la detección de necesidades de capacitación	39
3.2.2. Tipos de Necesidades de Capacitación y sus características	40
3.2.3. Metodología para la detección de necesidades de capacitación	42
3.2.4. Elaboración del Informe de Necesidades de Capacitación	48
3.2.5. Redacción del Plan y/o Programa de Capacitación	50
<b>4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Constitución Política, Ley Federal del Trabajo y la Ley de la Administración Pública Federal</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Lineamientos Generales para la Capacitación en el sector público</b>	<b>63</b>
<b>4.3. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1989-1994</b>	<b>66</b>
4.3.1. Calidad y Productividad	68

<b>4.4. Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno para impulsar la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad</b>	<b>74</b>
4.4.1. Bases	75
4.4.2. Áreas Prioritarias de Acción	76
4.4.3. Fundamentos	77
4.4.4. Objetivos	79
4.4.5. Compromisos	80
<b>5. LÍNEAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE LA CALIDAD Y COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO. (EJEMPLO DE ESTUDIO: COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS)</b>	<b>84</b>
5.1. Breve Reseña Histórica de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	84
5.2. Políticas Generales del Departamento de Capacitación y Desarrollo de la CNSF	84
5.3. Capacitación en la CNSF	89
5.4. Comunicación Organizacional	90
5.5. Propuesta para la Elaboración del Plan General de Capacitación orientado a la implantación de la calidad	98
5.6. Propuesta de detección de necesidades de capacitación	98
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>116</b>
<b>A N E X O S</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>172</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada "LA CAPACITACIÓN Y LA COMUNICACIÓN, UNA ALTERNATIVA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD Y EL DESARROLLO" parte de la preocupación de explicar a la capacitación como un proceso comunicativo para la reeducación y/o formación de adultos en su contexto laboral, tendiente a la búsqueda de la calidad, lo que se pretende lograr, mediante una revisión que reúne antecedentes conceptuales sobre la capacitación, su legislación y el papel que ha cobrado como opción educativa necesaria en los decisivos momentos que atraviesa nuestro país y la explicación del papel de la comunicación, como instrumento de interacción social y dinámico que determina el desarrollo individual. Asimismo a fin de explicar la importancia de la capacitación y de la comunicación como herramientas para el desarrollo individual, social e institucional, se toma al modelo de calidad como un proyecto de cambio organizacional inminente en organismos tanto privados como del sector público, para lo cual se proponen líneas de acción que faciliten dicho proceso en el que se relacionan y apoyan acciones propias a la capacitación, comunicación y desarrollo.

Cabe destacar en este contexto el papel del recurso humano como parte sustantiva para el logro de la calidad, mediante la mejora de conocimientos, actitudes y formas de vida y trabajo para elevar niveles de productividad y desarrollo.

En este trabajo, el estudio de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, es el caso que ejemplificará alguna de las variantes que existen en las diversas instituciones que conforman el sector público, en virtud de que hay infinidad de diferencias organizacionales, funcionales, de dimensión y de nivel de preparación de los recursos humanos en organismos como Paraestatales, Secretarías de Estado, Sociedades Nacionales de Crédito, etcétera.

Hablaremos de un problema de comunicación, en el sentido de que en algunas instituciones del sector público, en ocasiones no se ha entendido a la capacitación como una alternativa de desarrollo y automejoramiento, sino que se la ha vislumbrado como un requisito, y de que para mejorar constantemente los sistemas de producción y servicio en toda empresa o institución y lograr implantar la calidad, se requiere de una adecuada comunicación.

El presente trabajo explica a la adecuada detección de necesidades de capacitación, como una herramienta comunicacional que busca mediante cuestionarios tipo, mismos que se diseñaron para esta propuesta, dar a conocer las necesidades de preparación y actualización del personal, así como el grado

de capacidad de dirección y liderazgo de los responsables de las distintas áreas de la empresa o institución, con ello se responde a la necesidad de buscar líderes y/o formarlos, obtener calidad, ser competitivos y aumentar la productividad para enfrentar los continuos cambios que se presentan en la sociedad, ya que en la medida en que se sistematicen los procesos comunicativos internos de detección de necesidades de capacitación, se podrán implementar las acciones, que determinen a la capacitación misma, como una forma de obtener calidad lo que se reflejará en los servicios que se generen a nivel interno y externo.

En el primer capítulo de esta tesis denominado **VISIÓN GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**, se analiza en primer término el concepto de comunicación como un proceso de interacción social y dinámico que determina el desarrollo individual y social posteriormente, al concepto de capacitación, como un todo que encierra un proceso educativo necesario en la época actual, mismo que reporta beneficios a nivel individual, social, institucional e incluso familiar, señalándose como un proceso latente, que va desde que el ser humano nace hasta que muere y que para que se dé y exista se relaciona y descansa en la comunicación, resultando de esta fusión el instrumento para crear y consolidar un modelo de calidad organizacional. Dicho análisis, se realiza mediante una revisión de conceptos como Capacitación, Educación, Adiestramiento, Desarrollo, Enseñanza y Aprendizaje, apoyando la figura de la Comunicación Educativa como proceso primario e integral del propio proceso de Capacitación.

El segundo capítulo "**EL PROCESO DE CALIDAD**", presenta una breve revisión histórico teórica sobre el proceso de calidad, así como de los postulados de los especialistas en la materia, con el objeto de facilitar la explicación y la propuesta de que es objeto el presente trabajo. Se puntualiza la importancia de adoptar procesos de mejora continua en instituciones del sector público, vía capacitación y con la participación de la comunicación y del modelo de calidad. En virtud de que como se verá en este mismo capítulo el proceso de calidad nunca termina, ya que se reduce al hacer bien las cosas desde la primera vez, se señala como todo un estilo de vida distinto, que prové al individuo de mayores herramientas para facilitar su desarrollo. Asimismo, en este capítulo explicamos la importancia de la capacitación para el logro de la calidad y señalamos brevemente por qué una propuesta de calidad para la capacitación y el desarrollo.

En el tercer capítulo, "**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**", explicamos en qué consiste la elaboración de un Plan y/o Programa de Capacitación, los elementos que los integran; las distintas modalidades para la realización de la detección de necesidades de capacitación, así como sus procedimientos de aplicación. En este capítulo también se habla de la importancia de la elaboración del informe de necesidades de capacitación. La idea fundamental de este apartado, es reunir los

conocimientos generales en materia de capacitación, que permitan entenderla como herramienta clave para un cambio organizacional, cuyo objetivo sea adoptar procesos de mejora continua a fin de ofrecer mejores servicios dentro y fuera del ámbito laboral, mediante un desempeño eficiente y satisfactorio. En este mismo sentido, se agrega la redacción del plan y/o programa de capacitación, ya que las acciones que se planeen deberán estar perfectamente orientadas a un fin: calidad.

El cuarto capítulo "MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO", pretende hacer una revisión sobre la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por lo que se refiere a los preceptos señalados en cada una en materia de capacitación. Además, se incluyen los lineamientos generales para la capacitación en el sector público y se hace una síntesis sobre el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, así como de las Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno para impulsar la ejecución de dicho Programa.

El capítulo V "LÍNEAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD Y COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO" (Estudio de Caso C.N.S.F.), retoma la explicación de la importancia de contar con recursos humanos calificados para enfrentar los retos que plantea el futuro en cuanto a competitividad y desarrollo, explicando que la capacitación en este renglón cobra una especial importancia para poder adoptar procesos de calidad que garanticen una mejor preparación en empleados de empresas tanto privadas como de las pertenecientes al sector público. Este capítulo presenta una esquematización de la importancia de la calidad como forma de vida y explica la relación de la comunicación, con la capacitación y la calidad; sin una real comunicación organizacional, no se realizará una correcta detección de necesidades de capacitación, por lo tanto, el plan y/o programa de capacitación, no será el adecuado para fomentar cambios, mismos que se traducen en una palabra: calidad. Sin calidad, la productividad se ve limitada.

En virtud de que el estudio de caso que nos ocupa se refiere a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, se reproducen las Políticas Generales del Departamento de Capacitación, así como el organigrama y una breve reseña histórica de dicha institución.

La metodología que propone este capítulo, para facilitar el logro de la calidad mediante la comunicación y la capacitación es una propuesta diseñada específicamente para el presente trabajo, a fin de establecer una red de comunicación organizacional, así como un sencillo sistema para la detección de necesidades de capacitación, mediante fichas tipo, a fin de conocer requerimientos a nivel institucional, por área, puesto y persona. Se incluye la ficha denominada de desempeño laboral para mandos



superiores y medios, que pretende captar el nivel de actitud en liderazgo, comunicación y toma de decisiones, elementos claves para el cambio organizacional.

Es importante señalar que la comunicación y la capacitación son factores decisivos para implantar la calidad y continuar su desarrollo, de ahí el motivo de ser en este trabajo.

Esperamos que las aportaciones de este estudio, contribuyan a facilitar la implementación de un cambio de actitud en el equipo de trabajo, en la familia y como seres humanos. La piedra angular de todo proceso social es el ser humano, sin éste no hay calidad, no hay comunicación, no hay cambio, no solo en el desempeño laboral, sino en la vida personal del individuo.

La implantación de la calidad en instituciones del sector público, representa una respuesta a continuas e imprevistas modificaciones que se gestan en dicho ámbito por sus propias características. En la rotación de administraciones, la calidad reúne los elementos claves para dar continuidad y estabilidad a las acciones programadas y con ello, fomentar el desarrollo. En este sentido, podemos afirmar que de alcanzarse homogeneidad de actitudes en el sector público, estaríamos hablando de un verdadero cambio, que implica mayor flexibilidad de criterios y una mayor asertividad, lo que se vería reflejado en una optimización servicios, atención oportuna y un invaluable incremento de en la calidad de vida y nivel cultural de los servidores públicos.

Un trabajo como éste se justifica ampliamente, porque intenta desarrollar una posible solución a un problema trascendental y latente para el desarrollo humano como lo es el adecuado manejo de la comunicación y la capacitación desde el marco de la calidad para elevar niveles de vida, conocimientos y productividad.

Vivimos una época difícil de serias presiones económicas, políticas, culturales y sociales y es aquí, en donde cabe destacar la importancia de la capacitación y la comunicación como un camino para hacer frente en los retos de competitividad, desarrollando estrategias de crecimiento cultural, intelectual y grupal: esto es calidad. Al respecto, es importante señalar que es necesario crear conciencia sobre la importancia de formar un equipo de trabajo, no un equipo de competencia, ya que en la medida en que todos trabajemos bajo un mismo ideal, alcanzaremos metas y objetivos de forma rápida. La actitud de calidad contrarresta los vicios de burocracia y de administración por jerarquía, ofreciendo y abriendo posibilidades para todos aquéllos que estén conscientes de su importancia.

# 1. VISION GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

## 1.1. El Concepto de Comunicación

La comunicación es un instrumento de interacción social y constituye la propia urdidumbre de la cultura, al representar al vehículo más poderoso de la mantención o modificación de la estructura social. La palabra comunicación, a veces se confunde con transmitir, informar o simplemente hablar, etimológicamente comunicar, proviene del latín *comunicare*, que significa hacer común, participar a otro de lo que uno tiene, poner en común, es decir, que el otro comprenda con la mayor claridad posible el mensaje enviado por la fuente. Por tanto, puede afirmarse que la comunicación es un proceso dinámico y que toda conducta es comunicación, ya que toda conducta es una situación de interacción.

Según Pasquali, entendemos por comunicación, aquella que produce (y al mismo tiempo supone) una interacción biunívoca del tipo del consaber, el cual solamente es posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor-receptor) funciona una ley de bivalencia: todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. La anterior definición puede aplicarse al proceso educativo ya que supone el intercambio y la retroalimentación sobre conocimientos entre maestro-emisor y alumno-receptor.

En las empresas, como dentro de cualquier organización, gran cantidad de procesos implican comunicación: hay que comunicarse con el cliente, con todos los miembros de la organización para poder desarrollar las actividades cotidianas, para establecer la misión, las políticas, para definir proyectos y objetivos, para llevar a cabo planes y programas de capacitación, en fin todos son procesos comunicativos y su mejor realización marcará un rango en el logro de la calidad.

Para Pierre Giraud "La comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes. Un mensaje es la sustancia que ha recibido cierta forma, por ejemplo, las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las formas visuales del mensaje escrito, etc."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Giraud Pierre; Comunicación e información; Lecturas universitarias N° 25, Antología sobre la comunicación; México, UNAM/CCH, 1976

No debemos olvidar que todo proceso de enseñanza-aprendizaje, resulta ser un proceso comunicativo, de la misma forma en que no existe la comunicación sin el individuo, y que no existe el individuo aislado, la educación en sus diversas formas, sólo tiene sentido cuando se lleva a cabo en función de un entorno, que determina en buena medida, la vida, proyección y actitud de éste individuo, en el caso específico que nos ocupa el entorno sería la institución en la que dicho individuo se desarrolla cotidianamente.

Lo esencial de la comunicación es que sirve de base para toda clase de relaciones sociales, es lo que une a los individuos en sistemas sociales, grupos, culturas, comunidades, equipos de trabajo, etc. Se ha considerado a la comunicación como un instrumento. En este sentido vendría a ser un proceso por el que podamos enviar y recibir mensajes informativos y procurar así ejercer cierto control en nuestro medio, sin embargo, la comunicación involucra ciertas manifestaciones que van más allá de la propia o mera transmisión y recepción de información directa, nos referimos a actitudes, posturas, reacciones, etc.

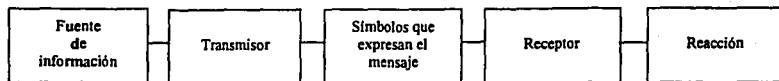
Por la particularidad del caso, objeto del presente estudio, cabe señalar que el sistema comunicativo de una institución es un sistema de flujo de información y que lo que se conoce como comunicación administrativa resulta ser el proceso de doble sentido por el que se intercambia la información con un propósito, de las personas que trabajan en dicha institución o bien, que tienen contacto con ella. Pasaríamos entonces a aclarar que comunicaciones internas serán aquellas que se produzcan entre los miembros del organismo o empresa y externas aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros del organismo y personas que no pertenezcan a ella.

La comunicación, resulta ser el sistema nervioso de la empresa u organización y nos atrevemos a añadir que si sus miembros no manejan el mismo lenguaje, la calidad de la información y por ende la actuación de sus integrantes como equipo de trabajo será heterogénea. Es claro, que si la comunicación es consustancial al hombre y a la organización, es necesario impulsar la calidad de la comunicación para fomentar esa nueva forma de actuar.

La insuficiencia de información sobre los perfiles educativos y ocupacionales en la mayoría de las entidades de la administración pública resulta ser un problema comunicacional, así como las estructuras de puestos inadecuadas, no relacionadas con las funciones que se realizan, además de la ausencia de

políticas definidas, sin olvidar las barreras como la competencia entre el mismo personal y la falla del establecimiento de procesos comunicativos.

El proceso de comunicación administrativa podría representarse gráficamente así:



Desde esta perspectiva es sumamente claro que la comunicación es un elemento clave en la formación de las nuevas generaciones, que obtienen de su grupo inmediato, educación, capacitación y transmisión de conocimientos y experiencias de sistemas cada día más complejos e indispensables para garantizar y favorecer la supervivencia.

## 1.2. El Concepto de Educación

La misma etimología de la palabra educación señala que es un proceso que se da de dentro hacia afuera (ex-ducere). La educación lleva un desenvolvimiento progresivo del ser humano, que implica una mejora, es un proceso estático que se da en una sola etapa de desarrollo, continua desde el principio hasta el fin de la vida de cada individuo, ya que sobre él permanentemente inciden estímulos de tipo educativo que condicionan parte de su desenvolvimiento y que marcan su singularidad y su proceso de vida individual.

Afirma Bertrand Schwart que si se admite que la educación tiene como objetivo el permitir al individuo, la comprensión de su medio ambiente cultural, técnico, social, cívico, artístico e incluso familiar, entonces la educación no puede ser sino permanente, ya que también lo es el cambio de ese medio ambiente.

Al considerar a la educación como un proceso permanente, se amplía el concepto de educación, pues lejos de considerar que ésta debe limitarse al periodo de escolaridad, supone extenderla a todas las dimensiones de la vida humana, sin excluir alguna forma o campo de adquisiciones de conocimientos y/o desarrollo de la personalidad; siempre con una intencionalidad de perfeccionamiento.

Así la educación busca la formación de personas que sean capaces de lograr un desarrollo continuo y permanente enfocado al perfeccionamiento de sus potencialidades, en cualquier ámbito, de manera que propicie su desarrollo en la sociedad en que viven.

Con lo anterior, queda claro que la capacitación está comprendida dentro del ámbito de educación.

### 1.3. El Concepto de Capacitación

La capacitación no es nueva, de hecho data de la práctica de los diversos oficios y actividades productivas que buscaban perfeccionar las habilidades del trabajador o artesano, su análisis y aplicación ha sido poco sistematizado, actualmente, es muy común escuchar hablar acerca de capacitación como uno de los factores básicos que integran las políticas gubernamentales y empresariales.

Debido al continuo proceso de cambio que vive el mundo y a las distintas corrientes que se han dado en tomo a la educación <sup>2</sup>, encontramos muy distintas definiciones del concepto de capacitación. La capacitación es producto del cambio y la mayoría de las ocasiones, causa de éste: es producto del cambio al tomarse, precisamente, como una alternativa educativa y se toma como causa, al concientizarnos de su importancia y adoptarlo como un ingrediente en nuestra cotidianidad.

"El cambio puede ser tan amplio y profundo como una nueva dirección en la estrategia corporativa o tan inmediato y personal como ayudar a alguien a dominar las habilidades de un nuevo trabajo".<sup>3</sup>

Para Alfonso Siliceo "la capacitación consiste en una actividad planeada, y basada en necesidades reales de un empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador"... "la capacitación como actividad es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores".<sup>4</sup>

La palabra capacitación proviene del adjetivo capaz y éste a su vez, del verbo latino *cápere* = *dar cabida*, por lo tanto es el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona aptitudes (habilidades), adquiere conocimientos y modifica actitudes, con el propósito de desempeñar eficientemente su trabajo.

<sup>2</sup> Ver anexo 1

<sup>3</sup> Smith, Barry L.J. Delhaye; *EL ABC de la Capacitación Práctica*; México, Mc.Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1990; p. 14

<sup>4</sup> Siliceo Alfonso; *Capacitación y Desarrollo de Personal*; México, Ed. Limusa. Grupo Noriega Editores, 1992; p. 20

Las constantes transformaciones que afectan los diversos campos donde se desarrollan las distintas actividades del hombre, han provocado inminentes aumentos en las exigencias intelectuales de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para una mejor subsistencia, en este marco es donde se sitúa a la capacitación como una manifestación de la educación permanente, orientada, sobre todo hacia los adultos.

"...se designa con el nombre de educación de adultos a los procesos organizados de educación formal y/o no formal gracias a los cuales, las personas consideradas adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales, y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un desarrollo socioeconómico equilibrado de su grupo social y de la comunidad a la que pertenecen..."<sup>5</sup>

Así, entendemos que la capacitación está contenida preferentemente en el ámbito de educación de los adultos y ha existido siempre como un proceso de educación para el desempeño de actividades. En la actualidad se la puede considerar como una forma de educación que responde a los requerimientos del avance tecnológico, a los retos que impone el aumento en la productividad y las experiencias económicas en general. Se presenta como alternativa a la difícil realidad que trae consigo la explosión demográfica y el consecuente detrimento en la educación y modo de vida.

La capacitación recibe diferentes denominaciones, por ello, es muy frecuente escuchar hablar de adiestramiento, capacitación, entrenamiento, formación o desarrollo.

El término adiestramiento se refiere a lograr los conocimientos técnicos o manuales sobre alguna técnica o manualidad sobre los que no se tienen conocimientos, o bien éstos no son suficientes o satisfactorios.

Siliceo define al adiestramiento como: "la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, en la cual se busca la adquisición de habilidades o destrezas, casi siempre mediante prácticas repetitivas".<sup>6</sup>

Por otro lado, el término desarrollo o formación, alude más a la superación y mejoramiento de las personas como miembros de una organización y como seres humanos. Va más de acuerdo con la concepción de educación como proceso permanente.

---

<sup>5</sup> Adame Irma, et al.; Educación para Adultos; Trabajo de Maestría. Facultad de Filosofía y Letras, UANL, Monterrey; (s/f)

<sup>6</sup> Siliceo Alfonso; Op. Cit.; p. 23

"Desarrollo significa el progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el logro de mejores niveles de vida y de trabajo".<sup>7</sup>

Como vemos, estas definiciones relacionan a la capacitación con lo que es la formación y desarrollo de manera más genérica, y precisan las diferencias que existen entre capacitar, adiestrar o entrenar, que se refieren a aspectos técnicos y puntuales. Es importante subrayar que la formación y capacitación de adultos es una necesidad fundamental de nuestra época. Las personas deben aprender nuevas habilidades, adaptarse a nuevas situaciones, en suma crecer.

A lo largo del presente trabajo asumiremos que: el individuo de nuestro siglo XX, consciente de la importancia del desarrollo y de alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, vislumbra en la capacitación un conjunto de herramientas que, además de proporcionarle conocimientos y/o destrezas, le ofrecen la satisfacción de sentirse bien consigo mismo; como parte integral de un organismo o institución, de una sociedad y de forma independiente, como ser humano, al ser participe de un cambio en una realidad cultural mediante el cumplimiento del deseo, de lo que quisiera ser y/o saber y que además, representa un bien autónomo, gracias al cual se adquieren conocimientos y habilidades que se verán reflejadas en el incremento del nivel de vida y de su eficiencia en el aspecto laboral, lo que representa una forma de autovaloración y autorrealización.

El proceso de capacitación es eminentemente práctico y tiende a ser, de mayor utilidad a cada momento, en el desarrollo y progreso del hombre y la sociedad.

El resultado sobre quienes se capacitan, es interesante al manifestar experimentar atractivos como:

- Saber más.
- Posibilidades de ganar más (en la empresa o en otras, esto es que aumento su valor de mercado), al saber más.
- Mejora en sus expectativas de progreso en la organización.
- Mayor autovaloración.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*: p. 13

- Mayor adaptación a cambios tecnológicos, estructurales y/o emergentes, por lo tanto mayor reconocimiento.

Y del mismo modo, gracias a la capacitación, se logran superar los miedos al rechazo por falta de conocimientos; al posible cuestionamiento producto de la inseguridad; o bien, a la falta del hábito para el estudio y se gana la posibilidad de administrar mejor el tiempo.

#### **1.4. La Capacitación como Proceso Educativo**

Los especialistas en la materia, definen a la capacitación como una parte integral de la educación del ser humano. Alfonso Siliceo, expone que dos son los fines básicos de la capacitación como forma de educación en toda empresa:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y sobre todo el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Los beneficios de la capacitación modifican tanto al empleado que incrementa sus conocimientos y habilidades, como a la empresa, que cuenta con recursos humanos con una mejor formación.

Según Agustín Antonio Albarrán "La educación, aspira al perfeccionamiento de las facultades del hombre y a través de ellas, a perfeccionar a la persona humana, haciéndola más apta para su convivencia en el medio ambiente que lo rodea y con la sociedad de la que forma parte", añade que se ha definido como "el conjunto de conocimientos fundados en el estudio y la investigación de todo lo referente al educando y educador con respecto al proceso de enseñanza aprendizaje"<sup>8</sup>. Estos conceptos resultan todavía más claros cuando se piensa en el proceso de capacitación.

Desde esta perspectiva, el ideal de la capacitación (entendida como educación permanente) señala la intencionalidad hacia una meta determinada en la realidad inmediata. Este ideal se encuentra presente en la mente del educador y debe responder a las necesidades del educando, buscando la perfección.

Para Piaget, conocer es transformar el objeto de conocimiento, la realidad conocida o por conocerse; mientras que Thomas J. la Belle explica que: "La educación, que consideramos como la difusión de

<sup>8</sup> Albarrán Agustín Antonio, Diccionario de Pedagogía, México, Ed. Siglo Nuevo, 1980; p.71



actitudes, información y aptitudes tanto como el aprendizaje que se obtiene por la simple participación en los programas basados en la comunidad, es un componente fundamental de los esfuerzos de cambio microsociales. La educación dirigida desde fuera y la autogenerada es el proceso por el cual las personas aprenden a funcionar en los campos cognoscitivo, afectivo y psicomotriz dentro de su medio".<sup>9</sup> Por ello, cuando proponemos incorporar los conceptos de capacitación, calidad y comunicación, estamos tratando de educar para el cambio.

Sin duda existen numerosos acercamientos teóricos que explican tanto a la educación como a la capacitación. En este trabajo solo hemos hecho referencia a aquéllos que nos parece que explican mejor la relación que buscamos establecer entre comunicación, capacitación y calidad. Para fines operativos, diremos que la educación es el proceso de desarrollo de un sujeto que se realiza bajo la influencia o con la ayuda de otros.

Por educación permanente entenderemos al conjunto de los medios puestos a disposición de los hombres, cualquiera que sea su edad, sexo, situación social y profesional, para que tengan oportunidad de formarse e informarse, a fin de conseguir el pleno desarrollo de sus facultades; al mismo tiempo esta formación constante, permitirá que su participación sea la más eficaz en el progreso de la sociedad. En este sentido, la educación permanente constituye una alternativa o forma de capacitación que modificará criterios y conductas y que, desde cualquier punto de vista fomentará desarrollo y provocará mejoría en quien la recibe.

La educación puede realizarse como forma natural y espontánea (por ejemplo, influjo social), como forma intencionada (la de padres a hijos), o como forma intencionada y sistemática (la educación que imparte la escuela).

"Ya sea que se considere a la educación como escolarización o como experiencia vital, el proceso y los fines nunca son naturales. La familia, la iglesia y la nación, así como el propio medio natural, determinan la información, las aptitudes y los valores que se reciben. En tanto que en las sociedades más simples y aisladas esas alternativas son muy limitadas, en las más complejas e industrializadas hay mayores opciones. Sin embargo, la educación, institucionalizada o no, refleja por lo general un orden socio-económico y político preexistente. Por lo tanto, la educación de manera aislada es pocas veces un agente de cambio; sí sirve por lo común para reforzar las reglas asociadas a un determinado modo de vida".<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Thomas J. la Belle, *Educación no Formal y Cambio Social en América Latina*; México, Ed. Nueva Imagen, 1984; p. 40.

<sup>10</sup> La Belle, *Op. Cit.*; p.41

Así, la educación es una actividad que al llevarse a cabo en una sociedad, sus métodos dependen de la naturaleza misma de dicha sociedad.

#### **1.4.1. Sobre el Concepto de Enseñanza**

La enseñanza dentro del proceso educativo reviste un papel fundamental, etimológicamente alude a la idea de señalar. Se entiende comúnmente como la acción o arte de enseñar (instruir), que implica un sujeto que propone o expone y otro que adopta o recibe.

El concepto moderno de enseñanza recalca la participación que debe tener el que aprende en el desarrollo de su aprendizaje concebido éste, como proceso creador en el que obran como fuerzas dinámicas las potencialidades físicas, intelectuales y afectivas del alumno. Enseñanza y aprendizaje son términos correlativos y formas que operan íntimamente vinculadas cuando se establece una relación educativa intencional, en el caso que nos ocupa, ambos se manifiestan en el proceso educativo.

#### **1.4.2. La Capacitación como Complemento de la Educación Formal**

A simple vista resulta ser que la capacitación es un complemento de la educación institucionalizada o formal y que produce un valor de mercado más alto, para el individuo que la ejerce como una opción de desarrollo tanto a nivel personal como empresarial, ya que potencia habilidades específicas y actitudes, además de conocimientos. La educación formal o institucionalizada, es también el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad. Recalcaremos a la capacitación como un proceso de enseñanza aprendizaje, señalando a la enseñanza como la conducción racional y sistemática del desarrollo del aprendizaje que representa un proceso de adquisición o modificación de comportamientos, conocimientos, habilidades, actividades, destrezas y hábitos.

La capacitación se enfoca a disminuir o eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades, o modificar actitudes de personal en pro del mejor funcionamiento de las organizaciones, al impactar las actitudes del personal se provoca una baja en los índices de ausentismo, retardos, errores, conflictos interpersonales, desperdicios de tiempo y accidentes laborales.

Apoyando la teoría de Callaway "la capacitación viene a ser complemento de la educación formal y se lleva a cabo con diversos métodos y se ha denominado como Educación en la Empresa".<sup>11</sup>

Desde esta perspectiva, debe considerarse al aprendizaje como un complemento y no como un sustituto de lo que el participante ya sabe por experiencia. Lo que se busca es desarrollar vivencias que lo capaciten a fin de adquirir la información y las aptitudes que necesita para descubrir objetivos y métodos alternativos y mediante éstos solucionar sus necesidades y problemas. Así, dentro de los esfuerzos educativos dirigidos, se trata de capacitar a los participantes para aprender nuevas formas de manejar su medio social y físico.

El aspecto educacional o de capacitación que es el que nos ocupa ofrece al individuo una amplia gama de conocimientos que le servirán como herramienta ante al creciente desarrollo industrial y tecnológico de nuestra época, por ello día a día la capacitación cobra mayor importancia.

Callaway explica las características comunes de la educación no formal o capacitación, diciendo que los programas de educación no formal:

- "1) Sirven de complemento a la educación formal;
- 2) Tienen diferente organización, distintos patrocinadores y diversos métodos de instrucción;
- 3) Son voluntarios y están destinados a personas de edades, orígenes e intereses diversos;
- 4) No culminan con la entrega de credenciales o diplomas;
- 5) Se realizan donde la clientela vive y trabaja; y
- 6) Su ritmo, su duración y su finalidad son flexibles y adaptables".<sup>12</sup>

Son varios los autores como Silíceo, Craig, Lester y Patricia Ramírez, quienes coinciden en que la capacitación es un proceso educativo basado en las necesidades reales e individuales de los sujetos en la organización o en la empresa, que la finalidad primordial de la capacitación se orienta a la conciencia de un requerimiento y al consecuente cambio de actitud del ser humano, lo que representa la oportunidad

---

<sup>11</sup> Callaway James, *Frontiers of Out to School Education*; New Strategies for Educational Development, Lexington MA. Lexington Books, 1973; p. 21

<sup>12</sup> Callaway; *Op. Cit.*; p. 23

de que haya una superación individual, grupal y social. Cabe mencionar que existen diversas vertientes sobre la educación en la empresa, capacitación, o educación de adultos, Fernando Arias Galicia, en su libro *Administración de Recursos Humanos*, señala que:

"La finalidad del entrenamiento es preparar al individuo para la realización de una tarea mediante el desarrollo de sus habilidades motoras, más la adquisición de conocimientos, lo cual se traduce también como un concepto de capacitación, que se verá culminado con la etapa del desarrollo, que sin lugar a dudas determina la modificación de la personalidad del ser humano".<sup>13</sup>

Aunque los programas de capacitación dentro de la empresa tengan objetivos específicos, es común suponer que el proceso por sí mismo modificará ciertos aspectos de la conducta de las personas, debido a que la serie de actitudes que lo integran pueden incluir experiencias para mejorar el conocimiento, las aptitudes o los valores, ya que se logra cambiar algunas estructuras o bien, que al detectar problemas éstos se darán a conocer para su solución.

Así, entendemos que la capacitación viene a ser una alternativa educativa destinada a personas de edades, situaciones y orígenes diversos que sirve de complemento a la educación formal y por medio de la cual, se obtienen conocimientos que se verán reflejados a grosso modo en el nivel de vida y de su eficiencia en el desempeño laboral, ello significa una forma de autovaloración y autorealización.

Por lo hasta ahora expuesto, es claro que la educación reviste por sí misma, la capacidad para sistematizar medios educativos y comunicativos para logros de crecimiento interno personal y de mejoría de posibilidades para alcanzar nuevas oportunidades en el mundo social cultural y de trabajo.

Así, la educación de adultos o capacitación, definida por La Belle, como una serie de actividades realizadas fuera de la escuela, organizadas y diseñadas para acrecentar el poder de decisión y status socioeconómico del participante"<sup>14</sup> resulta ser una modalidad de comunicación, conocida como comunicación educativa, que a través de la capacitación, ofrece y promueve la movilidad social y disminuye las desigualdades de ésta. Los programas de educación no formal, no solo deben sumar a las habilidades del individuo ciertos conocimientos y aptitudes, sino también servir a las reglas y estructuras del amplio sistema social, capacitando nuevos comportamientos con el objeto de que sean usados y establecidos (hablemos específicamente de la adopción de modelos de calidad). De aquí que los programas de educación no formal, deban estar tan interesados en acelerar el aprendizaje, como en

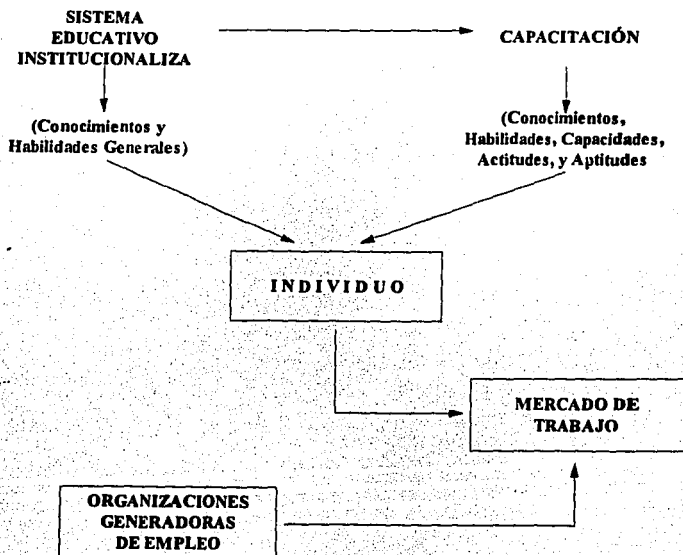
<sup>13</sup> Arias Galicia Fernando; *Administración de Recursos Humanos*; México, Ed. Trillas, 1974; p. 24

<sup>14</sup> La Belle Thomas; *Metas y Estrategias de Educación no Formal en América Latina en Ensayos Sobre la Educación de Adultos en América Latina*; Colección Estudios Educativos; México, Ed. Centro de Estudios Educativos, 1993; p. 111

crear oportunidades para transferir y aplicar lo que se ha aprendido a fin de lograr desarrollo. En el caso que nos ocupa si la capacitación que es una variante de la educación, está perfilada a adoptar a la calidad como forma de vida y trabajo logrando un incremento en la productividad, es necesario entenderla, como proceso comunicativo.

En el capítulo siguiente haremos una revisión teórica sobre los principios de la calidad como un proceso que, combinado con el de la capacitación, nos facilitará implementar la comunicación y nos dará resultantes de incremento de productividad y optimización del clima laboral, al contar con recursos humanos adecuadamente preparados y con una mejor calidad de vida.

ESQUEMA N° 1



## **2. EL PROCESO DE CALIDAD**

### **2.1. Revisión Histórico-Teórica del Proceso de calidad**

Antes de iniciar una revisión teórica sobre el proceso de calidad, cabe aclarar que entendemos que todo proceso de calidad es un proceso comunicativo, así como lo es todo proceso de educación.

Para hablar de un modelo de capacitación que promueva la implementación de procesos de calidad, es necesario antes, realizar una breve revisión histórica y teórica sobre el particular en primer lugar, aclarar que la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él, se habla de nula, poca, buena o excelente calidad en el objeto. Las etapas que están presentes en un proceso de calidad son:

1. Inspección
2. Control del proceso de calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. La calidad como estrategia de competencia

Si tomamos en cuenta estas etapas, la CALIDAD INSTITUCIONAL, descansa en procesos y administración de recursos humanos.

#### **2.1.1. Algunos datos sobre el origen y desarrollo de la calidad**

La búsqueda de la calidad data desde los antiguos pobladores al seleccionar los mejores frutos o granos para comer, así como la óptima utilización de los recursos. Es evidente la calidad en las construcciones de los antiguos egipcios, sin embargo, lo que se ha conocido mundialmente como movimiento de calidad, data aproximadamente de hace unos 100 años.

El surgimiento de la revolución Industrial y su consecuente desarrollo de sistemas tecnológicos que apoyaran la productividad en la industria y los negocios, trajo la especialización del trabajo ante la necesidad de producir en forma masiva productos manufacturados; con ello se da la división del trabajo,

lo que arroja como consecuencia una disminución de la calidad en algunos productos, sobre todo, los de tipo artesanal, a fin de evitar este tipo de situaciones, se crearon departamentos encargados de inspeccionar el proceso productivo quienes fueron tomados como "policías", lo anterior provocó falta de interés en los trabajadores, limitándose cada uno a hacer su trabajo; el ambiente se tornó hostil y la calidad continuó siendo un gran problema, resultaba difícil coordinar los esfuerzos de todos, ya que no había un claro compromiso con el esfuerzo de la búsqueda de calidad, veamos algunos datos interesantes:

- **1880:** cada trabajador era responsable de la manufactura completa del producto y podía controlarlo totalmente.
- **1890:** los sistemas de fabricación exigieron que los trabajos similares realizados por muchos hombres se sujetaran a la supervisión de un capataz, quien asumía la responsabilidad de controlar la calidad.
- **1920:** los sistemas de fabricación en línea se hicieron más complicados y voluminosos implicando el control de gran número de trabajadores, aparecieron los inspectores de calidad de tiempo completo quienes separaban los productos de calidad de los que no la tenían.
- **1930:** la demanda creciente de producción masiva exigía que el control de calidad se hiciese mediante muestreo, así surge el control estadístico de la calidad.
- **1945:** surge el movimiento por la calidad en Japón después de la destrucción que sufriese este país durante la segunda guerra mundial y para dar un nuevo empuje al país y lograr exportar productos de calidad, se formó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, con la asesoría de Edward Deming y Joseph Juran, iniciándose el control de la calidad.
- **1960:** para 1962 se forman los primeros Círculos de calidad en Japón, es en ésta década cuando destaca la participación del Dr. Kauoru Ishikawa con sus trabajos en la Universidad de Tokio y en la escuela Japonesa de calidad.
- **1970:** Se hizo patente la necesidad de tener un enfoque de Control Total de la calidad, debido a que anteriormente, la calidad estaba circunscrita a las áreas de producción y llegaba únicamente a los niveles de obreros y supervisores, era necesario entonces, coordinar los esfuerzos de la organización en su totalidad a fin de asegurar la calidad en todos sus procesos.

