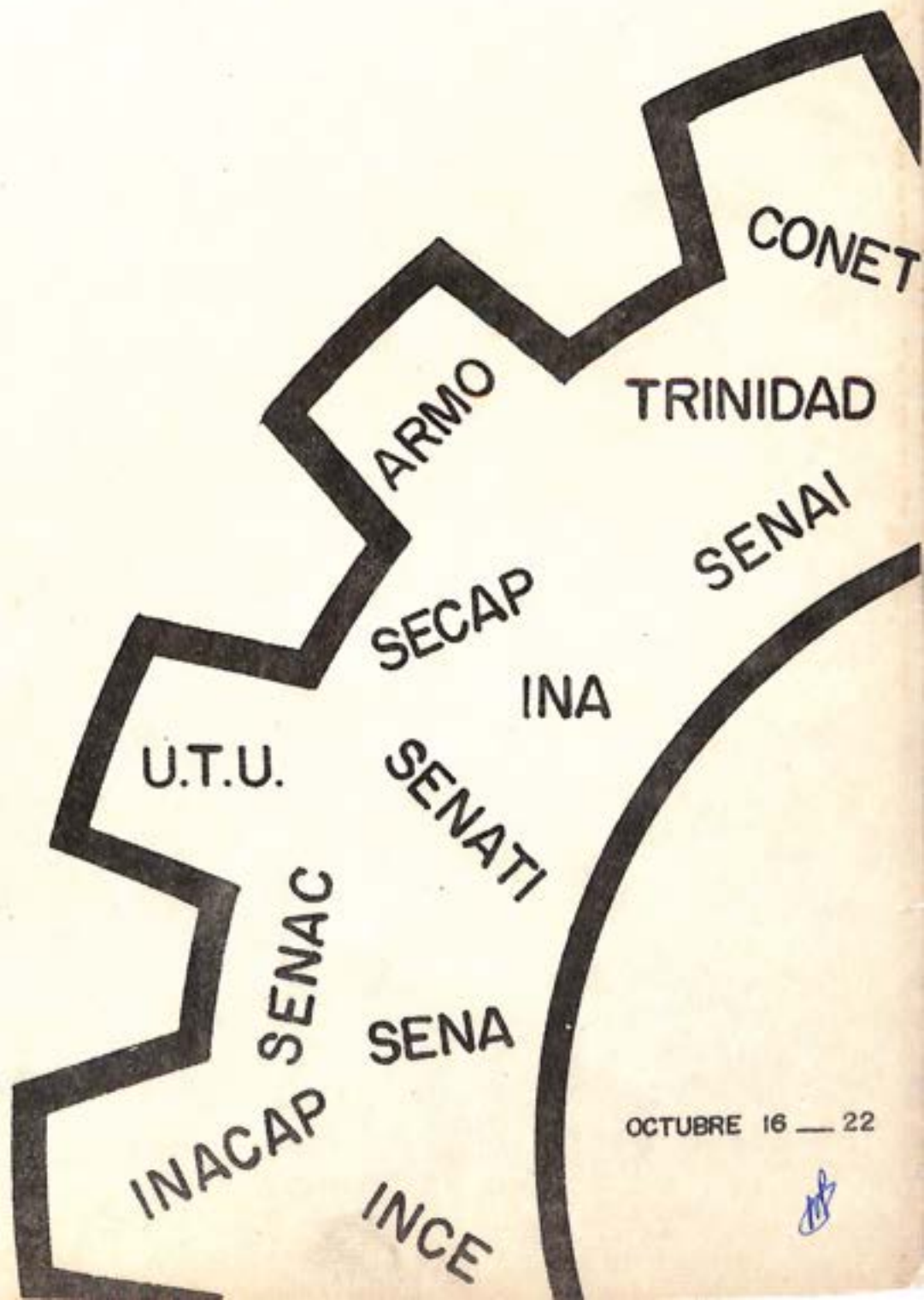


# SEMINARIO INTERAMERICANO DE PROMOCION PROFESIONAL ( CINTERFOR )



ANTIOQUIA

OCTUBRE 16 — 22

PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO DE PROMOCION  
PROFESIONAL REALIZADO EN LA CIUDAD DE MEDELLIN  
DEL 16 AL 20 DE OCTUBRE DE 1967.

INFORME

COMISION REDACTORA

GERARDO LASSALLE	CINTERFOR
PIERRE GRANIER	O. L. T.
JOAO SALLES DA SILVA	BRASIL
BAUDILIO LEON ESCOBAR	COLOMBIA
JESUS MARIA BEJARANO	COLOMBIA
JEAN PIERRE PARTARRIEU	CHILE
<i>MARCO ANTONIO COILLI</i> CARLOS MOLINS	URUGUAY

\* \* \*

10

## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

SENA - CINTERFOR

PROYECTO No. 029

Informe

El informe que redactará CINTERFOR comprenderá los siguientes capítulos:

## CAPITULO I

1. Antecedentes

- 1.1 Formulación del proyecto aprobado por la III Reunión de la Comisión Técnica.
- 1.2 Designación del experto a cargo de la preparación del Seminario y del documento de trabajo.
- 1.3 Informe preliminar presentado por el experto, Pierre Granier.
- 1.4 Invitación a los organismos de la región y envío del cuestionario.
- 1.5 Informe del experto. (CINTERFOR se encargará de la revisión y actualización de los cuadros anexos).

2. Seminario

2.1 Organismos representados, participantes, observadores e invitados.

2.2 Instalación del Seminario y elección de la Mesa Directiva (lunes 16 de octubre de 1967).

2.3 Ceremonia Inaugural y discursos pronunciados: Director del CINTERFOR, Director Nacional del Sena y Gobernador Encargado del Departamento de Antioquia. (Anexos).  
Homenaje al Libertador.

3. Sesiones de Trabajo

3.1 Disertación del Presidente de la Mesa Directiva, Antonio Díaz García.

3.2 Presentación de planteamientos básicos del programa por Pierre Granier.

3.3 Presentación del SENA.

- a) Exposición del Director Seccional del SENA de Antioquia, Ricardo Botero Mejía, sobre el experimento desarrollado en Medellín. (Anexo).
  - b) Explicación del Director Nacional de Operaciones, Teodoro Echeverri Ruiz, sobre los objetivos y los alcances del programa del SENA.
  - c) Presentación del Jefe del Departamento de Formación en la Empresa del SENA Antioquia, Baudilio León Escobar, sobre el proceso de desarrollo del plan piloto. (Anexo).
  - d) Presentación del Director Nacional del SENA, Rodolfo Martínez Tono, sobre la política de promoción profesional de la Institución. (Anexo).
- 3.4 Presentación de las empresas que realizan el plan piloto.
- a) Exposición de Luis Fernando Cano, Vicepresidente de Coltejer S.A. (Anexo).
  - b) Exposición de Juan Gonzalo Restrepo Londoño, Gerente de Industrias Alimenticias Noel. (Anexo).

- c) Exposición de Ernesto Satizábal, Gerente de Industrias "El Nardo Ltda." (Anexo).
- d) Exposición de León Jaime Aristizábal, Jefe del Programa Interno de Promoción Profesional del SENA. (Anexo).

3.5 Presentación de las delegaciones de otros países.

CHILE

- a) Jean Pierre Partarrieu sobre el programa de Promoción Superior del Trabajo de INACAP. (Anexo).
- b) Joaquín Cordua, sobre la participación de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile en el programa de INACAP. (Anexo).

BRASIL

- a) Italo Bologna y Joao B. Salles da Silva del SENAI del Brasil sobre los programas relacionados con promoción profesional que desarrolla el organismo.
- b) Joao Carlos Alexim, del SENAC del Brasil, sobre el mismo tema.

- c) Francisco R. Bueno, del Ministerio de Educación y Cultura, sobre el programa de Preparación Intensiva de Mano de Cbra, su valoración y su repercusión en la promoción profesional. (Anexo).
- d) Mario Pacheco Fernandes, Director de Industrias Romi Ltda. de Brasil, sobre los programas de formación profesional que realiza la empresa en cooperación con SENAI. (Anexo).

#### URUGUAY

Carlos Molins y Ruben O. Cecilli, de la Universidad del Trabajo sobre los programas que se relacionan con la formación y promoción profesional.

#### ARGENTINA

CINTERFOR sobre los datos incluidos en el informe del CCNET de Argentina. (Anexo).

- 3.6 Intervenciones y comentarios de Pedro B. Pérez Salinas (INCE-Venezuela), Luciano del Castillo (SENATI, Perú), Lilia Montero (INA, Costa Rica) y Carlos Rivas Tejada

(El Salvador) sobre sus instituciones y sobre el programa SENA y su relación con los organismos que representan. (1)

- 3.7 Angel Núñez Meléndez, en nombre del administrador del Fondo Especial de las Naciones Unidas y del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (sector industrial), se refirió al proyecto del SENA que apoya y al estudio de otros proyectos y programas de países interesados. (Anexo).
- 3.8 CINTERFOR presentó datos extractados del informe de A. Aráoz en el proyecto No. 017 relacionados con los períodos necesarios para alcanzar diversas categorías en las empresas incluidas en la muestra considerada. (Anexo).

---

(1) El delegado del INCE recordó al plenario la resolución adoptada por los estados de América miembros de la "O.I.T." en abril de 1946, sobre formación en las fábricas, cuyo texto se transcribe en los anexos.



#### 4. DEBATE

4.1 Luego de una consideración sobre los puntos para el debate que fueron propuestos a los participantes en oportunidad de invitarlos al Seminario, se resolvió modificarlos y ampliarlos en la siguiente forma:

1. Concepto de promoción profesional.
2. Definición de las instituciones que componen los sistemas de la promoción profesional.
3. Tipos y alcances de los posibles programas: su posición relativa entre los de las instituciones de formación profesional.
4. Análisis de los factores de interferencia con los programas.
5. Medios necesarios para la implantación de sistemas de promoción profesional.
6. Participación del movimiento sindical.

4.2 Con respecto a los puntos:

"Comparación de resultados de los programas existentes en América Latina" y "posibilidades de evaluación", se acordó que sean objeto por CINTERFOR de un estudio posterior.

4.3 Con la participación de los representantes, se consideraron sucesivamente los puntos propuestos, que dieron lugar a las conclusiones registradas en el Capítulo 2 de este informe.

5. Los representantes de los trabajadores colombianos (U.T.C. y C.T.C.) de C.R.I.T. y C.L.A.S.C. manifestaron su interés y apoyo por la implantación de programas de promoción profesional. (Anexo UTC - CTC).
6. La comisión de redacción, teniendo en cuenta las observaciones de los participantes, procedió a redactar el presente informe para someterlo a la consideración de la sesión plenaria del día viernes 20.
7. El seminario aceptó en dicha sesión el documento presentado por la Comisión de Redacción, con las enmiendas que en él se incluyen.

## CAPITULO III

## CONCLUSIONES

Los participantes en el Seminario, a efectos de la labor a realizar por las instituciones de formación profesional en la promoción, asesoría y ayuda a las empresas en programas de promoción profesional, acordaron expresar lo siguiente:

1. La promoción profesional es un proceso selectivo y sistemático de ascenso en todos los niveles del empleo, con base principalmente en la formación profesional, y cuya finalidad es contribuir al aumento de la productividad y a la promoción social de los trabajadores.
2. Entre las instituciones que intervienen en los programas de promoción profesional, se puede distinguir:
  - a) Los organismos de formación profesional, por la promoción, coordinación y asistencia que prestan a su realización.
  - b) La empresa, por la aceptación de los programas y las facilidades que ofrece para su ejecución y el cumplimiento de sus objetivos.

## CAPITULO II

2

- c) Los sindicatos, por la información y el estímulo que pueden dar al trabajador para que reciba estos programas y por la colaboración que pueden aportar a su organización y control.
- d) Las entidades de enseñanza, por los planes y programas adecuados al proceso de la promoción profesional, en los diferentes niveles.
- e) Los gobiernos, por su política laboral en relación con estos fines.
- f) La familia, por su actitud de motivación y apoyo.

Compete a los organismos de formación profesional estimular, coordinar y orientar las actividades de las instituciones antes enumeradas hacia el desarrollo de los programas de promoción profesional, teniendo en cuenta los medios y vías existentes en cada uno de los países.