- **1980:** En esta última década el Movimiento de calidad ha demostrado que el éxito depende del compromiso total de la organización, para que la calidad sea una forma de vida y de actuar, se han generado diferentes métodos para los procesos de calidad, entre los más destacados están los de Edward Deming y Phillip Crosby.
- **1990:** aquí se ha logrado detectar que la preocupación primaria por la calidad debe centrarse en el impacto estratégico que tiene la calidad para la organización, no solo se asegura la calidad, se busca que **esté** presente de forma permanente. La calidad constituye un arma competitiva al incorporar el producto o servicio, características esperadas por el cliente y que los competidores no han conseguido ofrecer, destaca la participación del Dr. Feigenbaum.

Actualmente, el enfoque para la búsqueda de la calidad está dirigido a las personas, ya que son el mejor de los recursos con que cuenta toda empresa las acciones exitosas y los productos y servicios de calidad los hace la gente, por ello se dice que debe haber un involucramiento desde la cabeza de la organización hasta el personal operativo, con valores y actitudes de apertura y con el espíritu de trabajo en equipo.

La calidad en servicios y/o productos es el resultado de la suma de los individuos del grupo de trabajo con actitudes positivas, habilidades, conocimientos y sobre todo comprometidos con su empresa y/o institución y con la misión de la misma.

### **2.1.2. Sobre el concepto de calidad**

La palabra **CALIDAD** es un término que proviene del latín qualitas y se refiere a "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie" (1970). No es fácil definir la calidad, pero sin embargo todos podemos reconocerla cuando obtenemos un producto o servicio.

El concepto que tomaremos a lo largo de este trabajo es el siguiente:

**Calidad es sólo la estrategia a partir de la cual se generan procesos que apuntan hacia una profunda transformación de actitudes, mediante la promoción de valores y habilidades encaminados hacia la productividad y el desarrollo.**

Si bien, el concepto es simple y ha existido desde siempre, si lo analizamos como un movimiento, éste busca un **reencuentro con lo humano**, ya que la calidad introduce al hombre a procesos de reflexión,



toma de conciencia, de desarrollo y lo invita a buscar mejores condiciones de vida y trabajo mediante actitudes, costumbres y valores.

Tres son los factores que determinan el logro de la calidad:

- a) Conocimiento sobre la calidad.
- b) Actitud positiva hacia la calidad.
- c) Desarrollo de procesos de calidad en su forma de vida y trabajo.

### **2.1.3. Elementos claves para una revisión teórica sobre calidad**

Para iniciar con este apartado es necesario puntualizar que la filosofía de la calidad está siempre orientada a la satisfacción de otro: mi cliente, de esta manera la palabra clave para entender la calidad es **SERVICIO**, todos somos proveedores y clientes de un sinnúmero de servicios o productos, por ello la calidad se considera como un medio para vivir, para desarrollarse o bien, para crecer.

Cinco han sido los grandes teóricos que han trabajado el tema de calidad, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby y Feigenbaum.

El primero en manejar el concepto de calidad total fue Feigenbaum en su libro Control Total de la calidad donde prevé la aplicación del modo estadístico, posteriormente Deming logra el modelo japonés modificándolo y haciéndolo más accesible. Por su parte Juran también asesora a los japoneses. Uno de los discípulos de Deming es Ishikawa quien integra ya en su teoría a la calidad Total como todo un proceso. A continuación se realizará una revisión sobre los postulados de los principales teóricos de la calidad.

#### **2.1.3.1. Armand Feigenbaum**

Es el fundador de la Teoría del Control Total de la calidad, la cual ha influenciado la competencia en los mercados nacionales e internacionales en los Estados Unidos de Norteamérica y Japón.

Feigenbaum sostiene que la calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso, satisficará las esperanzas del cliente.

"La calidad es un proceso que involucra a toda la compañía. La calidad no es una función técnica, ni un departamento, ni un programa, es un proceso sistemático unido al cliente, que debe de implementarse total y rigurosamente en toda la compañía".<sup>15</sup>

Feigenbaum explica que la calidad es lo que el cliente dice que es, y la calidad y el costo son una suma y una diferencia, puntualiza que la calidad requiere un fanatismo tanto individual como en equipo y es a la vez un modo de dirigir y una ética que requiere de mejora constante y por lo tanto significa la ruta a la productividad más eficiente en costo y menos intensa en capital, lo que nos permite enfocar a la calidad totalmente en relación con el cliente.

Feigenbaum explica que entre los aspectos fundamentales para el logro del compromiso con la calidad está la educación para la calidad, cuyo objetivo enuncia así:

"El desarrollo para el personal de la compañía -en todas funciones y categorías- a aquellas actitudes a conocimiento y habilidades en calidad que puedan apuntar a los productos de la compañía al costo mínimo congruentes con la satisfacción completa del cliente".<sup>16</sup>

Explica también, que mucho del proceso de aprendizaje para la calidad en actitudes, habilidades y conocimientos se lleva a cabo muy informalmente a través de los cursos y ejemplos que se den en la organización.

"Los objetivos de la gerencia para la educación para calidad serán aquellos en los que los medios para lograr se puedan variar mucho en diferentes periodos. Para los problemas de calidad solo se tiene una seguridad: su contenido está sujeto a cambios constantes. Por lo tanto, la solución a los problemas de calidad será como un libro que se está escribiendo, al cual se le agregarán constantemente más capítulos, pero sin que nunca se llegue a escribir el último. La educación para la calidad nunca puede terminar en una compañía vigorosa y dinámica cuyos productos están en competencia efectiva en el actual mercado cambiante en el mundo".<sup>17</sup>

De forma genérica Feigenbaum explica la calidad en 4 puntos básicos:

- A) Procurar y mantener la existencia de niveles de calidad en todo proceso.
- B) Considerar y aceptar el liderazgo como piedra angular de la buena dirección para movilizar el conocimiento de la calidad.
- C) Considerar y asumir que la calidad es esencial para un desarrollo exitoso.
- D) La calidad y su costo son complementarios y no objetivos conflictivos.

---

<sup>15</sup> Feigenbaum Armand; Control Total de la calidad; México, Ed. CECSA, 1994; p. 887

<sup>16</sup> Feigenbaum Armand; Op. Cit.; p. 214

<sup>17</sup> Ibidem; p. 215

### **2.1.3.2. Edwards Deming**

Edwards Deming, explica que la calidad provoca una reacción en cadena al mejorar la calidad mejora la productividad y bajan los costos, disminuyen los errores en el proceso y por lo tanto éste se reduce y se optimizan los recursos. También sostiene que la producción del servicio se debe dirigir a las necesidades del consumidor ya sean presentes o bien, futuras.

Los catorce puntos que este autor menciona como elementos básicos para la calidad son:

- 1. CONGRUENCIA CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN Y SU ACTIVIDAD.**
- 2. ADOPTAR LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD COMO CULTURA ORGANIZACIONAL.**
- 3. REDEFINIR EL PROPÓSITO DE LA INSPECCIÓN.**
- 4. FIN A LA PRACTICA DE ADJUDICAR LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES SOLO SOBRE LA BASE DEL PRECIO.**
- 5. MEJORAR CONSTANTEMENTE Y PARA SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIO.**
- 6. INSTITUIR EL ENTRENAMIENTO (PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES).**
- 7. ENSEÑAR E INSTITUIR EL LIDERAZGO (DE JEFE DE HOMBRES A JEFE DE EQUIPOS).**
- 8. EXPULSAR EL TEMOR, CREAR CONFIANZA, CREAR UN CLIMA PARA LA INNOVACIÓN.**
- 9. OPTIMIZAR LOS ESFUERZOS DE LOS EQUIPOS, GRUPOS Y ÁREAS DE STAFF, TAMBIÉN HACIA LAS METAS Y PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- 10. ELIMINAR LAS EXHORTACIONES A LA FUERZA DE TRABAJO.**

- 11. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMÉRICAS DE PRODUCCIÓN Y ELIMINAR ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**
- 12. REMOVER LAS BARRERAS QUE ROBAN A LA GENTE EL ORGULLO DE SU TRABAJO.**
- 13. FOMENTAR LA EDUCACIÓN Y EL AUTOMEJORAMIENTO DE CADA UNO.**
- 14. ACTUAR PARA LOGRAR EL CAMBIO**

Este autor explica también que la calidad total es igual a cero defectos. En la calidad de lo que hagamos esta la calidad de lo que somos. Por lógica, se deduce que cuando se tiene calidad, los beneficios y satisfacciones son una consecuencia y la calidad se obtiene por vía de la educación.

Sin embargo, "un obstáculo importante para el logro de la calidad es la suposición de que la mejora de la calidad y la productividad se logra instantáneamente por medio de un acto de fe."<sup>18</sup>

Deming explica que hay enfermedades mortales en toda organización, para el logro de la calidad: la falta de constancia en el propósito, el énfasis en los beneficios a corto plazo, las evaluaciones del comportamiento y la movilidad de la dirección.

Señala a la insatisfacción que manifiesta el usuario de los productos o servicios como la evidencia más clara de que hay un problema y falta de calidad, lo cual podemos relacionar con la capacitación, ya que ésta es un servicio y a la vez, prevé de conocimientos y mejora actitudes para proporcionar servicios dentro de la institución. Aquí la comunicación cobra un lugar preponderante ya que en la medida en que tengamos sistematizados procesos comunicativos sabremos la opinión del usuario sobre nuestros productos o servicios. Sobre este punto Deming recomienda aclarar los criterios para la evaluación de la calidad por medio de un porcentaje de expectativas no cubiertas y de solicitar puntos de vista sobre problemas evidentes y sus posibles soluciones.

---

<sup>18</sup> Deming Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad, Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989; p. 97

Deming sustenta que para lograr implementar la calidad debemos hacer las siguientes preguntas:

1. **¿Quiénes son nuestros usuarios?**
2. **¿Cuáles son sus necesidades?**
3. **¿Cuáles son sus expectativas de calidad?**
4. **¿Estamos cumpliendo esas expectativas?**
5. **¿Qué procesos generamos para dar servicios?**
6. **¿Qué acciones necesitamos para mejorar la calidad?**

Los límites de control de calidad se deben establecer como parámetros que nos permitan formar un registro histórico del control de calidad, ya que de las faltas que se detecten en el proceso dependerá el éxito que se logre a futuro.

Cuando Deming habla de instituir el entrenamiento, de fomentar la educación, de enseñar e instituir el liderazgo, de adoptar la filosofía institucional y optimizar esfuerzos en equipos y grupos de trabajo, notamos de forma clara la presencia de procesos comunicativos y de educación, lo que nos deja claro el carácter comunicativo y de educación de todo proceso de calidad, ya que es en la capacitación, en donde se realizan múltiples prácticas en las que se materializan y toman forma los fines de toda institución.

### **2.1.3.3. Joseph Juran**

Este autor sostiene que los principales aspectos de la calidad son técnicos y humanos explicando, que **la administración es la responsable del logro de la calidad**, por lo tanto sustenta que si existe una mala administración no habrá calidad en el proceso.

Nuevamente cabe relacionar a la capacitación como una parte de la administración de toda organización, Juran considera que todo programa de calidad debe tener educación masiva (lo que puede traducirse como capacitación) y que los programas anuales de mejora y liderazgo de la dirección

son piezas claves para difundir la cultura de calidad; defiende el control estadístico del proceso y propone diez pasos:

- 1. CREAR CONCIENCIA DE LA NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO.**
- 2. DETERMINAR METAS DE MEJORAMIENTO.**
- 3. ORGANIZARSE PARA LOGRAR ESTAS METAS (COMITÉS, EQUIPOS, REUNIONES).**
- 4. PROPORCIONAR ENTRENAMIENTO.**
- 5. DESARROLLAR PROYECTOS PARA RESOLVER PROBLEMAS.**
- 6. REPORTAR LOS PROBLEMAS.**
- 7. DAR RECONOCIMIENTO.**
- 8. COMUNICAR LOS RESULTADOS.**
- 9. MANTENER LOS REGISTROS.**
- 10. MANTENER LA MEJORA DENTRO DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA COMPAÑÍA.**

Juran, habla también de la importancia de los equipos de trabajo como una herramienta para compartir responsabilidades, romper estructuras y principios de autoridad que han tendido a lo largo de la historia de las organizaciones, a volverse dañinas al tomarse en impositivas y así eliminar procesos comunicacionales.

Los diez puntos que este autor postula, se pueden resumir en tres grandes rubros:

- a) Planificación de calidad
- b) Control de calidad
- c) Mejora de la calidad

#### **2.1.3.4. Kauoru Ishikawa**

Define a la calidad de la siguiente forma: "La calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores". En este caso si el Proceso de Capacitación, cumple con las expectativas de los demandantes tendremos calidad.

Para Kauoru Ishikawa el control total de la calidad es "desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>19</sup>

Este autor es el creador de la calidad total y explica que el control total de la calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización.

Sobre este punto cabe aclarar que si se crea conciencia en la empresa sobre la capacitación, su importancia y su relación con el desarrollo grupal institucional y personal tendremos garantizada la calidad.

Los puntos que Ishikawa expone para el logro de la calidad son:

- 1. PENSAR EN CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO, NO EN LAS UTILIDADES A CORTO PLAZO.**
- 2. ORIENTACIÓN HACIA EL CONSUMIDOR. NO AL PRODUCTO.**
- 3. DERRIBAR BARRERAS DE SELECCIONISMO EN EL PROCESO, ESTO ES: ACTITUD ABIERTA Y FRANCA DE SERVICIO.**
- 4. UTILIZACIÓN DE MÉTODOS ESTADÍSTICOS PARA CONTAR CON CONTROLES A FIN DE OBTENER UNA MEJOR PLANEACIÓN A FUTURO.**
- 5. ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA, ESTO ES QUE HAYA VERDADERA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**
- 6. QUE HAYA UNA ADMINISTRACIÓN INTERFUNCIONAL (TRABAJO EN EQUIPO).**

<sup>19</sup> Ishikawa Kauoru; ¿Qué es el control total de calidad?; Colombia, Grupo Editorial Norma, 1992; p. 40

Con esta orientación Ishikawa explica que la calidad se da cuando nuestros servicios satisfacen las expectativas del cliente. Lo que genera una revolución conceptual en la organización ya que implica una administración totalmente participativa.

En este sentido y en el caso de la capacitación, como un servicio que se ofrece dentro de una organización el cliente de la capacitación viene a ser el propio capacitando, además de la empresa. Independientemente del tipo de servicio de la capacitación, es importante subrayar su naturaleza como proceso comunicativo, ya que si se logra desarrollar dicho proceso de calidad por sí solo generará canales comunicativos y de retroalimentación en la empresa u organización.

#### **2.1.3.5. Phillip Crosby**

Explica que todo trabajo es un **PROCESO**, este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado sino como parte de un todo en lo que se va multiplicando la interrelación de Proceso-Proveedor-Cliente.

El **primer principio absoluto** de Crosby para la administración de la calidad se define como **CUMPLIR** con los **REQUISITOS**, no como lo bueno y el cumplir con los requisitos, **significa hacer las cosas bien desde la primera vez.**

Crosby señala que para conseguir los principios absolutos de la administración de la calidad, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué es la calidad?
- 2.- ¿Que sistemas se requieren para propiciar la calidad?
- 3.- ¿Qué estándares de realización deberán utilizarse?
- 4.- ¿Qué sistemas de medición se requieren?

El **segundo principio absoluto** de Crosby es la **PREVENCIÓN** no la **VERIFICACIÓN**.

El **tercer principio absoluto** es: **EL ESTÁNDAR** de la **REALIZACIÓN** equivale a **CERO DEFECTOS**.

El **cuarto principio absoluto** es: **LA MEDIDA** de la **CALIDAD** es el **precio del INCUMPLIMIENTO**.



Crosby en el capítulo 10 de su obra "Calidad sin Lágrimas", señala al proceso educativo en la empresa o institución como necesario para el logro de la implantación de la calidad y lógicamente el proceso educativo se interrelaciona con la capacitación: "Siempre he pensado que el proceso común de la educación empresarial no cumple con su cometido de impartir conocimientos al estudiante. Este es un juicio original, ya que es probable que haya muchas personas que tampoco están satisfechas con esa educación..." "...conseguir una compañía exenta de problemas requiere de un continuo intercambio de información de una persona a otra. La educación tendría que convertirse en algo rutinario. Todos tendrían que manejar un lenguaje común poseer la habilidad para realizar un trabajo y la comprensión del papel que desempeña cada persona para que la empresa continúe girando".<sup>20</sup>

Como hasta ahora hemos podido observar, los teóricos revisados a grosso modo, coinciden en los siguientes puntos para el logro de la calidad.

- 1. Parten de la capacitación como un proceso educativo continuo a fin de lograr una integración grupal.**
- 2. Proponen trabajo en equipo para romper con el autoritarismo.**
- 3. Hablan de prevención y planeación de procesos (prevención no detección de defectos).**
- 4. Puntualizan la importancia del establecimiento de la comunicación organizacional para que haya retroalimentación y motivación.**
- 5. Explican que es necesario comprender las necesidades de los clientes (empatía).**
- 6. Señalan como una política el ofrecer trato justo, ético y profesional en los servicios o productos que se prestan y/o elaboran. (que los programas sean acordes a las expectativas de los empleados y de la empresa).**
- 7. Explican que el mejoramiento de la calidad es un proceso permanente que solamente se logra con la modificación de actitudes, a través de programas de capacitación y educación.**
- 8. Señalan que la calidad entendida como tal, debe convertirse en parte integral de la estructura cultural de la empresa.**

---

<sup>20</sup> Crosby B. Phillip; *calidad sin Lágrimas*; México, Ed. Continental, 1991; p. 99

#### **2.1.4. Justificación y Relevancia de la utilización de la Capacitación y la Comunicación para implantar calidad**

La capacitación es un proceso necesario en nuestros días, la comunicación humana es un proceso del cual depende el éxito de distintas acciones que forman nuestra cotidianidad. Por lo anterior, el proponer adoptar a la calidad y a la comunicación, como una alternativa para desarrollar al recurso humano de la mejor manera posible, es trascendental, ya que de ello depende el crecimiento social y nacional de nuestro país. La propuesta resulta ser interesante ya que de la revisión teórica realizada hasta este momento, sobre los principales estudiosos de la calidad, podemos concluir que es importantísimo que todas las empresas tanto privadas como del sector público se encuentren enmarcadas en un programa de calidad, que incremente su productividad y eleve el nivel de vida de sus empleados.

Es por lo anterior que el presente trabajo propone un modelo de capacitación y comunicación para alcanzar el concepto de calidad, dentro de una institución específica del sector público: la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La comunicación humana es un proceso esencial para el ser humano y su vida, el manejo óptimo de ésta, representa una alternativa para mejorar niveles y calidad de vida y trabajo, al vislumbrar en la capacitación una forma de comunicación y una opción educativa necesaria en la actualidad. Por lo tanto, un trabajo como éste se justifica ampliamente porque intenta una posible solución a un problema trascendental y latente para el desarrollo humano como lo es el adecuado manejo de los procesos comunicacionales y de capacitación, desde el marco de la calidad.

En concreto aludimos al modelo de calidad, como la estrategia a partir de la cual se generan procesos que apuntan hacia una profunda transformación actitudinal mediante la promoción de valores, actitudes y habilidades encaminadas a la productividad. No se trata de una filosofía más, pues, aunque es calidad una palabra de moda, presente en todo discurso político, permea todas las áreas de la vida humana y los cambios que suscita son reales. Es un concepto que se refiere a una forma de administración, de comunicación, de organización encaminada a la productividad, en donde se busca la mejora continua del producto o servicio, su esencia es el hombre, ya que es quien controla y decide, detrás de cada producto, servicio o proceso, siempre está el hombre.

El modelo de calidad, introduce al hombre a procesos de reflexión de toma de conciencia, de desarrollo y maduración, es claro que tales procesos conllevan una fuerte carga de comunicación.

En el caso específico sobre la implantación de un modelo de capacitación para el logro de la calidad, en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, se considera debe contemplar el siguiente objetivo:

**Implantar la filosofía de la calidad de acuerdo con la misión de la institución (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas) CNSF; esto es de acuerdo con los servicios que presta, y por otro lado como una forma de vida en todos los niveles, a través del ejemplo, comunicación, compromiso y liderazgo de sus directivos, a fin de que todo el personal se sienta comprometido de efficientar sus labores dentro de la institución y su actitud ante la vida tanto a nivel laboral como individual, esta propuesta se retomará más adelante en el capítulo V Líneas para la Sistematización de Procesos de calidad y Comunicación en instituciones del sector público).**

Volviendo a nuestra revisión, es importante señalar que la teoría de la calidad se ha perfeccionado y enriquecido con el paso del tiempo, cobrando una seria relevancia en la cultura japonesa, el avance tecnológico observado en la producción, a raíz de la Revolución Industrial, ha modificado sustancialmente el concepto de calidad, por otra parte, los factores económicos y de competencia son aquéllos que perfilan la necesidad de establecer procesos de mejora continua en productos y servicios.

Al definir la calidad como el cumplir con las necesidades del cliente, los especialistas en calidad, no se refieren únicamente a obtener un resultado final satisfactorio, sino al proceso mismo; desde su gestación hasta su aplicabilidad, esto podrá darnos la seguridad de garantizar la confiabilidad de nuestro producto o servicio, desde su diseño hasta su utilización. La principal razón por la cual se propone adoptar procesos de mejora continua en instituciones del sector público es que al adoptar los principios teóricos de la calidad, se creará una conciencia y una actitud hacia el público, para ofrecerle a éste un servicio cada vez mas profesional, la fórmula para lograr todo esto es muy simple y se reduce a dos conceptos básicos: capacitación y comunicación.

La constante y acelerada evolución de los últimos años en el sector empresarial de nuestro país, ha hecho imperante el contar con recursos humanos actualizados en diversos temas, lo que no escapa a las empresas o instituciones del sector gubernamental, por ello es importante considerar una propuesta para la sistematización de la capacitación, cuya base sean los procesos de calidad, a fin de estemos preparados para los retos que con la globalización y el Tratado de Libre Comercio surgirán en todos los sectores.

**La finalidad de esta propuesta que enmarca CAPACITACIÓN, CALIDAD Y COMUNICACIÓN, con PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, como se verá en el capítulo V, pretende esbozar desde la estructura, hasta la planeación, diseño, ejecución y evaluación de**

**cursos y programas de actualización para los servidores públicos a fin de que el sector público participe en el nuevo entorno, a través de una actividad perfectamente definida: la capacitación, en donde la comunicación cobra un papel preponderante, al ser el instrumento por medio del cual, podremos estructurar y diseñar dichos programas, desde luego, sin olvidar que la capacitación es “per se” un proceso comunicativo.**

Para iniciar una propuesta de capacitación y comunicación que incremente la calidad y la productividad en las instituciones del sector gubernamental, se debe señalar que es importante que la capacitación no debe funcionar o pretender que funcione como una enseñanza académica, magisterial, intelectual, sino como un aprendizaje vivencial, a fin de que haya una identificación entre los intereses del organismo y el empleado, sin importar su nivel jerárquico o académico. Debido a que en el proceso de capacitación o de educación de adultos, se dan sistemas de exposición, negociación, recreación, rechazo, y creación de significados se gesta un proceso de reeducación, al entrar en escena realidades diferentes y al suponer una relación social para el logro del objetivo de la capacitación.

Es importante puntualizar que en un ámbito donde la comunicación no fluye libre y sincera, habrá conflictos en las diversas áreas que lo conforman. Un grupo en el que existe y se fomenta la comunicación entre cada uno de los miembros que lo integran, tiende a expandirse y a ser realmente poderoso.

Un número considerable de empresas se esmera por optimizar su productividad a través de la capacitación, pero lamentablemente es la minoría la que logra su objetivo, ello se debe a que no existen programas integrales de seguimiento (esto es lo que vendría a ser un programa de capacitación y comunicación para la calidad) y únicamente se dan cursos de relaciones humanas, de comunicación o de calidad, de manera aislada, sin pensar que este tipo de cursos deberían darse en cascada a todos los niveles de la empresa e incluso, se podría pensar ingenuamente, que los empleados son como los hijos que aprenden de los padres con el ejemplo, si papá grita a mamá, lo más seguro es que, para el hijo sea lo más natural el tratar de hacerlo, si el jefe grita al empleado, éste probablemente maltratará a su vez a su subalterno.

Para que un jefe pueda lograr el máximo desempeño como cabeza de grupo, debe saber que la motivación no es algo que permanece constante en una persona. De no ser así no podrá brindarle a su gente, ni recibir de ella, la comprensión que requiere. La gente triste, preocupada, abatida, resentida, etc., tiene muy bajos rendimientos de producción. El solvente que soluciona esta situación es la comunicación, pero lamentablemente son pocos los que conocen y aplican la fórmula que la conforma.

Hasta ahora hemos revisado distintos conceptos que definen el éxito de la **capacitación**, ellos son **comunicación y calidad**. El proceso de detección de necesidades de capacitación, reviste un carácter de proceso comunicativo en toda institución al considerársele como una herramienta que permite conocer lo que hace falta implementar como cultura organizacional y por otro lado, es también un procedimiento que nos acerca más al logro de la calidad, ya que facilita conocer las carencias, fallas y confusiones en los procesos de enseñanza aprendizaje que se hayan llevado a cabo en la institución y detectar cuáles no se han implementado y son necesarios.

Por otro lado, al incrementar la calidad en la impartición de cursos, automáticamente aumentará la productividad de los empleados y con ello se logrará un mejor nivel de vida. Nuestro país en la antesala del Siglo XXI, ha tomado en los últimos años medidas de política económica para responder de manera eficiente a los grandes retos que implica la globalización de la economía mundial, medidas que descansan en el propósito de producir bienes y servicios de calidad. En la medida que logremos implementar la capacitación regida por el modelo de calidad como un sistema de vida, en el que se actúe de forma seria y se lleven a cabo los procesos que le son característicos, en nuestro entorno cotidiano, podremos competir con el exterior, y con ello alcanzar mejores niveles de remuneración y bienestar.

La capacitación para el logro de la calidad, reviste un carácter de proceso comunicativo bastante claro ya que en todo momento hay retroalimentación fuente, un emisor, un mensaje, un receptor y una reacción.

"La comunicación no es sólo la esencia misma de la existencia individual y social conscientes, sino también de la continuidad e integración de la especie y de los conocimientos, adquirida por ésta a través del tiempo, y re-evaluados de continuo. Es elemento sustancial de la formación de generaciones nuevas que advienen al cuerpo social y obtienen de sí y del grupo, de sus mayores, la educación, la capacitación, el aprendizaje; la capacitación y transmisión de conocimientos en sistemas cada día más complejos y ampliados, cada día más indispensables para garantizar y favorecer la supervivencia."<sup>21</sup>

Cabe destacar que la capacitación y la calidad son necesidades urgentes en el sector público, no como un trámite que cubrir, sino como un proceso a llevar a cabo, que reportará alternativas de desarrollo institucional que no son propias únicamente al sector empresarial privado.

---

<sup>21</sup> Menéndez Antonio; *Comunicación Social y Desarrollo*; México, Ed. UNAM/FCP y S, 1972; p. 14

El concepto de productividad debe ir mas allá de un buen propósito para constituirse como un elemento esencial que permita integrar los servicios y la planta productiva de las empresas en el proceso de modernización que el Gobierno y los sectores público, privado y social han manifestado alcanzar durante la instauración del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

**Debemos entender por capacitación, no solo la transmisión de nuevos conocimientos o habilidades relacionados con el contenido técnico u operativo. Es más importante analizar en primer lugar a la capacitación como un proceso de concientización y cambio mental y de actitud hacia el trabajo y la propia vida (proceso comunicativo), además, de comprender que cada individuo recibe de la sociedad lo que le aporta a ésta, ya que se obtienen mejores frutos trabajando en equipo y colaborando con el sistema de producción. El camino para elevar el bienestar de todos y cada uno, es a través de esta nueva actitud. Para visualizar al proceso de capacitación como un engranaje perfecto para implementar procesos de calidad y que implica procesos comunicativos, es necesario concientizarnos sobre la importancia de hacer bien las cosas desde la primera vez, esto es, adoptar procesos de calidad en la vida personal y laboral y con ello, incrementar conocimientos y habilidades para aprovechar al máximo los procesos de capacitación y sobre todo, entenderla como una manera de educación y reeducación permanente necesaria para mantener una actualización y lograr niveles de multihabilidades y conocimientos multidisciplinarios, inherentes a los momentos y retos que vivimos.**

### **3. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

#### **3.1. Cómo elaborar el Plan de Capacitación**

Para el correcto desarrollo del proceso de capacitación en toda empresa es necesario contar con una metodología de trabajo, una clara distinción de objetivos, criterios y medios de evaluación a fin de que ésta cobre un carácter de función específica, es necesario elaborar un plan y/o programa de capacitación con lineamientos y directrices generales y particulares.

En virtud de que el presente trabajo pretende mostrar la importancia de la capacitación, como una opción para el logro de la calidad en instituciones del sector público y como forma de vida, resulta interesante conocer el proceso que encierra el ejercicio de la capacitación y poder, a la vez, vislumbrarla como una alternativa para generar y/o establecer o bien, renovar canales comunicativos.

El primer paso para realizar un plan de capacitación es tener perfectamente claras las necesidades de capacitación.

A continuación revisaremos la detección de necesidades: El paso principal para la redacción y análisis de objetivos. La detección de necesidades refleja la dificultad para el logro de determinadas metas en la empresa y la falta de habilidades conocimientos y/o destrezas de los empleados para alguna actividad, lo anterior se da por la existencia de problemas a nivel organizacional, o bien problemas personales en los empleados de la empresa, se menciona por ejemplo la carencia de políticas laborales, falta de disciplina y la falta de un proceso real de comunicación a nivel orgánico. En este sentido, relacionamos también a la capacitación como una alternativa de comunicación y desarrollo.

#### **3.2. Detección de necesidades de capacitación**

El fin de la detección de necesidades de capacitación es determinar los factores humanos y organizacionales que impiden la correcta realización de las funciones de la organización, mediante un levantamiento de datos que nos permitirá hacer un análisis organizacional y conocer la estructura y funcionamiento de la institución y a la vez, los datos específicos de cada empleado, así como las tareas

que realiza, las características del puesto que ocupa, sus antecedentes académicos y laborales, además de las aspiraciones de superación del individuo.

#### A. Necesidades de Capacitación.

Se puede definir como la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de un trabajador y que pone en práctica al desempeñar dicho puesto.

En otras palabras, se puede expresar que es la diferencia que existe entre "lo que debe hacer" un trabajador en un puesto determinado y "lo que hace" actualmente durante su desempeño. Son las diferencias que presenta un trabajador en relación a todo lo requerido dentro de un puesto.

Es pertinente aclarar que dichas diferencias no siempre serán imputables estrictamente al trabajador, ya que estas pueden derivarse de la propia institución a la que pertenece, por falta de planeación, organización, o por vaguedad en los objetivos y funciones que se realizan en la misma.

#### B. Investigación de Necesidades de Capacitación.

Es el proceso que nos permitirá precisar, lo más aproximado posible, las diferencias cuantificables y medibles existentes entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas en un trabajador, para el desempeño de un puesto y los que un trabajador posee actualmente.

Una investigación de este tipo tiene anticipadamente grandes posibilidades de ser exitosa, cuando para cada puesto se encuentran correctamente estipulados:

- **Sus objetivos.**
- **La descripción de funciones, actividades o tareas, etc.**
- **Los estándares, llamados también niveles de eficiencia, criterios óptimos de ejecución y descripción de calidad del trabajo requerido en el puesto.**

Así, contando con el perfil del personal requerido se facilitará una rotación de personal idónea y se reforzarán los sistemas internos de promoción del personal, lo cuál, sin duda, será motivante para el empleado y éste buscará capacitarse por su propia autorealización, y para la empresa, representará mayor estabilidad al contar con recursos humanos mejor preparados y que conozcan mejor la organización.



Otros factores determinantes son también:

- **La buena disposición de directivos y demás personal de la institución, que facilite las tareas de investigación.**
- **Una adecuada metodología de investigación y correcta planeación de las actividades a realizar.**

Algunas de las ventajas de la investigación de necesidades de capacitación son que:

- ◆ **Permite que al partir de necesidades reales presentes y futuras, la capacitación pueda planificarse sobre bases sólidas.**
- ◆ **Con lo anterior, se evita pérdida en recursos materiales y económicos y al empleado, sujeto de capacitación, perder tiempo en aprender lo que “ya sabe” o “no necesita”.**
- ◆ **Provoca entre Directivos y Subordinados, actitudes favorables hacia la solución de necesidades y problemas reales y concretos.**
- ◆ **Aporta los antecedentes necesarios para la elaboración de programas de capacitación.**
- ◆ **Al ser una política de recursos humanos, proporciona información valiosa para diseñar otras políticas de recursos humanos, lo cual redundará en beneficio de la empresa o institución, e indiscutiblemente en una autovaloración superior del individuo, al obtener logros y movilidad dentro de ésta, lo que provocará una reacción en cadena de identificación por parte del personal con la organización.**

### **3.2.1. Políticas de la detección de necesidades de capacitación**

- **La investigación de necesidades deberá realizarse en base a los lineamientos establecidos por la empresa o institución.**
- **Los programas de capacitación deberán orientarse a la satisfacción de las necesidades detectadas.**

- Las técnicas e instrumentos para la investigación de necesidades, deberán diseñarse, o en su caso adaptarse a las condiciones propias del lugar donde hayan de aplicarse.
- La determinación de necesidades debe constituirse en factor orientador de todo proceso de capacitación.

### **3.2.2. Tipos de Necesidades de Capacitación y sus características**

De acuerdo a sus características esenciales, las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

- A) Manifiestas.
- B) Encubiertas.

**A). NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MANIFIESTAS:** No requieren de una investigación profunda ya que son obvias y fáciles de detectar, haciendo uso del sentido común y de estudios comparativos.

Normalmente se presentan en los siguientes casos: En los trabajadores: Cuando estos son de nuevo ingreso, o bien cuando son transferidos a otro puesto del mismo nivel pero de características distintas, o ascendidos a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad.

Un trabajador ubicado en cualquiera de los casos antes mencionados, siempre presentará necesidades capacitación ya que difícilmente estará apto para empezar de inmediato a desempeñar con eficiencia el nuevo puesto.

Algunos ejemplos de este tipo de necesidades:

En trabajadores de nuevo ingreso: Conocimientos: de la estructura, objetivos y funciones de la Dirección, Subdirección, Departamento, etc., a que pertenece. De la descripción del puesto que va a desempeñar. De reglamentos, circulares y demás documentos normativos y disciplinarios existentes; del tipo de contratación ante el cual va a ser incorporado a la Empresa. De las condiciones de trabajo, derechos y obligaciones inherentes al mismo, como son: Sueldos y prestaciones diversas; del periodo de vigencia del contrato, si es que la contratación es temporal; de los trámites administrativos que deberán realizar para regularizar su contratación, así como destrezas y habilidades del puesto, manejo de máquina de escribir, etc.

En trabajadores transferidos o promovidos: Análisis de las causas y motivos que determinan una transferencia o promoción. Esta necesidad deberá ser apoyada con sesiones de motivación y refuerzo; descripción del puesto al que fue transferido o promovido; adquisición de conocimientos, destrezas y actividades de las que carezcan para desempeñar el puesto con eficiencia; actualización periódica en los diversos aspectos de su puesto.

Estos cambios se deberán de realizar de manera planeada, aquí la capacitación contribuirá a evitar temor y/o apatía hacia el nuevo puesto, al haber una plena comunicación sobre las nuevas actividades a desarrollar y, la posibilidad de obtener los correspondientes y necesarios conocimientos.

La detección de necesidades de capacitación, resulta ser una herramienta indispensable para conocer:

¿Quiénes serán afectados por los cambios?

¿Cómo afectarán a los empleados dichos cambios y qué medidas se tomarán para evitar un posible efecto negativo?

¿Qué conducta habrá que cambiar, adquirir, modificar. etc.?

**B). NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ENCUBIERTAS:** éstas no son obvias como las anteriores, por lo que su determinación requiere de investigaciones profundas, para determinar este tipo de necesidades en la C.N.S.F. Se propone utilizar las fichas tipo que más adelante se presentan).

Ejemplo típico de este tipo de necesidades. En una secretaria: comúnmente las principales son las siguientes: Aspectos gramaticales: Acentuación correcta de palabras. Uso correcto de b y v; s, c y z; etc. Problemas de redacción y sintaxis. Uso de sinónimos y de palabras homófonas, parónimas y antónimos. Escritura de verbos conjugados.

Como se puede observar en el listado anterior siempre será necesario realizar una sencilla investigación para detectar las necesidades. Lo cual debería ser evitado con un adecuado sistema de reclutamiento y contratación, en función de un sistema de descripción y evaluación de los puestos pero que, en casos específicos como el ejemplo que nos ocupa, del sector público no es totalmente válido ya que existen un gran número de personas que laboran en este tipo de instituciones y que no fueron contratadas mediante un procedimiento de selección, ya sea por inexistencia del mismo debido a su antigüedad en la institución, o bien, por otras causas.