3. Los programas de promoción profesional pueden cubrir todos los niveles del empleo y tipos de empresa y tienen los siguientes objetivos generales:

- a) Con relación al trabajador: darle la preparación para que pueda desempeñar trabajos más altamente <sup>CALIFICADOS</sup> capacitados y desarrollar su capacidad técnica hasta el límite de su propia capacidad y de las ofertas de empleo.
- b) Con relación a la empresa: contribuir al aumento de la productividad y al mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores y las empresas.
- c) Con relación al país: influir favorablemente en la economía nacional mejorando la estructura ocupacional y social.

Los diferentes tipos de programa de promoción profesional tienen los siguientes objetivos específicos:

- a) Aumento de la eficiencia profesional.
- b) Ascenso en la jerarquía de la empresa.
- c) Aumento de la productividad.

Conviene que los programas de promoción profesional, considerando sus finalidades de beneficio al trabajador, a la empresa y al país, sean incluidos en los planes de acción de los organismos de formación profesional, sin afectar sus demás programas, incluido el aprendizaje.

4. Los factores que interfieren en el desarrollo de los programas de promoción profesional pueden ser, entre otros, los enumerados a continuación:

4.1 Relacionados con el trabajador:

- a) Insuficiente nivel cultural.
- b) Escasa motivación e interés.
- c) Problemas de personalidad.

4.2 Relacionados con la economía de la empresa:

- a) Inadecuada planificación de los recursos humanos.
- b) Insuficiencia de los planes de expansión.
- c) Restricción de recursos para la ejecución de los programas.

4.3 Relacionados con la estructura y la organización de la empresa:

- a) Inadecuación de la estructura.
- b) Falta de administración eficaz.
- c) Carencia de política de personal.
- d) Obstáculos derivados de la organización jurídica y del tipo de gestión.

4.4 Relacionados con los organismos de formación profesional:

- a) Falta de interés.
- b) Personal mal preparado.
- c) Inadecuada promoción.
- d) Insuficiente dotación de recursos.

4.5 Relacionados con la legislación laboral y los sindicatos:

- a) Falta de legislación adecuada.
- b) Falta de colaboración de los sindicatos.

4.6 Relacionados con la estructura del sistema educativo:

- a) Inadecuación de los sistemas de enseñanza a todos los niveles.
- b) Ineficacia.
- c) Falta de coordinación con los organismos de formación profesional.

5. Los pasos a dar para la implantación de un programa de promoción profesional, con la asesoría y ayuda de las instituciones que intervienen, pueden ser:

5.1 Al nivel de la gerencia y del sindicato, promoción a favor de la implantación del programa.

- 5.2 Creación del servicio de capacitación de la empresa y preparación de su personal.
- 5.3 Análisis de la estructura ocupacional de la empresa.
- 5.4 Determinación de las líneas de ascenso beneficiarias de las acciones prioritarias en materia de promoción.
- 5.5 Formación de analistas de puestos de trabajo.
- 5.6 Creación de un comité empresarial asesor para el estudio de los análisis realizados y la orientación de las acciones internas de formación.
- 5.7 Elaboración del plan de promoción.
- 5.8 Elaboración de programas de capacitación, unidades de enseñanza y material didáctico.
- 5.9 Formación de instructores.
- 5.10 Selección de los participantes en los distintos cursos.



5.11 Desarrollo del plan de instrucción.

5.12 Seguimiento y evaluación de los cursos.

Las instituciones que colaboran en el desarrollo de alguna de estas etapas deben disponer de la organización y de los medios que les permitan cumplir con eficacia la asesoría ofrecida.

6. Para el éxito de los programas de promoción profesional es importante la participación activa de los sindicatos de trabajadores.

\* \* \*

APTD 03.2.6-5/18

## ACTA DE INSTALACION

En la Ciudad de Medellín, República de Colombia, en el salón principal del Hotel Nutibara, a las once de la mañana del día 16 de octubre de 1967, se reunió el Primer Seminario Interamericano sobre Promoción Profesional integrado por las siguientes personas: Carlos Rivas Tejada, Abogado, El Salvador C. A.; Joaquín Cordua, Universidad de Chile, Chile; Jean Pierre Partarriey, Inacap, Chile; Lilia M. Montero I.N.A., Costa Rica; Marcel Ganivet, O.I.T., Colombia; Pedro Bernardo Pérez S., Ince, Venezuela; Joao Basptista Salles Da Silva, Senai, Brasil; Miguel Eugenio Monteiro, Industrias Romi, Brasil; Mario Pacheco, Industrias Romi, Brasil; Joao Carlos Alexim, Senac, Brasil; Jean Roch, O.I.T., Colombia; S. Luciano del Castillo, Senati, Perú; Pierre Grannier, O.I.T., Colombia; Eduardo Carvalho, O.I.T., Uruguay; José Oliva Rivas, O.I.T., Colombia; Gerardo Lassalle, Cinterfor, Uruguay; Baudilio León Escobar, Sena, Colombia; Teodoro Echeverri R., Sena, Colombia; Rodolfo Martínez Tono, Sena, Colombia; Ricardo Botero Mejía, Sena, Colombia; Mario Trajtenberg, Cinterfor, Uruguay; Francisco J. Bueno, Ministerio de Educación, Brasil; Italo Bologna, Senai, Brasil; Rubén Omar Cecilli, U.T.U., Uruguay; Florian Handke, Misión Minera Sena, Colombia; Alberto Valencia R., Sena, Colombia; Carlos Molins, U.T.U., Uruguay.

En primer lugar se procedió a elegir mesa directiva. Uno de los asistentes propuso para la presidencia al señor Antonio Díaz, representante de los Trabajadores de Colombia y Presidente del Consejo Nacional del Sena, el cual fue elegido por unanimidad.

Luego se proclamó a los doctores Rodolfo Martínez Tono, Eduardo Carvalho, Angel Núñez, Gerardo Lassalle y al señor Pierre Granier como miembros de la mesa directiva.

El doctor Ernesto Rodríguez, a continuación dió lectura a comunicaciones recibidas y al Decreto No. 391 emanado de la Alcaldía de Medellín por medio del cual se declaró huéspedes de honor a los participantes llegados de otras ciudades.

El doctor Eduardo Carvalho, Director del Cinterfor, hizo uso de la palabra para explicar los objetivos y alcance de la Promoción Profesional.

A continuación, el doctor Rodolfo Martínez Tono, Director Nacional del Sena hizo uso de la palabra y explicó los motivos por los cuales fue escogida la ciudad de Medellín como sede del Primer Seminario del Cinterfor sobre Promoción Profesional.

## ACTA DE INSTALACION

-2-

Finalmente el doctor Raúl Zapata Lotero, Gobernador de Antioquia, habló sobre la importancia del Seminario y lo declaró instalado a nombre del Gobierno Departamental. El Presidente de la mesa directiva invitó a los participantes al Seminario a un homenaje al Libertador en el Parque de Bolívar.

ANTONIO DIAZ G.  
El Presidente

JESUS MARIA RESTREPO D.  
El Secretario

RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE  
PROMOCION PROFESIONAL EN LA CIUDAD DE MEDELLIN  
DURANTE LOS DIAS 16 y 17 DE OCTUBRE DE 1967

Lunes, 16 de Octubre de 1.967

SESION DE INSTALACION (Hotel Nutibara)

1. Elección de Presidente y Mesa Directiva
2. Lectura del Decreto No.391 de la Alcaldía de Medellín y otras comunicaciones.
3. Palabras del doctor Eduardo Carvalho, Director del Cinterfor
4. Palabras del Director Nacional del Sena, doctor Rodolfo Martínez Tono
5. Palabras del señor Gobernador del Departamento, doctor Raúl Zapata Lotero.

---

HOMENAJE AL LIBERTADOR

---

PRIMERA SESION DEL SEMINARIO (Centro Metal Mecánico)

1. Disertación del señor Antonio Díaz G., Presidente de la Mesa Directiva
2. Presentación de planteamientos básicos del programa por el señor Pierre Grannier, Jefe de la División de la O.I.T. en Colombia.
3. Exposición del Director Seccional del Sena en Antioquia, doctor Ricardo Botero Mejía, sobre experimento de Promoción Profesional en la industria antioqueña.

4. Explicación del Director Nacional de Operaciones, doctor Teodoro Echeverri R., sobre Promoción Profesional.
5. Presentación por parte del Jefe del Departamento de Formación en la Empresa de Antioquia, señor Baudilio León Escobar, sobre el proceso de la Formación Profesional.
6. Palabras del doctor Luis Fernando Cano, Vicepresidente de Relaciones Humanas de la empresa Coltejer, sobre los beneficios de la Promoción Profesional en esa Empresa.
7. El doctor Juan Gonzalo Restrepo L., Gerente de Industrias Alimenticias Noel, hizo un alto elogio del programa propuesto por el Sena a favor del trabajador y la industria.

Martes, 17 de octubre de 1967

1. El doctor León Jaime Aristizábal, explicó el programa de capacitación como base para la promoción interna en el "Sena".
2. El Jefe de la Misión de la O.I.T., señor Pierre Granier, explicó su informe relacionado con el experimento piloto de Medellín en el segundo semestre de 1966.
3. Conferencia del doctor Ernesto Satizábal, representante por Acopi ante el Consejo Seccional y Gerente de la pequeña industria El Nardo Ltda. sobre la eficacia de la Promoción Profesional.

## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

Miércoles, 18 de octubre de 1967

1. El Jefe de la División de Promoción Superior del Trabajo del INACAP de Chile, doctor Jean Pierre Partarrieu habla sobre "La forma de proporcionar a los trabajadores los medios y condiciones para su capacitación técnica y promoción profesional en el marco de los planes de desarrollo económico y social del país".
2. Intervención del doctor Joaquín Cordua, Director de la Escuela de Ingeniería de Chile. "El avance principal del INACAP fue haber convencido al Ministerio de Educación para que prestara su ayuda".
3. Preguntas hechas al doctor Jean Pierre Partarrieu, por los doctores Eduardo Carvalho, Gerardo Lassalle y los señores Pierre Granier y Vicente Caicedo M.

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

2

4. El doctor Italo Bologna, Director del Departamento Nacional de SENAI, hizo una exposición para recalcar la importancia de la formación profesional dentro de la sociedad actual.
5. Habla el doctor Joao B. Salles da Silva, Asesor del SENAI del Brasil.
6. Informe leído por el señor Mario D. Pacheco Fernández, Presidente de Industrias Romi, Sao Paulo -Brasil-.
7. Disertación del señor Francisco José R. Bueno, Asesor de la Dirección de Enseñanza Industrial del Ministerio de Educación, Río de Janeiro -Brasil-.
8. Joao Carlos Alexim, Sociólogo SENAC, Río de Janeiro -Brasil- hizo una magnífica exposición sobre "La importancia de la promoción dentro de Sectores de Comercio y Servicios".
9. Almuerzo en el Centro Metál Mecánico "El Pedregal".
10. Habla el doctor Pedro B. Pérez Salinas, Vicepresidente del INCE de Venezuela. "Estamos muy interesados en enviar personas a



## RESUMEN DE ACTIVIDADES

3

Colombia para que estudien el proyecto de promoción profesional, en la ciudad de Medellín.

11. El doctor Carlos Molins, Consejero de la Universidad del Trabajo del Uruguay, hizo una magnífica exposición sobre las funciones desempeñadas por esa Universidad en pro de la capacitación.
12. La doctora Lilia M. Montero, Jefe de Costos de Formación, en el INA de San José de Costa Rica, declaró que apenas se estaba estructurando esta Entidad pues es muy nueva. Manifestó que era una copia del SENA de Colombia, pero que, como objetivo, se daría gran importancia al programa de Promoción Profesional.
13. El señor Luciano del Castillo, Coordinador del Plan Experimental en el SENATI del Perú, pronunció unas palabras para expresar "la importancia de la promoción profesional para elevar al trabajador en la jerarquía del empleo y propugnar por su estabilidad".
14. El Director de Servicios Técnicos del Ministerio del Trabajo del Salvador, doctor Carlos Rivas Tejada, hizo una exposición sobre "la importancia de la promoción profesional en los países en proceso de desarrollo".