Diagnosticar apriorísticamente las necesidades de capacitación de un empleado o trabajador siempre será una tarea difícil y poco recomendable, debido a las graves equivocaciones y consecuencias que se pueden presentar.

### **3.2.3. Metodología para la detección de necesidades de capacitación**

Está claro que el DNC se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo, y que, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella; que es una recopilación de datos, una especie de monitoreo de información, un muestreo de áreas con síntomas de carencias en capacitación, y que su importancia en el proceso de capacitación es imprescindible ya que reduce la posibilidad de errores en las etapas que le siguen, también resulta importante explicar que existen distintas formas de realizarla. Es necesario seleccionar un modelo, esto es, un patrón de investigación que será aplicado en función de los objetivos organizacionales.

#### **Técnicas de Investigación.**

Para un adecuado uso, cada una de estas técnicas requiere de instrumentos, los cuales deberán ser diseñados con la suficiente anticipación:

#### **TÉCNICAS POSIBLES E INSTRUMENTOS:**

- a) Entrevista: \* Guión de entrevistas
- b) Encuesta: \* Cuestionario
- c) Inventario de habilidades: \* Inventario de habilidades
- d) Eliminación de tarjetas: \* Tarjetas
- e) Lista de verificación: \* Lista
- f) Corrillos: \* Tarjetas
- g) Tormenta de ideas: \* Pizarrón
- h) Perfil de requerimientos del puesto: \* Descripción del puesto
- i) Perfil del ocupante: \* Perfil del ocupante
- j) Evaluación de desempeño: \* Formato utilizado en la evaluación
- k) Combinación de técnicas: \* Instrumentos varios

**Para la adecuada comprensión y uso correcto, se explica brevemente cada una de las técnicas:**

**a) Entrevista:** es una conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, con un fin determinado, ya sea para proporcionar u obtener información, investigar, explorar, diagnosticar, motivar, influir, conciliar.

**Tipos de entrevista:**

- **Dirigida:** que es conducida por el entrevistador.
- **Semidirigida:** donde se da mayor libertad de expresión al entrevistado.
- **Libre:** El entrevistador permite al entrevistado hablar libremente.

Antes de realizar la entrevista es necesario prever lo siguiente:

- La(s) finalidad(es) de la entrevista.
- Las preguntas o tópicos para lograr dicha(s) finalidad (es).
- El (los) sujeto(s), motivo de la(s) entrevista(s).
- Lugar donde se realizará(n) la(s) entrevista(s).
- El día y la hora de la(s) entrevista(s).
- El tiempo probable de realización.

**Desarrollo de la entrevista:**

Conducir la entrevista atendiendo los siguientes pasos:

- Asegurarse que no habrá interrupciones.
- Iniciar la conversación en forma espontánea y natural, romper el hielo.
- No olvidar Informar al entrevistado, el fin de la entrevista.
- Centrar la conversación en el "tópico en cuestión" e iniciar el diálogo utilizando preguntas sencillas, concisas y directas.
- Las preguntas deberán ser abiertas, de tal manera que no se eviten respuestas de "sí" o "no", comenzando con las palabras "que", "quién", "cómo", "cuándo", etc., las respuestas que se logren serán más detalladas. Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente. Determinar la exactitud de las respuestas y corregir aquéllas que sean incorrectas o engañosas. Controlar la entrevista en tiempo.

Al finalizar la entrevista, se recomienda elaborar un resumen con los resultados obtenidos o bien, concentrar la información en fichas acumulativas.

**b) Encuesta:** es la técnica que nos ayuda a recabar información y datos diversos, entre un número grande de trabajadores. El instrumento es el cuestionario.

**Elaboración del cuestionario:**

Es recomendable atender los siguientes pasos:

- Determinar los fines de la encuesta.
- Determinar los quiénes serán los trabajadores que van a contestar el cuestionario.
- Precisar la información que más interesa, por área, puesto, etc.
- Listar las actividades o procesos que se desea investigar.
- Precisar la información que más interesa de los puestos anteriores.
- Redactar todas las preguntas posibles acerca de cada puesto.
- Seleccionar las preguntas idóneas. Indicar la forma que espera sean contestadas las preguntas.
- Redactar las instrucciones.

**c) Inventario de Habilidades:** Es una técnica que permite identificar las tareas en que un trabajador requiere capacitación, así como precisar cuántos y quiénes la requieren. Nos ayuda también a localizar las áreas críticas.

Por lo general es calificado por los distintos jefes inmediatos, ya que su posición es favorable para hacer apreciaciones acerca de un subordinado. Es recomendable cruzar la información obtenida en esta técnica, con los resultados obtenidos en la "eliminación de tarjetas" y "lista de verificación".

**d) Eliminación de tarjetas:** Es la técnica que a través de una simple eliminación de tarjetas por el trabajador investigado, nos puede indicar cuáles son sus principales necesidades de capacitación. Se puede usar en forma individual o grupal.

Por lo general, se enlistan todas las tareas o actividades, fases de un proceso o funciones del puesto que corresponda al trabajador que se va a investigar; se anota cada una de esas tareas, funciones y demás, en una tarjeta aparte, posteriormente, se ordenan las tarjetas, atendiendo la secuencia de las tareas, para entregar el paquete de tarjetas al trabajador investigado y pedirle que analice su contenido. Se le solicita que separe aquellas tarjetas en las que él considere que requiere capacitación, que las ordene jerárquicamente según su grado de importancia y dificultad. Es conveniente anotar los resultados en el

cuadro de concentración y cruzarlos con los obtenidos en el inventario de habilidades y lista de verificación.

**e) Lista de verificación:** Consiste en evaluar cualitativa y cuantitativamente la correcta ejecución de cada una de las tareas del puesto o actividad determinada. De ser necesario, durante la ejecución se calificará el orden secuente correcto de dichas partes o fases. La evaluación de la ejecución de cada tarea de un puesto determinado, puede hacerse utilizando el sistema de grados bien, regular, mal con sí o no, o ambas medidas, es recomendable cruzar estos resultados en los objetivos de habilidades y eliminación de tarjetas.

**f) Corrillos:** Es la división de un grupo grande en varios pequeños o subgrupos, de cuatro a ocho miembros, con el fin de leer y analizar un documento; opinar sobre un problema planteado; obtener información, sugerencia y opiniones; detectar problemas y necesidades, etc.

Es recomendable: Determinar el propósito de la sesión y preparar el material a utilizar; dividir el grupo de trabajadores en varios corrillos de cuatro a ocho miembros; pedir a cada corrillo que nombre un moderador y explicarle sus funciones; repartir las tarjetas e indicarle a cada moderador de corrillo que inicie un trabajo apegándose a las instrucciones que en ella se indican, en un término de 30 a 45 minutos. Cada corrillo debe elaborar sus propias conclusiones. Se agruparán las necesidades en que coincidan dos o mas corrillos. Hacer síntesis general y terminar la sesión.

**g) Tormenta de Ideas:** Consiste en plantear al grupo una o dos preguntas motivadoras y de interés común, con el fin de provocar entre los participantes, un torrente de ideas y opiniones.

Es recomendable determinar el propósito de la sesión y preparar el material a utilizar; organizar un grupo de 5 a 10 trabajadores, motivar la participación, planteando al grupo una o varias preguntas, haciendo uso del pizarrón o rotafolio. Anotar en el pizarrón todas las ideas vertidas por los participantes, en el orden que se vayan dando; proceder a discutir las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso. En este paso si es importante agrupar las ideas y resultados de acuerdo a su naturaleza, así como obtener todas las evidencias que justifiquen las necesidades detectadas; separar todas aquellas ideas que apunten hacia otras más importantes en los formatos correspondientes; es recomendable que los miembros de los grupos sean del mismo nivel jerárquico y puesto.

**h) Perfil de Requerimientos del Puesto:** Es la técnica que durante una investigación de necesidades de capacitación nos permite obtener, ordenar y analizar la información relativa a un puesto

determinado, con el fin de poner en práctica, de ser necesario, una serie de medidas correctivas que atiendan a mejorar la operatividad del puesto.

Para cada puesto a investigar y haciendo uso de las entrevistas, observaciones, encuestas y análisis de documentos normativos y operativos, se deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ◊ Nombre del puesto.
- ◊ No. de ocupantes.
- ◊ Dependencia.
- ◊ Escolaridad requerida del puesto.
- ◊ Experiencia requerida en el puesto.
- ◊ Objetivo del puesto.
- ◊ Niveles de eficiencia o estándares.
- ◊ La investigación es sobre el puesto y no sobre el trabajador que lo desempeña.

**i) Perfil del Ocupante:** Simplificando los datos contenidos en el inventario de recursos humanos, esta técnica consiste en identificar en los diferentes dominios de aprendizaje (cognoscitivo, psicomotor y afectivo), lo que el ocupante del puesto sabe, puede y quiere actualmente, en una escala de profundidad que a continuación se describe:

A = Muy avanzado, el nivel es alto. Se considera especialidad. Equivale al 100%.

B = Avanzado, no es necesario un conocimiento completo. Equivale al 75%

C = Medio. Equivale al 50%

D = Bajo. Equivale al 25.

Para su aplicación: Deberá investigarse a cada persona acudiendo al inventario de recursos humanos, a la entrevista y a la observación para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. Nombre del ocupante.
2. Nombre del puesto que ocupa.
3. Escolaridad actual del ocupante.
4. Experiencia del ocupante.
5. Puesto inmediato superior al que podría aspirar. Es una comparación entre o que debería de ser capaz el ocupante del puesto (descripción y perfil del puesto) y lo que posee actualmente (perfil del ocupante), se identifican las necesidades o carencias de capacitación.



**j) Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño, tiene como propósito fundamental, revisar periódicamente la actuación y contribución de los colaboradores, a los objetivos de eficiencia y productividad de la empresa, con la finalidad de identificar sus áreas de mejora y proponer acciones orientadoras y/o de corrección.

El jefe inmediato debe efectuar la evaluación y posteriormente comentarla con su colaborador, para señalar los aspectos de su actuación que han sido desarrollados en forma satisfactoria y los que no lo han sido; es una oportunidad para que jefe y colaborador identifiquen y redefinan las responsabilidades asignadas, negocien los objetivos de mejora y establezcan un programa de acciones medibles que el mismo colaborador deberá lograr en un periodo determinado. Previamente a la elaboración del Informe de Necesidades de Capacitación, se realizará un análisis que comprende el examen riguroso, para agrupar y resumir datos, establecer y dar conclusiones lógicas en el mencionado informe.

“Para finalizar con la detección de necesidades de capacitación, cabe mencionar que la forma más organizada para el análisis de datos, es la realizada bajo tres grandes rubros:

**1. Análisis de la organización.** Este incluye un establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la organización. Esta clase de análisis puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia así como, enfocarse en las deficiencias de desempeño a nivel de la organización total.

**2. Análisis de puestos (de trabajo).** Este análisis especifica primero normas de desempeño laboral. Luego proporciona una descomposición o división del trabajo en sus tareas componentes e investiga formas de llevar a cabo aquellas tareas (con la finalidad de mejorar la eficiencia). A partir de esto, podemos especificar las habilidades, los conocimientos, y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel estándar.

**3. Análisis de personas.** Observamos ahora a quien realiza el trabajo investigado en el análisis de operaciones. Medimos el nivel actual de desempeño y diagnosticamos las necesidades (si éste es el caso) para llevar el desempeño hasta el nivel estándar.

Así pues, hemos definido la necesidad de capacitación, los objetivos de la capacitación, el contenido de la capacitación y la población candidata a ella, lo cuál nos pone en el camino para desarrollar actividades de capacitación adecuadas a la necesidad.<sup>22</sup>

### 3.2.4. Elaboración del Informe de Necesidades de Capacitación

Después del levantamiento de información, será necesario interpretar los datos y elaborar un informe que muestre lo siguiente:

- ¿Cuántos y quiénes requieren capacitación?
- ¿En qué áreas y en qué grado de profundidad?
- ¿Cuáles son las áreas de la empresa o institución que presentan mayores problemas y necesidades de capacitación?
- ¿Cuáles son los tiempos probables que se requieren para satisfacer dichas necesidades?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación individual, grupales, por niveles, etc.?
- ¿Cuáles son prioritarias?
- ¿Cuáles son las necesidades que exigen instrucción sobre la marcha y cuáles requieren de instrucción fuera del trabajo? (a través de reuniones informales). Cuáles son las necesidades que la institución puede resolver por sí misma y en cuáles se deberá recurrir a otras fuentes de capacitación?
- ¿Cuáles son las necesidades que el trabajador podrá resolver bajo la influencia del grupo y cuáles deberá resolver por sí solo. Otras.

Del resultado del Informe de Necesidades de Capacitación, se pasará a la toma de decisiones que será la base de la elaboración del Plan y/o Programa de Capacitación.

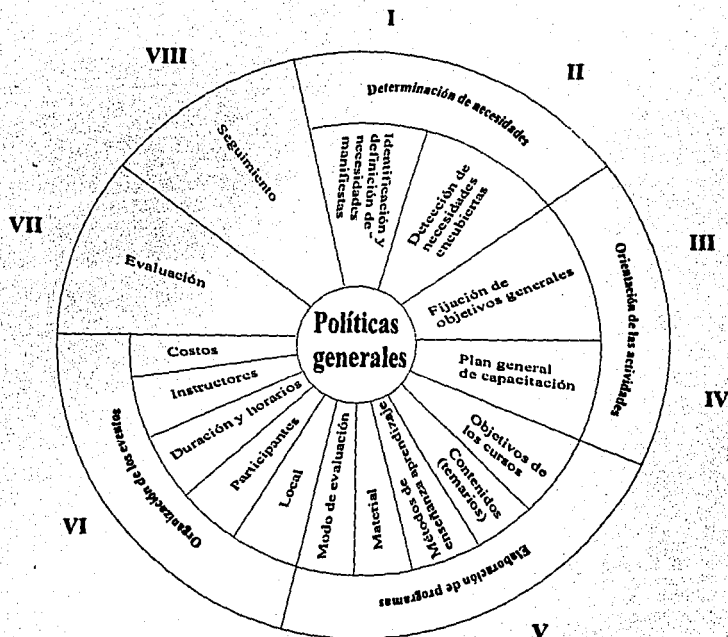
Con la conclusión de este apartado, no se pretende dar a entender que el proceso de capacitación ha terminado, continúa con la elaboración del programa y su calendarización; las fases que le son propias y los elementos que lo componen, y una vez que se ha redactado el programa, se procede a la organización de los cursos, seminarios, conferencias, etc., conforme se lleven a cabo se evalúan en cuanto a su realización y los resultados obtenidos, para que haya un seguimiento más concreto se evalúa también a los participantes, antes y después del evento y al instructor al fin de éste.

---

<sup>22</sup> Smith, J. Barry y Delhaye I. Brian: *El ABC de la Capacitación Práctica*; México, Ed. Mc. Graw Hill, pp. 77-79

A fin de que los pasos de este proceso sean mas claros, a continuación se reproduce el esquema del Proceso de Capacitación, que sustentan Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez Buendía en su libro Administración de la Capacitación. Ed. Mc Graw Hill México. 1990 pág. 61:

ESQUEMA N° 2



### **3.2.5.Redacción del Plan y/o Programa de Capacitación**

La elaboración del Programa de Capacitación parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la D.N.C. una pregunta importante para iniciar este apartado sería entonces, ¿qué es un objetivo?

Es una idea de algo hacia lo cual se lanzan o se dirigen nuestras acciones. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Es la finalidad esencial, fin o meta a los que se dirige toda actividad y conforma la base estructural de la planeación.

Los objetivos en la capacitación deben fijarse en función de los objetivos y políticas de la organización y en razón de la satisfacción y solución de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de D.N.C.

Desde esta perspectiva, podemos decir que los objetivos revisten un valor dentro de un proceso:

- Proveen dirección (hacia dónde vamos y quiénes participamos).
- Son motivadores.

De la especificidad de los objetivos depende el diseño del Programa de Capacitación, ya que éstos deben ser la base y por qué no decirlo el motivo en sí de capacitar, debido a su propia naturaleza. Para el logro de la excelencia en la realización del proceso de capacitación es importante no perderlos de vista a lo largo del desarrollo del plan y/o programa.

Siguiendo con la línea que nos ocupa, podríamos resumir los objetivos que integran un programa de capacitación como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso. Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales, por lo tanto, podemos concluir que la elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados de cada uno de los cursos; el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

### **3.2.5.1. Definición y Redacción de Objetivos**

Consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones. Hay que distinguir bien:

- **Las áreas terminales del aprendizaje:**
  - ◆ Objetivos cognoscitivos
  - ◆ Objetivos de habilidades
  - ◆ Objetivos de actitudes
  - ◆ Objetivos de conductas externas
  
- **Los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos:**
  - ◆ Nivel de umbral
  - ◆ Nivel de actualización
  - ◆ Nivel de promoción
  
- **El ámbito:**
  - ◆ Objetivos generales
  - ◆ Objetivos particulares
  - ◆ Objetivos específicos
  
- **La proyección temporal:**
  - ◆ Objetivos a corto plazo
  - ◆ Objetivos a mediano plazo
  - ◆ Objetivos a largo plazo
  
- **El carácter esencial o instrumental:**
  - ◆ Objetivos terminales
  - ◆ Objetivos intermedios

Jerrold E. Kemp señala: "Llamamos objetivo a la afirmación exacta que contesta a esta pregunta: ¿Qué tiene que hacer el estudiante para demostrar que ha aprendido lo que quiere su profesor que aprenda?"<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Kemp, E. Jerrold; Planeamiento Didáctico; México, Ed. Diana, 1975; p. 75

En virtud de que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos, estos deben formularse explícitamente, o bien deben estar contenidos implícitamente en los diferentes eventos de capacitación.

"Un objetivo de aprendizaje es una formulación diaria y precisa del comportamiento que se espera de los capacitandos como resultado de un proceso específico de enseñanza-aprendizaje".<sup>24</sup>

A fin de aclarar la utilidad que podemos obtener de la jerarquización de objetivos, es importante establecer un análisis taxonómico, mismo que nos servirá de base para diseñar y desarrollar un curso de capacitación exitosamente, ya que en este renglón encontramos la información del tipo de comportamiento que se propiciará en el capacitando, durante y al final del curso.

Cuando hablamos de objetivos cognoscitivos, nos referimos a todos aquellos relacionados con procesos intelectuales, esto es los capacitandos demuestren la habilidad para ejecutar diferentes clases de operaciones conceptuales.

Por lo que se refiere a objetivos de habilidades o de dominio psicomotor, estos engloban las distintas destrezas que los capacitandos deban lograr.

Los objetivos de actividades buscan fomentar un cambio de éstas, de acuerdo con las que se realizan cotidianamente en el ámbito laboral.

Los objetivos de conductas externas o de dominio afectivo serían aquellos que se refieren a actividades, sentimientos, gustos, etc., que parten de la vida personal del capacitando.

A) Objetivos de conocimiento. Se refiere a comportamientos muy simples, tales como repetir algo o aprender de memoria.

B) Objetivos de comprensión. Se refieren a la habilidad de los capacitandos para dar tratamiento diferente a determinada información después de una lectura; serían comportamientos que tradicionalmente se catalogan como entender.

---

<sup>24</sup> Castro Herrera Benjamin y Paredes Miranda Octavio; Capacitación y Diseño Tecnológico de Cursos; México, Ed.Litmus; p. 17

- C) **Objetivos de aplicación.** Se refieren a la utilización de determinada información en casos específicos, tratando de establecer la habilidad del capacitando para ajustar información "vieja" a situaciones nuevas.
- D) **Objetivos de análisis.** Implican la habilidad de identificar los elementos que constituyen un todo, así como la relación que existe entre ellos. Este tipo de objetivos es particularmente útil cuando se pretende que los participantes de cualquier evento de capacitación puedan descubrir las causas o las relaciones funcionales en determinados hechos o fenómenos.
- E) **Objetivos de síntesis.** Describen comportamientos que se refieren a la combinación de elementos para formar un producto nuevo u original como su nombre lo indica.
- F) **Objetivos de evaluación.** Se refieren a juicios acerca del valor de determinados enunciados o métodos. Exigen que los capacitandos expresen puntos de vista personales:
- El participante hará una crítica sobre la exposición ...
  - Expondrá de acuerdo con lo sustentado en la investigación, los errores en las teorías ...<sup>25</sup>

La redacción de los objetivos de aprendizaje, resulta de importancia trascendental para armar un programa de capacitación, en virtud de que estos constituyen el eje respecto de selección y ordenamiento de los contenidos del curso de, la organización de las actividades y recursos, de la determinación de los prerrequisitos que deben reunir los capacitandos, de la elaboración de las formas de evaluación que deben ser, válidas y confiables en fin, de todos los elementos para lograr un curso de capacitación que satisfaga las necesidades que le dieron origen, esto sería de manera aislada y de manera global, que cubra lo proyectado en el programa general y en lo particular, con el objetivo del curso.

Los pasos para la elaboración del Programa de Capacitación se resumen en:

1. Redacción de objetivos.
2. Estructuración de contenidos.
3. Diseño de actividades didácticas, técnicas de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>25</sup> Castro Herrera y Paredes Miranda: Op. Cit.; pp. 57-63

4. Determinación de los materiales de apoyo.

5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

### ***3.2.5.2. Estructuración de Contenidos***

Cuando hablamos de estructuración de contenidos, nos referimos a lo que se desea lograr en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el capacitando debe adquirir para el logro de los objetivos, esta fase se sintetiza como elaboración del temario y se relaciona directamente con la redacción de objetivos, aquí es donde cobra especial importancia el análisis taxonómico.

Así, la DNC, viene a ser una parte importantísima en el proceso de capacitación, de la seriedad y veracidad con que se realice esta fase del citado proceso, dependerán los resultados en cuanto a la eficacia de las acciones programadas para implementar la calidad en dicho proceso y a través de éste como una forma cotidiana de trabajo y por lo tanto, de vida.

La DNC, al estar integrada por instrumentos de investigación viene a representar un canal comunicativo para la organización, que mediante su adecuado manejo, fomentará o reabrirá otros canales comunicativos más directos al establecer la posibilidad de que se manifiesten inquietudes de forma más natural y directa, entre subalternos y jefes y el equipo encargado de instrumentar la capacitación en la organización.



## 4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En virtud de que el presente trabajo busca establecer las líneas claves para la sistematización de la capacitación vía comunicación, como proceso para lograr calidad en instituciones del sector público, y tomando como estudio de caso, a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, es importante, de que antes que pasemos a hacer una Revisión Histórica de dicho organismo y de su perfil institucional, tomemos en consideración el Marco Legal de la Capacitación, a fin de entenderla en su conjunto.

Al explicar a la capacitación como una de las preocupaciones actuales de las instituciones Públicas y Privadas, ha sido necesaria su reglamentación en la Constitución Política, en la Ley Federal del Trabajo y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

### 4.1. Constitución Política. Ley Federal del Trabajo y la Ley de la Administración Pública Federal

Los antecedentes más interesantes sobre la reglamentación de la capacitación inician en el año de 1970, cuando se hacen inclusiones en el artículo 132, fracciones XIV y XV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con la obligación de las empresas para impartir capacitación. Para 1971, el Estado inicia un programa de Reforma Administrativa dentro de la Administración Pública, con el fin de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país.

En 1977, se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación y adiestramiento, al igual que las leyes reglamentarias en materia laboral, se derivan de nuestra Carta Magna y en particular del artículo 123, fracción XIII, a fin de proporcionar los lineamientos jurídicos, sobre el particular a continuación se resumen las partes vitales de los artículos pertinentes.

El artículo 123 Constitucional, en el Apartado A, fracción XIII, establece que: " Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". La fracción

XXXI dice: "Es de competencia exclusiva de las autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones del trabajo, entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

La Ley Reglamentaria, es decir, la Ley Federal del Trabajo, define lo siguiente: "...es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" (Art. 3°).

"El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate" (Art. 7°).

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo, debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que con base en lo estipulado por la Ley, se realicen en la empresa (Art. 25, fracción VIII).

El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo (Art. 132, fracción XI y XXVIII).

Asimismo, el trabajador tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-A).

Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (Art. 153-B).

Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-C).

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada (Art. 153-D).

La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña (Art. 153-E).

El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionar la información sobre la nueva tecnología que se requiera. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Art. 153-F).

Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (Art. 153-G).

Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de evaluación de conocimientos y aptitud requeridos (Art. 153-H).

A fin de estar en posibilidades de elaborar planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionar de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas (Art. 153-I).

Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (Art. 153-J).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres, de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Órganos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función será:

- **Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.**
- **Colaborar con la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.**
- **Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existente.**

- **Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.**
- **Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas**
- **Evaluar sus repercusiones en la productividad.**
- **Gestionar el registro de las constancias de conocimientos y habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado (Art. 153-K).**

Compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos Comités Nacionales y sobre su organización y funcionamiento (Art. 153-L) (ver anexo 2).

Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa (Art. 153-N).

Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impares, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases de funcionamiento de sus Comisiones Mixtas (Art. 153-O).

Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la ley. En su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga (Art. 153-P).

Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-Q).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social probará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquellos que no sean objetados por la autoridad laboral en un término citado, se considerarán aprobados (Art. 153-S).

Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que, validadas ante la Comisión Mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados (Art. 153-T).

Cuando implantando un programa de capacitación un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, por lo cual se niega a capacitarse deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la Secretaría del trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles en relación al puesto, la Comisión Mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador (Art. 153-V) (ver anexo 2).

También los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudios, serán inscritos en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondiente figure en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él (Art. 153-W).

Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores (Art. 153-X).

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad, y se referirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia. (Art. 180).

Los contratos colectivos de trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas (Art. 391).

Asimismo, en el contrato-ley deberán establecerse las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate (Art. 412).

La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Art. 523).

Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Art. 526).

También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento (Art. 527).

Podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas (Art. 527-A). De conformidad con lo anterior, las autoridades de las Entidades Federales deberán:

- Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal correspondientes, la información que se requiera.
- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
- Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en la materia de que se trata.
- Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.
- Coadyuvar en los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales (Art. 529).

Los objetivos del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, son:

- ◆ Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- ◆ Registrar las constancias de habilidades (Art. 537). Este servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:
  - Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
  - Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
  - Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
  - Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
  - Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
  - Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adherirse los empresarios.
  - Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia. Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
  - Registrar las constancias de habilidades Laborales.
  - En general, realizar todas las demás actividades que las leyes y reglamentos le confieren en esta materia (Art. 539).

Para el caso de las empresas o establecimientos que pertenezcan a jurisdicción Federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estará asesorada por un Consejo Consultivo integrado por cinco miembros representantes del sector público, igual número representativo de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y de Patrones, con sus respectivos suplentes.

La designación de los representantes de la Organizaciones Obreras y Patronales se hará de conformidad con las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicho Consejo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario del mismo. Su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida dicho Consejo.(Art. 539-A).

Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que estará presidido por:

- ⇒ El Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda.
- ⇒ Un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Secretario.
- ⇒ Un representante de la Secretaría de Educación Pública.
- ⇒ Un representante del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- ⇒ Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- ⇒ Tres representantes de las organizaciones patronales.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. (Art. 40).

A continuación se reproduce la síntesis de los nuevos criterios y formas administrativas en materia de capacitación y adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984.

**COMISIONES MIXTAS.** Oficio número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**PLANES Y PROGRAMAS.** Oficio número 01006 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

**CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.** Oficio número 01007 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la formulación, expedición y registro de las Constancias de Habilidades Laborales.



**AGENTES CAPACITADORES.** Oficio número 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios para la formulación, expedición y registro de Agentes Capacitadores.

**SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.** Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para el registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

#### **4.2. Lineamientos Generales para la Capacitación en el sector público**

Con fecha 30 de Octubre de 1990, en fundamento a los artículos 32, fracción X de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 17 fracción VI Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto, se emiten los siguientes Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector público:

**PRIMERO.-** Los presentes Lineamientos serán de aplicación general en el ámbito interno de esa Dependencia de la Administración Pública Federal.

**SEGUNDO.-** Los lineamientos mencionados en el numeral anterior, tienen por objeto uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr la adecuada congruencia programática-presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados.

**TERCERO.-** Las acciones de capacitación que lleve a cabo esa Dependencia, deberán orientarse bajo las siguientes vertientes de actuación:

**OPERATIVA.-** Es aquella que vincula las acciones de capacitación con el ascenso y movilidad de los servidores públicos, tomando en consideración que en la misma se requieran, los cuales son los siguientes:

a) **Inducción al Puesto:** es el que se proporciona a todo servidor público de nuevo ingreso, a fin de que conozca los objetivos, estructura y funciones de la Dependencia.

b) **En el Puesto:** Es el que propicia un mejor desempeño de las labores encomendadas al servidor público, y se dará por cambios tecnológicos o de otra naturaleza que impliquen su actuación.

c) Para el Puesto: Es el que se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, que hagan posible su movilidad.

d) Para el Puesto de Diferente Rama al Mismo Nivel: A través de éste se propiciará la movilidad del servidor público a otra rama laboral, en aquellos casos que por necesidades del servicio de la Dependencia o de desarrollo del propio trabajador se requieran y,

e) Para el Puesto de Diferente Rama a Nivel Superior. Este promoverá la superación del servidor público para responder a los requerimientos de la Administración Pública Federal.

Para la puesta en marcha de esta vertiente de promoverá la instalación de una Comisión Mixta de Capacitación o instancia equivalente.

**DE RESPONSABILIDAD.-** Es aquélla que vincula las acciones de capacitación a los diversos niveles de responsabilidad de los servidores públicos, con especial énfasis en las habilidades básicas y la educación superior. Para este efecto se promoverá en cada Dependencia la designación de una instancia responsable de instrumentar dichas acciones.

**CUARTO.-** La Dependencia llevará a cabo su proceso de capacitación, el cual comprenderá etapas de:

- DETECCIÓN DE NECESIDADES.
- PROGRAMACIÓN DE ACCIONES.
- EJECUCIÓN.
- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

**QUINTO.-** La Dependencia elaborará un programa de capacitación así como de formación de instructores y promoverá su difusión. La propia Dependencia enviará dicho Programa a la Dirección General de Servicio Civil.

**SEXTO.-** La Dependencia remitirá a la dirección General de Servicio Civil las previsiones del monto de las partidas respectivas, así como de las metas correspondientes a través de los formatos DGSC-001 y DGSC-002, que como anexos forman parte de estos Lineamientos.

**SEPTIMO.-** La Dependencia realizará el inventario de los recursos materiales para la ejecución de las acciones en materia de capacitación y remitirá a la Dirección General de Servicio Civil la relación de los mismos.

**OCTAVO.-** La Dependencia remitirá a la Dirección General de Servicio Civil, por conducto del Sistema Integral de Información de los Ingresos y Gasto Público, dentro de los diez días naturales posteriores a la terminación de cada trimestre, la información relativa sobre el seguimiento y evaluación de su respectivo programa de capacitación a través del formato DGSC-003.

**NOVENO.-** La Dependencia procurará que las acciones de capacitación que se lleve a cabo, se impartan por servidores públicos de la propia Dependencia y remitirá a la Dirección General de Servicio Civil la relación de los mismos.

**DÉCIMO.-** La Dependencia, en su carácter de coordinadora de sector en los términos de la legislación aplicable, promoverá ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación la aplicación de estos Lineamientos, de conformidad con las características particulares de cada una de ellas.

**DÉCIMOPRIMERO.-** La Dirección General de Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto, resolverá las consultas que al respecto generen sobre los presentes Lineamientos y emitirá las guías técnico-normativas que resulten necesarias.

**DÉCILOSEGUNDO.-** Corresponderá al área o unidad administrativa facultada en esa Dependencia conforme a su Reglamento Interior, aplicar los presentes Lineamientos, informando de ello a la Dirección General de Servicio Civil dentro de los diez días siguientes a la recepción de los mismos.

**DÉCIMOTERCERO.-** En el ámbito de su competencia, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, vigilará el cumplimiento de los presentes Lineamientos.

**DÉCIMOCUARTO.-** Los presentes Lineamientos entrarán en vigor al día siguiente de su recepción en esa Dependencia.

El presente capítulo se ocupa de la legislación en materia de Capacitación; esto es, sobre derechos y obligaciones por parte de los trabajadores y empresa, con esta revisión jurídica no se pretende que se

contemple a la capacitación como un trámite legal más que cubrir, sino que se logre crear conciencia sobre la importancia de la capacitación como un medio para obtener las herramientas necesarias para enfrentar los retos que caracterizan nuestro entorno social y profesional.

En el anexo 2 del presente trabajo se localizan:

- Los criterios par la formulación y Presentación de Planes y Programas de Adiestramiento.
- Los criterios para la Presentación y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para Empresas hasta con 19 Trabajadores en formato único.
- Los criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento Relativos a Listas y Constancias de Habilidades Laborales.

Los documentos arriba enlistados fueron expedidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### **4.3. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1989-1994**

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, postula a la modernización como una estrategia rectora para transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía, ensanchar las bases del bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo.

Como parte integral y derivado del Plan Nacional de Desarrollo, surge el Programa Nacional de Capacitación y Productividad. Dicho programa enfatiza al recurso humano como un elemento central en la productividad, que posee la capacidad de hacer más y mejor el trabajo, señalándosele como un factor decisivo para el logro de un cambio estructural.

Se reconoce y apunta el papel relevante del avance tecnológico, la importancia de otorgar mayor racionalidad al uso de los recursos naturales y para el desarrollo e implementación de esquemas más modernos de información y organización. Para el logro de lo anteriormente expuesto, la capacitación cobra una importancia relevante ya que ésta se traduce como una vía para dotar al trabajador de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

En el mismo documento se destaca que el énfasis en la capacitación, exige la transformación de los perfiles ocupacionales mediante un vasto proceso de readaptación a los cambios, como una necesidad frente a la formación de ocupaciones profesionales rígidas susceptibles de caer en la obsolescencia ante la urgente necesidad de contar con profesionistas multidisciplinarios.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad señala que:

"En primer lugar, se parte de la premisa de que tanto la capacitación como la productividad son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa o a la administración pública, al trabajador o al empresario. Son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social y como tales constituyen una responsabilidad colectiva".<sup>26</sup>

A groso modo, el documento que nos ocupa, se refiere en forma metodológica a la revisión y estudio de grandes rubros como son: el marco general de modernización y productividad en el que se instrumenta el Programa Nacional de Capacitación y Productividad; las tendencias de la productividad y sus factores limitantes; los objetivos y estrategias para la implementación de dicho programa y los aspectos operativos y su vinculación con otros sectores y programas, todo esto encaminado al logro de metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, en el aspecto referente a productividad.

Se otorga especial importancia al recurso humano, como parte central del Programa Nacional de Capacitación y Productividad:

"La insuficiente motivación, participación y estímulo al trabajador, son limitaciones frecuentes relacionadas con la carencia de programas de inducción, la ausencia de posibilidades de carrera en la empresa, las deficiencias en las condiciones de trabajo y los esquemas de remuneración que, con frecuencia resultan altamente desvinculados de las ganancias en la productividad."<sup>27</sup>

En el mismo documento se explica también que el entorno laboral del trabajador favorece o limita su esfuerzo productivo, ya que las deficiencias administrativas y organizacionales constituyen un impedimento serio para el logro de mayor desarrollo, lo que aunado a la crisis económica inciden desfavorablemente para mejorar las condiciones de vida.

"El Programa se sustenta, como un punto indispensable de partida, en la estrategia general de modernización del país a la que convoca el Plan Nacional de Desarrollo. El reto de la modernización

<sup>26</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994; México, 1990; p. 5.

<sup>27</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social; *Op. Cit.*; p. 15.

que involucra a todos los sectores de la población nacional, se basa en el impulso significativo a la productividad, como medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee, desatar el potencial creativo de los mexicanos, fortalecer la competitividad económica, consolidar las bases para acceder a nuevos estadios de bienestar".<sup>28</sup>

El Programa enfatiza que en la administración pública, desarrolla su actividad un importante segmento de la fuerza de trabajo. En múltiples aspectos las tareas que realizan los funcionarios públicos se asemejan a cualquier organización o empresa de la iniciativa privada; sin embargo, se diferencian de estas últimas porque están sustentados en la aportación general de recursos por parte de toda la comunidad que espera y exige con razón que el uso y manejo de los recursos sea apropiado y eficiente.

En este marco se hace importante el mejoramiento de la aptitud profesional de quienes participan en la función pública ya que la actitud y decisiones de dichos servidores públicos proveen de elementos para formar juicios por parte de la sociedad.

#### **4.3.1. Calidad y Productividad**

Debido a que la instrumentación de la calidad resulta ser un elemento clave para el mejoramiento de la productividad y de que el presente trabajo está orientado a proponer un modelo de capacitación que implemente un cambio de actitud y de vida en las empresas del sector público, al incluir la importancia de conocer y aplicar el concepto de calidad, además de elevar y desarrollar las aptitudes y habilidades del empleado. Para explicar con mayor detalle lo anterior, a continuación se reproduce el apartado 4.3. del Programa Nacional de Capacitación y Productividad (págs. 58-61).

"Movimiento nacional de calidad y productividad.- Desde hace más de dos décadas ha venido cobrando intensidad un movimiento internacional sustentado en la incorporación del concepto de calidad a las actividades productivas. A partir de la calidad se han abierto nuevas concepciones y prácticas en torno a la participación de los trabajadores y de los empresarios en los procesos de gestión de la productividad. Se ha generado así un cambio de actitudes que revaloriza el papel del trabajo humano y la importancia de su contribución al proceso productivo, y se ha propiciado una nueva cultura del trabajo que estimula al constante mejoramiento, no sólo del producto terminado sino del proceso y la organización de la producción en su acepción más amplia.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*; p. 19

Estos cambios han permitido trascender modelos en los que se asignaba un gran peso a la especialización y al diseño de las ocupaciones a partir de las actividades sencillas, repetitivas y rutinarias, hacia otros en donde se presta mayor atención a la capacidad intelectual y creativa de la fuerza de trabajo. El elemento primordial que ha caracterizado el movimiento de calidad es su orientación hacia el mercado, ya que pretende traducir en satisfactores específicos las demandas, necesidades y preferencias de los consumidores, para mejorar la posición competitiva de las empresas y contar con una base sólida para su expansión y crecimiento.