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

4

15. Palabras del doctor Rodolfo Martínez Tono, Director Nacional del SENA, para "fijar metas y objetivos de la promoción profesional".
16. El doctor Gerardo Lasalle, Coordinador de Proyectos del CINTERFOR, propone los puntos para el debate.
17. Se abre el Debate y se fijan los ocho puntos para discusión. El Presidente de la Mesa Directiva, señor Antonio Díaz García, manifiesta que las recomendaciones deben presentarse por escrito.

\* \* \*

## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

Jueves, 19 de octubre de 1967

1. Habla el doctor Angel Núñez, representante de las Naciones Unidas, para agradecer al SENA, a la O.I.T. y al CINTERFOR la invitación que se le hizo para asistir a este Seminario.
2. Se abre la Sesión para discutir la definición o el concepto sobre Promoción Profesional.
3. El doctor Carlos Molins, del Uruguay, propone que se guarde un minuto de silencio como homenaje póstumo a la memoria del ilustre hombre colombiano fallecido, doctor Luis López de Mesa.
4. Propone el doctor Joao Salles Da Silva, que se abra el debate para definir las Instituciones que configuran los sistemas de promoción profesional.
5. El doctor Jean Pierre Partarrieu de la delegación de Chile, propone que se incluya como punto de discusión el que se haga una organización para valerse de medios y evitar duplicidad de esfuerzos.

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

2

6. El doctor Rodolfo Martínez Tono, manifiesta que "deben considerarse dentro de la promoción, todas las líneas o vías de ascenso en la parte técnica y administrativa para que el trabajador pueda elevarse en la jerarquía empresarial y poder así aumentar la productividad de un país."
  
7. Almuerzo en Fabricato.

\* \* \*

QUINTA SESION  
Medellín, 18 de octubre de 1967

Toma la palabra el Presidente de la Mesa Directiva, señor Antonio Díaz García: Estaba prevista para esta sesión la exposición del doctor Rodolfo Martínez Tono, Director Nacional del Sena y me ha solicitado se efectúe un poco más tarde, entonces vamos a iniciar con la Exposición de los países y le ofrezco la palabra al señor Jean Pierre Pantarrieau, Jefe División Promoción Superior del Trabajo: de la República de Chile:

Gracias señor Presidente.

• Señor Presidente,  
Señor Director del "Cinterfor",  
Señor Director Nacional del Sena,  
Señores Delegados,  
Señores Observadores:

Con mucho gusto voy a exponer a ustedes cuál es el Programa de Promoción del Trabajo en el Instituto Nacional de Capacitación Profesional. Se ha repartido algún material para esta exposición. Antes que todo voy a definirles cuál es la función

que tiene el INACAP. El Instituto es autónomo y está constituido por un consejo en el cual están representados los siguientes gremios:

Los empresarios, la Fuerza Laboral, el Ministerio de Educación, del trabajo, el Consejo de Rectores de las Universidades, con un total de ocho representantes. Esta es la constitución total del Consejo.

El INACAP está constituido por tres Departamentos, Técnico, de Operaciones y Contabilidad, Auditoria y Servicios Generales. Además hay otras Dependencias: como son las de Relaciones Públicas, Asesoría Legal y un Departamento de Evaluación que es aquel que valora constantemente todas las actividades del INACAP.

Cada uno de estos departamentos cumple una función definida. El Departamento Técnico tiene la función de organizar proyectos nuevos, motivar al Departamento Operativo. Este realiza y ejecuta todos los programas que el instituto debe hacer durante el transcurso del año. El Departamento de Contabilidad tiene la parte de Finanzas, Compras, etc. Con esto tienen ustedes una idea más o menos de cómo es la estructura del INACAP.

Cuáles son los tipos de cursos que realizamos?

Para trabajadores adultos: Aquellos cursos destinados a trabajadores mayores de 18 años, que de acuerdo con la Ley del trabajo puedan firmar contrato. Los menores de 18 años tienen que hacerlo con una representación de su apoderado legal. Estos cursos de formación profesional están destinados a trabajadores sin conocimientos precisos del oficio y se efectúan en centros estables con duración de 600 a 800 horas.

INACAP no pide certificados de conocimientos, sino un conocimiento equivalente al sexto primaria, el cual se comprueba por medio de una prueba que realiza el Psicólogo del Instituto. En los centros fijos hay cursos de capacitación profesional. Estos cursos son para gente que desea adquirir nuevos conocimientos. Encontramos en todas nuestras empresas mucha gente que tiene una experiencia práctica y que se ha ido formando de una manera empírica.

Al hombre hay que darle aquellos conocimientos que le

faltan para comprender el por qué de las cosas, además de los conocimientos tecnológicos que necesita para desempeñar su puesto en la mejor forma dentro de la empresa. Esto significa un mejoramiento en el orden económico, social e intelectual.

En este momento INACAP tiene en los cursos de formación un 50% de sus vacantes llenadas por personal enviado por las empresas con salario completo para cursos de 600 a 800 horas; esto significa cinco meses de cursos, con ocho horas diarias. De Operario semi-calificado se convierte en trabajador calificado de acuerdo a la pirámide que anexo al folleto repartido a ustedes.

Cursos de especialización profesional: Destinados a trabajadores calificados, que desean profundizar sus conocimientos y habilidades en una materia determinada en su oficio.

En el primer nivel de la pirámide está el operario sin calificación. Los cursos de formación permiten que la persona pueda pasar a ser un obrero semi-calificado, el curso de capacitación lo convierte en un Operario Calificado, y el de especialización hace que este trabajador calificado pase a un nivel de



Calificación Mayor.

Programa de adiestramiento dentro de la empresa:

Destinado a implantar dentro de la empresa, la función de adiestramiento del personal, solucionando el problema de la capacitación de trabajadores en ocupaciones no reproducibles en un centro. El Ingeniero de la División de Empresa hace una promoción en primer lugar con la Gerencia, se hace un estudio y luego un informe para que sea aceptado por la Dirección de la empresa, al mismo tiempo que se establece contacto con el Sindicato de la misma.

Se plantea el problema de comenzar el trabajo dentro de la empresa. La empresa nombra un coordinador de adiestramiento formado a través de los cursos dictados por la institución. Este coordinador trabaja en equipo con el Ingeniero asesor de grupo de empresa, se preparan instructores para poder hacer con los técnicos el análisis del puesto de trabajo.

Cuál es el programa de aprendizaje?

El programa de aprendizaje es un programa que se efectúa

en coordinación con el Ministerio del Trabajo y el de Educación, el cual está destinado a aquellos jóvenes de 14 años con un conocimiento base de sexto de primaria, siempre y cuando apruebe el test y siga un programa de tres años que está distribuido así:

En el primer año un programa en centros, con una intensidad de tres meses para dar al joven los conocimientos básicos del oficio. Después de tres meses la persona va a la empresa por ocho meses y un mes de vacaciones. En la empresa tiene el siguiente programa: Cuatro días de trabajo de acuerdo a un programa estudiado y establecido que está dirigido por maestros que ésta contrata y que ha sido preparado para recibir los conocimientos pedagógicos para poder dirigir a estos jóvenes. El aprendizaje tiene supervisores que controlan por medio de un seguimiento para que el empresario no utilice al joven en ocupación diferente en la que se está preparando.

El segundo año vuelve tres meses a un centro del instituto y sigue el sistema hasta que termine como Operario Calificado. La empresa al mismo tiempo está pagando a este joven un salario progresivo; El primer año un 25% del salario mínimo legal; el

segundo año un 50% del salario mínimo legal y el tercer año un 75% del salario mínimo legal. En esta forma el joven recibe dinero como incentivo, al tiempo que ayuda a su familia.

El aprendizaje se hará en coordinación con el Ministerio de Educación y con el Ministerio del Trabajo. Es bien entendido que, INACAP mantiene el control de programas.

Encontramos en este triángulo, en el cuarto nivel al personal técnico y a los Mandos Medios, según datos del Jefe de la Misión O.I.T., señor Pierre Granier, en nuestro país no son en cantidad las necesidades para desempeñarse dentro del oficio.

Cuál es el programa para los Mandos Medios?

Tenemos un programa regular y normal de la enseñanza superior que forma al técnico universitario. Si analizamos un Técnico y un Ingeniero, encontramos que el Técnico está en un puesto de Mando Medio y el Ingeniero en el Técnico.

Hay una definición de Mando Medio: toda persona que

dirige un grupo de hombres de trabajo, mande, forme e instruya, este Mando Medio es un hombre que necesita una formación técnica.

La función del INACAP para trabajar en este nivel es lo que hemos llamado la Promoción Superior del Trabajo. Es darle la oportunidad a los hombres para que reciban una preparación de acuerdo al puesto que van a desempeñar.

En qué consiste este programa?

Consiste en coordinar nuestra acción con todos los elementos que existen en el país, empresas, universidades, para darle la oportunidad a este hombre a que pueda subir a niveles mayores y llegar al de Ingeniero. Quisiera decirle a los señores Delegados que en nuestro país el problema de títulos está manejado por un colegio de Técnicos y por la Ley. Existe el problema de los títulos para ocupar ciertos puestos. De acuerdo a la exposición hecha el INACAP es un organismo destinado a la Formación Profesional, que puede hacer la programación del trabajo directamente con la empresa. El problema de la formación de los mandos medios hay que resolverlo. Cómo?

Pidiendo la colaboración de las universidades, del Ministerio de Educación y el del Trabajo y estableciendo un plan.

El plan Piloto no se pudo abrir muy grande porque se produce una verdadera inversión. Pusimos un tope de entrada, con ciertas restricciones. No vamos a pedir título, valoramos aquello que el hombre ha adquirido en su trabajo; pero sí exigimos cinco años de experiencia en el oficio, obligaciones militares, y un nivel equivalente a segundo año de educación media. Con esta persona se hará lo que llamamos Cursos de Complementación en forma rápida de acuerdo a la pedagogía activa que debe emplearse con los adultos. Este programa comprenderá dos áreas: La Técnica y la Administrativa. Este ha sido hecho de acuerdo con el Ministerio de Educación, del Trabajo, y también con la Universidad. El INACAP no pretende entrar en competencia con los organismos que existen en nuestro país, sino trabajar en coordinación como lo hacemos llegando al siguiente acuerdo:

INACAP pondrá a disposición sus centros, sus instructores, su metodología pedagógica, para impartir toda la formación técnica necesaria.

El Ministerio de Educación hará con sus profesores de Secundaria, un curso pedagógico de acuerdo con los programas fijados.

La universidad pondrá todos sus medios docentes de acuerdo a un estudio del programa que se está haciendo en compañía con el instituto para dar a la gente los conocimientos suficientes para desempeñarse en los puestos de Mandos Medios.

La pregunta que me pueden hacer ustedes es: Cómo con este tipo de programa se le da el título al hombre? Nosotros no damos títulos sino un certificado de asistencia.

Alguna pregunta?

Toma la palabra el señor Joaquín Cordua de la Universidad de Chile y dice: Dos aspectos que me parecieron confusos los voy a aclarar: Uno de ellos se refiere a la explicación que daba en relación con desplazamiento de funciones de los técnicos en las Universidades de Chile. De la enumeración de cargos de Mandos Medios que él hizo, podrá concluirse que nuestros ingenieros desempeñan muy bien labores de Jefes de Talleres, o Jefes de Sección.

Quién no está preparado para su función gran parte de la responsabilidad recae sobre su superior. De ahí surge la necesidad de preparar gente específicamente para este tipo de labores. El otro punto es la actividad no frecuente de la universidad de formar personal para los niveles técnicos. Ellos tienen preferencia muy marcada de secundaria por el prestigio social. De ahí que si bien como solución a largo plazo, nosotros tenemos que dirigirlos en proporción creciente hacia la enseñanza profesional, nos tocaría hacerlo.

Toma la palabra el señor doctor Francisco Vélez Arango profesor de Relaciones Industriales en la Universidad Nacional de Colombia y dice: Yo quisiera rogarle a los Delegados de Chile quienes acaban de hacer una excelente exposición de la estructura del INACAP se nos aclare un poco acerca de la composición temática de los programas del sector Administrativo de enseñanza administrativa en el grupo de Mandos Medios y quiero referirme al hecho que se enunció de que el énfasis de instrucción se localizaba en cooperativismo y el campo contable, pero quisiera saber si simultáneamente hay un esfuerzo didáctico en la formación de comportamientos y adquisición de derechos sociales a través de los diferentes mecanismos didácticos. Puesto que van a ser supervisores

supongo que por definición necesitan una capacitación mínima necesaria para actuar eficientemente en el trabajo como jefe subalterno.