Se trata de un concepto que considera a la empresa como una unidad orientada al servicio cuyo primer requisito es el de producir eficientemente bienes y servicios de calidad que efectivamente satisfagan a los consumidores y que eviten pérdidas a la sociedad por deficiencia en los mismos. Al no cumplir su objetivo, no solo ocasionan una pérdida aquellos que los utilizan sino a la propia empresa, que en tales condiciones verá necesariamente disminuida la demanda de sus productos y por lo tanto su propia capacidad de supervivencia. El concepto de calidad parte, en el fondo, de un criterio de eficiencia que antepone en forma inteligente a beneficios financieros a corto plazo altamente aleatorios, una noción empresarial de largo plazo que procura la permanencia de la fuente de trabajo y su engrandecimiento.

El mejoramiento de la productividad constituye un elemento estratégico para la inserción del país en el mercado mundial que implica la incorporación de innovaciones tecnológicas, cambios en la organización de la producción, modificaciones en el diseño e ingeniería de productos y la experimentación de nuevas formas de participación en los mercados, fortaleciendo áreas en las que el país ha sido eficiente e incursionando en otras en donde pueda ser competitivo.

A nivel específico, la productividad se ve afectada por la calidad de los insumos, el manejo eficiente de los materiales e inventarios, el diseño de la maquinaria, equipo, procesos y productos, la calidad y calificaciones de la mano de obra, las condiciones de trabajo y sus formas de organización, las relaciones laborales, y los mecanismos de participación, entre otros elementos que condicionan el comportamiento y los niveles de productividad.

Otros problemas globales que la afectan directamente están relacionados con las disparadas e insuficiencias estructurales, el rezago educativo, la heterogeneidad de la planta productiva, la fuerte concentración de la actividad económica, el atraso tecnológico, las limitaciones de la infraestructura física, la regulación excesiva, la falta de sistemas de información oportunos y confiables y la insuficiente incorporación de los valores asociados a la calidad y a la productividad en la cultura nacional, entre los más importantes.

En el marco del movimiento internacional de cambio tecnológico y globalización de la economía un creciente número de empresas del país, con el apoyo de algunas instituciones de educación superior y otras organizaciones, ha iniciado esfuerzos para el mejoramiento de la productividad con base en los principios y métodos que orientan la filosofía de la calidad total, difundándose hacia conjuntos cada vez más amplios de empresas, el valor de estos esfuerzos, su eficacia, sus resultados y también los requerimientos y compromisos que implican para la administración de las unidades productivas, para su fuerza de trabajo y para la empresa en su conjunto.

Los valores en que se sustenta el movimiento de calidad han trascendido de hecho en el ámbito productivo, al que prioritariamente se han dirigido sus acciones y se han extendido, incluso en nuestro país, a organizaciones autónomas que contribuyen a su promoción y difusión, y a grupos organizados que procuran su extensión a la prestación de los servicios públicos y el desarrollo de la vida comunitaria en general.

La proyección de la cultura de la calidad alcanza de hecho a todos los ámbitos de la vida humana. Los principios que la nutren se convierten en un elemento de cambio fundamental en la esfera de la producción de bienes y servicios e influyen en el entorno inmediato del trabajador, su vida familiar y su vida social.

La vía de la calidad para el mejoramiento de la eficiencia puede contribuir no sólo al fortalecimiento de nuestra capacidad productiva y competitiva sino al desarrollo generalizado de nuevas actitudes y valores en otros ámbitos de la sociedad: la prestación de servicios públicos, la salud y la educación entre otros.

La calidad no es una meta en sí misma ni debe concebirse de manera estática. Es parte de un proceso integral y sistemático que incluye la selección de insumos, materiales, equipo, herramientas y procedimientos de trabajo; el diseño y la ingeniería del producto; los sistemas de comercialización y distribución. Dicho proceso se origina y culmina en la satisfacción efectiva de los consumidores y usuarios de servicios, cuyas exigencias, demandas y preferencias se convierten en nuevos insumos para reiniciar el ciclo. Por ello el esfuerzo de calidad no debe ser considerado como algo que se realiza por una sola vez, ya que constituye una forma de ser y de hacer de carácter permanente, que nutre el proceso de manera continua.

La calidad no se relaciona de manera exclusiva con el proceso técnico de la producción sino fundamentalmente con el trabajo de las personas. Es el trabajo humano el que modela y da significado y contenido a la calidad. Son sus conocimientos relativos a los procesos y equipos, su dominio intelectual



del medio y de las formas en que el trabajo se realiza, su propia capacidad de análisis y su creatividad, lo que se traduce finalmente en productos o servicios de calidad, elementos que distinguen esta nueva cultura del trabajo de las tradicionales formas de control y supervisión del proceso productivo.

Lo anterior refuerza la importancia destacada reiteradamente, a lo largo de este documento de ampliar significativamente los esfuerzos educativos y de formación para el trabajo de la población, como elemento fundamental del impulso sostenido de productividad que requiere el país con urgencia en la coyuntura actual y que constituye, igualmente un imperativo en los años por venir. Sin embargo, la sola superación de la fuerza de trabajo no puede resolver los retos que plantea el mejoramiento de la calidad y la productividad; es preciso que de manera paralela se desarrollen nuevas formas de dirección, administración y supervisión de las empresas, que se destinen mayores recursos a la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y al desarrollo de una mayor capacidad de penetración y anticipación de las características de los mercados, de las necesidades y preferencias de los consumidores. Así mismo, es indispensable el convencimiento de los empresarios de que la calidad no implica un gasto sino una inversión redituable.

La conciencia de la brecha considerable que existe entre nuestro país y las principales economías del mundo con las que México compite en los mercados internacionales, tanto en los niveles como en las tasas de crecimiento de la productividad, y el reconocimiento de que la competitividad tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las ventajas comparativas tradicionales, tales como el costo de la mano de obra, deben fortalecer el impulso de modernización del aparato productivo que el Plan Nacional de Desarrollo propugna.

Pero superar la falta de competitividad, los altos costos de la producción y las deficiencias generadas durante muchos años por la evolución dentro de un mercado doméstico protegido, cautivo y poco exigente, requiere de un esfuerzo sostenido que revierta las tendencias y amplíe las posibilidades de desarrollo del aparato productivo para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad y competitividad.

El valor estratégico de un movimiento nacional de calidad en nuestro país radica, precisamente, en que se basa en el imperativo de producir bienes y servicios que se encuentren en condiciones de competir a escala mundial. Atender y anticipar sistemáticamente las preferencias de los consumidores así como desarrollar, en función de ellas y de manera eficiente, los ajustes requeridos en los procesos productivos y las tecnologías en uso, son las condiciones esenciales para enfrentar este reto.

La problemática principal que en términos de calidad y productividad enfrenta el país se sintetiza en:

Fuertes limitaciones del aparato productivo para enfrentar el reto de la competencia externa provocadas por problemas de baja calidad, elevados costos de producción y bajos niveles de productividad. En muy diversas industrias, escasa flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones de los mercados, rigidez de sus estructuras organizativas y funcionales, insuficiente preparación para asimilar las innovaciones tecnológicas y limitada integración con otras empresas con base en el concepto de cadenas productivas, son algunos de los más importantes aspectos que condicionan actualmente sus niveles de calidad y productividad.

Falta de un concepto, ampliamente reconocido por todos los sectores, que convoque y oriente los esfuerzos de la sociedad en su conjunto en todos los ámbitos de su acción, lo mismo en las empresas que en los servicios públicos o la educación.

Deficiencias educativas importantes en la fuerza de trabajo y limitado desarrollo, en relación con la magnitud de los retos, de programas permanentes de capacitación, adiestramiento y mejoramiento profesional en el universo de las unidades productivas del país y aún en el sector público.

Limitados esfuerzos de investigación en cuanto a los niveles y dinámica de la productividad en las empresas y ramas productivas, que se reflejan en escasa difusión sistemática de sus resultados, elementos fundamentales para estimular una mayor conciencia social sobre el problema.

En el marco de este importante conjunto de problemas y considerando que:

1. El reto específico planteado para las empresas mexicanas no solo de sobrevivir con eficiencia sino de conquistar nuevos espacios en un entorno esencialmente competitivo.
2. La orientación de los esfuerzos de los países más desarrollados y de los que han iniciado recientemente nuevas estrategias de desarrollo por las que acceden con dinamismo a mejores niveles de competitividad y bienestar.
3. Los esfuerzos que ha realizado con éxito un importante conjunto de empresas mexicanas en materia de calidad que revelan no sólo nuestra capacidad cultural para asimilar tales procesos sino el gran potencial que su difusión representa.

Se propone el desarrollo de un Movimiento Nacional de calidad que constituya el eje conductor de los esfuerzos tendientes a dotar al aparato productivo, y a la sociedad mexicana en su conjunto, de la capacidad competitiva y los altos niveles de productividad que se requieren.

No se trata de la proposición de un esfuerzo adicional del Estado; se trata de una convocatoria abierta a todos los sectores de la sociedad mexicana para concurrir a la construcción de una nueva capacidad productiva basada en el reconocimiento del valor del trabajo humano y en una filosofía de servicio que debe permear a todos los grupos de la población en todos los ámbitos del quehacer nacional.

El objetivo de corto plazo sería el de la búsqueda de un consenso; descubrir, con el concurso de los sectores productivos, el conjunto de elementos en los cuales pueda sustentarse operativamente la propuesta y establecer los acuerdos indispensables para su difusión con la intensidad y gradualidad que el propio control del proceso aconseje. La consulta con las instituciones y empresas que cuentan con una mayor experiencia en este campo, será fundamental en las primeras etapas. La vinculación estrecha al movimiento internacional de calidad y productividad puede constituir, igualmente, un valioso instrumento que dinamice las acciones a desarrollar en este campo".<sup>29</sup>

Con independencia de las modalidades que pueda adoptar el Movimiento Nacional de calidad, cuyas características serán definidas conjuntamente con los diversos sectores, se proponen las siguientes líneas de acción concurrentes:

1. Promover un mayor esfuerzo sistemático de investigación en materia de productividad y en la generación de información estadística pertinente a fin de estimular el interés de los sectores por el conocimiento de su evolución, tendencias y áreas problemáticas.
2. Difundir de manera sistemática información documental y bibliográfica en materia de calidad y productividad.
3. Reconocer como prioritaria la incorporación al curriculum de la educación formal de mayores y mejores contenidos relacionados con la estadística, como lenguaje y método para el mejoramiento continuo y reforzar el aprendizaje de las matemáticas concentrando recursos de la investigación educativa en tales campos.
4. Impulsar desde ahora, por sus relativamente largos periodos de maduración, la formación de recursos humanos idóneos para la difusión efectiva de la filosofía de la calidad y de los métodos tendientes a su desarrollo.

---

<sup>29</sup> *Ibidem*; pp. 58-61

5. Ampliar los esfuerzos de normalización relacionados con la producción de bienes y servicios, con la participación activa de las empresas y el apoyo en la experiencia internacional.
6. Difundir con mayor amplitud las experiencias de instituciones y empresas que ya participan en programas de calidad, así como las metodologías desarrolladas por diversas instituciones y dependencias para el impulso de programas de mejoramiento de la productividad, a fin de contribuir a una mayor dinámica en este campo y a la generación de un clima propicio para la promoción del Movimiento Nacional de calidad.
7. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social propiciará la comunicación, la integración y la solidaridad entre los diversos movimientos de calidad que se han desatado sectorialmente.
8. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social desarrollará, conjuntamente con los sectores, un mayor esfuerzo de vinculación con el movimiento internacional de calidad y productividad a fin de poder incorporar a los proyectos nacionales aquellos elementos de las tendencias que se observan a nivel mundial que puedan ser de mayor interés para su desarrollo en nuestro medio.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad, se instituyó el 14 de junio de 1991, y en seguimiento a éste se establecieron las Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno para Impulsar la Ejecución de dicho Programa. A continuación se reproducen las Bases para la implementación del Programa, las Áreas Prioritarias de Acción y los Fundamentos para Implementación de las Bases de Concertación Sectorial

#### **4.4. Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno para impulsar la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad**

La moderna orientación a la capacitación de los trabajadores, buscando la efectiva participación corresponsable de los sectores productivos del país; esquemas diferentes de concertación y acercamiento; el elevar las habilidades, capacidades y destrezas de los trabajadores con el fin de modernizar al aparato productivo y el logro de opciones de empleo basados en el conocimiento y la aplicación tecnológica más avanzada, son los elementos clave que estimulan la institución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente de la República, el 14 de junio de 1991.

#### 4.4.1. Bases

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad, parte de las siguientes bases, mismas que se reproducen a continuación y que fueron tomadas del cuaderno "Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno, para Impulsar la Ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad", elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en 1991:

1. Entiende a la productividad como un imperativo dentro de la estrategia de modernización que el país se plantea para transformar estructuras, fomentar la competitividad, incidir las bases del bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo.
2. Enfatizar el papel crucial de los recursos humanos como pilar de la interacción entre los múltiples factores que determinan la productividad. Pone de relieve la función de la capacitación permanente como medio de ampliación de las perspectivas y oportunidades de empleo de ingresos del trabajador, como factor determinante de la competitividad global de las empresas, y como elemento esencial en el desempeño de la economía y de la sociedad.
3. El Programa entiende a la capacitación y a la productividad como retos que no se pueden basar en forma exclusiva en el esfuerzo del trabajador, o en la iniciativa unilateral de la empresa. Son tareas que involucran a todos quienes intervienen en la actividad económica y social, y por tanto, requieren de una participación activa, consciente y concertada.

Con base en los anteriores elementos, el Programa propone cinco objetivos que destacan la interrelación entre capacitación y productividad:

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus oportunidades dentro de la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
2. Abrir cauces a la población trabajadora en activo para una participación más efectiva y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
3. Contribuir al establecimiento de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

#### **4.4.2. Áreas Prioritarias de Acción**

Para el logro de los objetivos antes mencionados, el Programa plantea cinco campos o áreas prioritarias de acción:

##### **1. Educación y Productividad.**

Reconoce la importancia determinante que ejerce la educación en la productividad y la necesidad de fortalecer, de manera coordinada con el Programa para la Modernización Educativa, y dentro de un mayor acercamiento entre los sistemas educativo y productivo, el núcleo de conocimientos, habilidades y aptitudes que adquiere el trabajador a través del proceso educativo y que constituye un punto de partida para su incorporación y desarrollo dentro del marco laboral.

##### **2. Modernización de la Capacitación.**

Ante los cambios profundos que experimentan hoy en día las estructuras productivas y ocupacionales, propone a la capacitación como un medio esencial de superación, actualización y adaptación de la fuerza de trabajo en activo, ante las necesidades del cambio acelerado en la organización de la producción y los avances tecnológicos. Plantea dar a la capacitación un sentido dinámico, capaz de responder con agilidad a las necesidades del cambio, tanto en los contenidos de los programas como en las modalidades de la capacitación, para darle seguimiento a través de esquemas más sencillos de registro y evaluación. Se propone, finalmente, hacer de la capacitación un elemento natural en todo puesto, para promover la superación del trabajador a lo largo de toda su carrera productiva.

##### **3. Desarrollo de un Movimiento Nacional de Calidad y Productividad.**

El Programa subraya la necesidad de fomentar y desarrollar una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población y de conformar un entorno social propicio a la

formación de actitudes y valores orientados a estimular la creatividad, a evitar el dispendio y a promover el uso más racional de los recursos. Se trata de involucrar tanto al pequeño taller, como a la gran empresa industrial, comercial o de servicio; tanto al trabajador manual, como al técnico y al administrador; promover una amplia discusión de métodos y procedimientos de experiencias exitosas; de ampliar la difusión y análisis sobre las transformaciones que se generan en el mundo y de crear un ambiente de estímulo a la productividad.

#### 4. Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.

El cuarto punto subraya la necesidad impostergable de mejorar en forma significativa las condiciones en que se realiza el trabajo, que inciden en la seguridad física del trabajador, influyen en su salud y contribuyen definitivamente a crear un clima propicio al desempeño de su función.

#### 5. Atención al Rezago Social y Solidaridad.

La quinta área de acción esta encaminada a reducir la desigualdad y conformar una conciencia solidaria hacia los estratos más desprotegidos, que permita compensar sus rezagos sociales mediante el desarrollo de mecanismos que faciliten su incorporación productiva al trabajo.

Los cinco puntos antes mencionados constituyen el núcleo del Programa, del que emana un amplio conjunto de líneas de acción que pretenden contribuir a estimular un diálogo constructivo entre trabajadores, empresarios, gobierno, para que a nivel de concertaciones como la que hoy se suscribe, puedan concretarse en compromisos definidos en materia de capacitación y productividad".<sup>30</sup>

#### 4.4.3. Fundamentos

A continuación se reproducen los fundamentos para la implantación de las bases de Concertación Sectorial entre los Empresarios, Trabajadores y Gobierno para Impulsar la Ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad, tomadas del cuaderno antes citado:

"1. El reto de modernizar la economía y propiciar con ello la elevación de los niveles de productividad, de empleo y de calidad de vida de la población, requiere de la consolidación de esfuerzos actuales y de la suma de nuevos sistemas y procedimientos de formación, así como de fortalecer la

<sup>30</sup> Los puntos citados, fueron tomados del Cuaderno "Bases de Concertación entre Empresarios, Trabajadores y Gobierno para Impulsar la Ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad", México, STPS, 1991

orientación y el apoyo a los empresarios y trabajadores para organizar dichos procesos en los propios centros de trabajo.

2. La moderna capacitación para el trabajo debe formar personal eficaz, capaz de heredar y mejorar el medio laboral en que habrá de ejercer las labores y tareas, como lo ha expresado el señor Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, de modo que ese esfuerzo ofrezca opciones más adecuadas de educación y de capacitación en y para el trabajo, a fin de formar a los jóvenes del país con la perspectiva de un empleo digno y bien remunerado.
3. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad que impulsa el Ejecutivo Federal, con la más amplia participación de los diversos sectores de la sociedad, enfatiza el papel crucial de los recursos humanos en su interrelación con el conjunto de elementos que determinan la productividad; así mismo, destaca la necesidad de elevar las habilidades, capacidades y destrezas de la población en la actividad productiva y en el desarrollo integral del País.
4. Debe revalorarse el trabajo humano y fortalecerse las estrategias y acciones que propicien la capacitación del trabajador en las condiciones naturales del propio centro de labor, de modo que se facilite la vinculación entre las capacidades de los trabajadores y los requerimientos de mano de obra de actividad Productiva.
5. La participación ciudadana voluntaria de la sociedad mexicana ha mostrado madurez y conciencia cívica para responder con decisión a los problemas y retos de nuestro tiempo constituyéndose, sin duda alguna, en el activo más importante para impulsar la actividad nacional.
6. Ante las necesidades de cambios profundos en las estructuras productivas, en los esquemas de organización y en aquellas tecnologías en uso, la capacitación se plantea como un medio esencial para la actualización, superación o readaptación ocupacional de la fuerza de trabajo; no sólo de aquella que habrá de incorporarse a la actividad económica, sino de la que ya se encuentra activa y que habrá de tomar parte en las transformaciones económicas que ya están en curso.
7. Por lo anterior, los representantes de las instituciones y organismos de los sectores público, privado y social, que conforman el Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento del Distrito Federal, expresamos la decisión de promover la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad, a través de proyectos específicos que respondan a las condiciones y características del Distrito Federal, de acuerdo a los objetivos y compromisos que se anotan enseguida.



#### 4.4.4. Objetivos

El Consejo Consultivo promoverá la realización de acciones dirigidas al cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formás de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

A partir de estos objetivos, el Consejo diseñará el programa de trabajo que cumplirá anualmente dentro del marco de cinco campos fundamentales de acción:

- Educación y productividad
- Modernización de la capacitación
- Movimiento nacional de calidad y productividad
- Condiciones de trabajo y productividad
- Rezago social y solidaridad

#### **4.4.5. Compromisos**

##### **1. Del sector empresarial.**

1.1. El sector empresarial, representado por los organismos, confederaciones y cámaras de industria y comercio signantes, declara que está consiente de que es una prioridad nacional, en la recuperación y modernización del país, intensificar los esfuerzos de capacitación de mano de obra calificada y promover su mayor incorporación a empleos productivos para satisfacer la demanda creciente de personal técnico y profesional especializado que se requiere en el mercado de trabajo.

1.2. Con los propósitos de ampliar y mejorar la calidad y efectividad de los procesos de capacitación para y en el trabajo, los empresarios del Distrito Federal participaremos de manera decidida en los programas que acuerde el Consejo Consultivo y promoveremos la adhesión de los afiliados de las organizaciones representadas, a las bases que se suscriben y en consecuencia a las acciones que de ellas se deriven, cumpliendo así con mayor eficacia las obligaciones señaladas en la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, de proporcionar al trabajador capacitación y adiestramiento en el trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

1.3. Para mejorar la respuesta a la demanda de mano de obra calificada requerida por las empresas del Distrito Federal, se promoverá la utilización de la infraestructura humana, material y documental instalada para la capacitación en los organismos del sector, de modo que se fortalezca y amplíe la formación de los trabajadores hacia áreas ocupacionales de alta demanda.

1.4. De acuerdo a las posibilidades reales y los recursos materiales en cada empresa, se promoverá la apertura de las mismas para coordinar y llevar a cabo actividades específicas de capacitación en los propios centros de trabajo y en las condiciones reales de los procesos de producción, sin interferir en estos.

1.5. Se impulsará la participación de los empresarios en la integración de un sistema de información sobre capacitación, que permita relacionar la oferta y la demanda de mano de obra del mercado de trabajo; este sistema de información será utilizado única y exclusivamente para el fin anotado y estará a la disposición de los sectores de la producción del Distrito Federal.

1.6. En este moderno proceso de capacitación se recurrirá a los amplios conocimientos y experiencia de los trabajadores de las propias empresas, así como también a los jubilados que puedan cumplir las funciones de agentes externos voluntarios sobre el particular.

1.7. Con el fin de contribuir al fomento y la ampliación de las oportunidades de ocupación de la población del Distrito Federal, con la creación de empleo productivo, y estimular la capacidad emprendedora y creativa de los trabajadores, se intensificarán los programas de colaboración para la promoción, organización y capacitación de microempresarios.

1.8. Se realizarán campañas permanentes de información y difusión hacia la población para promover su mayor conciencia y participación en los programas de capacitación, así como para incentivar el compromiso de los sectores de la sociedad en la prioridad de mejorar los niveles actuales de calidad, productividad y competitividad de la actividad económica nacional.

1.9. Los organismos empresariales nos comprometemos a recibir en las empresas, de manera concertada con las instituciones educativas, a estudiantes en posibilidad de cumplir con el servicio social, para contribuir a la profesionalización y fortalecimiento del nivel educativo, a la mayor calificación y calidad del proceso así como a la mayor aceptación de la oferta de trabajo de los egresados de las instituciones educativas.

## 2. Del sector obrero.

2.1. Las agrupaciones de trabajadores, representadas por las confederaciones y federaciones de sindicatos del Distrito Federal aquí firmantes, declaramos estar plenamente conscientes de la responsabilidad de la clase trabajadora como factor esencial para la recuperación económica del país, a través del mejoramiento sensible de la calidad, competencia y productividad del desempeño laboral, a través de la mayor efectividad de los programas de capacitación y adiestramiento.

2.2. Se apoyará y participará activamente en las iniciativas de trabajo que acuerde el Consejo Consultivo, con especial énfasis en el aprovechamiento de la experiencia profesional de los compañeros en los centros de trabajo como instructores voluntarios, así como de motivar adecuadamente a los trabajadores para su superación cotidiana por medio del estudio, la formación y el que hacer responsable.

2.3. Se conviene en promover, de manera conjunta con los empresarios y con el Gobierno, el mayor aprovechamiento y establecimiento, en su caso, de programas permanentes de educación y de capacitación para el trabajo de acuerdo a las necesidades de mayor relevancia en el aparato productivo, a partir de la infraestructura física y los programas actuales.

2.4. Contribuir con información oportuna y completa sobre las capacidades, habilidades y necesidades de capacitación de los compañeros trabajadores, para la integración y el funcionamiento del sistema de información sobre capacitación.

2.5. Se propone impulsar la mayor y más efectiva utilización de los centros de capacitación de las organizaciones de trabajadores, de acuerdo a las condiciones y necesidades del mercado de trabajo, y constituir un medio permanente de orientación y difusión para canalizar a los compañeros hacia las oportunidades de capacitación y empleo convenientes.

2.6. El sector contribuirá en los esfuerzos de información y sensibilización hacia la población que emprenda el Consejo Consultivo, a través de la utilización de los medios de comunicación de que dispone el sector, a fin de impulsar la revaloración del trabajo humano y productivo.

### 3. Del sector público.

3.1. Las instituciones públicas representadas en el Consejo Consultivo enfatizamos la trascendencia de la concertación como vía clara e indiscutible para lograr la suma de esfuerzos, recursos y voluntades de los diversos sectores de la sociedad, en la consecución de los propósitos nacionales que impulsa el Ejecutivo Federal.

3.2. Se expresa el compromiso formal de impulsar y participar decididamente en los trabajos que acuerde el Consejo Consultivo y constituirse en el promotor y coordinador de los esfuerzos sectoriales, para garantizar la ejecución de programas viables y exitosos de capacitación y productividad en el Distrito Federal.

3.3. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Centros de Capacitación, y el Departamento del Distrito Federal, a través de la Dirección General de Trabajo y Previsión Social, se comprometen a formular e impulsar las estrategias principales de los proyectos de operación que acuerde el Consejo Consultivo, dentro del ámbito de su competencia.

3.4. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Departamento del Distrito Federal, a través de las dependencias anotadas antes, fortalecerán los programas de trabajo orientados a mejorar el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación de las empresas, así como para la formulación y ejecución de los planes y programas que permitan capacitar adecuadamente sus trabajadores.

3.5. Las autoridades educativas federales que integran el Consejo Consultivo, expresan su compromiso para que se aproveche la disponibilidad de infraestructura física con la que cuentan, dentro de los programas regulares de capacitación que brindan actualmente, así como de los específicos que, cubriendo los costos de recuperación, soliciten las empresas.

Asimismo, manifiestan su disposición para apoyar las actividades de enlace entre las empresas y las instituciones del sector educativo, para impulsar su mayor participación como agentes capacitadores y atender así los requerimientos del aparato productivo.

3.6. El Instituto Mexicano del Seguro Social, promoverá la mayor utilización de la infraestructura de capacitación actualmente establecida en el Distrito Federal para coadyuvar en la satisfacción de la demanda de mano de obra calificada requerida por los empresarios y presentar oportunidades viables a los trabajadores desempleados para incorporarse al mercado laboral.

De igual manera, organizará y proporcionará información al Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento, sobre los trabajadores y jubilados registrados, a fin de aprovechar las capacidades de estos recursos humanos para participar como instructores en los procesos de capacitación.

3.7. El Departamento del Distrito Federal apoyará con recursos propios la integración y coordinación del sistema de información ya mencionado, aprovechando para ese propósito el Sistema de Unidades Regionales de Trabajo y Previsión Social.

3.8. El Departamento del Distrito Federal y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en estrecha coordinación establecerán los mecanismos de vinculación que permitan encausar la oferta y demanda de mano de obra calificada en las empresas del área metropolitana.

3.9. El Departamento del Distrito Federal promoverá ante las autoridades competentes, la validez de la presentación del servicio social de los estudiantes que participen en los programas auspiciados por los organismos del sector empresarial.

3.10. A fin de difundir y promover las acciones de capacitación y empleo que se deriven de las presentes bases, se dará mayor impulso a los esfuerzos de comunicación del sector y se promoverá una estrecha coordinación con las demás organizaciones sobre el particular.<sup>31</sup>

Las instituciones y organismos de los sectores público, privado y social que integran el Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento del Distrito Federal, convinieron en la necesidad de fortalecer y modernizar los programas de capacitación y productividad para los trabajadores de la ciudad de México, con la convicción de que ello contribuirá a mejorar su desempeño laboral, la productividad y la calidad de las empresas, el bienestar de la comunidad del Distrito Federal y la modernización de México.

---

<sup>31</sup> Los puntos citados, fueron tomados del Cuaderno "Bases de concertación entre empresarios, trabajadores y gobierno para impulsar la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad"; México, STPS, 1991

## **5. LÍNEAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE LA CALIDAD Y COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.** **(Ejemplo de estudio: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas)**

### **5.1. Breve Reseña Histórica de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas**

En 1946, inicia sus actividades la que ahora lleva el nombre de Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, como Comisión Nacional de Seguros. Fue creada por Decreto del Presidente Miguel Alemán Valdés, como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con objeto de establecer un control adecuado de las compañías de seguros y fianzas en general.

En 1971, el Gobierno de la República determina incorporar la Comisión Nacional de Seguros a la Comisión Nacional Bancaria, que funciona a partir de ese año como Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, con una dimensión no sólo en el área de Bancos y Seguros, sino también en el manejo operativo de las compañías de fianzas y fideicomisos del Gobierno Federal, así como de fondos de vivienda.

En 1972, las funciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros se desconcentraron y se abrieron cinco Delegaciones Regionales, ubicadas en las ciudades de Hermosillo, Monterrey, Guadalajara, Veracruz y Mérida, en función del desarrollo del sistema financiero del país.

En 1990, la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, se reforma considerablemente y por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de enero de ese año, se prevé la creación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y el 13 de diciembre del propio año, por acuerdo de la Junta de Gobierno inicia formalmente sus actividades, encargándose de la regulación, inspección, vigilancia y supervisión de los sectores asegurador y acaudador y su relación con el desarrollo integral del país.

### **5.2. Políticas Generales del Departamento de Capacitación y Desarrollo de la CNSF**

El presente apartado reproduce las Políticas Generales del Departamento de Capacitación y Desarrollo, mismas que tienen como base el Marco Jurídico revisado el capítulo anterior.

1. Todo jefe será responsable de fomentar la capacitación de acuerdo a las necesidades de los puestos de todos y cada uno de los empleados de la CNSF.
2. El Departamento de Capacitación y Desarrollo, dependiente de la Dirección General de Administración de la CNSF, es el responsable de que la calidad de los cursos que se impartan en las distintas áreas, satisfagan las necesidades detectadas.
3. El Departamento de Capacitación y Desarrollo, proporcionará a todas las Direcciones y Departamentos de la CNSF que lo soliciten, la asesoría y apoyos necesarios en esta materia.
4. Todos los programas, cursos o seminarios que se impartan a través de o con el apoyo del Departamento de Capacitación y Desarrollo a las distintas áreas, deberán tener como punto de partida una necesidad detectada de desarrollo, capacitación o adiestramiento y serán efectuados de acuerdo con los responsables de capacitación quienes previo acuerdo con la Dirección General de Administración y la Dirección de Administración de Recursos Humanos, decidirán sobre la conveniencia y oportunidad de su implementación.
5. Todo empleado de la CNSF esta en su derecho de solicitar capacitación a su jefe inmediato.

#### **DETECCIÓN DE NECESIDADES**

- A) El Departamento de Capacitación y Desarrollo, será el encargado de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación en todos los niveles.
- B) La Dirección de Administración de Recursos Humanos, proporcionará al Departamento de Capacitación y Desarrollo la asesoría y apoyo para la selección y establecimiento del método más adecuado para detectar necesidades de desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal de todos los niveles, diseño, impartición y actualización de cursos y programas:
  - a. Cualquier curso o programa proyectado o diseñado por el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la CNSF, deberá tener objetivos generales, contenido temático, metodología, tiempos de realización, nivel del personal al cual se dirige y lista de necesidades de material y recursos didácticos.

b. El jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo, deberá comunicar oportunamente a la Dirección General de Administración y a la Dirección de Administración de Recursos Humanos su

programa semestral de actividades, así como las necesidades que surjan para optimizar el empleo de los recursos de capacitación.

c. El Departamento de Capacitación y Desarrollo, junto con la Dirección de Administración de Recursos Humanos y la Dirección General de Administración, determinarán los ajustes necesarios sobre el Programa Semestral de Capacitación de la CNSF.

d. El Departamento de Capacitación y Desarrollo es responsable de la organización y evaluación de todos los cursos que se impartan a través de éste, así como de llevar a cabo un seguimiento para conocer el grado de efectividad de los mismos.

### FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, previo acuerdo con los Directores Generales, detectará las habilidades pedagógicas y didácticas de un grupo de empleados, a fin de que éstos se conviertan en instructores internos de la CNSF, mediante cursos específicos.

Asimismo, el Departamento de Capacitación y Desarrollo y la Dirección de Administración de Recursos Humanos diseñarán las estrategias adecuadas para el desarrollo de instructores internos, tanto en el campo profesional como en el de las relaciones humanas.

### TRAMITES LEGALES

Es responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo, junto con la Dirección de Administración de Recursos Humanos, el efectuar todos los trámites legales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo con los programas y registros solicitados por ésta.

### MATERIAL Y EQUIPO

El Departamento de Capacitación y Desarrollo se encargará de dar asesoramiento a quienes lo soliciten acerca del tipo de material y alquiler, uso o compra de equipo adecuado para cada curso.

### ORGANIZACIÓN DE CURSOS

El Departamento de Capacitación y Desarrollo tiene entre sus diversas tareas la de optimizar todos aquellos recursos técnicos y humanos, tales como salones, equipos, materiales, instructores, etc.,



mediante acuerdo y apoyo de la Dirección General de Administración y la Dirección de Administración de Recursos Humanos.

## **CAPACITACIÓN A DELEGACIONES REGIONALES**

El Departamento de Capacitación y Desarrollo elaborará su programa semestral y/o anual de actividades de capacitación y lo dará a conocer a los Delegados Regionales a fin de que se sumen al mismo.

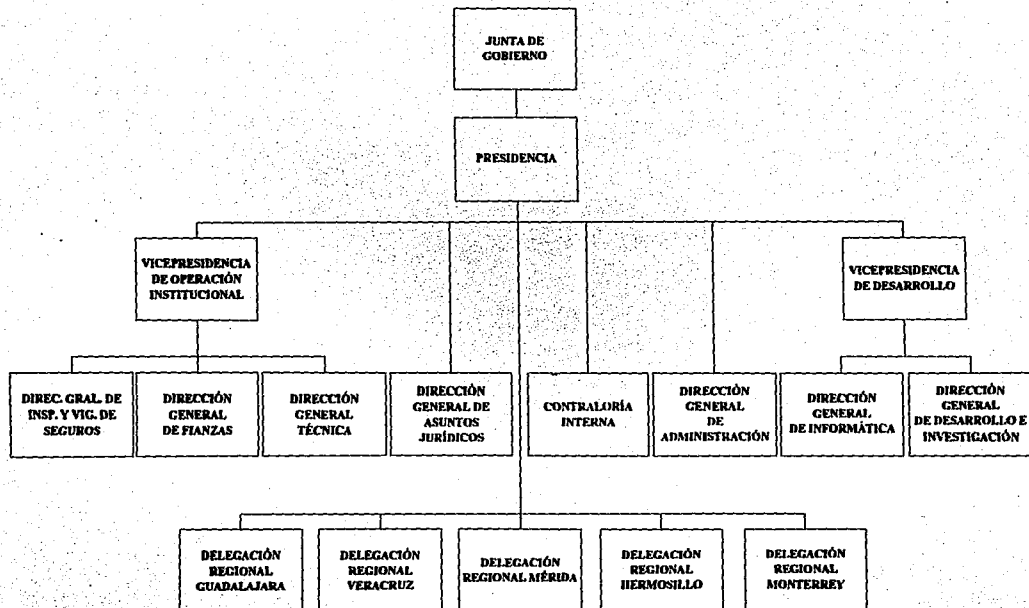
El Departamento de Capacitación y Desarrollo hará llegar a los Delegados Regionales los cuestionarios tipo para la detección de necesidades de capacitación, a fin de incluir los requerimientos de éstos dentro del Programa de Capacitación.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo programará una reunión trimestral con los Delegados Regionales a fin de promover la comunicación entre estos y las distintas áreas que integran la CNSF, sobre las acciones de capacitación a desarrollar.

En el anexo 2 del presente trabajo se reproduce el Reglamento Interior de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, mismo que nos permitirá conocer el Perfil Institucional de esta Dependencia, y que fue publicado el 14 de enero de 1991 en la Diario Oficial de la Federación.

Debido a que el trabajo que nos ocupa toma como estudio de caso a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como ejemplo representativo de las instituciones del Sector público, a continuación desarrollamos una propuesta de capacitación que enmarca al modelo de calidad para dicha institución.

COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS  
ESTRUCTURA ORGÁNICA



### 5.3. Capacitación en la CNSF

La capacitación ha pasado a ser un tema de vital importancia en nuestro país, debido a que estamos inmersos en un proceso de integración económica que implica cambios profundos en nuestras estructuras e instituciones.

El éxito de las naciones ya no depende de sus recursos naturales sino del talento y formación de sus Recursos Humanos. Es cierto que la eficacia de una organización depende de cierto número de variables, una de ellas, de hecho la más importante es el desarrollo continuo de su personal, tanto en el aspecto profesional como humano y éstos aspectos pueden fomentarse mediante una buena capacitación.

Por lo anteriormente expuesto, la capacitación debe estar ligada a la comunicación y tener como base a la calidad. Es importante que en las instituciones del sector público las actividades de capacitación se adecuen a los nuevos desafíos derivados del proceso de integración económica que experimenta nuestro país.