Respuesta: Señor, por no alargar esta exposición no di ese punto, pero con mucho gusto le contesto:

Nosotros en este momento en INACAP tenemos un programa que se está dando a aquellas personas que ocupan puestos de supervisores, a través del T.W.I., y que comprende: entre otras las Relaciones Humanas. Se dictan Seminarios con duración de 30 hasta 120 horas.

Este mismo programa se incluirá en la formación que daremos a la persona para que el hombre que tiene una práctica la vea ahora con todas las ventajas que significan para él y así mismo actúe, en el plan de supervisión y funcionen los programas de trabajo en equipo que es lo que se requiere.

Estamos entrando en el sector de Comercio y Servicios y en cada uno de estos sectores actuamos con los medios disponibles.



Toma la palabra el doctor Segundo Rubiano y dice: Tengo dos preguntas, una relativa a la vinculación de los adultos con respecto a las empresas y la formación que reciben. Tienen que desvincularse los trabajadores para asistir a aquellos cursos durante un tiempo parcial? Y la otra se relaciona con aquella etapa del aprendizaje en que los jóvenes están después de los tres primeros meses asistiendo normalmente al trabajo.

Responde: Los cursos de Complementación y de Preparación de la universidad que se hace en coordinación con la Universidad, están programados de 6½ a 9½ de la noche de manera que el hombre no deja su trabajo. Se prevé lo siguiente: Crear un Fondo de Becas para que aquellas personas que realmente sean meritorias, puedan terminar el curso a pleno tiempo.

Toma la palabra el doctor Jesús María Bejarano: Yo quisiera que por favor nos aclarara. Entiendo que el INACAP solamente está atendiendo al sector industrial, de ser así por qué otros medios se atienden los servicios de los demás sectores, y si fuera posible nos indicara en cifras aproximadas cuál es la posición de INACAP en los diferentes cursos que usted nos enunció, así como

los programas de adiestramiento a la empresa, programa de Promoción Social del trabajo, acción para jóvenes y cursos de aprendizaje.

Respuesta: El INACAP atiende en este momento los siguientes sectores:

- Industria
- Minería
- Técnico
- Agrícola

A la segunda pregunta se responde: En cuanto a la cantidad de cada uno de los cursos, creo que tengo aquí algunos datos en forma general del año 1967. El INACAP tiene previsto dar cursos a 27.000 hombres a través del país. INACAP pone los materiales de formación y los instructores que se requieran para la capacitación.

IMPORTANCIA DE LA PROMOCION PROFESIONAL PARA LOS TRABAJADORES  
COLOMBIANOS Y LATINOAMERICANOS

Conferencia del señor Antonio Díaz García Presidente  
del Consejo Nacional del Sena y Secretario de la Unión  
de Trabajadores Colombianos "U. T. C."

Señor Eduardo Carvalho, Director del Cinterfor  
Doctor Rodolfo Martínez Tono, Director Nacional del Sena  
Profesor Pierre Grannier, Jefe de la Misión O.I.T. en el Sena  
Señor Angel Núñez, Representante del Fondo especial de las Naciones Unidas  
Señores Delegados y representantes de Empresas Nacionales y Extranjeras  
Señores Representantes de las entidades Universitarias aquí representadas  
Señores y Señoras:

Quiero en primer lugar agradecer muy sinceramente el inmerecido honor que se me ha hecho al nombrarme para presidir este primer seminario sobre Promoción Profesional y agradecer a nombre de los trabajadores colombianos y de la América Latina y de todos aquellos que luchan por la elevación del nivel cultural y económico de sus pueblos; de aquellos trabajadores que quisieran estar aquí presentes porque ellos también sienten la necesidad de una verdadera promoción y para ir escalando las diversas posiciones en el empleo, en las empresas donde prestan sus servicios.

Es ya notoria la necesidad de todos los países de América Latina de llevar a cabo un programa de promoción profesional. La rigidez en las estructuras de las empresas en América Latina no ha permitido el ascenso sucesivo a los trabajadores en los diferentes niveles de la jerarquía Empresarial.

## IMPORTANCIA DE LA PROMOCION PROFESIONAL

-2-

Fue esto lo que movió al Sena de Colombia a emprender esta labor en la ciudad de Medellín para demostrar ante el país y el mundo que los trabajadores sí necesitan justicia y se les facilite el camino para ascender dentro de los niveles en las empresas a las cuales sirven. Este programa ha tenido afortunadamente una e\*traordinaria acogida por parte del Cinterfor y es éste el motivo por el cual nos encontramos aquí reunidos.

En mi calidad de representante sindical y como Presidente del Consejo Nacional del Sena, siempre he dicho que las puertas de las Universidades no están abiertas para los trabajadores, puesto que no pueden dejar sus puestos ni privarse de percibir un salario. Solamente un programa como el que pretende el Sena permitirá a los hombres de trabajo escalar las posiciones del empleo y servir a los intereses de la empresa y de la nación.

Acabo de leer en el plan básico educativo para Colombia elaborado por la Asociación Colombiana de Universidades, como se pretende frenar al Sena en ese objetivo de la promoción profesional, pero estoy convencido de que solo el Sena puede defender los intereses de los trabajadores Colombianos por medio de ese programa el cual servirá de ejemplo para la América Latina.

Los trabajadores de la América no permitiremos que se obstaculice la labor del Sena en este campo pues es la única esperanza que tienen para servir a su patria y elevar su nivel económico, social e intelectual.

Es importante para nosotros recordar la labor incansable que ha realizado el señor Pierre Grannier en este programa, desde que el Sena el año pasado hizo la solicitud al Fondo especial de las Naciones Unidas para que colaborara a fin de llevarlo a cabo. El señor Grannier se ha dedicado con esmero y no ha escatimado esfuerzo alguno en bien de los trabajadores. Hoy que nos encontramos aquí con los representantes de organismos de promoción profesional de América Latina y de las diferentes regiones del país que han tenido oportunidad de enviar representantes, es más que oportuno, hacer un reconocimiento justo al doctor Grannier y al Fondo Especial de las Naciones Unidas, que han hecho posible la iniciación de esta nueva ruta de los trabajadores en América Latina. No solo merece nuestro respaldo sino que estamos dispuestos a que se cumpla y colaborar en su desarrollo pues es el único camino que tenemos para desempeñar el papel que nos corresponde en el desarrollo económico de nuestros países.

Como secretario de la Unión de Trabajadores de Colombia U. T. C. no puedo menos que agradecer al doctor Pierre Grannier y a todas las personas que han cooperado para que este plan, en la ciudad industrial de Colombia, siga avante, pues en él tenemos cifradas las esperanzas todos los trabajadores de América.

Cuando en mi calidad de Presidente del Consejo Nacional del Sena firmé la solicitud de ayuda al Fondo Económico de las Naciones Unidas para este programa, parecía que se trataba solamente de una remota esperanza de que los trabajadores pudieran con su esfuerzo progresar en los diferentes niveles del empleo.

## IMPORTANCIA DE LA PROMOCION PROFESIONAL

-4-

Este programa de la formación profesional es una auténtica realidad que se llevará a efecto con la ayuda del Fondo Especial de las Naciones Unidas y la O.I.T. que ha proporcionado expertos a nuestro servicio para llevarlo a cabo.

Me siento emocionado porque sé que va a ser la verdadera ruta para el progreso de los diferentes países de América Latina y que esta acogedora ciudad de Medellín os sea grata y que durante esta semana nos dediquemos a trabajar en este programa de la promoción profesional para hacerlo viable en un futuro para ayudar a mejorar a los trabajadores de América Latina. Que los estudios de esta semana sobre promoción profesional nos muestren la nueva ruta para el bienestar laboral de los trabajadores de América.

DIRETORIA DO ENSINO INDUSTRIAL

M E C

SEMINÁRIO DE ABRIL 1967

RESUMO E COMENTÁRIOS DO RELATÓRIO DE  
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INTENSIVO DE  
PREPARAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA INDUSTRIAL  
DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA.

MARCOS PONTUAL

13

O objetivo dêste trabalho é apresentar um resumo comentado do relatório da avaliação dos resultados do Programa Intensivo de Preparação da Mão-de-Obra Industrial do MEC, elaborado pelos professores Morris A. Horowitz e Manuel Zymelman mediante solicitação do projeto especial resultante do Acôrdo entre o Ministério da Educação e Cultura e o CINTERFOR (Centro Interamericano de Pesquisas e Documentação sôbre Formação Profissional).

Ao concluir o capítulo II desse relatório, "Histórico do Programa Intensivo de Preparação da Mão-de-Obra Industrial do Brasil", afirmam seus autores:

"O fato de o Ministério da Educação e Cultura do Brasil ter feito um acôrdo com o CINTERFOR, para ter assim, uma entidade internacional para avaliar o Programa Intensivo, após dois anos e meio de operação, já mostra a confiança no seu sucesso.

Não se encontram muitas nações no mundo, onde seus ministérios de Educação cooperariam dessa maneira, num estudo de avaliação dos seus próprios programas de treinamento profissional. No Brasil tivemos completa cooperação do Ministério da Educação e Cultura e da sua Diretoria do Ensino Industrial".

O relatório consta de oito capítulos e de três conjuntos de anexos



cujos aspectos analíticos e conclusões mais importantes são resumidos e comentados a seguir.

No prefácio os autores fazem os agradecimentos devidamente fundamentados à colaboração que tiveram do CINTERFOR, e do Ministério da Educação e Cultura através de sua Diretoria do Ensino Industrial, na pessoa do seu Diretor Prof. Armando Hildebrand, bem como os membros do Grupo de Trabalho de Avaliação Profissional.

Explicam a seguir ter sido o relatório elaborado com vistas a atingir dois objetivos principais a saber:

avaliar os resultados do Programa Intensivo de Preparação da Mão-de-Obra Industrial e, com base nesses resultados, propor uma tentativa de metodologia a ser usada para avaliação de Programas de Treinamento de outros países da América Latina.

No final do Prefácio afirmam ser o Relatório de sua autoria exclusiva, assumindo a responsabilidade por quaisquer erros, omissões ou falhas que possam ser encontrados.

No início do Capítulo I os autores indicam que, a providência básica

do Grupo de Trabalho de Avaliação Profissional, foi o planejamento e elaboração de sete questionários a serem aplicados em concluintes e evadidos dos cursos do Programa, bem como em outras pessoas relacionadas com o mesmo, a saber:

#### Questionários

- No. 1 - Treinados em cursos para Semi-Qualificados, operários Qualificados, Auxiliares Técnicos e Supervisores;
- No. 2 - Treinados em cursos para Técnicos Industriais, Profissionais de Alto Nível e Cursos Diversos;
- No. 3 - Pessoal de Treinamento e Ensino;
- No. 4 - Evadidos dos Cursos;
- No. 5 - Mestres e Supervisores; (Chefes imediatos)
- No. 6 - Professôres dos Cursos;
- No. 7 - Diretores e Encarregados de Treinamento.

Atendendo à realidade do fator tempo e dos recursos disponíveis que determinaram limites para o número de entrevistas, foi decidido pelo Grupo de Trabalho que os nove Estados do Brasil, escolhidos para a seleção da amostragem fossem divididos em duas áreas, de acordo com o estágio de industrialização. A área industrializada compreende os estados de: São Paulo, Minas Gerais, Guanabara, e Rio Grande do Sul, e a área semi-industrializada, compreendendo os estados: Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Pernambuco e Santa Catarina. Nas áreas industrializadas as entrevistas feitas no próprio local de trabalho, enquanto que nas áreas semi-industrializadas foram realizadas à domicílio.

Foram ainda determinados os métodos para a coleta e tabulação dos dados estatísticos dos questionários, bem como, os métodos para apuração de dados sobre custos e outros relevantes, tais como, os sócio-econômicos.