La presente propuesta para la implantación de la calidad en las instituciones del sector público, vía capacitación y comunicación, tomando como estudio de caso a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, no pretende ser un complicado sistema que aglutine conceptos y formularios, es simplemente una sencilla propuesta que marca líneas generales para el logro de vislumbrar nuevos horizontes mediante un cambio de actitud. La oferta educativa debe ser de calidad y competitiva a nivel nacional e internacional a fin de que los mexicanos tengamos un real acceso a mejores condiciones de vida, ésa es la base, concientizar a los servidores públicos cabezas de grupo, de la importancia de su sensibilización para adoptar y difundir una nueva cultura organizacional.

La capacitación sin duda, alguna es la herramienta esencial para alcanzar calidad, bajos costos de producción y altos niveles de productividad.

El modelo de capacitación que nos ocupa, busca encaminarse a:

- Preparar al personal de nuevo ingreso para que conozca la institución mediante manuales de inducción y programas de bienvenida.
- Favorecer la adaptación del personal a situaciones nuevas (cambios tecnológicos y/o de procedimientos).

- Preparar al personal en los casos de ascenso, promoción o plazas de nueva creación.
- Identificación del personal apto para capacitarse como instructor interno.

En muy diversas empresas, existen como problemas principales escasa flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones de los mercados; rigidez de sus estructuras organizativas y funcionales; insuficiente preparación para asimilar las innovaciones tecnológicas y limitada integración con otras empresas en base al concepto de cadenas productivas, éstos problemas, vienen a ser algunos de los más importantes aspectos que condicionan sus niveles de calidad y productividad. Por lo anterior es muy claro el problema de comunicación organizacional existente. La propuesta que nos ocupa, pretende detectar si existen este tipo de problemáticas en la CNSF, mediante las fichas tipo de detección de necesidades de capacitación, ya que la calidad se entiende como una actitud de vida y es un concepto que considera a la empresa como una unidad orientada al servicio que, si manifiesta características de los problemas anteriores debe en primer término reorientar o diseñar un plan de comunicación y capacitación para producir eficientemente procesos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

La capacitación, sin duda alguna es camino para el logro del cambio cultural en toda organización, cada institución o empresa tiene sus propias particularidades que la hacen única y por lo tanto diferente, lo que se refleja en la demanda de acciones específicas acordes a su situación particular; de forma general la presente propuesta incluye en primer término, como parte clave para el logro de la implantación de la calidad la difusión y el fomento de la comunicación organizacional.

El concepto de calidad parte de un criterio de eficiencia que mejorará la productividad y que implica innovaciones tecnológicas, modificaciones de diseño e ingeniería de productos y/o servicios pero sobre todo cambios actitudinales. La proyección de la cultura de calidad vía capacitación y comunicación alcanza de hecho todos los ámbitos de la vida humana e influye en el entorno laboral, familiar y social del individuo, dando como resultado únicamente actuaciones de mejora, desarrollo y bienestar.

#### **5.4. Comunicación Organizacional**

El establecimiento de un Programa de Comunicación Organizacional, mismo que nos arrojará problemas obvios y ayudará a mantener un clima laboral propicio para el desarrollo, permitirá también mayor fluidez para la recopilación de información durante el proceso de detección de necesidades de capacitación, al que hemos tomado a lo largo de este trabajo como una herramienta de comunicación,

ya que a través de éste conoceremos las demandas e inquietudes del personal para con la institución y para la programación de la capacitación, contando entonces, con la posibilidad de enriquecer y reforzar las acciones a realizar.

Además, al rescatar a la comunicación organizacional como parte necesaria para el logro de la implantación de un programa de capacitación orientado a la calidad, se podrán establecer un número mayor de canales comunicativos y de herramientas y métodos, que provocarán una retroalimentación constante en los distintos niveles de la institución, a través de una actividad de reeducación o bien como lo señalamos en capítulos anteriores de actividades de comunicación educativa que se traducen en actualización, esto es capacitación.

Al hablar de canales comunicativos, herramientas y métodos, cabe aclarar que nos referimos tanto a la comunicación directa como a la elaboración de cuestionarios y encuestas de opinión dirigidas a todo el personal de la institución, con la finalidad de conocer sus inquietudes y carencias profesionales e intereses en cuanto a actividades de tipo socio cultural que permitan una mejor integración e intercambio de ideas de los recursos humanos bajo una misma misión.

**La misión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es:**

**“GARANTIZAR AL PUBLICO USUARIO DE LOS SEGUROS Y LAS FIANZAS QUE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES QUE LAS INSTITUCIONES Y ENTIDADES AUTORIZADAS REALIZAN, SE APEGAN A LO ESTABLECIDO POR LAS LEYES”**

En este sentido la comunicación organizacional continua siendo la base que nos permitirá transmitir la misión de nuestra institución para que todos los empleados la conozcan, así como sus valores, que a grosso modo podrían señalarse como:

- **Los servicios que brinda la CNSF**
- **La atención que presta a sus usuarios**
- **Su papel dentro de la S.H.C.P.**
- **Los recursos humanos que la integran**

La parte medular de este proyecto sería la difusión un Plan General de Capacitación, orientado a la implantación de la calidad que en términos generales busque cubrir los siguientes puntos:

1. Sensibilizar al personal de que es necesario mejorar continuamente, imprimiendo un esfuerzo constante en adoptar positivamente una actitud mental que vaya encaminada al logro de una mejor calidad de vida.

Aplicar un esfuerzo constante por conocer y capacitarse en tecnologías y métodos nuevos.

2. Dirigirse a las necesidades del consumidor en el caso específico que nos ocupa, a los empleados de la CNSF mediante un Plan de Capacitación que cubra sus requerimientos a fin de que se otorgue el adecuado servicio al público usuario por una parte, y por la otra a los usuarios de la capacitación, los empleados.

3. Hacer bien las cosas:

- a) Imprimir calidad en todas y cada una de las actividades que se realicen en la institución.
- b) Establecer la inquietud de adoptar la calidad como compromiso de todas las áreas de la institución como un proceso de mejora continua a largo plazo.

4. Cumplir con las metodologías para el logro del proceso de mejora continua.
5. Establecer como valor institucional el espíritu de mejora constante mediante el proceso de comunicación organizacional; reconocimiento, motivación, estímulos, etc.

Los puntos anteriormente expuestos se reflejarán en:

- Mayor Productividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad
- Oportunidad

De la revisión teórica sobre calidad, realizada en el capítulo segundo del presente trabajo se retoman los siguientes puntos claves para la propuesta que nos ocupa y en los cuales encontramos claramente la participación de los procesos que tratamos de explicar de forma conjunta para la consecución de la elevación de niveles de vida, productividad, mejora de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y que son: comunicación, calidad y capacitación.

- A) **Objetivos claros:** a nivel institucional, de formación de equipos de trabajo e incluso en el desarrollo cotidiano.
- B) **Planeación estratégica:** para lograr los fines
- C) **Participación. Trabajo en equipo:** para reforzar la comunicación y el compromiso institucional.
- D) **Cambio de actitud y nueva manera de pensar:** para tener mayor apertura a los cambios y necesidad de actualización.
- E) **Atención primordial al cliente:** a nivel interno de acuerdo con la explicación de que todos somos proveedores y clientes y a nivel externo, sobre los servicios que presta la institución.

La propuesta es bastante atractiva y pareciera una sencilla receta de cocina, tal vez metafóricamente lo sea, lo interesante es saber agregar los ingredientes con la oportunidad necesaria para que el resultado sea el esperado.

**El punto de partida para implementar el cambio de cultura o mejor dicho de modificación de cultura organizacional orientada a la calidad, es el desarrollar una actitud positiva hacia nuestros compañeros en todos los niveles compartiendo conocimientos y experiencias para ayudar a resolver y evitar problemas.**

**Reconociendo y estimulando los aciertos de los demás para formar EQUIPOS DE TRABAJO, no EQUIPOS DE COMPETENCIA. Para ello, es necesario hacer conciencia de que un cambio hacia la calidad, significa estar abocados al servicio ya que la calidad ha sido definida por los teóricos especialistas en la materia como una actitud de servicio.**

"El ser humano es el único capaz de transformar su medio, si vivo o trabajo en un lugar del que no me agrada su dinámica puedo intentar modificarla con una actitud positiva, de respeto, pero alegre".<sup>32</sup>

Relacionando la importancia del proceso de D.N.C. en la elaboración del Plan General de Capacitación, encaminado a tomar a la calidad como forma de vida, resulta interesante comentar que para poder detectar los problemas de toda organización es necesario que exista una retroalimentación, esto es, que exista una red de comunicación, lo que nos proporcionará de manera natural, el reforzamiento de las relaciones humanas, ya que mientras más comunicación exista, mejores serán las relaciones humanas y se contará con factores claves como:

1. Reconocimiento
2. Motivación
3. Respeto

Lograr reconocer la calidad del trabajo sin otorgarle tanta importancia a la cantidad es una regla de un cambio orientado al desarrollo.

Motivar al personal por parte de los jefes inmediatos superiores, es crear una red que anime la participación y el compromiso institucional.

"Si soy capaz de ver mis cualidades y de sentirme bien con ellas, seré capaz de ver mis defectos, porque me reconozco como un ser con aspectos bueno y malos, como todos los seres humanos".<sup>33</sup>

Respetar las decisiones y puntos de vista de cada uno de los empleados de la institución sin imponer juicios sobre los problemas laborales cotidianos, ya que sin existir la flexibilidad para escuchar al otro es imposible hablar de un cambio cultural, en el caso específico de las instituciones del sector público resulta de especial interés este punto ya que a lo largo de la historia se han caracterizado con el adjetivo de "burócratas" en el sentido de que los empleados del sector público aparecen formando una clase social casi-autónoma con costumbres que van en detrimento de la productividad y el desarrollo profesional; se habla de trámites tardados, falta de iniciativa para resolver problemas, serias limitaciones para aceptar la importancia del imperante cambio cultural.

---

<sup>32</sup> Vidal Patricia; *El Encuentro del nunca acabar*, México, Ed. Zeury. Universo del Diseño Integral, 1993; p. 14

<sup>33</sup> Vidal Patricia; *Op. cit.*; p.15



En la medida en que se vaya diluyendo el espíritu "burócrata" de los servidores públicos y exista esa flexibilidad, ese esfuerzo adicional, tendremos una comunicación eficiente.

La capacitación es el conducto por donde debe fluir la comunicación para formar elementos necesarios humanos y organizaciones capaces.

La capacitación y desarrollo de personal en la Administración Pública Federal se conceptualiza como una estrategia prioritaria para la modernización y fortalecimiento de las instituciones ante un entorno social, nacional e internacional cada vez más exigente en cuanto a la calidad con que estas otorgan sus servicios.

"La comunicación, también, permite y motiva la participación del hombre; sugiere, insinúa, persuade, estimula, cataliza el desarrollo de las habilidades personales y orienta, dirige, canaliza, su aplicación en bien del grupo. En todo ser u organismo existe un impulso vital e indispensable de comunicación, que le permite satisfacer -sus estados de necesidad- o sea, sus motivaciones físicas o psíquicas, a fin de mantener un equilibrio vital, su existencia misma. Impulso connatural al propio ser, que se realiza mediante procesos dinámicos con el exterior, en permanente intercambio de acciones y mensajes recíprocos".<sup>34</sup>

De manera general, mediante la comunicación organizacional, se facilitará la implementación de la calidad como forma de vida y medio para el desarrollo profesional, lograremos:

1. Fortalecer la Misión y los Objetivos de la institución.
2. Contar con las bases para una adecuada supervisión en el trabajo.
3. Que exista un sistema de retroalimentación en los distintos niveles y áreas de la institución, lo que significará una mayor apertura y negociación.
4. Contar con un manejo asertivo de las relaciones interpersonales.
5. Establecer la motivación al personal como un sistema laboral lo cual, se reflejará en una mayor autoestima de los empleados.

---

<sup>34</sup> Méndez Antonio, Op. Cit.: p. 14

- 6. Difundir los Planes y Programas de Trabajo y de Capacitación de manera adecuada, oportuna y eficaz.**
- 7. Establecer una nueva cultura de servicio mediante la mejoría del clima laboral y de las relaciones humanas.**

Por todo lo hasta ahora expuesto, resulta de especial interés mencionar que esta propuesta de Comunicación Organizacional va de la mano con el desarrollo de lo que se conoce como Capacitación Administrativa, que no es sino el proceso administrativo encaminado al desarrollo de habilidades y modificaciones de actitudes a fin de implementar una administración de alto rendimiento.

**La base del modelo de comunicación organizacional es entonces:**

**Una red jerárquica de comunicación y capacitación, encabezada por líderes de grupo que serían los funcionarios de la institución: Presidentes, Vicepresidentes y Directores Generales u homólogos, quienes se ocuparían de sensibilizar e inducir al personal a su cargo mediante una clara conciencia y actitud de cambio, que apoye al Plan General de Capacitación para su realización y tendrán una estrecha relación con el Departamento de Capacitación y Desarrollo.**

Para lograr dicha conciencia, sería necesario someter a un proceso de sensibilización previa a dichos líderes de grupo, con la finalidad de:

- Reflexionar sobre la importancia del trabajo de equipo, a fin de evitar la competencia interna.**
- Definir metas y objetivos de manera conjunta a fin de que haya retroalimentación y cooperación entre las áreas.**
- Reorientar las funciones de la institución, conforme a su Misión y a los momentos decisivos de transformación y cambio por los que atraviesa nuestro país.**
- Establecer acuerdos para que haya comunicación constante y fluida entre jefes y subalternos.**

El proceso de sensibilización para los líderes de grupo nos facilitará:

- Establecimiento de canales comunicativos.**
- Empatía entre el personal.**

- **Asertividad en decisiones.**
- **Adecuado manejo de conflictos.**
- **Mayor apertura en la institución y en las áreas que la integran y por lo tanto posibilidades de negociación.**
- **Incremento de la autoestima del personal y con ello la capacidad de reconocimiento para y entre los mismos empleados.**
- **Lograr establecer una cultura de servicio.**
- **Mejora del clima laboral.**
- **Mejora de las relaciones humanas.**

"Meta genérica de todo proceso de comunicación humana, es pues, también transformar el medio ambiente, determinar nuestra circunstancia personal, participar en las decisiones que afectan al mundo en que vivimos. Mediante el proceso de la comunicación ampliamos el horizonte de nuestras vidas, al hacemos conscientes de las diversas condiciones de otras vidas, países y sociedades"<sup>35</sup>

Por todo lo hasta ahora expuesto queda totalmente claro, que el verdadero inicio de la calidad, se da con la comunicación. Las personas deben desarrollar sus habilidades para leer, escribir, escuchar, hablar. La comunicación es una manifestación de educación y la implantación, o mejor dicho la educación para la calidad, via capacitación, debería empezar con desarrollar una real comunicación entre jefe y subalterno. La calidad demanda una cultura fuerte con individuos profundamente involucrados, dispuestos a servir y a compartir.

Desde esta perspectiva, comunicar debe ser para la organización, poner en común ideas y significados, creencias y valores; es decir un explícito y claro modelo mediante el diálogo, que significa libre flujo de ideas. Si una organización no establece líneas de comunicación horizontales y verticales, ascendentes y descendentes, jamás podrá compartir su misión.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*; p. 16

"Para los líderes de cualquier industria moderna compleja, cada vez resulta más claro que el viejo sistema jerárquico de jefes y empleados resulta obsoleto... ¿Que es lo que toma su lugar? El único camino hacia la verdadera eficiencia parece ser el de las personas de abajo hacia arriba, de igual a igual, de arriba hacia abajo, del miembro de una división, hacia el miembro de otra división. Solo a través de esta elaborada red de comunicación humana, la información esencial y el "saber cómo" pueden extenderse a toda la organización. No es posible que un solo individuo "dirija" tal complejidad".<sup>36</sup>

Para cerrar este apartado es importante retomar que la capacitación que es per se un proceso comunicativo, no es solo un proceso extraescolar que permite al trabajador adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar adecuadamente su labor, sino que también se orienta al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos y que al mezclar o relacionar al modelo de calidad lo hace de forma más puntual y determinante.

#### **5.5. Propuesta para la Elaboración del Plan General de Capacitación orientado a la implantación de la calidad**

Para el logro de un cambio de actitud en el personal, se requiere el establecimiento y la definición de metas de mejora continua, mediante planes de mejora continua, por cada una de las áreas de la institución, aquí ocupa especial importancia el desempeño de los llamados "líderes de grupo", para saber hacia que punto se quiere llegar y poder diseñar Planes y Programas de Capacitación adecuados a las necesidades de cada una de las áreas y de la institución en su conjunto.

#### **5.6. Propuesta de detección de necesidades de capacitación**

Como parte clave del modelo que nos ocupa se presenta la herramienta de detección de necesidades de capacitación, que busca cubrir los siguientes niveles:

- 1. Institucional**
- 2. Área**
- 3. Puesto**
- 4. Persona**

---

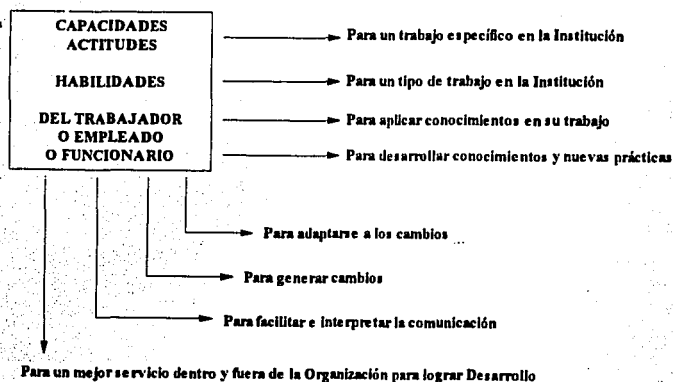
<sup>36</sup> Moller Claus; calidad; México, Ed. Time Manager Internacional, 1990; p. 215

El objetivo de la D.N.C. que se propone para la CNSF es:

1. Localizar las áreas críticas.
2. Identificar en qué aspectos se requiere el reforzamiento de la Capacitación.
3. Revisar cualitativamente y cuantitativamente el tipo de capacitación que se requiere para cada empleado.
4. Conocer las necesidades de capacitación presentes y futuras a nivel institucional.

ESQUEMA N° 4  
D N C

#### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA CONOCER:



En este capítulo se presentan las Fichas Tipo para Detectar las Necesidades de Capacitación por puesto y área y por empleado, así como sus instructivos de llenado, a la ficha sobre detección de necesidades de capacitación Institucional, resulta al concentrar la información de la ficha de D.N.C. por puesto y área que se denomina Reporte de Resultado de Detección de Necesidades.

Como parte complementaria de la D.N.C. y como base se propone la aplicación de una ficha para conocer la calidad en el desempeño de dirección ya que como se ha explicado los líderes de grupo funcionan como elementos decisivos en el proceso de implantación de calidad. Esta ficha evalúa el desempeño del propio líder en sus actividades y capacidad de comunicación.

Una de las alternativas que se proponen en este proyecto es el iniciar la sensibilización del cambio en cascada, por lo que entonces los líderes de grupo deberán implantar las mejoras en sus áreas de trabajo, encargarse de la formación y supervisión de los equipos de mejora continua a fin de que esa nueva actitud invada de forma homogénea las distintas áreas de la institución y una parte muy importante es que se deberá difundir la teoría mediante el ejemplo, esto es garantizar el fomento y reforzamiento de los canales comunicativos y motivacionales para sus empleados y entre ellos mismos.

Por todas estas características resulta especialmente interesante conocer el grado de desempeño del director o líder de grupo, ya que él debe ser el primero en estar consciente de la urgencia del cambio de actitud, empezando por él mismo, para poder cumplir el objetivo del levantamiento de esta información, se requiere de total honestidad y rectitud, de acuerdo con lo detectado en estas fichas, el resultado se someterá a consideración de las autoridades competentes en la institución, a fin de que se programen los cursos necesarios.

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN.  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.  
PROGRAMA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO  
(D.N.C. POR PUESTO Y ÁREA)**

La ficha de identificación del Área a su cargo, cuenta con cinco grandes columnas para anotar los siguientes datos: nombre del área, escala de dominio de conocimientos, nombres de los cursos de capacitación que requeriría el puesto en cuestión de orden de importancia y niveles de ejecución.

En la columna correspondiente a nombre del puesto, se le solicita anote el nombre del puesto de su área, por ejemplo: Secretaria, si usted tiene 1 secretaria, anotarlo en la columna siguiente, de acuerdo con el grado de dominio que usted considere que exista en el mismo, en promedio; anote de acuerdo con las claves I= inexistente, P = Parcial, M = Medio, A = Avanzado y T = Total.

De acuerdo con las dos columnas requisitadas, se especificarán en la siguiente columna los nombres de los cursos necesarios para elevar la productividad del puesto en cuestión, en orden de importancia y de acuerdo con las claves: CP = Corto Plazo, MP = Mediano Plazo y LP = Largo Plazo.

La última gran columna, se refiere a los niveles de ejecución por ejemplo, si usted tiene dos secretarías y considera que se requiere un curso de Lotus básico y uno de Lotus avanzado, puede señalarlo, de acuerdo con las siguientes claves: INTRD = Introdutorio, INTRM = Intermedio, AV = Avanzado.

Cabe señalar que puede usted hacer referencia a varios niveles a la vez, de acuerdo con el número de personas que ocupen el puesto.

Para cualquier aclaración al respecto, el Departamento de Capacitación y Desarrollo se pone a sus apreciables órdenes.

## CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO Y ÁREA

### FICHA DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO EN EL ÁREA	ESCALA DE DOMINIO DE CONOCIMIENTOS				NOMBRES DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE REQUERIRÍA EL PUESTO EN CUESTIÓN EN ORDEN DE IMPORTANCIA			NIVELES DE EJECUCIÓN CONVENIENTE ***			
		P	I	M	A	T	CORTO PLAZO (1er. Cuatrimestre)	MEDIANO PLAZO (2o. Cuatrimestre)	LARGO PLAZO (3er. Cuatrimestre)	INTRD.	INTRM.	AV.

\* I = INEXISTENTE; P = PARCIAL; M = MEDIO; A = AVANZADO; T = TOTAL

\*\* INTRD. = INTRODUCTORIO; INTRM. = INTERMEDIO; AV. = AVANZADO

NOTA: SE PUEDE HACER REFERENCIA A VARIOS NIVELES A LA VEZ



**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN.  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.  
PROGRAMA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

### **REPORTE DE RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO Y ÁREA.**

La Ficha de Identificación del área a su cargo, cuenta con cinco grandes columnas para anotar los siguientes datos:

Cursos solicitados, Dirección que los solicita, Nivel del Curso (que se divide en INTR. INT. AV.), número de participantes y programación del curso (que se divide en CP. MP. Y LP.).

En la columna correspondiente a Cursos solicitados, se deberá anotar el nombre de los cursos requeridos; por ejemplo Ortografía y Redacción, o bien, Seguro de Vida. En la siguiente columna se deberá anotar el nombre de la Dirección que lo solicita. Por lo que se refiere a nivel del curso, se deberá indicar si es Introductorio = ITR. Intermedio = INT. o Avanzado = AV.

En el espacio correspondiente se anotará el número de participantes que por la Dirección que nos ocupe, se requiere que asistan al curso. La última columna de Programación del Curso se divide en tres partes: CP = Corto Plazo, MP = Mediano Plazo y LP = Largo Plazo, deberá marcar cuál es la necesidad de urgencia para programar el curso solicitado.

**REPORTE DE RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
POR PUESTO Y ÁREA**

CURSOS SOLICITADOS	DIRECCIÓN QUE LOS SOLICITA	NIVEL DEL CURSO			NÚMERO DE PARTICIPANTE	PROGRAMACIÓN DEL CURSO		
		INTR.	INT.	AV.		C.P.	M.P.	L.P.

Las dos primeras fichas que se reproducen anteriormente, nos permitirán conocer las necesidades a nivel de área y puesto y a nivel institucional, lo que nos ofrece la pauta para establecer los lineamientos generales para el establecimiento de un Programa de Capacitación sólido a nivel técnico y operativo, a fin de cubrir los requerimientos específicos de acuerdo con las actividades que se desarrollan en nuestra institución.

Por otro lado, conocer los requerimientos de capacitación por empleado nos dará la oportunidad de realizar un cruzamiento de la información obtenida con los perfiles de puesto y así, detectar con mayor detalle las deficiencias de nuestro personal, y también evaluar el grado de formación profesional del mismo.

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN.  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.  
PROGRAMA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO  
FICHA D.N.C. POR EMPLEADO**

Debido a que es de suma importancia recabar información que refleje verazmente las deficiencias en la capacitación del empleado, se le solicita conteste honestamente ya que de sus respuestas dependerán las acciones de capacitación que se programen para su desarrollo personal y profesional.

A continuación se describirá a detalle, el llenado de cada uno de los rubros contenidos en el **FORMATO DEL EMPLEADO**:

1. **NOMBRE.** Nombre completo del empleado.
2. **No. EXP.** Número de nómina del empleado.
3. **DIRECCIÓN.** Escribir el nombre de la Dirección a la que está adscrito el empleado.
4. **SUBDIRECCIÓN.** Escribir el nombre de la Subdirección a la que esta adscrito el empleado.
5. **DEPARTAMENTO.** Escribir el nombre del Departamento al que pertenece el empleado.
6. **CATEGORÍA.** Nombre según último nombramiento.
7. **ANTIGÜEDAD.** Escribir el tiempo en que lleva desempeñando las funciones de su puesto. (Este dato es importante para analizar el por qué del nivel de dominio de los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Se espera que una persona con poco tiempo en el puesto tenga un dominio escaso de los conocimientos aplicables al mismo).
8. **ESCOLARIDAD.** Último grado de estudios.
9. **FECHA.** Día, Mes y Año en que se realiza la encuesta.
10. **DESCRIPCIÓN JERARQUIZADA DE ACTIVIDADES.** El llenado correcto de este rubro impacta los resultados de toda la Detección de Necesidades, por lo que se recomienda ser muy cuidadoso al proporcionar esta Información.

Primero, se le solicita ser lo más honesto posible y enumerar todas y cada una de las actividades que realiza en su puesto.

Esta información debe anotarse, en forma de lista en una hoja en blanco. Una vez terminada la lista debe englobar subactividades. Teniendo la lista final se jerarquizará en orden de importancia las actividades realizadas. A la más importante le pondremos un número 1 a la siguiente el 2 y así sucesivamente, en orden decreciente. Por ejemplo:

archivar	(2)
contestar teléfono	(3)
elaborar cartas y documentos	(1)

Al finalizar este procedimiento, llenaremos la información en el formato de la siguiente manera:

elaborar cartas y documentos	(1)
archivar	(2)
contestar teléfono	(3)

**FRECUENCIA CON QUE DESEMPEÑA LA ACTIVIDAD EN EL PUESTO.** Una vez recabada la información anterior, en el formato aparecen enlistados por orden de importancia las actividades y será necesario especificar con qué frecuencia se realizan. Se anotará una "X" bajo el cuadro que corresponda. Las equivalencias de las iniciales son:

D	Diaria
S	Semanal
Q	Quincenal
M	Mensual
B	Bimestral
T	Trimestral
X	Semestral
A	Anual

La importancia de las actividades y la frecuencia de su desempeño, permiten vislumbrar una programación de la capacitación.

**NIVEL DE DOMINIO EN SU DESEMPEÑO.** En este punto es necesario indicar si el encuestado considera que requiere o no mas conocimiento para desempeñar su actividad. Las equivalencias de las iniciales son:

- |          |                    |  |
|----------|--------------------|--|
| <b>I</b> | <b>INEXISTENTE</b> | Este punto solo es válido llenarlo cuando el entrevistado acaba de ocupar el puesto.   |
| <b>P</b> | <b>PARCIAL</b>     | El encuestado considera que su desempeño puede mejorar al obtener un mayor caudal de conocimientos pudiendo ser:<br><br><b>I</b> Cuando los conocimientos requeridos son de nivel medio.<br><b>A</b> Cuando los conocimientos requeridos son de nivel avanzado.<br><b>T</b> <b>TOTAL.</b> Cuando se sienta seguro de poseer toda la información necesaria para desempeñar su puesto. |

El nivel de dominio permite vislumbrar el nivel del curso o cursos solicitados.

Si es **I**, el curso que le corresponde es introductorio.

Si es **P**, requiere de un curso intermedio o avanzado, según sea el caso.

Si es **T**, no requiere de ningún apoyo didáctico adicional.

**ACCIÓN PROPUESTA PARA CORREGIR DEFICIENCIAS.** Es probable que usted considere que su deficiencia de conocimientos pueda ser disminuida a través de diversos apoyos didácticos.

Las equivalencias de las iniciales son:

**C** Se refiere a cursos, seminarios o talleres.

**D** Se refiere a documentos, oficios y oficios circulares.

**NOMBRE DEL CURSO O DOCUMENTO PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS.** En caso que considere que requiere de algún apoyo didáctico, ya sea curso, manual o documento, deberá especificarlo en el formato.

# DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EMPLEADOS

<b>FECHA:</b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>No. Exp:</b>
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>SUBDIRECCIÓN:</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>CATEGORÍA:</b>
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:</b>	<b>ESCOLARIDAD:</b>

DESCRIPCIÓN JERARQUIZADA DE ACTIVIDADES	FRECUENCIA CON QUE DESEMPEÑA LA ACTIVIDAD								NIVEL DE DOMINIO QUE DESEMPEÑA			ACCIÓN PARA CORREGIR DEFICIENCIAS		CURSO O DOCUMENTO ESPECÍFICO PARA CORREGIR LAS DEFICIENCIAS
	D	S	Q	M	B	T	SM	A	I	P	T	C	D	

Como último elemento para la D.N.C. se presenta la ficha Tipo de grado de desempeño laboral de dirección para mandos superiores y mandos medios, como hasta aquí se ha explicado, los denominados "líderes de grupo" funcionarían en esta propuesta como emisores de un gran mensaje: cambio de actitud, por lo que es muy importante conocer su grado de conciencia en el desempeño en dirección, coordinación, toma de decisiones, liderazgo, planeación, organización, comunicación, integración, desarrollo de valores humanos, motivación y control sobre su personal, entre muchos otros rubros que vendrían a apoyar y facilitar ese cambio.

De la veracidad y honestidad con que se conteste este cuestionario surgirán las bases para lograr un sistema con el cual todos los líderes de grupo deben estar de acuerdo y lo deben apoyar con acciones y ejemplos, el mencionado sistema debe amalgamar según los teóricos especialistas en calidad y comunicación, como elementos clave para un mejor desempeño:

**CALIDAD Y  
COMUNICACIÓN**

**Escuchar**  
**Compartir responsabilidades**  
**Motivar**  
**Trabajar en Equipo**  
**Proponer soluciones**  
**Hacer bien las cosas desde la primera vez**  
**Tomar conciencia de la importancia de poseer la capacidad de escuchar**  
**Adoptar actitudes de calidad para elevar el nivel de vida**  
**Predicar con el ejemplo**

**Aprovechamiento óptimo  
de la capacitación**



**Productividad y  
Desarrollo**



**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

**FICHA TIPO DE GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL DE DIRECCIÓN PARA MANDOS  
SUPERIORES Y MANDOS MEDIOS**

**Instrucciones:**

Conteste escribiendo en los espacios correspondientes; recuerde que de la veracidad y exactitud de sus respuestas dependerán las acciones de capacitación que se programen.

**Antes de iniciar, recuerde que:**

- **La detección de necesidades de capacitación, mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización, determinan el futuro éxito de la misma y de todo su personal.**
- **La elaboración de planes y programas de capacitación, con base en el diagnóstico de necesidades, se llevará a cabo con la participación de todos los empleados de la institución, sin importar su jerarquía o posición dentro de la misma y la parte que se refiere al desarrollo humano del personal, tiene vital importancia.**

**FICHA TIPO DE GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL  
DE DIRECCION PARA MANDOS SUPERIORES Y MANDOS MEDIOS**

**FECHA:** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**DIRECCION:** \_\_\_\_\_  
**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_  
**ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**No. Exp:** \_\_\_\_\_  
**SUBDIRECCION:** \_\_\_\_\_  
**CATEGORIA:** \_\_\_\_\_  
**ESCOLARIDAD:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Conteste escribiendo en los espacios correspondientes.  
 Califique los siguientes factores, de acuerdo a su actuación.

**DIRECCION:**

La medida en que se dirige y supervisa a su personal hacia el logro de una máxima eficiencia, en grupo e individual es:

¿Posee un estilo flexible de dirección que se ajuste a la situación del momento y grado de madurez de sus subordinados?

**COORDINACION:**

Su habilidad para planear y organizar sus actividades y la de sus subordinados, para el logro de los objetivos de su área de trabajo, es:

**TOMA DE DECISIONES:**

La capacidad para resolver problemas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, con apego a las normas y políticas establecidas, es:

**RESULTADOS:**

Comparando los resultados obtenidos finalmente y la calidad de su trabajo, con lo establecido por su superior, es:

**LIDERAZGO:**

Su capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo, con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar y desarrollar a éstos, es:

EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	SUFICIENTE

**FICHA TIPO DE GRADO DE DESEMPEÑO LABORAL  
DE DIRECCION PARA MANDOS SUPERIORES Y MANDOS MEDIOS**

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**No. Exp:**

**DIRECCION:**

**SUBDIRECCION:**

**DEPARTAMENTO:**

**CATEGORIA:**

**ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:**

**ESCOLARIDAD:**

**INSTRUCCIONES:**

Conteste escribiendo en los espacios correspondientes.  
Califique los siguientes factores, de acuerdo a su actuación.

**PLANEACION:**

¿Ha sabido planear las habilidades de su área?

¿Define objetivos?

¿Explora alternativas?

¿Se apega a los programas?

**ORGANIZACION:**

¿Ha sabido definir responsabilidades y líneas de comunicación?

¿Simplifica las tareas?

**DESARROLLO DE VALORES HUMANOS:**

¿Se preocupa por desarrollar los valores en su personal?

¿Ha preparado segundas manos para que lo suplan en caso necesario?

**MOTIVACION:**

¿Se da cuenta de las necesidades de su gente, preocupándose por poner a su alcance los satisfactores que las cubran?

¿Se ha ganado el respeto y reconocimiento de sus subordinados?

**EXCELENTE**

**MUY BIEN**

**BIEN**

**SUFICIENTE**

Si bien es cierto que la mayoría de los métodos que se conocen para evaluar la conducta laboral, son hasta cierto punto subjetivos, la anterior ficha no es la excepción, sin embargo, se considera que puede ser una herramienta que invite a la reflexión por parte del responsable del área ya que presenta preguntas sobre su capacidad para dirigir a un grupo de gente, además de su actitud y desarrollo en el puesto que ocupa. En el caso de las fichas de D.N.C. por puesto y área y en el caso de D.N.C. por persona, además de conocer el nivel de competencia profesional, proporcionará lineamientos sobre actitud y desenvolvimiento en su área de trabajo, lo que nos permitirá detectar algún problema de fácil solución, pero, que sin embargo al estar latente, represente una barrera para el desarrollo organizacional.

Por lo anteriormente expuesto, la ficha para conocer el grado de desempeño laboral en cuanto a capacidad de dirección resulta ser un instrumento que nos permitirá conocer mas de cerca las fallas en el proceso comunicativo organizacional, si existe o no un líder en el área de trabajo o bien, si esta persona requiere de algún apoyo en especial para desarrollar más sus potencialidades de líder o de jefe o director de un grupo; si se cuenta con el espíritu de integración para difundir adecuadamente la cultura de servicio, si se otorga la importancia necesaria a la motivación del personal, por que sería más fácil perfilar acciones para lograr un cambio de actitud en cascada desde los niveles superiores jerárquicos hasta el personal operativo.

Las fichas tipo que se proponen para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación, buscan cubrir los requerimientos de los trabajadores, para la integración y el funcionamiento del sistema de información sobre capacitación, al contar con información respectiva al puesto área y persona, para posteriormente plasmar de la manera más sucinta y clara posible las necesidades a nivel institucional en el informe correspondiente.

El conocer verazmente las necesidades de capacitación nos reportará incremento en los índices de calidad, suprimiendo elevados costos de producción y bajos niveles de productividad.

Las herramientas que se proponen para la detección de necesidades de capacitación; la ficha por puesto y área, su consecuente cuadro concentrado, la ficha para el empleado y la que nos permitirá conocer la calidad del desempeño laboral de dirección nos proporcionarán elementos suficientes para redactar un informe, lo más completo posible y posteriormente pasar a la etapa de toma de decisiones para entonces, proceder a la elaboración del PLAN O PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACIÓN. Todos los datos que obtengamos durante este proceso nos servirán para elaborar un Plan General de Capacitación, que nos reporte beneficios como:

## CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

### ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS COMUNICATIVOS

#### SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Como se explicó en el capítulo 3, la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación, que nos permite, conocer las necesidades existentes en una organización, a fin de establecer los objetivos y acciones en el Plan y/o Programa de Capacitación, ya que es a la vez un proceso de comunicación, al haber emisor-mensaje-receptor y un proceso de retroalimentación.

Menéndez, explica "El concepto de retroalimentación tiene dos significados trascendentes: en el nivel teórico otorga, en efecto, una nueva dimensión al proceso mismo de la comunicación. Le da un carácter nuevo de vía doble, con mensaje de ida y vuelta; a la vez que confiere un papel activo al receptor, quien internamente desencadena una reacción energética cuyo impulso amorfo se convierte, por la vía del propio codificador, en un mensaje de respuesta".<sup>37</sup>

A manera de conclusión cabe puntualizar que el proceso de capacitación es en sí y por sí un proceso comunicativo, en donde existe ambivalencia de roles, los emisores, dentro del propio proceso cobran carácter de receptores y viceversa.