No Capítulo II "Histórico do Programa Intensivo de Preparação da mão-de-obra Industrial" os autores destacam como relevantes, os seguintes fatos:

- 1) O Decreto No. 53 324 de 18/12/1 963, do Governo Brasileiro, criando o Programa Intensivo de Preparação da Mão-de-Obra Industrial,

com os seguintes objetivos:

- especializar, retreinar e aperfeiçoar pessoal empregado na Indústria;
- Treinar novos trabalhadores para a indústria; e
- qualificar professores, técnicos e pessoal administrativo para o treinamento industrial, bem como, instrutores e supervisores para treinamento na indústria.

2) O alvo do Programa Intensivo a ser atingido em 20 meses compreendia o treinamento de:

Operários Qualificados . . . . .	32 450	70%
Supervisores . . . . .	3 100	
Auxiliares Técnicos . . . . .	4 155	
Técnicos Industriais . . . . .	4 170	
Professôres, Instrutores e Encarregados de Treinamento . . . . .	2 310	
Total . . . . .	46 185	

3) No intuito de satisfazer seus objetivos o Programa devia promover:

- a possibilidade das emprézas industriais em administrar o treinamento de seu próprio pessoal e dos aprendizes;

- a capacitação das escolas federais, estaduais e municipais, bem como, as particulares e as do SENAI para o retreinamento e melhoria da mão-de-obra industrial;
  - a seleção, desenvolvimento, preparação e impressão de materiais de instrução necessários aos cursos; e levantamentos, pesquisas e relatórios sôbre mercado de trabalho.
- 4) Com o mesmo intuito acima, o Decreto dispunha que vários métodos e técnicas deviam ser usadas, especialmente as seguintes:
- 1 - Treinamento dentro da Indústria;
  - 2 - Cursos Intensivos ou regulares em escolas técnicas industriais, e escolas de aprendizagem;
  - 3 - Cursos por correspondência;
  - 4 - Cursos móveis;
  - 5 - Aprendizagem programada; e
  - 6 - Seminários, reuniões de estudo, levantamentos e pesquisas.
- 5) O Programa resultou de um planejamento baseado no levantamento das necessidades de mão-de-obra da indústria.
- 6) O Programa com vistas à maior produtividade de sua atuação

e aos seus aspectos educacionais mais amplos preocupou-se na utilização máxima possível da capacidade ociosa de instalações e equipamentos das escolas federais, estaduais, municipais de educação industrial, bem como, as do SENAI e das empresas particulares.

7) O Programa tem como principal característica a de ser intensivo e planejado para o retreinamento e promoção dos operários qualificados e dos técnicos, estando estruturado para treinamento nos cursos destinados a professores e supervisores.

8) Em vista de sua natureza intensiva, seus cursos na matéria não ultrapassam 100 horas de duração, e como são destinados a participantes já empregados, são realizados em horários fora do expediente normais de trabalho.

9) Após 20 meses de atuação o Programa atingiu cerca de 71 826 indivíduos, total substancialmente superior ao alvo inicialmente fixado.

10) O Programa Intensivo administrado em nível Nacional quanto à distribuição de recursos financeiros, controle contábil, coordenação de material de instrução, acordos para pesquisas e estudos de mercado, cursos especiais, delega aos coordenadores regionais nos estados, a autoridade

para levantamento de necessidades industriais da região, determinação do equipamento extra necessário dos cursos, estabelecimento de acórdos para os cursos do Programa, distribuição de materiais de instrução e promoção de publicidade para o Programa.

No capítulo III "Seleção da Amostragem para Entrevistas", os autores fazem as seguintes indicações:

1) Orçamento limitado trouxe muitas restrições quanto ao planejamento de uma amostra estratificada ao acaso, para aplicação dos questionários já referidos.

2) A análise foi por esse motivo feita por área industrializada e semi-industrializada de acôrdo com a descrição já anteriormente feita.

3) O número de entrevistas em cada estado para cada um dos três primeiros questionários mencionados, foi determinado aproximadamente, pelas estatísticas gerais, quanto ao número de entrevistas teve por base o tamanho do universo em cada estado.

4) Foi considerada, porem dispensada, a possível estratificação por

tipo de instituição, ministrando cursos em virtude de carencia de informações, e principalmente do enfoque principal da avaliação, que era o de avaliar o Programa como um todo, e não o de avaliar as várias entidades de treinamento.

5) Nas áreas industrializadas foi fixado o número mínimo de 3 e máximo de 15 para evitar respectivamente o custo elevado das entrevistas e problemas tais como o excesso de entrevistas por empresa.

6) A facilidade de localização de domicílios nas áreas semi-industrializadas permitiu que, os evadidos fossem amostrados até quase que exclusivamente. Os quadros de 2 a 8 do Relatório mostram os dados e estatísticas utilizados em cada um dos nove estados já mencionados.

No capítulo IV "Sumário das Entrevistas", os autores indicam terem sido realizadas 1984 entrevistas, das quais 25% nas áreas semi-industrializadas e 75% nas áreas industrializadas. Das 1984 entrevistas, 1222, ou 62% foram concluintes de cursos para operários qualificados; 505, ou 25%, foram de concluintes de cursos para auxiliares técnicos; e 160, ou 8%, foram concluintes de cursos para supervisores. Somente 5% foram concluintes de cursos para operários semi-qualificados e por isso pouco peso foi dado a este grupo. Do total entrevistado no questionário No. 1 13% concluiu em 1964, 54% em 1965 e 33% no 1º semestre de 1966.



O questionário No. 1, o mais significativo em termos de importância do Programa e do número de entrevistas foi analisado como a parte básica das respostas e reações dos concluintes ao Programa.

Quando as questões semelhantes em outros questionários, revelaram respostas com variação significativa ou uniformidade substancial, foram discutidas e analisadas juntamente com as respostas as questões do questionário No. 1.

Quanto às características dos entrevistados verificou-se, que o maior grupo (24%) se situa dentro do grupo de idade de 26 a 30 anos; 21% se situava no grupo de 22 a 25 anos e 17% no grupo de 31 a 35 anos.

Quanto à ocupação dos pais, uma quantidade significativa de operários semi-qualificados e qualificados indicou, que seus pais eram não qualificados. Uma porcentagem significativa porém menor, indicou que seus pais eram qualificados em quanto que os auxiliares-técnicos e supervisores indicaram que seus pais exerciam várias ocupações.

Com referência ao mais alto nível de educação atingido, 35% respondeu ter completado a escola primária; 16% iniciou mas não completou o 1o. ciclo da educação secundária e 13% não completou a escola primária. Dos

auxiliares técnicos 22% e dos supervisores 29% completaram o 2o. ciclo de educação secundária. A mesma questão foi usada nos questionários números 2 e 3 e como era de se esperar os entrevistados mostraram um grau de educação significativamente mais alto. No primeiro deles, 27% completou sua educação superior e um adicional de 7,5% teve alguma educação de nível superior; no último questionário as porcentagens foram respectivamente de 17 e 14%.

Aproximadamente 1/4 dos entrevistados no questionário No. 1 seguiu dois ou mais cursos do Programa e na maioria dos casos os cursos eram do mesmo tipo, isto é, operários qualificados ou auxiliares técnicos.

Com referência à questão "onde você aprendeu o seu ofício"?, 52% indicou ter sido através de uma combinação de cursos no Programa Intensivo e outros meios. Somente 11% respondeu que o curso do Programa foi a única fonte de aprendizagem para seu ofício, enquanto que 23% indicou que o curso não se ligou à aprendizagem do seu ofício. Para os trabalhadores qualificados e para os supervisores nas áreas industrializadas o curso de Programa Intensivo foi significativo e entre 15 e 20% dos entrevistados, respondeu que o curso foi de grande valor para seu ofício.

Quanto aos efeitos na mobilidade ocupacional os dados apurados

revelam que foram pequenos tais efeitos sendo que o efeito na ocupação mostrou grande variação nas respostas, considerando-se o número total de entrevistados, e maior ainda quanto às respostas por grupos de ocupações.

Quanto aos desempregados que se inscreveram no Programa é altamente significativo verificar-se que após o curso, 45% levou menos de um mês e cerca de 20% aproximadamente 2 meses para conseguir emprego.

Quanto ao efeito dos cursos sobre a remuneração os dados indicam melhoria geral dos salários após o curso ou ao tempo da entrevista, conclusão essa no entanto de validade discutível em face dos aspectos peculiares da política de salários no Brasil, ao tempo do Programa.

No item Avaliação dos Cursos, tal resultado se confirma quando as porcentagens revelam que o "salário mais alto" foi o maior resultado que os cursos lhes proporcionaram.

Ainda quanto à Avaliação dos Cursos constataram os autores:

- 1) a existência de fortes motivos econômicos para fazerem os cursos;
- 2) no questionário No. 1, 97% dos entrevistados afirmou que faria outro curso do Programa, 99% aconselharia os amigos a fazê-lo

e 97% afirmou que gostaria que os filhos seguissem os cursos do Programa.

- 3) 44% afirmam que, o que aprendeu nos cursos, foi suficiente para qualificá-lo bem na ocupação;
- 4) Sobre se estavam usando no seu trabalho o que aprenderam nos cursos, 43% disseram "um pouco" e 38% disseram "muito";
- 5) Quanto à mesma pergunta no Questionário No. 2, 55% dos participantes, responderam "um pouco" e 34% muito";
- 6) Já no Questionário No. 3, uma variação da questão: se ele usa as técnicas que aprendeu nos cursos do Programa, as respostas foram, 19% "um pouco" e 76% "muito";
- 7) Na pergunta sobre se estavam usando no seu trabalho máquinas semelhantes às usadas nos cursos, as respostas foram, 42% "sim" e 13% "as mesmas";
- 8) Na pergunta sobre quais as medidas que aumentariam a produtividade do Programa, as respostas foram, 34% "equipamentos mais adequados" e 27,5% "melhoria do material didático".

Quanto a avaliação dos participantes, os autores apontam como significativa, a resposta dos instrutores, cerca de 54%, que afirmaram serem os participantes iguais aos seus alunos de outros cursos.

E ainda, no Questionário No. 7, os Diretores de Escolas e Encarre-

gados de Treinamento, cêrca de 67% dos entrevistado, afirmam que, a qualidade dos concluintes preunche todos os requisitos necessários aos números das ocupações.

Quanto à análise das ocupações do Programa, os autores concluíram que, a divulgação dos cursos foi feita mais por parentes, amigos e lecais de trabalho e que especialmente nas áreas industrializadas, houve carencia de um servicô de colocação ligado ao Programa para encaminhamento a empregos.

Quanto à avaliação dos concluintes, os seus supervisores de trabalho foram perguntados sôbre como comparavam os seus subordinados que concluíram o Programa, com os outros que não fizeram os cursos. As respostas favoreceram os concluintes dos cursos, sendo que 52% dos entrevistados concluíram ainda, que esses concluintes eram mais eficientes.

De um modo geral os concluintes quando apreciados por supervisores ou colegas de trabalho, são apontados como mais eficientes o portadores de maior número de conhecimentos.

Comparando as respostas aos questionários, de ano para ano, considerados 1964, 1965 e 1966, verificaram os autores progressão sensível nas opiniões favoráveis ao Programa, nos seus vários aspectos.

Quanto aos professores dos cursos foi verificado que, grande número terminou a escola secundária e um número significativo atingiu a formação superior. A maioria dos professores trabalham fora do Programa, sendo que 2/3 trabalham mais do que 30 horas por semana fora do Programa. Nas áreas industrializadas, 45% dos professores trabalham de 7 a 12 horas semanais no Programa e nas áreas semi-industrializadas, 50% dos professores trabalham de 13 a 18 horas por semana no Programa, e 29% de 7 a 12 horas. Os professores em sua maioria, afirmaram ter usado os materiais de instrução existentes, afirmando que o equipamento usado nos cursos era semelhante ao encontrado na indústria.

Quanto aos Diretores e Encarregados de Treinamento de Escolas e Empresas onde os cursos foram realizados, todos possuíam os antecedentes educacionais exigidos para a função, sendo que a maioria tinha educação superior, seguindo-se grupo grande com educação técnica e secundária. Esses entrevistados opinaram, cerca de 50% ser a produtividade dos professores média o a mesma porcentagem opinou pela necessidade de treinamento dos mesmos.

Quanto aos evadidos, destacam os autores:

As razões para evasão dos cursos foram numerosas mas certas respostas

parecem mais importantes do que outras:

<u>Razões</u>	<u>áreas-industria- lizadas</u>	<u>áreas semi-indus- trializadas</u>
Perda de horas extras na empresa	11%	4%
Dificuldade de horário	28%	26%
Problemas de saúde	14%	20%
Problemas de família	15%	10%
Dificuldades no curso	7%	12%
Não gostou do curso	6%	8%

A razão mais importante para evasão do curso em ambas as áreas, parece ser a da "pressão causada pelo horário do curso". Das várias razões dadas, esta é uma que a administração do Programa poderá presumivelmente ajustar às necessidades ou desejos dos participantes potenciais, para cursos futuros.

No questionário para professores dos cursos do Programa, eles foram perguntados sobre a principal causa das evasões. As razões mais comumente apresentadas pelo professores foram: (a) mudanças no horário de trabalho dos participantes e (b) inadequação do nível de conhecimento dos participantes. Uma terceira razão que os professores consideraram signi-

ficativa foi a falta de recursos econômicos dos participantes. Os Diretores e Encarregados de Treinamento dos cursos do Programa, também consideraram o horário dos cursos como a principal causa das evasões. Estas respostas fundamentam os comentários dos evadidos de que, a razão principal para evadir é o conflito entre o horário do curso e o horário do trabalho.

Uma maioria significativa dos evadidos afirmou estar interessada em voltar para completar o curso quando houver oportunidade. Somente 17% nas áreas industrializadas e 12% nas áreas semi-industrializadas responderam não ter interesse em voltar para o curso. Aquêles que estavam interessados em voltar condicionaram seu interesse à solução de alguns ou de todos os problemas que os levaram a deixar o curso.

Na análise geral dos dados, os autores destacam:

- 1) os alvos quantitativos estabelecidos pelo Programa foram excedidos quanto ao período de tempo que lhes foi destinado.
- 2) os vários grupos de entrevistados, concluintes em geral, evadidos, supervisores, professores dos cursos, diretores e encarregados de treinamento, manifestaram opinião favorável aos cursos e atividades relacionadas do Programa, considerando-o como uma instituição de treinamento profissional importante e



valiosa, indicando alto respeito pela qualidade dos cursos.

3) Considerando-se que, uma nação em desenvolvimento, para fazer face às suas necessidades urgentes de operários qualificados e técnicos, tem duas alternativas: treinar a mão-de-obra não qualificada para as ocupações altamente qualificadas ou então retreinar e promover os seus trabalhadores semi-qualificados e qualificados. Esta última é um procedimento muito mais rápido nas circunstâncias acima e o Programa Intensivo adotou-a.

4) A avaliação dos concluintes, em geral revelou serem êles mais eficientes, quando comparados com outros que não seguiram os cursos.

5) Há indicações de que as remunerações dos participantes que concluíram os cursos foram aumentadas após o seu término.

6) os concluintes nas principais observações favoráveis ao Programa, indicam que êle propiciou "progresso profissional" e "abertura de novos horizontes".

7) as críticas principais apontadas foram quanto a curta duração dos cursos, a falta de maiores informações quanto aos cursos, a falta de orientação durante os mesmos e a falta de serviço de colocação junto às coordenações regionais ou locais dos cursos.

Quanto à análise dos custos afirmam os autores que a mesma tem para o Programa Intensivo limites estreitos pelas seguintes razões: o uso das capacidades e facilidades ociosas das entidades de treinamento existentes torna os custos do Programa, diretos, difíceis portanto de comparação com os custos de outros programas; o Programa Intensivo foi concebido principalmente como um Programa de retreinamento e promoção, beneficiando na maioria indivíduos já portadores de habilidades ou ocupações o que dificulta também, a comparação de seu custo com o de outros programas. Afirmam também, que sua intenção nessa análise foi principalmente a de estimar o custo do Programa para o futuro, e assim, compará-lo como alternativa preferível ou não, em relação as outras. Apontaram os autores a dificuldade na comparação das áreas industrializadas e semi-industrializadas, em face das diferentes instituições que se ligaram ao Programa, com os diferentes tipos de curso o que resultou em diferentes relações aluno-professor e diferentes disponibilidades de equipamento, obrigando em alguns casos a sua aquisição completa e em outros, não sendo necessário investir nesse elemento.

A falta de mobilidade perfeita de mão-de-obra, não poderia levar a concluir-se que um concluinte de uma área industrializada substituisse o concluinte da área semi-industrializada. A maior parte dessa mobilidade não é direcional. Assim se o custo por concluinte numa área industrializada for mais baixo do que na área semi-industrializada, ainda seria necessário treinar

para as ocupações das áreas semi-industrializadas para obter essas ocupações.

Para a análise do custo dos concluintes os autores, estabeleceram a unidade concluinte-hora, que resulta do seguinte cálculo. Considerando-se  $a$  como o número de concluintes de um curso  $i$  e  $h$  o número total de horas requeridas para concluir o curso, o número total de concluintes-hora para o curso será igual a:  $a_i \times h_i$  e o número total de concluintes hora para o Programa será:  $\sum a_i h_i$ .

Segundo os autores não se poderá pensar somente nos concluintes para efeito da análise de custo por não se tratar de produto homogêneo, sujeito a outras variáveis, como duração de cursos, equipamentos necessários, etc.

Com farta documentação gráfica, analisam ainda os autores critérios para determinação de custos de equipamento, e concluem principalmente, que os custos por concluinte-hora para o país, como um todo, variarão muito pouco se o número de concluintes se elevar de acordo com a progressão coratada dos níveis de 1964 para os de 1965, devendo no entanto aumentar se o número de concluintes baixar em relação aos níveis de 1964. Afirmam ainda, não saber quais serão os custos para expansão

de Programa em cada uma das áreas anteriormente mencionadas, acima dos níveis de 1965. Elas deverao depender nao somente da capacidade ociosa do Programa em si, como também, das facilidades que sejam disponfveis.

O meio rápido de reduzir os custos dos concluintes-hora é de reduzir o desperdício que resulta da perda do número potencial de concluintes-hora decorrente das evasões.

Nisso verificou-se progresso no Programa onde a taxa de evasão baixou de 1964 para 1966 de 32% para 23,4%. O progresso mais significativo verificou-se na área industrializada, onde a queda foi de 33,4% para 24,2%, enquanto na área semi-industrializada a queda foi de 21,5% para 19,5%.

#### Recomendações:

As recomendações principais dos autores são:

- 1) que o Programa seja mantido em níveis iguais ou superiores aos de 1965;
- 2) que seja estabelecida uma comissão permanente para revisão de objetivos, conteúdo, currículo dos cursos e especialmente sua duração;

- 3) que se envidem esforços especiais para expansão de cursos destinados ao treinamento de supervisores;
- 4) que se mantenha atualizado o estudo do mercado de professores disponíveis para os cursos, bem como, os estudos dos níveis justos de suas remunerações;
- 5) que os cursos desenvolvidos fora das fábricas sejam supridos com equipamentos do tipo mais comumente utilizado na indústria;
- 6) que sejam estudados horários mais convenientes, utilizados procedimentos de seleção e procedimentos de controle dos motivos de evasão para ser diminuído o desperdício provocado pela taxa alta de evasão;
- 7) que sejam usados orientadores educacionais e pessoal de colocação para assistência durante o curso e assistência de emprego;
- 8) No sentido de enriquecer as recomendações do item anterior, que seja organizado um serviço permanente de pesquisa do mercado de trabalho;
- 9) que seja dada ênfase cada vez maior ao "enfoque" de retreinamento e promoção que o Programa tem tido;
- 10) finalmente, que se obtenha amostras de concluintes em intervalos pré-estabelecidos através de questionários enviados pelo correio para registro contínuo de informações sobre classificações de trabalho, promoções, sucesso na aplicação de novas habilidades, melhoria de remunerações etc.

### Metodologia tentativa

Após tecerem considerações sôbre as dificuldades já conhecidas de se estabelecer uma metodologia de avaliação de programas de treinamento os autores propõem uma metodologia que consideram tentativa e que, deverá compreender as seguintes fases:

#### 1) Indicações administrativas:

- 1.1 Constituição de um Grupo de Trabalho de Avaliação, composto de pessoal de alto nível técnico com experiência em avaliação, dirigido por Diretor com autoridade final para tomada de decisões em todos os aspectos da pesquisas e que goze do mais amplo apoio das várias entidades, que se dedicam ao Treinamento Profissional.
- 1.2 A elaboração do orçamento operacional de tal grupo deverá ser feita, após a determinação das fases da avaliação e de suas implicações materiais e de pessoal.

#### Indicações Técnicas:

Os dados essenciais a serem obtido: para avaliação das operações de programa de treinamento são:

- 1) Dados quantitativos do Programa envolvendo estatísticas sôbre números e tipo de cursos, distribuição geográfica das facilidades

de ensino, número de participantes por curso, evadidos e concluintes por curso, número de professores e coordenadores de cursos;

- 1.1 Elementos para decisão sobre o tamanho e tipo de amostragem de acordo com os objetivos da pesquisa;
  - 1.2 Elementos técnicos para perfeita confecção dos questionários.
- 2) Dados sobre custos administrativos, de equipamento, de professores, de livros e materiais de instrução para permitir o cálculo dos custos por participante-hora, concluinte-hora e dos quais deverão decorrer as taxas de desperdício, medidas através das evasões.
  - 3) Dados a serem obtidos dos Questionários a serem preenchidos por entrevista pessoal ou por correio pelos indivíduos envolvidos no Programa, direta ou indiretamente de acordo com o que foi estipulado pela amostragem.

#### Indicações sobre custos:

Quanto aos custos fixos, os autores indicam a importância de se ter como parte do custo total, o custo real do equipamento.

#### Orientação para avaliação do Programa:

A avaliação de um programa de ensino profissional é mais uma arte

do que ciência. Uma metodologia não poderá fazer mais do que apresentar as linhas mestras a serem seguidas e o julgamento de bom senso é que determinará o caminho certo, Não háum substituto real para a experiência e quanto maior fôr a experiência melhor será o julgamento.

A avaliação global de um programa é basicamente comparativa. Isso significa que deve existir um padrão com o qual se pode comparar o programa. A modificação em um programa num certo período de tempo é um padrão de comparação; e aqui se pode verse um programa está melhorando de um ano para outro. A comparação de programas competitivos no mesmo período é uma outra alternativa de padrão. Assim, as comparações podem ser feitas entre programa de treinamento formais e informais; programas de treinamento público e particulares ou ainda, de qualquer combinação entre êles.

Em qualquer tipo de comparação de programas é necessário ter certeza de que as unidades de comparação são idênticas não se pode comparar um programa completo de treinamento com um programa de promoção. Deve ser usado um procedimento idêntico para os precôs. Os dois programas a serem comparados necessitam ainda, ter os mesmos elementos investidos e os mesmos produtos. A comparação entre dois programas pode então ser feita na base de qualidade e de custos. É um tanto fácil julgar o melhor de dois programas se a qualidade fôr igual e se os custos diferir



rem; ou se os custos forem os mesmos mas a qualidade diferir. No entanto se a qualidade diferir e os custos também diferirem poderá ser difícil selecionar o melhor dos programas. Aqui outra vez a arte de avaliar com base no julgamento experiente é essencial.

Como comentário final cumpre destacar que os autores afirmaram desde o início do Relatório que a Metodologia a ser proposta resultaria das indicações da Avaliação do Programa. É compreensível pela leitura do Relatório que muitas das dificuldades dessa avaliação decorreram do fato de que o Programa no seu Planejamento não estabeleceu completamente os elementos que deveriam ser posteriormente usados para fins de Avaliação e assim sendo, restaria ainda à Metodologia o preenchimento dessa lacuna.


PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE  
PROMOCION PROFESIONAL

RODOLFO MARTINEZ TONO,  
Director Nacional del "SENA"  
(Versión taquigráfica)

Hace más o menos tres años decidimos en Colombia superarnos en el campo de la formación profesional. La labor que venía cumpliendo el Servicio Nacional de Aprendizaje al adentrarnos en una etapa nueva, sintetiza todos los esfuerzos que se hacen para lograr una formación profesional integral, en todos los niveles técnicos y administrativos del empleo y en un país en proceso de desarrollo.