Al elaborar la DNC, ES MUY IMPORTANTE, tener presente que la Capacitación es la solución a los problemas de una empresa, organización o institución, cuando sus causas, se relacionan con deficiencias de conocimientos, habilidades, actitudes y falta de comunicación por parte de los empleados.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifestará el estado real de la institución o empresa, es decir se harán patentes sus posibles malestares, la determinación de problemas clave, y la propuesta de soluciones vía capacitación, fomentando la implantación de la calidad como una forma de vida, mediante la comunicación, como parte importantísima para el logro del objetivo de la capacitación misma y para la adopción de la calidad como una forma de vida que elevará autoestima, satisfactores, desarrollo personal, institucional y social.

---

<sup>37</sup> Menéndez, Op. Cit.: p. 29

## CONCLUSIONES

Actualmente, es común hablar acerca de la capacitación como uno de los factores básicos que integran las políticas gubernamentales, y si bien existe un sinfín de conceptos, la capacitación es a la vez, causa y producto de un cambio. En efecto, capacitación significa incrementar conocimientos y habilidades, posibilidades de aumentar salarios, mejorar expectativas de progreso y movilidad, recobrar autovaloración y superar inseguridades al incrementar las posibilidades de desarrollo profesional.

Capacitación es un proceso educativo, que permite perfeccionar las facultades del hombre y que tiene como eje la comunicación.

Por lo general, sirve para reforzar las reglas asociadas a un determinado modo de vida, sin embargo cuando esta educación se da a los adultos mediante un proceso de capacitación, es señalada como un proceso que dura toda la vida y que permite a los individuos prepararse mejor para el desempeño laboral.

Debido a que la capacitación incluye experiencias, aptitudes, valores y actitudes y resulta ser una herramienta importantísima para implementar un cambio cultural, apoyándose en la comunicación como proceso primario e integral, es por ello que en la presente propuesta la ubicamos en el centro mismo de todo programa institucional que busque alcanzar la calidad.

Consideramos que el mundo actual altamente competitivo y con exigencias de conocimientos que se renuevan constantemente, debe tomar a la calidad como un eje de comportamiento necesario en todos los aspectos de la vida. Sin embargo, este nuevo comportamiento y actitud frente a las instituciones, que significa compromiso y entrega, requiere de procesos constantes de capacitación y comunicación.

Entendemos que la capacitación y la comunicación son las herramientas que permiten conseguir, al interior de la organización en la que se trabaja, calidad en todo lo que se hace. Consideramos que para obtener esta calidad existen líneas de acción fundamentales, que son básicas para una actitud de servicio y que podemos resumir en:

Establecer verdaderos equipos de trabajo, no de competencia.

Establecer valores en forma conjunta con los equipos de trabajo.

Difundir la cultura institucional de servicio, mediante una correcta comunicación interna, tomando como herramienta elemental e insustituible a la capacitación.

Establecer de manera conjunta por medio de los equipos de trabajo, normas de actitud hacia los empleados y hacia el público usuario de los servicios que presta la institución.

**Predicar con el ejemplo.**

Cuando definimos al proceso de calidad como "cumplir con los requerimientos del cliente", no nos estamos refiriendo única y exclusivamente al resultado final, nos referimos a todo lo que ello implica: calidad es calidad aplicada al proceso mismo, al servicio, a la información, a la actitud de quienes intervienen en esto; es la suma de elementos que van a garantizar la confiabilidad de un producto o servicio de manera total.

El hecho de aplicar calidad en el proceso mismo no significa corregir defectos, sino ejercer la prevención mediante el compromiso y la participación de todas y cada una de las partes que integran la organización. En el caso específico que nos ocupa, se propuso que el modelo de capacitación, comunicación y calidad a implementar en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, sea de carácter institucional y que participen todas las áreas bajo la supervisión del área de capacitación. Este proceso, como vimos, debe iniciarse en la detección de necesidades de capacitación, con la finalidad de perfilar objetivos para alcanzar un fin: calidad en conocimientos, aptitudes, actitudes, comunicación y capacitación.

Así esta propuesta esboza y conjunta desde la estructura hasta la planeación, diseño, ejecución y evaluación, programas de mejora continua a través de la capacitación tomando como base a la comunicación y la calidad, por ello se diseñaron las fichas tipo que nos permitirán conocer necesidades de capacitación por puesto y área, por empleado y el importantísimo rubro para lograr la complementación que propone este trabajo: capacitación y comunicación para la calidad, que es el grado de desempeño laboral de dirección para mandos superiores y mandos medios, ya que aquí conoceremos habilidades de dirección, coordinación, toma de decisiones, liderazgo, planeación, organización, integración y motivación, factores importantísimos que deben caracterizar a los líderes de grupo para su óptimo funcionamiento como tales.

Tomando como modelo a seguir la teoría de calidad que sustenta el Dr. Armand Feigenbaum, quien reúne de forma genérica -como lo pudimos observar en el capítulo 2 del presente trabajo- los postulados base de los estudiosos de la calidad, para implementar los marcos de referencia del control

total de calidad, en la dirección de liderazgo competitivo de calidad son esenciales cuatro puntos básicos:

- A) Procurar y mantener la existencia de niveles de calidad en todo proceso, esto es, que haya seguimiento, evitar lo que comúnmente sucede que es que se logra un objetivo y éste con su conclusión se abandona, esperando que automática y mágicamente continúe el proceso por sí solo, aquí veríamos una falla en la retroalimentación y por lo tanto, en el proceso comunicativo intrínseco en el proceso de calidad.
  
- B) Considerar y aceptar el liderazgo como piedra angular de la buena dirección para movilizar el conocimiento de la calidad, la necesaria destreza y las actitudes positivas de cada individuo dentro de la organización.  
  
Esto se traduce en que la educación eficaz para la calidad en toda institución no está en un departamento ni en un curso, sino en un proceso continuo. La clave se relaciona con la implementación de procesos laborales de mejora mediante capacitación y con el adecuado manejo de la comunicación para reforzar el ámbito de actitudes y valores.
  
- C) Considerar y asumir que la calidad es esencial para un desarrollo exitoso tanto a nivel personal como institucional.
  
- D) La calidad y el costo resultan ser complementarios y no objetivos conflictivos del negocio. Esto es que la buena calidad conduce fundamentalmente a una buena utilización de los recursos, sea cual sea la actividad de la organización.

Consideramos que en la medida en que cada uno de los colaboradores de toda institución, se sienta identificado con ella y como parte de la misma, tendrán mayores libertades de expresión, serán más responsables al tener mayor conciencia de sus actividades; por lo tanto, el grupo en su conjunto tenderá a la mayor expansión estable, con lo que se habrá logrado sembrar la semilla de la calidad.

La capacitación es, sin duda alguna una herramienta para reeducarnos y hacernos más sensibles acerca de la importancia de adoptar un cambio cultural encaminado al logro de la calidad. Cambiar nuestro punto de apreciación sobre la vida, no es una situación que se dé de forma fácil y automática, representa hacer conciencia sobre nuestros problemas de formación y de desarrollo, por ello consideramos que la capacitación y la comunicación son las herramientas idóneas para lograr dichos cambios.



La base para elaborar un plan y/o programa de capacitación es la detección de necesidades de capacitación que nos permite conocer los problemas a nivel organizacional. Se define como la diferencia cuantificable y medible al comparar los requerimientos de un puesto, con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de un trabajador que pone en práctica al desempeñar dicho puesto.

El saber hacer mejor las cosas y dar mejores resultados es una satisfacción consciente, que está superando aquellas actitudes negativas que de forma inconsciente todos llevamos, en mayor o menor medida, debido a nuestra herencia cultural. Al haber modificaciones en la personalidad del individuo y contar con mayores conocimientos, habilidades y destrezas, se genera una mayor autovaloración de igual forma que al ser objeto de reconocimientos y estímulos.

La educación es un proceso que no termina nunca; todo ser humano posee potencialidades susceptibles de desarrollarse con educación; los individuos deben ser sujetos activos de su proceso educativo (capacitación); a mayor comunicación, mayor participación y posibilidades de desarrollo personal; educación no es sólo transferencia de conocimientos; capacitación es una parte integrante de la estrategia de una empresa y requiere el compromiso genuino por parte de la dirección de la misma; capacitación es un ingrediente básico de la administración moderna y es un requisito de todo programa de mejora continua.

Asimismo, mediante la capacitación el funcionamiento de la empresa e institución, evoluciona en forma positiva a través del incremento de los índices de productividad y competitividad. De esta forma el amplio mundo de la capacitación, es a la vez un proceso comunicativo y una interesante alternativa para el progreso, esto no obstante, debe hacerse de manera científica respetando las distintas fases que exige el proceso:

- ◆ Detección de Necesidades de Capacitación.
- ◆ Definición de Capacitandos.
- ◆ Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.
- ◆ Evaluación de Resultados.
- ◆ Aplicación de un Programa de Seguimiento.

Existe sin duda una importante preocupación porque los trabajadores en su conjunto cuenten con las herramientas para enfrentar los retos del avance tecnológico y de los cambios tan trascendentales en la época actual. El mejoramiento de la productividad constituye un elemento estratégico para la inserción tecnológica y de formas nuevas de participación en los mercados, fortaleciendo las áreas en las que el

país ha sido eficiente e incursionando en otras en donde pueda ser competitivo. Es por ello que ha surgido un movimiento de calidad a nivel nacional.

Los valores que sustenta la calidad, han trascendido al ámbito productivo y que se han extendido al desarrollo de la vida comunitaria en general. Así se entiende que la proyección de la calidad alcanza todos los ámbitos de la vida humana, ya que "no es un curso con el que hay que cumplir" sino una actitud a adoptar. Ese es el éxito de quienes han alcanzado la calidad como forma de vida, la cual se refleja en el trabajo, pero en primera instancia en su calidad de vida, en su autoestima, en su desarrollo como seres humanos.

Por otro lado, resulta interesante señalar que la calidad no se relaciona de manera exclusiva con el proceso técnico de la producción, sino fundamentalmente con la actitud y el resultado de esa actitud: trabajo no solamente en el entorno laboral sino en todos los ámbitos que conforman la vida del ser humano (familia, amigos, sociedad, escuela, etc.).

La urgencia de ampliar los esfuerzos educativos y de formación para el trabajo de la población y particularmente de los servidores públicos, resulta evidente, ya que es preciso que se desarrollen nuevas formas de dirección, administración y supervisión, así como que se consideren y se actualicen los conocimientos técnicos y tecnológicos, para poder comprender y competir con los mercados internacionales. Es necesario que se haga conciencia de que la capacitación para el logro de la calidad, no implica un gasto serio, sino una inversión redituable para el progreso.

El movimiento de calidad, se ha propuesto seguir las líneas de acción que se resumen en:

Difusión de la información; impulsar la formación de los recursos humanos; ampliar esfuerzos para la producción de bienes y servicios; intercambiar experiencias con instituciones que ya participan en programas de calidad.

Dados los momentos de transición por los que atraviesa nuestro país, existe una franca preocupación por fomentar y desarrollar la capacitación en la actual administración gubernamental.

Al evitar la imposición de órdenes se dará paso a la comunicación, lo que reportará una mayor motivación y autovaloración para el personal. Con ello, será más fácil lograr una identificación entre empleados e institución.

Es importante dejar claro que dicha sensibilización sobre la identificación, debe partir desde los más altos niveles, hasta los más bajos en forma de cascada.

El aumento de la productividad y la calidad, se conceptualizan como una elevación de los servicios que produce la institución, lo cual no necesariamente implicaría trabajar más, sino trabajar mejor apoyándose en la capacitación para el conocimiento de nuevas tecnologías.

En el caso específico de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, definimos a la calidad como un aumento a través del tiempo de la cantidad de demandas resueltas satisfactoriamente para el público, mediante el trabajo organizado del equipo que forma el personal de esta institución, mediante la reducción de desperdicios de tiempo y evitando retrabajo, y con una clara actitud de servicio y cooperación hacia fuera y dentro de la institución, poniendo en práctica los conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes requeridas para el puesto que se desempeñe.

Es claro que el esfuerzo por la productividad, se inicia en la educación, pero también es claro que los conocimientos y actitudes para la vida productiva se adquieren a través del trabajo y la capacitación, aquí ésta última, resulta ser una alternativa de trabajo que nos permite crecer en diversos ámbitos y en nuestra vida misma; al capacitarnos y crecer con las bases de la calidad, para cualquier especialización y como forma de vida.

El modelo de capacitación y comunicación de que es objeto el presente trabajo apoyado en la teoría de la calidad se orienta principalmente a establecer:

a) **Mecanismos de Planeación**

- ♦ Para conocer nuestra situación y hacia donde queremos llegar.
- ♦ En este punto se determinarán los problemas, se jerarquizarán soluciones y se establecerán acciones a desarrollar (lo que podamos relacionar con el Programa General de Capacitación).

b) **Procesos Integradores**

- ♦ Partiendo de que toda acción de capacitación, comunicación y calidad son procesos integradores, es que se propone el modelo que nos ocupa a fin de atender a los clientes internos y externos y que de acuerdo a sus necesidades se formalicen las acciones de capacitación necesarias.

En todo proceso integrador la comunicación es el enlace más importante ya que a partir de ella se conforma la cultura de calidad y por otro lado, determina el papel de la capacitación.

c) Participación

- Hacia el grupo y para con la institución a fin de que se logren los objetivos establecidos, por ello se sugiere instaurar grupos de mejora continua encabezados por funcionarios o líderes de grupo.

De acuerdo con lo anterior, mediante el establecimiento y fomento de la capacitación y la comunicación para la calidad se podrá fácilmente:

1. Fortalecer la Misión y los Objetivos de la institución.
2. Contar con las bases para una adecuada Supervisión, Dirección y Administración en el trabajo.
3. Lograr mayor apertura y por lo tanto, mayor posibilidad de negociación.
4. Lograr trabajo en equipo.
5. Establecer un adecuado manejo en las relaciones interpersonales.
6. Integrar la motivación al personal como parte importante del sistema laboral.
7. Lograr mayor difusión a programas y planes de capacitación, así como mayor demanda de éstos por parte de los empleados de la institución.
8. Mantener una actitud de Servicio y Armonía como resultado de la mejoría en las relaciones humanas.
9. Incremento de la Productividad.
10. Fomento de la Iniciativa y toma de decisiones.
11. Prevención de defectos en el trabajo.

Así el modelo que se propone, parte de una red jerárquica de comunicación, encabezada en el caso de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, por los líderes de grupo que son los funcionarios de la institución (Presidente, Vicepresidentes y Directores Generales u homólogos), quienes tienen el compromiso para el cambio en la institución:

Fomentar el trabajo en equipo en cada área, a fin de evitar la competencia interna para y con las demás áreas, a fin de facilitar la identificación de todo el personal con la misión de la institución.

Definir metas y objetivos de manera conjunta entre los miembros de cada área y entre las distintas áreas que conforman la institución, lo que reportará un clima laboral más agradable y una mejora en las relaciones humanas.

Apoyar el levantamiento de información a fin de que haya compromiso por cada una de las áreas para establecer planes y programas realmente necesarios. Para el logro de lo anteriormente expuesto, debemos tener en cuenta que una capacitación sin dimensiones humanas, como primera fase del proceso, avanzará solamente los aspectos cuantitativos del hombre, en este sentido la capacitación debe cubrir el proceso de superación y no meramente de perfeccionamiento profesional, para que cumpla cabalmente con su cometido.

Debido a que la detección de necesidades de capacitación, se describe en forma de tareas a áreas de aprendizaje, y constituye la base para programar las acciones necesarias de capacitación, reviste un carácter de elemento y medio de comunicación que nos permite conocer las necesidades de "nuestros clientes" internos y externos, en el caso de los empleados de la institución, se proponen los formatos tipo para el levantamiento de la información y con ello prever posibles errores en la jerarquización y toma de decisiones para programar acciones de capacitación que subsanen deficiencias y efficientan la atención hacia nuestro público usuario.

Los formatos para levantamiento de información se enviarían a las distintas áreas, solicitando que sean requisitados por los Directores Generales u homólogos, ya que ellos mejor que nadie deben conocer las carencias o falta conocimientos, destrezas, actitudes, aptitudes y habilidades de su personal.

El poner en práctica dichos lineamientos proporcionará un compromiso de involucramiento con las metas de cada área y los objetivos y misión de la institución.

El proceso productivo debe basarse en un congruente desarrollo, pero es importante dejar claro que para lograr un verdadero cambio, es necesario considerar e involucrar al recurso humano, a fin de que todo cambio propuesto parta del enriquecimiento humano.

Para este trabajo consideramos importantísimo entender que "hay que ponerse en los zapatos del otro", debido a que en todos los procesos de la vida todos somos proveedores y clientes. En este sentido, es

necesario pensar que es imprescindible forjar relaciones de trabajo y compromiso para que las personas respondan al modelo de calidad y lo entiendan como una forma de vida, ya que calidad significa:

- Cumplir con los requisitos y
- Prevenir defectos.

El proceso de mejorar la calidad es un camino que nunca termina, como se dijo, es cuestión de cultura ya que proporciona un modelo conductual incesante en cascada desde los altos niveles a los inferiores.

Por lo hasta ahora expuesto, queda claro que el aprendizaje es un proceso continuo, innato, es un descubrir significados en la interacción cotidiana con el medio, con el trabajo y con los demás. Es un proceso de transformación del sujeto que aprende a partir de su actividad sobre los objetos, y es un proceso comunicativo.

El objeto educativo de la calidad considera que todos los sujetos son iguales, cada uno vive circunstancias personales, ambientales y pedagógicas diferentes. Así, el punto de partida es el "cliente" del proceso (sujeto que aprende) y sus necesidades, que son las de la realidad donde está inmerso y constituyen el eje para planear. El respetar ciertos fines de la educación supone, precisamente, dar cabida a la libertad, a la opcionalidad, a la comunicación. Por tanto el diseño del programa y/o cursos de capacitación no puede ser rígido sino abierto, en constante reacomodo y rediseño, como cualquier proceso de mejora continua, en el que interviene de forma definitoria la comunicación.

En este sentido, la capacitación que aspira al logro de la calidad, es concebida como educación permanente e integral que permite el desarrollo del individuo como persona y da un especial énfasis al trabajo en equipo, en donde la evaluación no resulta ser una actividad terminal para comprobar resultados, viene a ser una revisión de todo el proceso y se le considera un momento más del aprendizaje para reflexionar sobre futuros rediseños.

La capacitación no puede considerarse de forma aislada, surge en la administración de un organismo y se debe entenderla como un fin que beneficia a la institución, al individuo y a la nación y su apoyo e interacción conjunta con la comunicación y la calidad la hacen más tangible en aspectos como: reducción de ausentismo y de costos; aumento de producción y productividad, mejora en los métodos de trabajo, eliminación de reprocesos y desperdicios, mejoría en el ambiente laboral, apertura de canales comunicativos, satisfacción del cliente y del personal involucrado, en una palabra: en el alcanzar niveles de desarrollo personal, institucional y social, lo cual sin duda alguna beneficiará a todos los aspectos de vida del ser humano.

Así calidad, capacitación y comunicación interrelacionadas y tomadas como un proyecto de vida dan como resultado progreso, bienestar y desarrollo.

## A N E X O S

A N E X O 1



## CRONOLOGÍA DE LAS PRINCIPALES VERTIENTES EDUCATIVAS DE 1970 A 1994

FECHA	ACONTECIMIENTOS
1970	Los Programas de Enseñanza son abiertos y se da una actualización de métodos de enseñanza. Se constituye la Ley Federal de Educación.
1971	El gobierno divulga una política de diálogo y "apertura democrática", ante acciones terroristas. Se da a conocer un documento importante del Episcopado Mexicano: "La Justicia en México", debido a brotes de anarquismo, grupos maoistas. Influencia de Gramsci en el Partido Comunista y corrientes antiuniversitarias.
1972	Surge el Sindicalismo universitario y se expide la Carta de los Derechos y Deberes de los Estados. Fuerte ofensiva al Dr. Pablo González Casanova, Rector de la UNAM y asesinatos de profesores en Puebla.
1973	Ideología del Tercer Mundo, ante el recrudescimiento de la Guerra de Vietnam.
1974-1975	Oposición a la ideología norteamericana en América Latina, debido a la crisis económica mundial causada por la guerra en Medio Oriente.
1976	Existe descontento popular por la devaluación del peso frente al dólar y déficit comercial.
1977	Se acentúa el carácter clasista de la escuela como producto de la crisis que vive el país.
1978	Existe una discriminación racial, nacional y religiosa, debido a los mercados estratos sociales. Se exhibe el carácter obligatorio de la capacitación, a fin de elevar niveles de vida y productividad.
1979	Marcada existencia de escuelas privadas privilegiadas y notable disminución de calidad en escuelas del sector público.
1980	Se busca educar a las jóvenes generaciones en el anticomunismo, a fin de elevar niveles educativos y controlar revueltas.
1981	Surge una adaptación a las relaciones capitalistas existentes, debido a los ajustes políticos y económicos en la estructura educativa.
1982	Mediante servicios de alfabetización, educación básica, educación administrativa, educación permanente y capacitación para el trabajo, se pretende ofrecer alternativas para elevar el nivel cultural del pueblo.
1983	La discriminación, nacional y religiosa sirve también de limitante al acceso de los trabajadores en la escuela media y superior en los países capitalistas. Por otro lado, se instrumenta el Plan Nacional de Desarrollo a fin de alcanzar el desarrollo de un aparato productivo nacional eficiente y competitivo.
1984	Si bien existe discriminación religiosa en la esfera de la educación, se lucha a nivel gobierno por asegurar a la población adulta analfabeta, un sistema educativo capaz de apoyar en forma sistemática y eficiente la adquisición funcional de la lecto-escritura y de la aritmética elemental.
1985	Los maestros se pronuncian por la eliminación de la discriminación racial, por la supresión de los impuestos militares y por el incremento de las asignaciones escolares.
1986	La estrategia para ampliar la cobertura educativa, radica en ofrecer a la población adulta educación de calidad permanente que responda a las necesidades de desarrollo personal y laboral.
1987	La política principal en el ramo educativo, consiste en ampliar la fundación de centros de educación permanente que ofrezcan opciones educativas fundamentalmente a mujeres.

**FECHA****ACONTECIMIENTOS**

- 1988 Se hace hincapié en reforzar la educación permanente con apoyos didácticos televisivos, bibliográficos y hemerográficos.
- 1989 Surge el Programa para la Modernización Educativa, cuyo principal objetivo es: Auspiciar el establecimiento de servicios de promoción educativa en dependencias, entidades de la Administración Pública Federal, Gobiernos, Estados y Municipios. Se consolidó la Consulta Nacional para la Modernización de la Educación a través del Consejo Nacional Técnico, con la finalidad de reestructurar los contenidos educativos para la educación básica, debido a los bajos índices de eficiencia terminal o retención en el sistema educativo reflejados en los bajos índices de escolaridad.
- 1990 Dando continuidad al Programa para la Modernización Educativa, se instrumentan Programas de concertación para la educación básica y permanente.
- 1991 Se procura la estimulación de la participación de los gobiernos estatales y las estancias municipales para el establecimiento de acciones de educación permanente.
- 1992 Es imprescindible reorientar el modelo pedagógico de educación básica para lo que es necesario reiterar el proyecto educativo contenido en la Constitución y fortalecerlo respondiendo a nuevas posibilidades y circunstancias. Comprometer su esfuerzo para la eliminación de las desigualdades e inequidades geográficas y sociales.
- 1993 Se inicia un movimiento para ampliar y diversificar los servicios educativos y complementarlos con modalidades no escolarizadas, a través de institutos y centros de capacitación para acentuar la eficacia de las labores y preservar y mejorar la calidad educativa en general.
- 1994 El gobierno pretende integrar armoniosamente el proceso educativo en el desarrollo económico sin generar falsas expectativas pero comprometiéndose con la productividad, a fin de reestructurar la organización en función de las necesidades del país y la operación de los servicios educativos.

A N E X O 2

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

CRITERIOS EN MATERIA DE  
CAPACITACION Y ADESTRAMIENTO RELATIVOS A LISTAS Y  
CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01007 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Areder Leal  
Director General de Capacitación y Productividad.  
Oficina.

De acuerdo con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-V, 153-VI, 517, 518, 519, y 520, fracción IV, inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las Constancias de Habilidades Laborales en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del País.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número -- 01.2778, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de abril de 1981, se emitieron criterios en materia de formulación y expedición de las constancias de habilidades laborales y sus listas correspondientes, con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y los opiniones vertidas por los factores de la producción en el Foro de Consulta Popular para la Planación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de constancias de habilidades laborales.

Asimismo, en los términos del Artículo 518 de la Ley Federal del Trabajo; el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que compete las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 29 de diciembre de 1982, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 28 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente.

I.- La constancia de habilidades laborales tendrá carácter TEMPORAL, otorgándosele por ello que las actividades de enseñanza, capacitación y adiestramiento por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de su puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el --

programa que para dicho puesto se establezca en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por esta Secretaría.

II.- Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.

III.- Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la Forma CC-1, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 X 21.5 Cms. Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

IV.- Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas estén obligadas a enviar a esta Secretaría, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formarán en la Forma CC-2, según modelo anexo mismo que deberá imprimirse en hojas de -- 28 X 21.5 Cms.

V.- La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presentará por triplicado ante la Dirección de cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

VI.- Ante la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

VII.- Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

Los criterios a que se contrae el presente oficio y sus anexos deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

B Y E N F A N E Y E .

SERFANCIO ERICINHO, NO SELECCION.

EL SUBSECRETARIO

EDILIO LOBOTA THALPANI,  
México.

**EJEMPLO DE LAS FORMAS DE LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES (FORMAS DC-4 Y DC-5) E INSTRUCTIVOS PARA SU LLENADO.**

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- a) La Forma (DC-5), deberá presentarse por triplicado, debiendo incluirse una copia de las constancias Formas (DC-4) relacionadas en las respectivas listas.  
 b) Escribir a máquina o con letra de molde.  
 c) Los espacios que indiquen "NO SE SABE", dejarlos en blanco.  
 d) En los espacios que se presentan alternativas, - - marcar con una "X" la que corresponda dado el caso.

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES		FORMA DC-5 (FORMA A - A - 51 (1))
<b>EXPERIENCIA AL C.:</b> NOMBRE DE LA EMPRESA: (1)		
<b>PERIODO DEL:</b> MES Y AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL: (2)		
<b>DEL:</b> MES Y AÑO DE TÉRMINO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL: (3)		
<b>TÍTULO:</b> ESPECIALIZACIÓN: (4)		
<b>GRADO:</b> ESPECIALIZACIÓN: (5)		
<b>CONTENIDO:</b> DESCRIBIR EN FORMA BREVE EL CONTENIDO DE LA ESPECIALIZACIÓN: (6)		
<b>OTROS DATOS:</b> DESCRIBIR EN FORMA BREVE EL CONTENIDO DE LA ESPECIALIZACIÓN: (7)		
ATENCIÓN A CLIENTES (8)		
RECEPCIÓN DE CALLES (9)		
CLASIFICACIÓN DE CUBOS (10)		
ELABORACIÓN DE NOTAS DE COMERCIO (11)		

ANVERSO FORMA DC-4

**APARTADO (1) FECHA EN QUE SE OTORGÓ:**  
 Anotar el día, mes y año en que se otorga la Constancia de Habilidades Laborales al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento dirigidos a su puesto de trabajo, conforme al Plan y Programas registrados.

**APARTADO (2) EXPERIENCIA AL C.:**  
 Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quien se emite la constancia; así como su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (3) PUERTO DE:**  
 Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la capacitación y/o adiestramiento conforme al Plan y Programas registrados.

**APARTADO (4) EN:**  
 Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como su registro Federal de Contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios.  
 En los 3 siguientes renglones se anotará el domicilio de la empresa o patrón.

**APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO DE LA EMPRESA:**  
 Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.  
 Ejemplo: Fabricación de Artículos de Plástico; Comercio de Artículos para el Hogar, etc.

**APARTADO (6) NÚMERO DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA:**  
 Señalar el número con el cual, quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (7) ORIGEN DE LA CONSTANCIA:**  
 Marcar con una "X" según sea el caso, el origen de la constancia:  
**PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO.** - En el caso de que el trabajador haya sido capacitado y/o adiestrado conforme a un Plan y Programas específicos presentados y registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
**ADICIÓN A PROGRAMAS GENERALES.** - En caso de que el patrón proporcione al trabajador capacitación o adiestramiento mediante la adhesión a un Programa General de Capacitación legalmente registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
**EXEMPLE DE SUFFICIENCIA O COMPROMISOS DOCUMENTALES.** - Cuando el trabajador haya acreditado su capacidad en base a las opciones que señala el Artículo 133-U de la Ley Federal del Trabajo. En caso de acreditación - mediante examen de suficiencia, anotar el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (8) DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR:**  
 Anotar el mes y año de inicio del primer curso y el mes y año de terminación del último curso aprobado - por el trabajador y que comprendan el total de la capacitación o adiestramiento a su puesto de trabajo, - de acuerdo al Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (9) ACTIVIDADES ESPECIALES DEL PUESTO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA:**  
 Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

**PAGINACION VARIA**

**COMPLETA LA INFORMACION**









SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION  
DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C.P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	No. DE RES. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIRO LA CONSTANCIA



# SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

**CRITERIOS PARA LA PRESENTACION Y REGISTRO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES EN UN FORMATO UNICO.**

Diario Oficial de la Federación del 10 de septiembre de 1985.

Oficio número 02-B-1024 de fecha 23 de agosto de 1985 que establece los criterios y el formato para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores.

C. Lic. María Amparo Palomino de Escandón  
Directora General de Capacitación y Productividad  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-J, 153-N, 153-O, 153-Q Fracción VI, 153-R y 539 Fracción III inciso-a) y el, compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como aprobar, disponer que se hagan las modificaciones pertinentes o rechazar según el caso, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, que hayan formulado los patronos, de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que les señala el Artículo 132 Fracciones XV y XVIII de la Ley antes citada.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios 01005 y 01006 publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de agosto de 1984, se emitieron criterios respecto a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y a la formulación y presentación de Planes y Programas, con el objeto de simplificar y agilizar los trámites de su autorización y registro, para dar cumplimiento al Programa de Simplificación Administrativa. Los criterios consideraron las opiniones vertidas por patronos y trabajadores en el Foro de Consultas Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, cuya realización se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

Posteriormente, tomando en cuenta que un gran número de empresas establecidas en el país se integran hasta con 19 trabajadores cada una, se manifestó la necesidad de simplificar aún más los formatos de registro para que este tipo de empresas cumplan con sus

obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

Lo anterior condujo al establecimiento de un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y la presentación del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, y facilitar así los trámites de autorización y registro en materia de capacitación y adiestramiento que deben llevar a cabo los patronos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sobre este particular, esta Secretaría solicitó la opinión del Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, el cual estuvo de acuerdo en el manejo de un formato especial para este tipo de empresas.

Con base en lo expuesto y para facilitar la presentación del informe que se refiere a la constitución de la Comisión Mixta y a la presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, a través de un formato único, a las empresas que tengan hasta 19 trabajadores, así como para uniformar y agilizar los trámites administrativos que se efectúan ante la Dirección General a su cargo, se estima conveniente expedir los siguientes criterios:

1. Para el informe de la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y la presentación del Plan y Programas correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las empresas que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la forma DC-U, impresa según modelo anexo, en hoja de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se establece, siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo que se publica.

2. El manejo de la forma DC-U se ajustará a los siguientes lineamientos:
  - a) Se llenará por triplicado usando invariablemente caracteres conocidos como de imprenta.
  - b) Se presentará directamente ante la Dirección General a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.
3. Estos criterios estarán sujetos a las disposiciones contenidas en los criterios vigentes publicados en-

el Diario Oficial de la Federación el 10 de agosto de 1984, en lo referente a la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como para la formulación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y su anexo, deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

**A T E N T A M E N T E**  
**SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION**  
**EL SUBSECRETARIO**

**LIC. ENILÍO LOZOYA THALMAN.**

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA ÚNICA PARA EL IMPORTE SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA Y PRESENTACIÓN RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES.**

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Presentar la Forma DC-U en original y dos copias.
- Esta Forma consta de 1 hoja; llenar anverso y reverso y anexar cuantas hojas sean necesarias.
- Los espacios donde se indica NO SE LLENE, deberán dejarse en blanco.

Identificar los datos numerados con los espacios numerados de la Forma que aparecen en el modelo anexo.

**I. DATOS GENERALES:**

**(1) NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.**

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

**(2) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa:

SALR-240131-RT2

(Raúl Santos Lara)

Que en el ejemplo de llenado corresponde a una persona FÍSICA.

Tratándose de una PERSONA MORAL un ejemplo pueda ser:

TNE-830415-RT2

(Textiles Mexicanos, S.A.)

**(3) REGISTRO PATRONAL DEL IMSS.**

Anotar el número de registro asignado a la empresa por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**(4) CALLE, No. EXT., ETC.**

Anotar correctamente el domicilio de la empresa, indicando calle, número exterior, número interior, colonia, población, municipio o delegación política, entidad federativa, código postal, teléfono(s) y apartado postal (cuando exista).

**(5) ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO DE LA EMPRESA.**

Describir la actividad a la que se dedica la empresa.

**Ejemplo:**

Fabricación de artículos de plástico; Compraventa de aparatos eléctricos; etc.

**(6) NO. TOTAL DE TRABAJADORES.**

Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa.

**(7) HOMBRES - MUJERES.**

Anotar del total de trabajadores, cuántos son hombres y mujeres.

**II. CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

En caso de estar vigente la Comisión Mixta, llenarse únicamente los espacios sobre inicio de actividades y duración en el cargo.

**REPRESENTANTE PATRONAL - REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES.**

**(8) HOMBRES.-**

Anotar el nombre de la persona que representará al patrón ante la Comisión Mixta y el de la que lo hará por los trabajadores.

**(9) FIRMAS.**

Cada representante deberá necesariamente asentar su firma.

**(10) R.F.C.**

Anotar el registro federal de contribuyentes de ambos representantes.

**(11) INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN.**

Anotar la fecha en que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento iniciará sus actividades.

**(12) DURACIÓN EN EL CARGO.**

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como representantes.

**(13) BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.**

Anejar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta, las cuales deberán estar firmadas por sus integrantes. (Un Modelo de bases generales de funcionamiento, se anexa en este documento).

**(14) TIPO DE CONTRATO.**

Marcar con una "X" el tipo de contrato que exista en la empresa: INDIVIDUAL y/o COLECTIVO y/o LEY.

**III. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN.**

**(15) NO. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISIÓN MIXTA.**

Indicar el número de establecimientos en los cuales el Plan y la Comisión rigen, anotando -

ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros; anexar los datos sobre domicilio y registro del INSS, de los otros establecimientos.

(16) PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.

Anotar la fecha de inicio y terminación del plan de capacitación y adiestramiento, con base en la iniciación de la primera etapa y la terminación de la última.

(17) ETAPAS DE CAPACITACION.

Numeral la o las etapas que comprende el plan, indicando por cada una de ellas su fecha de inicio y terminación (mes y año).

(18) No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales. Cuando los programas sean presentados parcialmente, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en las etapas que se presentan.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad de capacitación formal y explícita de carácter terminal, que forma parte de un sistema general, que comprende a un determinado puesto de trabajo, integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas de acuerdo al Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo.

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

(19) No. DE PARTICIPANTES EN LOS NIVELES EDUCATIVOS DE:

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de sus niveles:

- Alfabetización.
- Primaria.
- Secundaria.

(20) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas, anotar el nombre y firma del patrón o su representante legal; en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

(21) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, anotar nombre y firma del Secretario General del Sindicato; en caso de no existir tal contratación, el nombre y la firma del representante de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA.

(22) No. DE ETAPA.

Identificar por puesto de trabajo, el número de etapa en la cual se impartirá la capacitación a los trabajadores que lo ocupan, con base en la numeración progresiva señalada en el espacio 17.

(23) DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN.

Denominar todos y cada uno de los puestos de trabajo que integran la empresa, siguiendo el orden en que serán capacitados.

(24) No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO.

Anotar el número de trabajadores que ocupan cada puesto de trabajo denominada en el espacio anterior.

(25) NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y/o los módulos del programa general en su caso, con los que se capacitará a los trabajadores de cada puesto de trabajo.

(26) DURACION - TOTAL DE HORAS.

Anotar por cada curso, evento y/o nivel educativo, el total de horas en que será impartido.

(27) OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS.

Anotar los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de cada curso y/o evento.

(28) CLAVE.

Identificar por cada curso, evento, nivel educativo o módulo, el tipo de agente capacitador que lo impartirá, conforme a las claves siguientes:

- 1) Si se trata de INSTITUCION CAPACITADORA.
- 2) Si se trata de INSTRUCTOR EXTERNO.
- 3) Si se trata de INSTRUCTOR INTERNO.
- 4) Si se trata de AGENTE AUXILIAR.
- 5) Si se trata de ASESOR DE EDUCACION BASICA.

(29) NOMBRE.

Anotar el nombre del agente capacitador respectivo.

(30) REGISTRO STYPS O R.P.C.

Para los casos 1) y 2) del tipo de agente capacitador, anotar necesariamente el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para los casos 3), 4) y 5) proporcionar el registro federal de contribuyentes.

(31) PUESTO.

Quando el agente capacitador sea interno, anotar el puesto de trabajo que ocupa en la empresa.





**MODELO DE BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**NOTA:** A continuación se presenta un modelo de Bases Generales de Funcionamiento con el propósito de orientar a los patronos y a los trabajadores en la elaboración de aquéllas que se establezcan en cada centro de trabajo. Su adopción será optativa, pero se recomienda que por lo menos se incluyan los puntos señalados en los Criterios relativos a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de acuerdo a cada centro de trabajo se podrán adicionar aquellos aspectos que se consideren convenientes para el adecuado funcionamiento de su Comisión Mixta.

Enfatizamos que el éxito del cumplimiento de las funciones de los representantes depende de la relación interpersonal y profesional que establezcan.