Cuando decidimos avocar el problema, tuvimos plena conciencia de que no se trataba de un simple nuevo programa de promoción profesional, sino de algo mucho más importante, más profundo, que iba a tener definitivamente incidencias en muchos aspectos de la vida económica y social de nuestro país.

Para ser absolutamente franco y sincero con ustedes, creo que estos seminarios deben utilizarse no solo para presentar las cosas que estamos o que se estén haciendo con sus cualidades, éxitos y fracasos, sino también para hacernos mutuamente una crítica constructiva, que ponga en



evidencia las graves fallas que existen en la estructura social de América Latina.

Cuando iniciamos el gran planteamiento de la formación profesional en el empleo, estábamos seguros se iba a abrir un gran debate, más aún, lo propiciamos, lo deseamos, lo quisimos vehementemente. Citamos a todos los Rectores de las Universidades del país, a los Decanos de las Facultades de Ingeniería, a los representantes del movimiento sindical y a los hombres de empresas representativas de los diferentes sectores de la actividad económica. Y lo hicimos así, porque estamos convencidos y hoy lo estamos aún más, de que la promoción profesional iba a chocar violentamente contra intereses consolidados. Que un planteamiento claro sobre la posibilidad de ascenso vertical de los trabajadores en la empresa, fuera de las empresas también, iba a crear preocupaciones de diversa índole en los sectores que pudiesen en un momento dado sentirse afectados.

Conozco bastante bien a América Latina, desde luego conozco muy bien a mi país y sé que no existe en el caso colombiano, lo puedo decir con absoluta exactitud, una igualdad de oportunidad para toda la población del país a fin de que cada cual, a base del esfuerzo propio, los que quieran y puedan, lleguen o ocupen un nivel económico, una posición cultural y social dentro de la comunidad.

El sistema de la educación formal, con una primaria deficiente, un bachillerato

que es un simple camino para encontrar las vías de la universidad, no era y desde luego no lo es hoy, el camino que por una parte lo llevase a establecer una verdadera democratización de la formación, un aumento, a corto plazo, real y concreto de los índices de productividad y a buscar la consolidación y establecimiento de una sociedad más igualitaria y más justa.

Esta ruta la pueden recorrer en nuestro país muy pocas personas. Me gustaría saber qué porcentaje de brasileros, de argentinos, uruguayos, mexicanos pueden tener una escuela primaria. Cuántos pueden llegar desde la escuela primaria a la Universidad y cuántos es necesario que lleguen por esta vía a la Universidad.

Una familia colombiana, una latinoamericana se ve obligada casi a violar los convenios internacionales que tenemos suscritos con la OIT en cuanto a edad de trabajar, porque ya sean esas juventudes marginales de la vida cultural y económica, o personas nacidas dentro de hogar bien constituido, necesitan trabajar apenas llegan a la edad económicamente activa, y no todos pueden encontrar un empleo productivo y libremente escogido. El gran problema nuestro y el gran problema de muchos de los países de la zona, es el problema del empleo y cuando hablo del empleo hablo del subempleo y del desempleo; por consiguiente, todo lo que se haga en materia de política del empleo para ampliar la base de las personas que puedan conseguirlo, para agilizar el

movimiento vertical, para aumentar la productividad de las empresas a fin de aumentar el ingreso nacional y también la capacidad de producción de cada uno de los colombianos vinculados en los diferentes sectores y en los diferentes niveles, desde la alta gerencia hasta los trabajadores semicalificados, todo lo que se haga en este campo es poco en relación con la magnitud del inmenso y tremendo problema que se presenta a las clases dirigentes de América Latina.

Precisamente en nuestro país, cuando iniciamos el gran debate sobre la promoción profesional, tuvimos las primeras reuniones de los Rectores de las Universidades y aquí comenzó a presentarse otro fenómeno que yo he observado de manera sistemática, como fenómeno permanente en estas reuniones del Cinterfor.

Como lo decía antes de ayer nuestro ilustre colega el representante de Chile, hay una gran confusión idiomática en esta babel latinoamericana que nos hace muy difícil entender qué se entiende por aprendizaje, qué se entiende por promoción profesional, qué se entiende por entrenamiento en la empresa, qué se entiende por enseñanza técnica, qué labor deben cumplir las universidades, qué labor deben cumplir el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación. Aquí traigo como referencia lo siguiente: Hace algunos años, cuando se estudiaba en la O. I. T. la

resolución 117 que reglamentó las bases fundamentales de la formación profesional en el mundo, tuve la sorpresa de encontrarme con viejos amigos que en la América Latina defendían el contrato de aprendizaje como contrato laboral y que en esa conferencia, fueron a sostener la tesis inversa que confunde el aprendizaje con la simple formación de adolescentes en una etapa de pre-empleo. Tenía razón el representante de Chile cuando decía que existía una gran confusión idiomática y pedía ese día que precisáramos el contenido de cada uno de los términos que aquí se estaban utilizando. En nuestro medio, cuando abrimos el debate, también se presentó el mismo problema: la confusión entre el contenido de la educación formal y el contenido de la formación profesional. Yo siempre he entendido que la educación que compete fundamentalmente al Estado es diferente de la formación profesional. Así se consignó en esa resolución de la O. I. T.

Entendemos que si bien la educación busca lograr un nivel cultural tecnológico y científico para la comunidad en un momento dado y en una zona determinada, la formación profesional busca soluciones mucho más concretas como son: la de capacitar a una persona para ocupar con alta eficiencia un puesto de trabajo o para ser promovida, como dice textualmente la O. I. T., en cualquier rama de la actividad económica. Por consiguiente, uno de los problemas que se nos plantea al estudiar la promoción

profesional, es esta confusión de educación técnica y de formación profesional, y el papel que deben cumplir en la promoción profesional las Universidades. Creo que es una aspiración legítima de todos los países ampliar la base educativa fundamental de su población al máximo.

Llegar a tener una escuela primaria, amplia y suficiente como la que tienen los países de Europa y Estados Unidos, creo legítima esa aspiración; pero también me doy cuenta que los hechos en América Latina, son diferentes. En estos países la escuela primaria, el bachillerato aún la universidad tienen graves deficiencias. Nunca he pensado y lo digo con absoluta honestidad, que competa ni a los Ministerios de Educación y mucho menos a las universidades, salirse de su marco de acción tan importante y definitivo para el desarrollo de los países, para dedicarse a hacer formación profesional que como digo, es capacitar a una persona para un puesto de trabajo o para el ascenso de un puesto de trabajo a otro puesto de trabajo. Y no lo creo posible además, porque ni los Ministerios, ni las universidades pueden tener esa flexibilidad, ese movimiento dinámico para adaptar los procesos de formación a los cambios permanentes de la estructura ocupacional, a los cambios tecnológicos, a los cambios de necesidades de mano de obra y a los cambios de los procesos de producción.

## EXPOSICION DEL DOCTOR RODOLFO MARTINEZ TONO

7

Creo que uno de los factores que perturban el entendimiento del problema en América Latina, se debe a razones de tipo histórico y de tipo político. Es evidente que en Europa la formación profesional nació primero que la educación impartida por los Estados; sencillamente porque el aprendizaje nació antes que los mismos Estados. Antes de la constitución de las nacionalidades, ya existía el taller artesanal, ya existían los maestros, los oficiales y los aprendices. Por consiguiente, ese proceso de evolución de la formación profesional europea que parte del taller artesanal a la mediana y pequeña empresa en los fulgores de la revolución industrial, que pasa a la grande empresa a fines del siglo pasado y a principios del presente, que pasa de la empresa a las federaciones industriales en el presente siglo y que por razones de tipo político, de política de empleo, pasó a los Ministerios de Trabajo en la post-guerra, hizo que la promoción profesional tuviese en Europa su propia personalidad, un claro contenido, fines precisos y al mismo tiempo que los Estados tuviesen también muy clara la idea de lo que es la educación de un pueblo, las funciones que competen a los Ministerios de Educación, y a las universidades. En América Latina el fenómeno fue exactamente inverso: nacieron primero los Estados, primero los Ministerios de Educación, se crearon primero divisiones de enseñanza técnica en estos ministerios y solo a partir de 1942 la hermana república del Brasil crea el primer servicio de formación profesional como pionero en esta obra



## EXPOSICION DEL DOCTOR RODOLFO MARTINEZ TONO

8

magnífica para el desarrollo de nuestros pueblos. Es decir, que el fenómeno es absolutamente el inverso de lo que ocurrió en los países que primero llegaron a la industrialización. Naturalmente esta circunstancia ha creado muchos de los problemas que hoy confrontamos, muchas de las confusiones que hoy tenemos, muchas de las faltas de claridad en la presentación de los problemas inherentes al empleo y a la formación profesional.

He visto no solamente cómo se habla de formación profesional y de aprendizaje, cuando no existe ni lo uno ni lo otro, sino también, la confusión de las consecuencias de una y otra empresa: la educativa y la de formación profesional.

He visto cómo confundimos muchas veces el certificado de aptitud profesional que no requiere de leyes, que simplemente garantiza un nivel de conocimientos teóricos y prácticos para desempeñar un oficio con alta capacidad productiva y altos índices de productividad, con títulos académicos.

He visto cómo se habla de expertos y técnicos y de una serie de cosas y nos preguntamos con mucha frecuencia quién va a legalizar esos títulos, quién los va a dar y con autorización de quién.

También me parece que otro de los aspectos que han contribuido a no darle perfiles claros a esta gran revolución pacífica que es la promoción profesional en el empleo, se debe a que no se ha creado aún en nuestra zona. En Colombia apenas estamos comenzando. Yo creo que en materia de experiencias podemos mostrar aún muy poco, creo que lo importante que hemos logrado, yo de eso estoy convencido, es una idea clara de lo que debe ser la formación profesional, su sentido social y político en el campo de la productividad y en el campo del desarrollo económico.

En estos debates a que antes me referí, nos encontramos con algunas de las tesis que hoy escuchaba o que he escuchado estos días en este seminario. Por ejemplo, la Asociación Colombiana de Universidades, cuyo presidente, mi gran amigo y ex-director del Sena en esta Seccional, tiene una tesis que respeto pero que no comparto y es la de que la promoción hay que hacerla del aprendizaje a la vía tradicional y formal de la educación colombiana. Me parece que unos actúan de buena fe, pero también tengo la certeza de que otros tratan de armar un sistema para garantizar precisamente la no promoción profesional. Tengo la impresión de que algunos gerentes, afortunadamente en Colombia una ínfima minoría, de que algunos Rectores de Universidades, también en una ínfima minoría, al tratar de presentarnos un camino, que es el camino imposible, y heroico, que solo pueden recorrer los superhombres, esos que después de ocho horas de trabajo pueden hacer un bachillerato y después

vincularse a una universidad. Para mí, son verdaderos héroes, casi personas no normales; no nos pueden presentar a nosotros como ejemplo para que estructuramos una vía de promoción injertando la formación profesional con la enseñanza técnica de los Ministerios o con la enseñanza académica de esos mismos Ministerios o con las Universidades.

A mí me parece que hay que abrir el mayor número posible de vías. Yo he visto en Francia, Bélgica y Alemania que el éxito del programa de promoción, radica en tener muchísimas vías. Esta vía para los superdotados y para los hombres de gran voluntad y de gran inteligencia y otras vías para personas normales. Es decir programas que permitan la promoción profesional, económica y social de los trabajadores sin necesidad de desvincularse del proceso de la producción, con el auxilio y la ayuda de la empresa a la cual prestan sus servicios, inclusive ayuda extraordinaria como estímulo y además con la cooperación permanente de los servicios privados, oficiales o paraestatales de formación profesional. Esta idea que hemos discutido tan acaloradamente con el doctor Sanín Echeverri, que lamento no se encuentre acá por razones de su oficio, es bueno esclarecerla porque repito, algunas personas de muy buena fe, pueden por prejuicios, por razones políticas, por tácticas económicas, por sentido de clase, utilizar mecanismos tortuosos y difíciles, para garantizar la no promoción de los trabajadores colombianos en nuestro campo.