Es recomendable que la Comisión Mixta lleve un libro de Actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

En la ciudad \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ sito en \_\_\_\_\_

se encuentran presentes los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, las Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisión Mixta de la empresa: \_\_\_\_\_ (Nombre de la Empresa)

Para lo anterior patrón y trabajadores (a través del sindicato, si lo hay) \_\_\_\_\_ (Nombre del Sindicato) convienen en que dichas Bases Generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

**BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.**

**CAPITULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 10. El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente \_\_\_\_\_ representantes (No. de Representantes) representante(s) que será(n) integrante(s) de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por cada una de las partes.

**CAPITULO II**

**DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION**

Artículo 20. La Comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes funciones:

a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que -

le solicita la Comisión a los Agentes Capacitados y que éstos le rindan de los cursos que se impartan y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

b) Verificar que los Agentes Capacitados Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Artículo 151-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V, de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

f) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el Plan y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.

g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y - además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo al diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los compromisos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad económica a que pertenece la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien al sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implementación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales, entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISION

Artículo 3o. Son atribuciones de los integrantes de la Comisión las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.
- b) Hacer uso de la palabra.
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en el orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e) Acordar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

### CAPITULO IV

#### DE LA DURACION EN EL CARGO

Artículo 4º Los integrantes de la Comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo \_\_\_\_\_, a partir de la integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

Artículo 5º En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de 30 días.

### CAPITULO V

#### DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION

Artículo 6º Las sesiones de la Comisión podrán ser de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar -- cada vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo 7º La Comisión deberá levantar acta de -- cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información:

- a) Fecha, en que se celebra la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día de la sesión.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

### CAPITULO VI

#### DE LAS BASES GENERALES

#### TRANSITORIO

UNICO.- El presente documento entrará en vigor a -- partir del día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

#### CONVALIDACION

Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su -- conformidad.

EL PATRON

POR LOS TRABAJADORES

Cargos:

Nota: Las Bases de Funcionamiento de la Comisión Mixta deberán anexarse a la Forma DC-1.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**Dirección General de Capacitación y Productividad**

**FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION REBUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES**

No. DE ENTRADA	NO SE LLENE
----------------	-------------

**I. DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZONSOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE		No. EXT.	No. INT.	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS		
COLONIA		POBLACION		TELEFONO	APARTADO POSTAL		
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES		MUJERES	

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, llénesse únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

**II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION	
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	_____	_____
						DIA	MES AÑO
						DURACION EN EL CARGO	
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO	INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	

**III. CARACTERISTICAS DEL PLAN**

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA	ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES			
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	Numero progresivamente la(s) etapa(s) que comprende el plan	Periodo que abarca la etapa	No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
DEL _____ AL _____	_____ DEL _____ J AL _____	_____ DEL _____ J AL _____	ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA
DEL _____ DIA MES AÑO AL _____ DIA MES AÑO	_____ DEL _____ J AL _____	_____ DEL _____ J AL _____			

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION  
Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01005 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal  
Director General de Capacitación y Productividad  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-I, 153-J, 153-O y 539 -fracción III inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar de la oportuna -- constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios número -- 01.5197 del 26 de septiembre de 1979 y 01.2279 del 6 de abril de 1981, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 5 de octubre de 1979 y 17 de abril de 1981, se emitieron criterios respecto a la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento con el objeto -- de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los Criterios emitidos en esta -- materia y las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, instrumentadas en el Plan Nacional de Desarrollo, -- han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como de orientarlas para un mejor funcionamiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las -- que competen las funciones correspondientes, en los

términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de -- fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo -- mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo, la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base a lo expuesto, se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

I. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.
2. Tres de los trabajadores y tres del patrón -- cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.
3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

II. El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda, integrar una sola Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

tación y Adiestramiento, la cual puede contar -- con Subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

III. Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reúnan las siguientes características:

1. Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista Sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de Sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2. Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IV. En una empresa se podrán constituir más de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

1. Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Funciones específicas que deberán realizar.
3. Organización interna de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
4. Duración en el cargo de los representantes.
5. Periodicidad y condiciones de las reuniones.
6. Normas de operación para los acuerdos de la Comisión.
7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
8. En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y periodicidad en que --

presentarán sus informes.

VI. Se recomienda que la Comisión Mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

VII. Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de esta Secretaría.

VIII. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la forma DC-1, impresa según modelo anexo en hojas de 28 x 21.5 cms.

IX. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma DC-1 por triplicado anexando las Bases Generales de Funcionamiento.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadoras con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

X. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas.

El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A por triplicado según modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de esta forma, siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo anexo publicado.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

A T E N T A M E N T E .

SUPRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.

EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOZOYA THALMANN  
Rúbrica.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DC-1, INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

**OBJETIVO**

Que las empresas llenen la forma DC-1 con la información requerida para el registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**NORMAS**

La Comisión Mixta debe estar representada invariablemente por los trabajadores y por el patrón (Bipartita). El número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo (Paritaria).

**INSTRUCCIONES**

- Llenar el formato a máquina o con letra de molde.
- Presentar el formato en original y dos copias.
- Los espacios en donde se indica "NO SE LLENE", deberán dejarse en blanco, pues son de uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

**APARTADO (1) NOMBRE O RAZON SOCIAL:**

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral.

**APARTADO (2) R.F.C.:**

Anotar el Registro Federal de Contribuyentes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha asignado a la empresa, correspondiente al nombre de la misma, ya sea persona física o moral, por ejemplo: Persona Moral Tenerife Semo, S.A., TSE-800623, registro compuesto por letras del nombre de la empresa y fecha de constitución de la misma. Persona Física: Baltasar Chavira - Casas, CACB-200104, registro compuesto por letras del nombre y fecha de nacimiento.

**APARTADO (3) REGISTRO I.M.S.S.:**

Anotar correctamente el registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**APARTADO (4) CALLE, NUMERO EXTERIOR, ETC.:**

Anotar correctamente la dirección de la empresa indicando calle, número exterior, número interior, localidad o colonia, código postal, población, municipio o delegación política (en el caso del Distrito Federal), entidad federativa y teléfono (s). - Ejemplos: Av. Lázaro Mateos 234, Int. 6. Col. Las Águilas, Guadalajara. 06210 Guadalajara, Jal. y Cuicuilhuac 52-3, Col. Vallejo México 00722, Gustavo A. Madero, S. D. F., 317-40-52.

**APARTADO (5) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO:**

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección.

**APARTADO (6) ACTIVIDAD ESPECIFICA:**

La actividad de la empresa deberá estar anotada en la forma más específica posible, para permitir su correcta clasificación, por ejemplo: compra-venta de zapatos y bolsos para dama.

**APARTADO (7) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA:**

Se deberá anotar el número de trabajadores de la empresa. Ejemplo: 1,850.

**APARTADO (8) NUMERO DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:**

Se deberá anotar el número de trabajadores representados por la Comisión, aunque no necesariamente deberá coincidir con el total de trabajadores. Ejemplo: 1,250.

**APARTADO (9) NUMERO DE TRABAJADORES CON CONTRATO INDIVIDUAL, COLECTIVO O LEY:**

De los trabajadores representados, deberá señalarse el número de trabajadores según sea la relación laboral existente entre el patrón y trabajadores, entendiéndose se por:

- **CONTRATO COLECTIVO:** convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos para establecer las condiciones en las cuales debe prestarse el trabajo en una empresa o establecimiento.
- **CONTRATO INDIVIDUAL:** o sea, cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato.
- **CONTRATO LEY:** convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patronos con objeto de establecer las condiciones sobre las cuales debe prestarse el trabajo de una rama determinada de la industria.

Ejemplo: 25 Contrato Individual  
1,225 Contrato Colectivo  
0 Contrato Ley

**APARTADO (10) DATOS GENERALES:**

En caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agrupados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos. Indicar denominación del sindicato, número de registro, dirección y teléfono (s). En caso contrario, estos apartados deberán permanecer en blanco.

**APARTADO (11) NOMBRES:**

Anotar los nombres de los representantes tanto del patrón como de los trabajadores, cuidando que sea exactamente el mismo número para que cumpla con el requisito establecido por la Ley, en el sentido de que sea paritaria.

**APARTADO (12) R.F.C.:**

Anotar el registro Federal de Contribuyentes de cada representante.

**APARTADO (13) FIRMA:**

Cada representante deberá necesariamente firmar.

**APARTADO (14) INICIO DE ACTIVIDADES:**

Deberá anotar la fecha en que la Comisión Mixta inicia sus actividades.

**APARTADO (15) DURACION EN EL CARGO:**

Anotar el número de años que los miembros de la Comisión Mixta fungirán como tales:

**APARTADO (16) SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL Y DOMICILIOS:**

Anotar las direcciones de los establecimientos, así como número total de ellos.

**APARTADO (17) BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO:**

En todos los casos se deberá anotar las Bases Generales, las cuales deberán ser elaboradas por los patronos y trabajadores y firmadas por los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación. Las Bases Generales deberán incluir las funciones que realizará la Comisión Mixta.

sión Mixta, las actividades, tanto técnicas como - administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la Comisión Mixta considere necesario manifestar para el buen funcionamiento de la misma.

**APARTADO (18) RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAYA SINDICATO):**

En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.

El informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, será válido si está certificado.

**APARTADO (19) POR LOS TRABAJADORES:**

Deberá anotarse el nombre y firma del Secretario General del Sindicato o de la persona que legalmente sea designada, conforme a las disposiciones estatutarias del Sindicato (si no hay Sindicato, la certificación se hará por los trabajadores con la relación de nombre y firma).

**APARTADO (20) POR EL PATRON:**

Anotar el nombre y firma del patrón o del representante legal.

**APARTADO (21) FECHA Y LUGAR:**

Anotar los datos en que se efectúa la certificación de la Comisión Mixta.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN EJEMPLO DE LLENADO DE LA FORMA DC-1.

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

NO LLENAR NO LLENAR

**I.- DATOS DE LA EMPRESA.**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL ( 1 ) TENERIA SEMO, S.A.		R.F.C. ( 2 ) TSE-600623		NO LLENAR	REG. ÚNICO ( 3 ) D-1515352-10
CALLE ( 4 ) AV. LOPEZ MATEOS	Nº EXT. 234	Nº. INT. 6	COLONIA LAS AGUILAS	POBLACION GUADALAJARA	CONTINUTIVO 04210
MUNDO DELEGACION POLITICA GUADALAJARA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA JALISCO	NO LLENAR	TELEFONO(S) 5-05-83	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO ( 5 )					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O BIEN DE LA EMPRESA ( 6 ) COMPRA-VENTA DE ZAPATOS Y BOLSAS PARA DAMA					NO LLENAR

**II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES**

Nº. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA ( 7 ) 82	Nº. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ( 8 ) 52	Nº. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO ( 9 ) 5	77	
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LET

**III.- DATOS DEL SINDICATO ( 10 )**

DENOMINACION SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURIA				Nº. REGISTRO 245/51	
CALLE MEDRANO	Nº. EXT. 249	Nº. INT.	COLONIA SECTOR HIDALGO	CÓDIGO POSTAL 04211	
POBLACION GUADALAJARA	MUNDO DELEGACION POLITICA GUADALAJARA		NO LLENAR		
ENTIDAD FEDERATIVA JALISCO	NO LLENAR	TELEFONO(S) 2-23-84			

FORMA DC-1

HOJA 1 ANVERSO



**IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EFECTIVAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
( 11 )	( 12 )	( 13 )
RICARDO LÓPEZ ARIAGA	LDAR-180509	
JUAN HERNÁNDEZ FULIDO	HEFA-350111	
JOSE GARCÍA SOTOMAYOR	CSGJ-390201	

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
( 11 )	( 12 )	( 13 )
JOAQUÍN CARRILLO G.	CSGJ-520125	
ABEL GLORIA HONDRAZON	GDHA-320921	
ANPÁRO HERNÁNDEZ U.	HEUA-290701	

TIEMPO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DA 15 MES AGOSTO ( 14 )  
 DURACION EN EL CARGO 1 AÑO ( 15 ) EQUIPARA A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS ( 16 )

**V- DOCUMENTACION ADJUNTA**

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA) ( 17 )  
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY ENDICADO). ( 18 )

**VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

POR LOS TRABAJADORES _____ NOMBRE Y FIRMA JUAN HERNANDEZ FULIDO DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY ENDICADO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA _____ NOMBRE Y FIRMA JUAN ANTONIO BERGUAN RUIZ DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL LUGAR Y FECHA ( 21 ) GUADALAJARA, JAL., 16 DE ENERO DE 1981.
---	---

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROMESA DE SERA VERDAD, ADEMAS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE LEGAL PUNTO  
 QUE NO SE OMBUDE CON VERDAD.  
 FORMA DC-11

FORMA 1 REVERSO

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DC-1A, REFERENTE A LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**OBJETIVO**

Que las empresas notifiquen a la Secretaria del Trabajo y Prevision Social de las modificaciones que ocurren en la estructura y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, a través de la Forma DC-1A, debidamente requisitada.

**NOTAS**

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, constituida en cada empresa o establecimiento, debe contar con su número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para efecto de poder mantener actualizada la información relativa a la situación que guarda dicha Comisión.

La Comisión deberá conservar su carácter paritario y bipartito.

**INSTRUCCIONES**

- escriba a máquina o con letra de molde.
- presentar el formato DC-1A en original y dos copias.
- dejar en blanco los espacios en los que se indica "NO LLENAR".

- el espacio destinado a "Número de Entrada" será llenado por la Autoridad Laboral.
- identificar los datos de la forma, comparando los números de los apartados con los números equivalentes que aparecen en el modelo anexo.

**APARTADO (1) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:**

Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral. Ejemplo: Arturo Fucugauchi Yaud.

**APARTADO (2) DOMICILIO DE LA EMPRESA:**

Anotar correctamente la dirección de la empresa, indicando: calle, número exterior, número interior, colonia, población, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa, teléfono(s). Ejemplos: AV. López Mateos 235 Int. 6, Col. Las Águilas, Guadalajara. 04210 Guadalajara, Jal. Cuitláhuac 53-2, Col. Vallejo, México 00712, Gustavo A. Madero, Distrito Federal. 317-40-52.

**APARTADO (3) NUMERO DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA:**

Anotar el Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, designado a la empresa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (4) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO:**

Anotar el número de folio del oficio el cual se encuentra en la Constancia de Registro en el ángulo superior derecho, ejemplo: 024336.

**APARTADO (5) NUMERO DE ENTRADA (NO LLENAR):**

Espacio destinado para uso interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**APARTADO (6) SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE LA CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE AL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO:**

Con el propósito de conservar comunicación con las empresas, anotar la dirección.

**APARTADO (7) DATOS ANTERIORES:**

Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (8) DATOS ACTUALES:**

Se anotarán los nombres de los representantes de los trabajadores de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento actuales, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

**APARTADO (9) DATOS ANTERIORES:**

Se anotarán los nombres de las personas que fungieron como representantes patronales de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y su Registro Federal de Contribuyentes.

**APARTADO (10) DATOS ACTUALES:**

Se anotarán los nombres de los representantes patronales actuales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, su Registro Federal de Contribuyentes, así como la firma de cada uno de ellos.

**APARTADO (11) MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA:**

Se indicarán las modificaciones ocurridas en las Bases Generales, especificando qué puntos fueron objeto de modificación.

**APARTADO (12) TIPO DE MODIFICACION:**

Se encuentran listados varios datos que pueden sufrir algún tipo de cambio o modificación. Se podrá anotar cualquier dato no incluido. Ejemplo:  
- R.F.C.  
- Nombre o Razón Social de la Empresa.

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"**

**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**I.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

( 1 ) LA GIRALDA, S.A.

**No. de Registro de la Comisión Mixta**

( 3 ) GIR-591020-001-2-01

**II.- DOMICILIO DE LA EMPRESA ( 2 )**

CALLE	AV. LOPEZ MATEOS	NO. EXT.	235	COLONIA	6	LAS AGUILAS	
MUNICIPIO	GUADALAJARA	C. P.	04210	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	JALISCO	NO LLENAR		TELEFONO (R)			

**No. de Oficio de Registro**

( 4 ) 024336

**No. de Entrada de Actualización**

( 5 )

**III.- EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO ( 6 )**

**IV.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA**

NOMBRE ( 7 )	R.F.C.
RICARDO LOPEZ ARRIAGA	LDAR-180509
JUAN HERNANDEZ PULIDO	HEPJ-350111
JOSE GARCIA GUZMAN	GAGJ-590201

NOMBRE ( 8 )	R.F.C.	FIRMA
JOSE LOPEZ LOPEZ	LOLJ-540619	<i>[Firma]</i>
JUAN HERNANDEZ PULIDO	HEPJ-350111	<i>[Firma]</i>
JOSE GARCIA GUZMAN	GAGJ-590201	<i>[Firma]</i>

**V.- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**

NOMBRE ( 9 )	R.F.C.
JOAQUIN CARRILLO G.	CAGJ-520125
ABEL GLORIA MONDRAGON	GDMA-420921
AMPARO HERNANDEZ URROSTEGUI	HEUA-290701

NOMBRE ( 10 )	R.F.C.	FIRMA
JOAQUIN CARRILLO GALLARDO	CAGJ-520125	<i>[Firma]</i>
ABEL GLORIA MONDRAGON	GDMA-420921	<i>[Firma]</i>
AMPARO HERNANDEZ URROSTEGUI	HEUA-290701	<i>[Firma]</i>

FORMA DE -IA

NOVA INVERSO

**APARTADO (13) DATOS ANTERIORES:**

Se anotarán aquellos datos que serán objeto de modificación. Ejemplos:

GIR-591020-001  
LA GIRALDA, S.A.

**APARTADO (14) DATOS ACTUALES:**

Se anotarán en forma clara y completa los datos - - actuales modificados. Ejemplos:

GIR-810410-702  
LA GIRALDA, S.A. DE C.V.

**APARTADO (15) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA:**

Anotar los datos solicitados.

**APARTADO (16) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES:**

Anotar los datos solicitados.

**APARTADO (17) LUGAR Y FECHA:**

Anotar lugar y fecha en que se notifique la actualización de la Comisión Mixta.

**X MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA ( 11 )**


**XI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION ( 12 )	DATOS ANTERIORES ( 13 )	DATOS ACTUALES ( 14 )
R.F.C.	GIR-591020-001	GIR-810410-702
TIPO		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	LA GIRALDA, S.A.	LA GIRALDA, S.A. DE C.V.
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBE HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
TIPO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
NO DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIO
NO DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

**XII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

JUAN FORTUNO BERDMAN RUIZ

( 13 )  
NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

JUAN HERNANDEZ PULIDO

( 16 )  
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA ( 17 ) 21 FEBRERO 1984, CUADALAJARA, JAL.

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROMESA DE DECIR VERDAD, APLICANDO DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONFORME CON VERDAD.

FORMA 864A

HOJA I REVERSO

**MODELO DE BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**NOTA:** A continuación se presenta un modelo de Bases Generales de Funcionamiento con el propósito de orientar a los patronos y a los trabajadores en la elaboración de aquellas que se establezcan en cada centro de trabajo. Su adopción será optativa, pero se recomienda que -- por lo menos se incluyan los puntos señalados en los criterios relativos a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de acuerdo a cada centro de trabajo se podrán -- adicionar aquellos aspectos que se consideren convenientes para el adecuado funcionamiento de su Comisión Mixta.

Enfatizamos que el éxito del cumplimiento de las funciones de los representantes depende -- de la relación interpersonal y profesional -- que establezcan.

En la ciudad \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_, sito en \_\_\_\_\_

se encuentran presentes los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de establecer, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, las Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisión Mixta de la empresa:

(Nombre de la Empresa)

Para lo anterior patrón y trabajadores (a través -- del sindicato, si lo hay)

(Nombre del Sindicato)

convienen en que dichas Bases Generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

**BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.**

**CAPITULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 1º El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente \_\_\_\_\_ representantes

(Nº de representantes)

representantes (a) que será (n) integrante (s) de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por cada una de las partes.

**CAPITULO II**

**DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION.**

Artículo 2º La Comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes -- funciones:

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rinden de los cursos que se imparten y del personal que recibe la capacitación, evalúan de semestralmente los resultados.

- b) Verificar que los Agentes Capacitadores Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Artículo 153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos -- que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores desean otorgar a los -- trabajadores capacitados o adiestrados.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Artículo 153-V, de la Ley Federal del Trabajo, -- emitiendo el fallo correspondiente.

- f) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el Plan y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.

- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en -- caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la -- Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

- h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad económica a que pertenece la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan .

- i) Promover la participación activa de los trabajadores -- en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento -- que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y -- adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar -- los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de -- la Comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilitades laborales y entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

#### CAPITULO III

##### ORGANIZACION INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISION.

Artículo 3º Son atribuciones de los integrantes de -- la Comisión las siguientes:

a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.

b) Hacer uso de la palabra.

c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a -- los puntos tratados en la orden del día.

d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.

e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.

f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

#### CAPITULO IV

##### DE LA DURACION EN EL CARGO.

Artículo 4º Los integrantes de la Comisión, tanto re -- presentantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo \_\_\_\_\_ a partir de la -- integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

Artículo 5º En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de 30 días.

#### CAPITULO V

##### DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION.

Artículo 6º Las sesiones de la Comisión podrán ser -- de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones ordinarias de la Comisión se efectuarán -- cada \_\_\_\_\_.

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar cada -- vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo 7º La Comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener -- cuando menos la siguiente información:

a) Fecha, en que se celebre la sesión.

b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.

c) Orden del día de la sesión.

d) Acuerdos tomados en la sesión.

e) Firma de los asistentes.

Artículo 8º La comisión deberá llevar un libro de -- Actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

#### CAPITULO VI

##### DE LAS BASES GENERALES

##### TRANSITORIO

UNICO.- El presente documento entrará en vigor a -- partir del día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadoras.

##### CONVALIDACION

Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto -- en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su conformidad.

EL PATRON

POR LOS TRABAJADORES

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma)

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma)

Cargo:

Nota: Las Bases de Funcionamiento de la Comisión -- Mixta deberán anexarse a la Forma DC-1.

#### IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 DURACION EN EL CARGO \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL \_\_\_\_\_ Y DOMICILIOS \_\_\_\_\_

#### V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

#### VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

<p>POR LOS TRABAJADORES</p> <p>_____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL              CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p>POR LA EMPRESA</p> <p>_____</p> <p>NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>LUGAR Y FECHA _____</p>
--	---

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

FALLA DE ORIGEN



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No. ENTRADA	NO LLENAR
-------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		R.F.C.		NO LLENAR	REG I M S S
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No. REGISTRO
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)		

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**CRITERIOS PARA LA FORMULACION  
Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01006 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Asador Leal  
Director General de Capacitación y Productividad  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-B, 153-C, 153-D, fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el Artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficios números 01-5364, 01-5360, 01-219, 01-4548, 01-6779, 01-6780 y 01-2280, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 8 de enero y 15 de octubre de 1979, 16 de enero y 22 de agosto de 1980, 2 de febrero y 17 de abril de 1981, respectivamente, se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por patronos y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

I.- En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

1.- SISTEMA GENERAL.

Conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

2.- PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.



3.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA.

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

5.- CURSO.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

6.- PROGRAMA.

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

7.- PROGRAMA GENERAL.

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

8.- PROGRAMA ESPECIFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades de las áreas de la misma y que puede ser impreso en recursos propios y/o externos.

9.- EVENTOS.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores

10.- AREA OCUPACIONAL.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

11.- OCUPACION.

Conjunto de puestos con características comu-

nes e interrelacionadas funcionalmente en tre sí.

12.- PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

II.- Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 impresa, según modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publican.

III.- El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de capacitación y adiestramiento por aplicarse. En este caso, la Forma DC-2 constará de tantos hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.

3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

1.- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y mejora de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.

2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciocho cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

3.- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

5.- Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, esa Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho periodo.

V.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se permita un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

VI.- Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VII.- El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

2.- Que, cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que está dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

3.- Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

VIII.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 70 de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

IX.- El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que, tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de trans

ferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes de Marcas.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2.- Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos, que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que trata el criterio VIII, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

X.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Unidad de su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de

contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XI.- Para los efectos del criterio ante, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos.

1.- Presentarán las hojas número por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

2.- Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

XII.- Podrán considerarse como Instructores Internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

En este caso, el nombre de los instructores se deberá listar en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

XIII.- Para la presentación ante esta Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 cm.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modo lo que se publica.

La presentación de la Forma DC-2A, se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas y dejan sin efectos todas aquellas disposiciones que los contravengan.

A T E N T A M E N T E  
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.  
EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LOZOYA THAMANN  
Rúbrica.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2) E INSTRUCTIVO DE SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Lléñese por triplicado.  
 b) Escriba a máquina o con letra de molde.  
 c) Esta forma consta de 2 hojas; llenar anverso y reverso de cada una y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.  
 d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "A" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		N.º DE LA EMPRESA PATRON (1) SALR-260131-001
		REGISTRO PATRONAL DEL N.º 2 (2) E-64-13146-10
I- DATOS GENERALES		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3) RAUL SANTOS LARA		
CALLE (4) GOBERNACION	N.º EXT. 20	N.º INT. TELEFONO 571-40-00
COLONIA FEDERAL	POBLACION (4) MEXICO	C.P. 15700
MUNICIPIO VENUSTIANO CARRANZA	ESTADO MEXICO	ENT. FEDERATIVA (4) D. F.
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5) COMPRA-VENTA DE ZAPATOS		
TIPO DE CONTRATO (6)		N.º TOTAL DE TRABAJADORES 10 (8)
INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>
FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY (7)		DIAS MES AÑOS
II- CARACTERISTICAS DEL PLAN		
N.º DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE HACE EL PLAN 1 0 1 1 (9)	N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS 5 (10)	PROGRAMAS SEÑALES
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 01 10 48 AL 31 04 56	N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	(11)
DIA MES AÑOS	N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	(11)
DIA MES AÑOS	N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	(11)
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12) RAUL SANTOS LARA NOMBRE R. Santos Lara C. FIRMA		NOMBRE Y FIRMA DEL SIND. GEN. DEL EMPLEADO REPRESENTANTE LEGAL EN SU CAPACIDAD DE REPRESENTATIVO DE LOS TRABAJADORES ANTE LA UNION SINDA (13) JUAN CARRASCO LOPEZ NOMBRE Juan Carrasco Lopez FIRMA
* INFORMACION EN NEGRO POR ESTABLECER LOS DATOS REPRESENTA AL S. P. E. LA ELIJE DEL N.º 2 Y EL DISEÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS QUE HACE EL PLAN.		FORMA-DC-2

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) REGISTRO PATRONAL DEL I.M.S.S.

Anotar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa; ésta es persona moral, o el nombre del patrón - si es persona física.

APARTADO (4) CALLE, N.º EXTERIOR, NO. INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.

APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa, Ejm.: fabricación de artículos de plástico; compra-venta de artículos para el hogar, etc.

APARTADO (6) TIPO DE CONTRATO.

Marcar con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.

APARTADO (7) FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY.

En el caso de que la empresa se rija por contrato colectivo o por contrato ley, deberá anotarse la fecha de su celebración, revisión o prórroga.

La Ley Federal del Trabajo establece por:

CONTRATO INDIVIDUAL.- "Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". (Art. 20, párrafo segundo).

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.- "Es convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de -- trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 386).

CONTRATO LEY.- "Es el convenio celebrado entre -- uno o varios sindicatos de trabajadores y -- varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las -- condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o -- varias Entidades Federativas, en una o va-- rias zonas económicas que abarquen una o -- más de dichas Entidades, o en todo el ter-- ritorio nacional".

APARTADO (8) N° TOTAL DE TRABAJADORES.

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinado.

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, o lo exija la naturaleza del trabajador" (Art. 37 de la Ley Federal del Trabajo).

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza". (Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo).

APARTADO (9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; -- asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

APARTADO (10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Cuando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma -- parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

Se entiende por PROGRAMA ESPECIFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

Se entiende por ETAPA, al período en el cual se -- efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de la capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

APARTADO (11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización.
- Primaria intensiva.
- Secundaria abierta.

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de 18 cada uno de los dos restantes, ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularla en función -- de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

APARTADO (12) FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES - DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Quando en la empresa rija contratacion colectiva, debera firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratacion colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento.

APARTADO (14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO:

Anotar el numero total de trabajadores que ingresan cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *													
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA... ETAPA				No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA... ETAPA				No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA... ETAPA			
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA					
		MEZ	AÑO	MEZ	AÑO	MEZ	AÑO	MEZ	AÑO	MEZ	AÑO	MEZ	AÑO
(14)	(15)	(16)		(16)									
GERENTE	1		1										
VENDEDOR	6		3										
CAJERA	1		1										
APARADORISTA	1		1										
ALMACENISTA	1		1										

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, AMENAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

NOVA I REVERSO

**APARTADO (16) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS:**

Indicar el número de etapas que comprenden el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas. El número de etapas que comprende el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. A modo de ejemplo se señalan 4 etapas; sin embargo, la empresa podrá optar por el número de etapas que considere necesario, siempre y cuando no se rebase el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

**APARTADO (17) DENOMINACION DE LOS PUESTOS:**

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación y adiestramiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

**APARTADO (18) IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS - Y/O PROGRAMAS GENERALES:**

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.

**IV- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO \***

DENOMINACION DE LOS PUESTOS (17)	INDICAR LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES (18)	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS (19)	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS (20)	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS (21)	CODIGO (22)
GERENTE	GERENCIAL	1.- Supervisión efectiva.  2.- Análisis de tareas.	El participante aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.  El participante identificará los puntos del análisis de tareas, y aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Consideraciones generales: proceso de la comunicación; - cualidades del supervisor; técnicas de supervisión.  Propósito del análisis; procedimientos; diseño de nuevos métodos de trabajo.	
VENDEDOR	VENDEDOR	3.- Ventas  4.- Manual del Vendedor	El participante aplicará las técnicas modernas para la venta de productos.  El participante dominará las normas, procedimientos generales que han sido establecidos para definir la conducta que debe seguir un vendedor.	¿Qué es vender? - ventas intangibles; el vendedor; la venta y el autodesarrollo.  Objetivos; normas de ventas; normas y procedimientos; presentación personal; regreso a casa; impulsos de venta; etc.	
CAJERA	CAJERA	5.- Contabilidad básica.	El participante describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	Balanza General; ley de la partida doble; elaboración de facturas.	

NO SE AÑADEN

→ AÑADIR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - DE 8

**APARTADO (19) NUMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS.**

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándoles un número progresivo (consecutivo). En caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo (s).

**APARTADO (20) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:**

Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entiende por objetivos, aquellos que enuncian los alcances que pretende lograr con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función íntegra que el participante desempeñará al concluir un curso.

**APARTADO (21) CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:**

Anotar únicamente para los cursos y/o eventos su contenido temático (temario). Se entiende por contenido temático, la agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica de conocimiento.

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS  
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

INSTRUCCIONES Y OBSERVACIONES AL EMPLEADOR, ESPECIALISTA O/ O SOPORTE		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:							
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES		
CATEGORIA	NIVEL	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO USUO DE INSTITUCION CAPACITADORA		NO. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
			NO.	NOMBRE	NO. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE		
(22)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)	
1	20				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL-5504255			
2	25				Luis Gerardo Téllez Trejo	TETL-5504255			
3	20				Eduardo López Cuarrero Arévalo	LOAE-4911135			
4	44	Rafel Santos Lara	SALR-260131	Proprietario					
5	30	Pedro del Aguila Calderón	AUCP-440429	Gerente					

NOVA 2 REVERSO

ANEXAR CUANTAS HORAS SEAN NECESARIAS

APARTADO (22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV.

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV. (tercera columna).

APARTADO (23) DURACION.

Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos el número de horas de duración.

APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR INTERNO.

Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se entiende que Instructor Interno es la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posea conocimientos y experiencia, y de acuerdo al Plan y Programas Específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta Secretaría o del plan común al que está integrado el centro de trabajo en el que labora.

APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA.

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Instructor Externo Independiente o de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por Instructor Externo Independiente, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, y por Institución Capacitadora, la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otras y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES.

Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de alfabetización, primaria intensiva o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y número de Registro Federal de Contribuyentes del Asesor que los impartirá.



EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2A) E INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Llénesse por triplicado.  
 b) Escríba a máquina o con letra de molde.  
 c) Esta forma consta de 1 hoja; llenar anverso y - reverso y anexas tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.  
 d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "A" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		(1) RFC DE LA EMPRESA O PATRON SALR-260131-001
I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2) RAUL SANTOS LARA		
CALLE (3) GOBERNACION NO. EXT. 20 PA. INT. TELEFONO 57-1-26-00		
COLOMIA FEDERAL POBLACION (3) MEXICO C.P. 15-00 MUNICIPIO		
MUNICIPIO VENUSTIANO CARRANZA ENTIDAD FEDERATIVA (3) D. F.		
NO. DE REGISTRO DEL PLAN (4) SALR-260131-CO1-1-0 NO. DEL OFICIO DE REGISTRO (5) 210.1 J/216		
II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA "X" EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)		
1.- RFC DE LA EMPRESA (6) <input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS (6) <input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS (6) <input type="checkbox"/>
2.- NO. DE ESTABLECIMIENTOS <input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS <input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC. <input checked="" type="checkbox"/>
3.- NO. DE TRABAJADORES POR PUESTO <input checked="" type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON <input type="checkbox"/>
4.- NO. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES <input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES <input checked="" type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN <input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS <input checked="" type="checkbox"/>	
III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES		
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (7) RAUL SANTOS LARA NOMBRE <i>Raul Santos Lara</i> FIRMA		NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES EN LA COMISION MIXTA (8) JUAN CARRASCO LOPEZ NOMBRE <i>Juan Carrasco Lopez</i> FIRMA
HOJA 1 ANVERSO		DC-2A

APARTADO (1) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (3) CALLE, N° EXTERIOR, N° INTERIOR, TELEFONO, COLOMIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar la geográficamente.

APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN.

Anotar el número con el cual quedó registrado el Plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.

Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas.

APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES.

- R.F.C. DE LA EMPRESA.
- N° DE ESTABLECIMIENTOS.
- N° DE TRABAJADORES POR PUESTO.
- N° DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.
- DENOMINACION DE PUESTOS.
- DURACION DE LAS ETAPAS.
- PROGRAMAS ESPECIFICOS.
- PROGRAMAS GENERALES.
- INSTRUCTORES INTERNOS.
- INSTRUCTORES EXTERNOS.
- DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS Y/O NIVEL EDUC.
- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.
- OTRAS MODIFICACIONES.

Marcar con una "X" el o los rubros que modifiquen el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	* <input type="checkbox"/>		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	AL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
			ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRD. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

\* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REPRESENTANTES A: R.F.C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.



**APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.**

Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

**APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.**

Cuando en la empresa rija contratación colectiva - deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)**

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3	VENDEDOR TRABAJADORES 6	VENDEDOR TRABAJADORES 8
10	PEDRO DEL AGUILA CALDERON ANCP-440129- GERENTE CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA	RAUL SANTOS LARA SALR-260131- PROPIETARIO CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA
12	5.- CONTABILIDAD BASICA 30 Hrs.	5.- CONTABILIDAD BASICA 45 Hrs.
14	EN RAZON DEL AUMENTO DE TRABAJADORES AL PUESTO DE VENDEDOR VARIA EL No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>10</u> HOMBRES <u>4</u> MUJERES <u>6</u>	No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>12</u> HOMBRES <u>6</u> MUJERES <u>6</u>

HOJA 1 REVERSO

• ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

**APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACION.**

Anotar el número de la clave de la modificación, - de acuerdo con la o las señaladas en el apartado - II.

**APARTADO (10) DATOS ANTERIORES.**

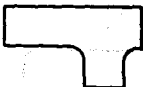
Anotar los datos señalados en el plan y programas- registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

**APARTADO (11) DATOS ACTUALES.**

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados.

En el caso de que se contemplan Instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos.

Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

RFC. DE LA EMPRESA O PATRON

**I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)**

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLENE
No. DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

**II. - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)**

1.- RFC. DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

**III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES**

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LO LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
NOMBRE	NOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señala de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
0000	<p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p>	<p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p>
	<p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p>	<p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p> <p>MODIFICACION DE DATOS ANTERIORES</p>

**IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO \***

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO DE LLENAR)





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

- Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

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

FRACCION XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... "también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo... respecto a las obligaciones de los patronos en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

- Artículo 3º

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

- Artículo 7º

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a traba-

jedores mexicanos en la especialidad de que se trate".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

- Artículo 25º

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

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONOS.

- Artículo 132

Son obligaciones de los patronos...

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

... "Fracción XVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

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 el Secretario del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán consentir 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 podrán 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 desempeña, 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 de 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, recibe ésta, presta sus servicios conforme a las condiciones genera-

les de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipula 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;

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, vigilen -- 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 libros que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités -- Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales -- ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría 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 o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las -- ramas industriales o actividades correspondientes;

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

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

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden 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 30 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 periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el 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 su les hagan las modificaciones que estime pertinentes en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objeto de por la autoridad laboral de capacitación y adiestramiento, dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

- Artículo 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corres-

ponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 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 adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y les 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 éste, 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

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

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectivo acreditará para cual 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".

- Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales -- con duración mayor de 30 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.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia..."

TÍTULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

- Artículo 180

"Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a..."

... Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

TÍTULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

- Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá..."

... Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley..."

- Artículo 412

"El contrato-ley contendrá...

... Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, Fracciones ... y IX;

Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento en la rama de la industria de que se trate..."

TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

- Artículo 523

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

... Fracción V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

- Artículo 526

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

- Artículo 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en -- las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

- Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los -- trabajadores..., las autoridades de la federación ag -- rán auxiliadas por las locales, tratándose de em -- presas o establecimientos que, en los demás aspectos de -- rivados de las relaciones laborales, estén sujetos a -- la jurisdicción de estas últimas".

- Artículo 529

"... De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Fed -- rativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capa -- citación y Adiestramiento;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometen los patr --

nes en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se -- adopten para sancionar tales violaciones y para cor -- rregir las irregularidades en las empresas o estable -- cimientos sujetos a jurisdicción local;"

V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades labora -- les;

VII. Previa determinación general o solicitud es -- pecífica de las autoridades federales, adoptar aque -- llas otras medidas que resulten necesarias para auxi -- liarlos en los aspectos concernientes a tal determi -- nación o solicitud;

Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, - Capacitación y Adiestramiento.

- Artículo 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

... Fracción III. Organizar, promover y super -- visar la capacitación y el adiestramiento de los tra -- bajadores; y

Fracción IV. Registrar las constancias de ha -- bilitades laborales".

- Artículo 538

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

- Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden -- las siguientes actividades:

... III. En materia de capacitación o adiestra -- miento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el fun -- cionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedi -- ción de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conve -- niente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relac -- ión con cada rama industrial o actividad, la expedi -- ción de criterios generales que señalen los requisi -- tos que deben observar los planes y programas de ca -- pacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del -

Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento -- que corresponda;

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

l) En general, realizar todas aquellas que -- las leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y,

b) En general, realizar todas aquellas que -- las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

- Artículo 539-A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenecan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

... Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría y su función

namiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo".

- Artículo 539-B

"Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se refieren las Fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán -- formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; seos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patronos en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiera a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expida cada uno de ellos".

- Artículo 539-C

"Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529".

TÍTULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

- Artículo 698

... "Las Juntas Federales de Conciliación y -- Federal de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

- Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejercitan en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se archive copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmedia-

tamente a la Junta Federal para la sustanciación, y en solución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados en esta Ley".

- Artículo 892

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos ... 153-X..."

TITULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

- Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponde por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometió la violación".

- Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a ... Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

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

... V. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el Trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

**A N E X O 3**



## **REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

**CARLOS SALINAS DE GORTARI**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 108 de la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y 68 de la Ley Federal de instituciones de Fianzas, y

### **CONSIDERANDO**

Que mediante Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones a la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de enero de 1990, se creó la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargado de la regulación, inspección y vigilancia de los sectores asegurador y afianzador.

Que para ser acorde con los propósitos que establece el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994, de modernización tanto de la regulación y de desarrollo de los sectores de seguros y fianzas, procede dotar a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de un Reglamento Interior en que se determinen estructuras, facultades y atribuciones en forma clara y precisa, de acuerdo con los objetivos de la mencionada Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y de la Ley Federal de instituciones de Fianzas; he tenido a bien expedir lo siguiente:

## **REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS**

### **TITULO PRIMERO DE LA ORGANIZACIÓN CAPITULO ÚNICO**

**ARTICULO 1º.-** La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ejercerá las facultades y atribuciones que le confieren la Ley Federal de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Ley Federal de instituciones de Fianzas, así como otras leyes, reglamentos y disposiciones administrativas aplicables, en relación con las funciones, así como del desarrollo de los sectores y actividades asegurador y afianzador del país para su ejercicio tendrá autonomía y facultades ejecutivas en los términos de dichos ordenamientos.

**ARTICULO 2º.-** La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones contará con:

I.- Junta de Gobierno

II.- Presidencia

III.- Vicepresidencias:

- De Operación Institucional y de Desarrollo

#### IV.- Direcciones Generales:

- De Inspección y Vigilancia de Seguros
- De Fianzas
- Técnica
- De Desarrollo e Investigación
- De Asuntos Jurídicos
- De Informática
- De Administración

#### V.- Direcciones de Área

#### VI.- Delegaciones Regionales

VII.- Demás servidores públicos necesarios, y los que dictamine la Comisión de acuerdo con la Junta de Gobierno.

ARTICULO 3º.- Los vocales de la Junta de Gobierno, Presidente, Vicepresidentes y Directores Generales, deberán satisfacer los requisitos a que se refiere al tercer párrafo del artículo 108 B de la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

Los Directores y Subdirectores de Área, Delegados Regionales, visitantes, inspectores y personal de las áreas de inspección y vigilancia técnicas y de asuntos jurídicos de la Comisión deberán tener conocimiento comprobado en materia técnica de seguros y fianzas y aprobar los exámenes que la Comisión establezca.

El personal administrativo de la Comisión deberá cubrir los requisitos y comprobar los exámenes que fije la misma.

## TITULO SEGUNDO ESTRUCTURA CAPITULO PRIMERO DE LA JUNTA DE GOBIERNO

ARTICULO 4º.- La Junta de Gobierno se integrará y funcionará de acuerdo a lo previsto en los artículos 108-B y 108-C de la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y tendrá también las facultades y deberes que le confiere el artículo 69 y 73 de la Ley Federal de instituciones de Fianzas y las demás leyes y disposiciones a que se refiere el artículo 1º de este reglamento.

Corresponde a la junta de Gobierno el espacio de las facultades establecidas en dichos ordenamientos sin perjuicio de las conferidas al Presidente de Comisión. La propia Junta de Gobierno podrá legar facultades en el presidente mediante acuerdo que se publicará en el Diario Oficial de la Federación.

A propuesta del Presidente de la Comisión, la Junta de Gobierno nombrará un secretario de Actas.

ARTICULO 5º.- A la Junta de Gobierno le serán sometidas para acuerdo las cuestiones, opiniones y disposiciones de carácter general para el ejercicio de las facultades que la ley otorga a la Comisión y será considerada en las ponencias e informes que esta última haya de someter o le sean solicitadas, o por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre asuntos de los regímenes de seguros y fianzas, en los términos previstos por las leyes aplicables.

Los acuerdos de la Junta serán ejecutivos una vez que queden firmes en los términos de la Ley y corresponderá al Presidente darle oportuno cumplimiento.

**ARTICULO 6°.-** De las sesiones de la Junta de gobierno se levantarán actas que autorizan al Presidente y el Secretario, y en ellas se asentarán con claridad y precisión las resoluciones y recomendaciones adaptadas.

Compete al presidente comunicar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las resoluciones que apruebe la Junta, en los términos del artículo 108-C de la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

Los vocales tendrán derecho a deliberar libremente y hacer constar en actas de manera textual, su opinión o voto particular sobre los asuntos que se traten.

El secretario podrá expedir, cuando así proceda, copia certificada de los documentos que obren en el poder de la Junta.

**ARTICULO 7°.-** La Junta de Gobierno conocerá las excusas que tengan los vocales para deliberar y resolver asuntos concretos, debiendo el interesado exponer los razonamientos que impidan su participación en la sesión en la cual haya de discutirse el asunto que lo motive.

El impedimento legal será analizado y resuelto desde luego por la Junta de Gobierno, previa deliberación de los demás vocales presentes.

**ARTICULO 8°.-** La Junta de Gobierno cuando lo considere conveniente, podrá pedir al Presidente, información sobre las labores de inspección y vigilancia, bien sea en términos generales o en relación con un caso concreto, sin perjuicio de los informes trimestrales que este debe rendir.

**ARTICULO 9°.-** Para el mejor despacho de los asuntos de su competencia, y siempre que el carácter especial de éstos lo justifique, la Junta de Gobierno podrá ordenar la constitución de Comités, integrados por dos o mas vocales, para la realización de estudios informes y en su caso, proyectos de resolución sobre el particular, previamente la adopción de su acuerdo; asimismo podrá encargar a algún vocal o vocales la realización de estudios y proyectos específicos para acuerdo.

**ARTICULO 10°.-** La Junta de Gobierno designará de entre sus vocales, a los que integrarán la Comisión de Cuentas.

## **CAPITULO SEGUNDO DE LA PRESIDENCIA**

**ARTICULO 11°.-** El presidente de la Comisión, como máxima autoridad administrativa de ésta, tendrá las facultades y obligaciones consignadas en la Ley General de instituciones de Fianzas y en las demás leyes y disposiciones citadas en el artículo 1° de este Reglamento.

El Presidente ejercerá sus funciones directamente o por medio de las Vicepresidencias, Directores Generales, Directores y Subdirectores de Área, Delegados Regionales y demás servidores públicos de la propia Comisión, con base en los acuerdos de delegación de atribuciones que a propuesta del propio Presidente, aprueba la Junta de Gobierno.

Asimismo, corresponderá al Presidente proponer a la Junta de Gobierno las modificaciones a la estructura de la organización administrativa de la Comisión, a efecto de que se sometan a consideración superior de acuerdo al presupuesto autorizado.

**ARTICULO 12º.-** El Presidente de la Comisión, tendrá a su cargo la administración de los fondos de la misma, los cuales serán empleados de acuerdo con el presupuesto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debiendo ajustar su manejo a los programas específicos de la Comisión y tratándose de erogaciones de partidas no previstas en el presupuesto, El Presidente deberá obtener previamente la aprobación de la Junta de Gobierno.

La Comisión de Cuentas se encargará de vigilar el manejo de los fondos de la Comisión, y estará facultada para solicitar al Presidente y demás servidores públicos responsables de su administración y documentos que necesite.

**ARTICULO 13º.-** El Presidente de la Comisión presentará un informe trimestral a la Junta de Gobierno sobre los labores de la Comisión y sobre el ejercicio del presupuesto, al cual será adjudicado el informe de los auditores externos, los que serán turnados a la Comisión de Cuentas para que esta a su vez rinda el dictamen correspondiente.

**Artículo 14.-** Los acuerdos que el Presidente recabe de la Junta de Gobierno sobre asuntos administrativos, así como aquellos que se refiere al artículo 12, deberán consignarse en actas administrativas.

**ARTICULO 15.-** De la Presidencia dependerá una Unidad para la protección de los intereses del público usuario de seguros y fianzas, la cuál proporcionará la orientación técnica y jurídica necesarias.

### **CAPITULO TERCERO DE LAS VICEPRESIDENCIAS**

**ARTICULO 16.-** Compete a los Vicepresidentes el desempeño de las siguientes facultades:

I.- Informar al presidente de la Comisión sobre el desarrollo de las actividades de las Direcciones Generales, cuya coordinación y manejo le sean adscritas;

II.- Supervisar los programas anuales de visitas de inspección, así como las labores permanentes de vigilancia.

III.- Supervisar las intervenciones y liquidaciones de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros y de las instituciones de fianzas, cuando sea en caso.

IV.- Resolver, y en su caso, proponer al acuerdo del Presidente, los asuntos competencia de las Direcciones Generales que le sean adscritas;

V.- Preparar para acuerdo del Presidente los informes que deberán someterse a la consideración de la Junta de Gobierno, así como formular aquellos trimestrales y anuales de labores que deban efectuar las Direcciones Generales.

VI.- Programar, coordinar y dirigir las actividades de las Direcciones Generales que le sean encomendadas conforme a las políticas y lineamientos que determine la Presidencia.

VI.- Recibir de acuerdo a los Directores Generales de su adscripción y resolver los asuntos que sean competencia de los mismos;

VII.- Imponer las sanciones previstas en las Leyes General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y Federal de instituciones de Fianzas, así como en otras leyes relacionadas con dichas materias;

IX.- Auxiliar al Presidente en la formulación de los proyectos de presupuestos anuales, y

X.- Las demás que se le encomiende

ARTICULO 17.- A la Presidencia y a las Vicepresidencias quedarán adscritas las Direcciones Generales que determine el Presidente con la aprobación de la Junta de Gobierno, mediante acuerdo que se publicará en el Diario Oficial de la Federación.

#### CAPITULO CUARTO DE LAS DIRECCIONES GENERALES

ARTICULO 18.- Las Direcciones Generales estarán integradas por los Directores Generales estarán integradas por los Directores Generales, los Directores y los Subdirectores de Área, los Jefes de Departamento y de Sección, Visitadores o Inspectores y el demás personal administrativo que el servicio requiera y permita el presupuesto de la Comisión.

ARTICULO 19.- Corresponde a la Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros, de la cual dependen las Direcciones de Inspección de Seguros; y de Vigilancia de Seguros; ejercer la inspección, vigilancia y supervisión de los aspectos contables, financieros y administrativos de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, así como de las personas físicas o morales que requieran la autorización para realizar actividades relacionadas con o en interés de aquéllas, de las instituciones que les presten servicios auxiliares y complementarios y de las sociedades que sean o puedan llegar a ser propietarias de acciones de una o varias instituciones de seguros, verificando que su organización, funcionamiento y operación se ajusten a las disposiciones legales y administrativas, para lo cual tendrá las siguientes atribuciones.

I.- Formular para su aprobación, el programa anual de visitas generales de inspección;

II.- Realizar las visitas generales de inspección previstas en la Ley de la materia, conforme al programa a que se refiere la fracción anterior;

III.- Supervisar el desarrollo de las visitas practicadas, evaluar sus resultados y formular los informes correspondientes.

IV.- Formular las observaciones derivadas de la inspección y vigilancia proponiendo las medidas correctivas a que haya lugar.

V.- Vigilar la elaboración de los estados financieros de las instituciones y autorizar u ordenar, en su caso la publicación de los mismos.

VI.- Ordenar, cuando así proceda, la modificación o suspensión de la propaganda o publicidad de las instituciones, personas y entidades regidas por la ley de la materia;

VII.- Autorizar los registros y sistemas de contabilidad.

VIII.- Elaborar y mantener actualizados los catálogos de cuenta para el adecuado registro de las operaciones;

IX.- Autorizar y vigilar la constitución e inversión de las reservas técnicas y de capital, de jubilación de las empresas aseguradoras y demás previstas en la ley de la materia, para que se ajusten a las disposiciones legales aplicables, en coordinación con la Dirección General Técnica;

X.- Autorizar el ejercicio de la actividad de intermediarios de seguros y de fianzas, así como de ajustadores de seguros y proponer a la Dirección General de Asuntos Jurídicos la tramitación de la revocación de las mismas, cuando proceda conforme a las normas legales correspondientes;

XI.- Verificar la administración de fondos de pensiones o jubilaciones de personas y de primas de antigüedad, así como de los depositados por los asegurados o sus beneficiarios en los términos de la ley.

XII.- Hacer del conocimiento de las autoridades superiores de la Comisión las irregularidades observadas, en ejercicio de sus funciones:

XIII.- Autorizar anualmente los días inhábiles de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros;

XIV.- Expedir cuando así proceda, a solicitud de parte interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma.

XV.- Tramitar y proponer la imposición de las sanciones previstas en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, así como por violaciones a las disposiciones administrativas que de ella emanen, relativas al área de sus atribuciones, así como de otras leyes relacionadas con dicha materia;

XVI.- Realizar la investigación de actos que hagan suponer la ejecución de operaciones violatorias de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, pudiendo realizar visitas de inspección a los presuntos responsables e instrumentar su intervención y, en su caso, clausura;

XVII.- Coordinarse con las Delegaciones Regionales en las funciones de su competencia, y

XVIII.- Las demás que se le encomienden.

**ARTICULO 20.-** Compete a la Dirección de Inspección de Seguros, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de inspección corresponde a la Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros, a que se refieren las fracciones Y, II, III, IV, XI, XIV, XV, XVI, XVII y XVIII del artículo anterior, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan a los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 21.-** Compete a la Dirección de Vigilancia de Seguros, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de vigilancia corresponde a la Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros, a que se refieren las fracciones V, VI, VII, VIII; IX, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVII, y XVIII del artículo 19 de este Reglamento, así como la resolución de los asuntos que le atribuyan en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 22.-** Corresponde a la Dirección General de Fianzas, de la cual dependen las direcciones de Inspección y Vigilancia de Fianzas, y de Control de garantías y Trámites Diversos, ejercer la inspección,

**vigilancia y supervisión de los aspectos contables, financieros y administrativos de las instituciones de fianzas, de las instituciones que les presten servicios auxiliares y complementarios y de las sociedades que sean o puedan llegar a ser propietarios de acciones de una o varias instituciones de fianzas, verificando que su organización, funcionamiento y operación se ajusten a las disposiciones legales y administrativas, para lo cual tendrá las siguientes atribuciones:**

- I.- Formular para su aprobación, el programa anual de visitas generales de inspección;**
- II.- Realizar las visitas generales de inspección previstas en la ley de la materia, conforme al programa a que se refiere la fracción anterior.**
- III.- Formular las observaciones derivadas de la inspección y vigilancia, proponiendo las medidas correctivas a que haya lugar;**
- IV.- Vigilar la elaboración de los estados financieros de las instituciones y autorizar u ordenar, en su caso, la publicación de los mismos.**
- V.- Ordenar, cuando así proceda, la modificación o suspensión de la propaganda o publicidad de las instituciones, personas entidades regidas por la ley de la materia;**
- VI.- Autorizar los registros de sistemas de contabilidad.**
- VII.- Elaborar y mantener actualizados los catálogos de cuentas para el adecuado registro de las operaciones.**
- VIII.- Hacer los estudios técnicos para la fijación de los límites de retención y de cesión de las responsabilidades asumidas a través de un solo fiado;**
- IX.- Autorizar y vigilar la constitución e inversión de las reservas previstas en la ley de la materia, para que se ajusten a las disposiciones legales aplicables, en coordinación con la Dirección General Técnica;**
- X.- Ordenar el registro de pasivo a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, y en su caso, autorizar su cancelación.**
- XI.- Tramitar y proponer la imposición de las sanciones previstas en la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, así como por violaciones a las disposiciones administrativas que de ella emanen, relativas al área de sus atribuciones, así como en otras leyes relacionadas con dicha materia.**
- XII.- Expedir cuando así proceda, a solicitud de parte interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma;**
- XIII.- Hacer del conocimiento de las autoridades superiores de la Comisión las irregularidades observadas, en ejercicio de sus funciones.**
- XIV.- Autorizar anualmente los días inhábiles de las instituciones de fianzas.**
- XV.- Registrar las tarifas y planes de fianzas y reafianzamiento y ordenar, en su caso, la corrección de los mismos.**

**XVI.-** Realizar la investigación de actos que hagan suponer la ejecución de operaciones violatorias de la Ley Federal de instituciones de Fianzas, pudiendo realizar visitas de inspección a los presuntos responsables e instrumentar su intervención y, en su caso, clausura;

**XVII.-** Coordinarse con las Delegaciones Regionales en las funciones de su competencia.

**ARTICULO 23.-** Corresponde a la Delegación de Inspección y Vigilancia de Fianzas, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de inspección y vigilancia corresponde a la Dirección General de Fianzas, a que se refiere las fracciones Y, II, III, IV, V, VII, VIII, IX, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVII y XVIII del artículo anterior, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 24.-** Corresponde a la Dirección de Control de Garantías y Trámites Diversos, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de control de garantías y trámites diversos corresponde a la Dirección General de Fianzas, a que se refiere las fracciones V; X; XI, XII, XIII, XVII y XVIII del artículo 22 de este Reglamento, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 25.-** Corresponde a la Dirección General Técnica, de la cual dependen las Direcciones Técnica de Daños; y Actuarial; el ejercicio de las siguientes atribuciones:

**I.-** Realizar visitas de inspección de carácter técnico y actuarial.

**II.-** Asesorar a las áreas de la Comisión, cuanto a la aplicación de cálculos matemáticos, actuariales y financieros;

**III.-** Vigilar que las instituciones y sociedades mutualistas de seguros y las instituciones de fianzas, determinen las reservas técnicas conforme al procedimientos actuariales aprobados y operen con tarifas registradas, en coordinación con la Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros y con la Dirección General de Fianzas;

**IV.-** Vigilar que las instituciones y sociedades mutualistas de seguros a instituciones de fianzas, cumplan las observaciones que con motivo de las visitas de inspección se formulen.

**V.-** Autorizar las reservas de los planes de pensiones complementarias y primas de antigüedad del personal de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros y de las instituciones de fianzas, así como los procedimientos actuariales utilizados para valorar dichas reservas;

**VI.-** Registrar las tarifas y planes de seguro y reaseguro a las instituciones y sociedades mutualistas de seguros y ordenar, en su caso, la corrección de los mismos.

**VII.-** Realizar los estudios técnicos para la fijación de los límites de retención;

**VIII.-** Expedir cuando así proceda, a solicitud de parte interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma;

**IX.-** Hacer del conocimiento de las autoridades superiores de la Comisión las irregularidades observadas, en ejercicio de sus funciones;



X.- Tramitar y proponer la imposición de las sanciones previstas en la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de seguros y en la Ley Federal de instituciones de Fianzas, así como por violaciones a las disposiciones administrativas que de ella emanen, relativas al área de sus atribuciones, así como en otras leyes relacionadas por dichas materias;

XI.- Llevar el directorio de las reaseguradoras extranjeras y autorizar a los intermediarios en sus operaciones;

XII.- Coordinarse con las Delegaciones Regionales en las funciones de su competencia, y

XIII.- Las demás que se le encomienden.

**ARTICULO 26.-** Corresponde a la Dirección Técnica de Daños, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia técnica de daños corresponde a la Dirección General Técnica, a la que se refieren las fracciones Y, II, III, VI, VII, VIII, IX, XII, y XIII del artículo anterior, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 27.-** Corresponde a la Dirección Actuarial, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia actuarial corresponde a la Dirección General Técnica, a que se refieren las fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XII y XIII del artículo 25 de este Reglamento, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 28.-** Corresponde a la Dirección General de Desarrollo e investigación de la cual dependen las Direcciones de Asuntos Económicos Financieros e internacionales; y de Asuntos Técnicos y Actuariales; el ejercicio de las siguientes atribuciones:

I.- El estudio y atención de asuntos específicos de tipo financieros que atañan a los sectores asegurador y afianzador en su conjunto o a las personas o entidades que les prestan servicios o se relacionan con ellos;

II.- El estudio y atención de todo tipo de asuntos de carácter económico relacionados con las materias de Seguros y Fianzas;

III.- La compilación, estudio, diseño, difusión y publicación de todo tipo de estadísticas relacionadas con las materias de seguros y de fianzas;

IV.- El estudio y atención de asuntos de carácter técnico asegurador y afianzador, ya sea relacionados con instituciones específicas o con los sectores correspondientes en su conjunto.

V.- El estudio y atención de asuntos de tipo actuarial relacionados con planes coberturas de seguro y fianzas, con los sectores asegurador y afianzador o con las instituciones y personas que los integran;

VI.- La realización de estudios de todo tipo en materia de seguros y de fianzas, que las autoridades superiores de la Comisión le encomienden, a fin de apoyar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en cuanto a la adecuada atención de los problemas que en esta materia se presenten, en relación con las necesidades que tengan tanto los gobiernos federal y estatales, como sus respectivas administraciones paraestatales, así como del público en general;

VII.- La atención de los asuntos de orden internacional en materia de seguros y de fianzas, así como el apoyo a las autoridades superiores de la Comisión en las relaciones con autoridades superiores de la

Comisión en las relaciones con autoridades aseguradoras y afianzadoras de otros países; el estudio de los sistemas asegurador y afianzador extranjeros, así como planes y programas relativos a esas materias, y

VIII.- Las demás que le encomienden.

**ARTICULO 29.-** Corresponde a la Dirección de Asuntos jurídicos de la cual dependen las Direcciones de Consulta y Sanciones; y de Consulta y Sanciones ; y Conciliación y Arbitraje; el ejercicio de las siguientes atribuciones:

I.- Atender y resolver las consultas de carácter jurídico a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de las instituciones, sociedades, personas y empresas señaladas en el artículo 1º . de este Reglamento, así como de otras dependencias del Gobierno Federal y del público en general;

II.- Ordenar la constitución e inversión de la reserva específica a que se refiere el artículo 135 de la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y en su caso, autorizar su cancelación;

III.- Hacer del conocimiento de la Dirección General de Fianzas las reclamaciones que se presenten y promociones relativas a juicios contra instituciones de fianzas, para que ordene el registro de pasivo a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal de instituciones de Fianzas;

IV.- Tramitar los procedimientos de conciliación y arbitraje en los casos de reclamación en contra de instituciones, sociedades mutualistas de seguros y de instituciones de fianzas;

V.- Realizar los trámites necesarios para la ejecución de los laudos arbitrales que se dicten;

VI.- Identificar, analizar y estudiar el marco jurídico que encuadra, tanto la acción de la Comisión como de las instituciones, sociedades, personas y empresas a que se refiere el artículo 1º . de este Reglamento, para proponer en su caso su actualización y las reformas que procedan;

VII.- Examinar, autorizar y registrar en su caso, la documentación que utilizan en sus operaciones las instituciones, sociedades, personas y empresas a que se refiere el artículo 1º . de este Reglamento, cuando así lo establezcan las leyes administrativas aplicables;

VIII.- Analizar y aprobar en su caso, los estatutos de los intermediarios de seguros y fianzas, de reaseguro y fianzas, de reaseguro y de ajustadores de seguros;

IX.- Ordenar la modificación o suspensión de la propaganda o publicidad de seguros y fianzas de la que pueda derivar derechos y obligaciones, cuando no reúnan los requisitos en las disposiciones que regulan dicha materia;

X.- Atender mediante la orientación respectiva, las reclamaciones o quejas formuladas por los usuarios de seguros y fianzas.

XI.- Atender y tramitar las quejas presentadas contra intermediarios de seguros y fianzas, así como analizar las irregularidades comprobadas y, en su caso imponer las sanciones respectivas;

XII.- Representar en la Comisión en todo tipo de juicios en los que ésta sea parte o pueda resultar afectada, ejerciendo las acciones, excepciones y defensas, así como interponer los recursos que procedan, y en su caso

desistirse de éstos. Tratándose de juicios de amparo, elaborar los informes previos y justificado que procedan, así como interponer los recursos correspondientes:

XIII.- Dictaminar jurídicamente las opiniones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, respecto de los hechos que puedan constituir delitos en los términos de las leyes General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y Federal de instituciones de Fianzas;

XIV.- Intervenir en los procedimientos judiciales y administrativos, ordenando la designación de inventores y liquidadores cuando así lo dispongan las leyes;

XV.- Dictaminar sobre la imposición de las sanciones previstas en la Ley General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, y en la Ley Federal de instituciones de Fianzas y por violaciones a las disposiciones administrativas que de ella emanen relativas al área de sus atribuciones, así como en otras leyes relacionadas con dichas materias y, en su caso, hacer la propuesta a las autoridades superiores de la Comisión;

XVI.- Imponer las sanciones previstas en las Leyes General de instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y Federal de instituciones de Fianzas, así como en otras leyes relacionadas con dichas materias;

XVII.- Tramitar las inconformidades y solicitudes de condonación que se presenten con motivo de las sanciones, sometiéndolas a consideración de las autoridades superiores de la Comisión;

XVIII.- Expedir cuando así proceda, a solicitud de parte interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma.

XIX.- Dar apoyo y asesoría jurídica a las diferentes áreas de la Comisión para el ejercicio de sus funciones;

XX.- Tramitar los asuntos concernientes a la remoción o suspensión de los miembros del consejo de administración, comisarios, directores y gerentes y de los funcionarios que puedan obligar con su firma a la institución de seguros y fianzas, cuando así lo dispongan las leyes respectivas;

XXI.- Dictaminar el criterio de la omisión cuando Unidades Administrativas de la misma emitan opiniones contradictorias en aspectos legales;

XXII.- Llevar el control de las disposiciones administrativas contenidas en Circulares, vigilando su actualización;

XXIII.- Realizar los estudios jurídicos pertinentes;

XXIV.- Coordinarse con las Delegaciones Regionales en las funciones de su competencia;

XXV.- Hacer del conocimiento del Presidente de la Comisión las irregularidades observadas, en ejercicio de sus funciones, y

ARTÍCULO 30.- Corresponde a la Dirección de Consulta y Sanciones, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de consulta y sanciones corresponden a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, a que se refieren las fracciones V, VI, VII, VIII, IX, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XIX, XX y XXI del artículo anterior, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyan, en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 31.-** Corresponde a la Dirección de Conciliación y arbitraje, la tramitación e instrumentación de las facultades que en materia de conciliación y arbitraje corresponden a la Dirección General de asuntos Jurídicos, a la que se refiere las fracciones I, II, III, IV, V, X, XI, XII, XIII, XXIV y XXVI del artículo 29 de este Reglamento, así como la resolución de los asuntos que se le atribuyen en los acuerdos de delegación respectivos.

**ARTICULO 32.-** Corresponde a la Dirección General de Informática, de la cual depende la Dirección de Ingeniería de Sistemas, instrumentar los estudios y rutinas de trabajo de ingeniería en sistemas, organización, métodos, informática y teleinformática, así como procurar soporte y asesoría a usuarios y definir, instalar y mantener en operación los bienes y servicios informáticos y de comunicaciones requeridos para el procesamiento electrónico de datos.

**ARTICULO 33.-** Corresponde a la Dirección General de Administración de la cual dependen las Direcciones de Administración de Recursos Humanos y de Administración de Recursos Financieros y Materiales; el ejercicio de las siguientes atribuciones:

**I.-** Planear y organizar administrativamente la operación de la Comisión, encargándose de establecer programas y sistemas generales, manteniendo el seguimiento de éstos y evaluando las metas alcanzadas para el eficaz funcionamiento de la misma;

**II.-** Ejecutar y controlar las actividades de la administración de personal y de los recursos materiales y financieros de la Comisión;

**III.-** Someter anualmente a consideración del Presidente, los proyectos de los presupuestos de egresos e ingresos y controlar su ejercicio.

**IV.-** Expedir cuando así proceda, a solicitud de parte interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de la misma.

**V.-** Elaborar y llevar a cabo los programas de capacitación de recursos humanos;

**VI.-** Autorizar el nombramiento del personal de base y de confianza hasta el nivel de Jefe de Departamento o su equivalente.

**VII.-** Representar a la Comisión en las adquisiciones de bienes y servicios, llevar el control de los mismos y mantener los bienes muebles o inmuebles bajo su custodia;

**VIII.-** Efectuar el cobro de las cuotas de inspección y vigilancia, así como los derechos respectivos que establece la Ley Federal de Derechos.

**IX.-** Registrar, custodiar, entregar en devolución, o en su caso dar la aplicación que proceda a los depósitos constituidos.

**X.-** Auxiliar a las autoridades superiores en la conducción de las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Comisión, así como participar en el establecimiento o modificación de las condiciones generales de trabajo, en su difusión entre el personal y vigilar su correcto cumplimiento, y

**XI.-** Las demás que se le encomienden.

## **CAPITULO QUINTO DE LAS DELEGACIONES REGIONALES**

**ARTICULO 34.-** La Comisión Nacional de seguros y Fianzas, para el mejor desempeño de sus facultades, contará con Delegaciones Regionales en el número, sede y circunscripción territorial que determine la Junta de Gobierno, a propuesta del Presidente, mediante acuerdo que se publicará en el **Diario Oficial de la Federación**.

**ARTICULO 35.-** Las Delegaciones Regionales de la Comisión tendrán las siguientes funciones:

**I.-** Tramitar los procedimientos de conciliación y arbitraje en los casos de reclamación en contra de instituciones y sociedades mutualistas de seguros y de instituciones de fianzas;

**II.-** Realizar las visitas de inspección previstas en las leyes de la materia;

**III.-** Expedir cuando así proceda, a solicitud de parto interesada, y previo pago de los derechos correspondientes, copia certificada de los documentos que obren en poder de las mismas;

**IV.-** Hacer del conocimiento del Presidente de la Comisión las irregularidades observadas, en ejercicio de sus funciones;

**V.-** Rendir los informes y justificados que en materia de amparo les sean requeridos por las autoridades judiciales, cuando sean señaladas como autoridades responsables, y

**VI.-** Las demás que se le encomienden.

Las Delegaciones Regionales estarán integradas por un Delegado, un Subdelegado, Visitadores e Inspectores, así como por el personal administrativo que se requiera.

## **CAPITULO SEXTO DE LAS SUPLENCIAS**

**ARTICULO 36.-** En las ausencias temporales del Presidente será suplido por el Vicepresidente de Operación Institucional en primer término y en ausencia por el Vicepresidente de Desarrollo.

Los Vicepresidentes serán suplidos en sus ausencias temporales por los Directores Generales, en los asuntos de su respectiva competencia.

Los Directores Generales serán suplidos en sus ausencias temporales por los Directores de Área y éstos, por los Subdirectores de Área que de ellos dependan, en los asuntos de su respectiva competencia.

Los Delegados Regionales serán suplidos en sus ausencias temporales por el Subdelegado.

**TITULO TERCERO**  
**Disposiciones Generales**  
**CAPITULO ÚNICO**

**ARTICULO 37.-** La determinación de los días de trabajo en las oficinas de la Comisión se ajustará a los días inhábiles que al efecto se autoricen a las instituciones y sociedades mutualistas de seguros y a las instituciones de fianzas.

Los días en que se suspendan las labores de la Comisión, o cuando sus oficinas permanezcan cerradas, serán considerados inhábiles para todo los efectos legales, excepto en el caso de habilitación de días para la práctica de visitas de inspección.

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Reglamento entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**SEGUNDO.-** Se derogan las disposiciones reglamentarias y administrativas que se opongan a lo dispuesto por el presente Reglamento Interior.

Dado de la residencia del Poder Ejecutivo Federal, a los nueve días del mes de enero de mil novecientos noventa y uno.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe.- Rúbrica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adame, Irma; Educación para Adultos; Monterrey; Fac. Filosofía y Letras/UANL, 1990.
- Albarrán, Antonio Agustín; Diccionario Pedagógico; México, Ed. Siglo Nuevo, 1980.
- Arias Galicia, Fernando; Educación y Entrenamiento; México, Ed. Argus, 1988.
- Arias Galicia, Fernando; Capacitación para la Excelencia; México, Ed. Argus, 1988.
- Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; México, Ed. Trillas, 1974.
- Ansart, Pierre; Ideología, Conflictos y Poder; México, Ed. Premia, 1983.
- Brown, J.A.C.; La Psicología Social en la Industria; México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1991.
- Black, James M.; Preparación de Personal Competente; México, Ed. CECSA, 1975.
- Bleicken, Bleick Von; Manual para el Adiestramiento de Personal; México, Ed. Herrero, 1974.
- Calderón Córdova, Hugo; Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal; México, Ed. Limusa, 1987.
- Callaway, James; "Frontiers of Out to School" in Education Development; Lexington M.A., Lexington Books, 1973.
- Castro Herrera, Benjamin y Paredes M., Octavio; Capacitación y Diseño Tecnológico de Cursos; México, Ed. Limusa, 1982.
- Charles Creel, Mercedes; El Salón de Clases desde el Punto de Vista de la Comunicación en Revista Perfiles Educativos; No. 39; México, CISE, 1988.
- Chehaybar Kuri, Edith; Técnicas para el Aprendizaje Grupal; México, Ed. CASE-CISE, 1985.
- Chruden, Herbert J. y Shermans, Arthur W.; Administración de Personal; México, Ed. CECSA, 1990.

Craig, Robert y Bitte, Lester R; Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal; México. Ed. Diana, 1974.

Crosby, B. Philip; Calidad sin lágrimas; México, Ed. Continental, 1991.

Crosby; B. Phillip; La calidad es gratis; México, Ed. Continental, 1993.

Deming, Edward; Calidad y Productividad; Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989.

Diario Oficial de la Federación; Reglamento Interior de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; México, 1991.

Dunnette, Marvin D.; Selección y Administración de Personal; México, Ed. CECSA, 1985.

Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K; Psicología Industrial; México, Ed. Trillas, 1982.

Feigenbaum, Armand; Control total de la calidad; México, Eds. CECSA, 1994.

Jiménez Castro, Wilburg; Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa; México, Ed. Fondo de Cultura. Económica, 1982.

Juran, J.M.; Juran y la Planificación para la calidad; Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1990.

Katz, Doria y Lima; Diccionario Básico de Comunicación; México, Ed. Nueva Imagen, 1980.

Kemp, Jerrold E.; Planteamiento Didáctico (Plan de desarrollo para unidades y cursos); México, Ed. Diana, 1975.

La Belle, Thomas J.; Educación no Formal y Cambio Social en América Latina; México, Ed. Nueva Imagen, 1984

Menéndez, Antonio; Comunicación Social y Desarrollo; México, Ed. UNAM/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1972..

Mendoza Núñez, Alejandro; Manual para Determinar Necesidades de Capacitación; México, Ed. Trillas, 1986.



Muñoz Izquierdo, Carlos; El Problema de la Educación en México; Centro de Estudios de la Educación, 1983.

Pain, Abraham; Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación; Barcelona, Ed. Juan Garnica. 1990.

Rodríguez Estrada, Mauro; Administración de la Capacitación; México, Ed. McGraw Hill, 1987.

Rojas Fernández, Gilda y Tapia Hernández, Guadalupe; Comunicación Educativa; No. 21; Ed. CISE. México, 1993.

Revista Perfiles Educativos No. 59; Educación para la Recepción; México, Ed. CISE, 1993.

Revista Perfiles Educativos No. 40; Teoría de la Comunicación vs. Teoría de la Educación; México, Ed. CISE, 1988.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Bases para la concertación entre empresarios, trabajadores y gobierno para impulsar la ejecución del Programa Nacional de Capacitación y Productividad; México, 1991.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994; México, 1990.

Siegel, Laurence; Psicología Industrial; México, Ed. CECSA, 1972.

Silico, Alfonso; Capacitación y Desarrollo de Personal; México, Ed. Limusa, 1973.

Smith J., Barry y Delhaye, Brian I.; ABC de la Capacitación Práctica; México, Ed. Mc Graw Hill, 1990.

Torres Carlos, Alberto; Ensayos sobre la Educación de Adultos en América Latina; México, Centro de Estudios Educativos, 1982.

Tannenbaum, Arnold S.; Psicología de la Organización Laboral; México, Ed. CECSA, 1972.

Vidal, Patricia; El encuentro del nunca acabar; México, Ed. Zeury, 1993.