Yo le preguntaba y le he preguntado en muchas ocasiones a los directivos de la Asociación Colombiana de Universidades, y hoy lo pregunto a los distinguidos colegas aquí presentes, cuántas personas han logrado recorrer este camino tan difícil, cuántos hijos de trabajadores latinoamericanos han ingresado a la Universidad, cuántos, qué porcentaje, cuántos son, quiénes son los que pueden, sobre todo en medios como el nuestro con altos índices de explosión demográfica, familias numerosas, mantener fuera del empleo y por largo tiempo.

Tuve también una discusión muy larga con el Rector de la Universidad de California y con el Director de una de las escuelas que dependen de esa Universidad. Le decía que los ricos definitivamente no entienden a los pobres, porque resulta que en los países desarrollados, se ha llegado a utilizar en la política del empleo para tener pleno empleo o muy bajos índices de desempleo, que viene a ser lo que se denomina desempleo tecnológico, o sea cuando una persona cambia de actividad por voluntad propia o cuando la economía lo obliga a abandonar un empleo conocido en un sector también conocido y determinado. Entonces yo le decía al Rector que si bien era cierto que en los Estados Unidos por política de empleo, yo he conocido ese fenómeno en el Departamento de Empleo del Ministerio de Trabajo de Washington, se trata de mantener a una porción de la población en edad económicamente activa, marginada de la vida económica y vinculada a la vida locativa porque ese fenómeno se lo permite el salario familiar, bastante alto

de esos países. Es decir que otras de las cosas en que he pensado muchísimo es que la promoción profesional, en los países en proceso de desarrollo, no puede ser igual a la promoción profesional de los países altamente desarrollados que aspiran, como les digo a tener una gran base de educación superior.

En el caso nuestro, esa posibilidad no existe por lo menos en los próximos años. El problema nuestro es el inverso. Es facilitar después de la escuela primaria el ingreso al empleo productivo del mayor número posible de colombianos. El problema nuestro es reducir el desempleo y sub-empleo, para eso tenemos que buscar otra fórmula. A mi me parece que así como se busca ampliar la base del empleo, tenemos que lograr aumentar la productividad del país, haciendo una promoción profesional científicamente estructurada, planificada, seria, que aumente la capacidad de producción del trabajador y la productividad de la empresa. Tenemos que sacar del subdesarrollo a nuestras empresas con sus respectivos Gerentes. Tenemos que hacer en América Latina una empresa nueva, dirigida por hombres expertos en administración, que entiendan claramente que no podemos seguir produciendo con los costos, con los desperdicios, con los deterioros de la maquinaria y con todos los defectos que tiene la producción de Colombia y de América Latina. Es decir no podemos, a menos que queramos caer en una crisis profunda y posiblemente irreversible,

no podemos seguir aceptando la simple promoción arbitraria, caprichosa, a veces injusta, fundada muchas veces en el tiempo de servicios, en la antigüedad. Para íntima satisfacción, en el caso nuestro las cosas están cambiando. Creo que ello se deba a la muy estrecha, a la total participación del movimiento sindical en la obra del Sena. Nuestro movimiento sindical a diferencia de lo que ha ocurrido en muchos países, se ha hecho hoy líder de la promoción profesional a base de formación profesional. Es admirable y me siento muy orgulloso del movimiento sindical que apoya una política que en muchos países ha sido combatida tremendamente y que ha impedido inclusive el nacimiento del servicio de formación profesional, porque esa política torpe que a veces produce dividendos a corto plazo, pero que siempre conduce al desastre, esa política de promoción por antigüedad o por arbitrariedad de los patronos no puede conducir a ninguna meta que tenga que ver con el desarrollo y con el aumento de la productividad en nuestras naciones. Es admirable que el movimiento sindical no solo hubiese aceptado la tesis de la promoción profesional, conformación profesional en todos los niveles del empleo; lo que el doctor Núñez hace muchos años lo llamaba formación integral, porque no se puede concebir la formación parcelada, con títulos académicos o con niveles de empleo. Es altamente estimulante para nosotros repito, que el movimiento sindical colombiano, se ha transformado, no solamente haya aceptado, sino que se haya transformado en líder de la promoción profesional, basada en la formación

profesional de los recursos humanos de nuestro país. Para nosotros la cuestión de la promoción profesional ha sido analizada con gran realismo, le he manifestado al doctor Núñez, se lo dije así cuando le presentamos nuestro proyecto de cooperación con el Fondo Especial de las Naciones Unidas, que posiblemente nunca se haya concebido un plan más difícil. Pero también tengo la certeza de que nunca hemos pensado en un plan que estimule más nuestro esfuerzo, para vencer todas las posibles dificultades que le permitan al trabajador su promoción profesional y social. No creemos que este problema se va a resolver fácilmente, en cortos años y en las 47.000 empresas que se encuentran vinculadas a la acción del Sena. No creemos que la promoción de trabajadores independientes, que creen su propio puesto de trabajo con pocas inversiones y a base de gran habilidad y experiencia y de profundos conocimientos tecnológicos, se va a lograr a corto plazo. Cubrir el proceso de promoción en todas las empresas y en cada empresa o en cada sector económico en sus diferentes especialidades, en sus diferentes oficios, en sus diferentes líneas de promoción, no es trabajo a corto plazo.

El trabajo que tenemos para los próximos 20 años lo vamos a realizar con fe y con una profunda mística en la capacidad de superación de nuestro pueblo. Muchos miran la promoción profesional como un fenómeno existente. Es decir, la promoción se está haciendo en Colombia y en todos los países

de América Latina, pero lo que ocurre es que esta promoción es inorgánica, es irracional, no obedece a razones de justicia ni de capacidad, es una promoción basada en la confianza de los empresarios, en el capricho de muchos de ellos, en la antigüedad, en impresiones sindicales y en mil factores que nada tienen que ver con la productividad y con el desarrollo.

Ese fenómeno existente es el que queremos sistematizar y racionalizar. Ese fenómeno vivo, dinámico y en pleno desenvolvimiento es el que queremos conducir por la vía de un mecanismo y de un proceso que garantice el ascenso de los mejores, de los que quieran y puedan, de los que ejecuten mejor su trabajo, de los que se empeñen mejor en el esfuerzo, de los que conquisten mejor y con más ardor las posiciones de las empresas.

Este problema no es un problema de tipo académico. Este es un problema laboral, es un problema de empleo. Me sorprende inclusive uno de mis funcionarios, Don Baudilio, cuando estaba preocupado por la ley que tenemos que sacar para darle el título a estos señores que hagan cursos de promoción. A mí me parece que nosotros no debemos ser tan paternalistas. En el caso colombiano tenemos un movimiento sindical que ha llegado a cierta madurez y tenemos una clase industrial que también ha llegado en algunas zonas del país, a una gran madurez. A mí me parece que este problema de las escalas ocupacionales de los diferentes niveles



del empleo, que para darle algún nombre y para poderla expresar de alguna manera hemos llamado, siguiendo la terminología de la O. I. T., trabajador semicalificado, calificado, técnico medio, técnico superior, ingeniero de producción como lo llaman en Bélgica, ingeniero de Operación en Francia, ingeniero técnico ahora en España, esos nombres sirven para esquematizar un poco a grandes rasgos porque esos no son todos los niveles del empleo. Sin embargo, creo que en el caso colombiano por lo menos esa es mi esperanza, los nombres de estos cargos van a ser un problema que se le va a salir de las manos a las Universidades, al Ministerio de Educación, porque éste va a ser un problema que se va a tratar en la contratación colectiva y esos nombres seguramente como ha ocurrido en Europa, van a ser pactados por los sindicatos con las empresas, van a ser dados muchas veces unilateralmente con las empresas, pero en todos esos casos esos nombres se los van a conquistar los trabajadores sindicalizados, en una última instancia, quienes son las personas interesadas en buscar una denominación para los correspondientes puestos de trabajo que existen en los diferentes niveles dentro de sus empresas.

El papel del Sena también como lo decía el doctor Núñez anoche, debe coadyuvar con el movimiento sindical, con los sectores empresariales, para establecer en el país una clasificación uniforme de ocupaciones que permita unificar la denominación de todos los oficios que tengan las

mismas funciones y el mismo contenido.

A mí me parece que es una de las grandes funciones que competen a los servicios de formación y a los Ministerios de Trabajo, tratar de establecer en estos países clasificaciones uniformes de ocupaciones y oficios, que correspondan a la realidad económica y social de nuestros países y no importar estas clasificaciones de los países altamente desarrollados que muchas veces no tienen nada que ver con los oficios que existen en los países del tercer mundo.

Ese problema de los nombres lo resolverán los sindicatos y las empresas. Nosotros prestaremos nuestra cooperación para tratar de que unos y otros acepten, si lo consideran conveniente desde luego, una clasificación uniforme de ocupaciones que denomine a un mismo oficio en todo el país con el mismo nombre, a fin de evitar la confusión que tenemos donde un oficio tiene cuatro y cinco nombres y hace difícil inclusive la tramitación de las convenciones colectivas de trabajo porque dificulta la evaluación y el análisis de los oficios y consecuentemente el establecimiento de un sistema salarial basado en una evaluación ocupacional. Hay otro problema que es muy importante en este aspecto de la promoción profesional. Decía ayer en la reunión de Coltejer que otro de los problemas que toca un plan integral de promoción profesional, es el de la estructura de las

empresas. Muchas veces no solamente se dificulta la formación en los niveles básicos de trabajadores calificados a través del contrato de aprendizaje o los altamente calificados, o los técnicos por una falta de formación de los niveles de alta gerencia, o gerencia media. Porque no se puede dividir ni menos parcelar estos niveles de formación que corresponden a los niveles de empleo sino que también una estructura deficiente de las empresas, dificulta la aplicación de los programas de formación profesional, obviamente hace difícil la aplicación de programas de promoción profesional, cuando esa estructura tiene graves defectos y requiere ser modificada, es decir, que aquí ya la formación profesional en su mejor concepción se encuentra con un problema nuevo, difícil y delicado de manejar y es que a veces hay que solicitar o sugerir a muchas empresas que cambien su estructura orgánica, que organice mejor sus cuadros superiores, sus cuadros medios, que establezca proporciones lógicas, entre el número de técnicos relacionados con los trabajadores calificados, el número de supervisores, en fin que tenga una estructura que consulte los principios básicos y elementales de la administración científica. Por qué? Porque por más esfuerzo que haga una empresa, ya sea directamente o a través de un organismo en el campo de la formación de sus trabajadores si existen graves defectos en la estructura, los resultados van a ser sino negativos, muy inferiores a los que se podían esperar en una empresa bien estructurada, bien organizada y bien orientada. También tiene mucho

que ver este problema de la promoción profesional con la política de las relaciones industriales. Por eso hay que estudiar cuidadosamente cuál es el papel de los servicios de formación en este campo de la promoción profesional y ha creído que toda empresa importante, la grande empresa, debe tener como lo tiene las grandes empresas textiles de Medellín, importantes departamentos de capacitación del personal en todos los niveles, a fin de facilitar la acción de los servicios de formación, a fin de que los servicios de formación encuentren en las empresas una contraparte con quien entenderse, porque a veces es muy fácil de decir entiéndase con la empresa pero eso no es posible si la grande empresa no tiene un departamento adecuado de capacitación con especialistas en la materia, que permitan el empalme y la integración del servicio de información con la sección o departamento de formación profesional de la empresa a fin de poner en marcha los correspondientes programas. La empresa mediana y pequeña obviamente no tendrán estas divisiones, estos departamentos, pero pueden tener una persona encargada de estas funciones, también para garantizar el éxito de los programas y sobre todo para evitar que se presenten problemas graves ya que como dije antes este problema de la promoción profesional, este proceso, va a tener una incidencia inevitable en la política de empleo, en la política de selección, en la política de orientación profesional, y en la política de relaciones industriales de la empresa y esas políticas tampoco pueden ser delegadas por la empresa

a ningún organismo de formación profesional ni a ningún Ministerio.

Otro tema en el cual he pensado muchísimo cuando he planteado esto que ya he denominado una gran revolución en el empleo, que va a modificar vicios y estructuras, prejuicios y hábitos adquiridos, es el problema de cómo se estudia en un país. Creo que es seguramente uno de los factores fundamentales en el subdesarrollo la incidencia terrible que debe de tener en la economía de un país la promoción sin formación. Cuando uno compara a un gerente de un país en vías de desarrollo con un gerente de un país altamente desarrollado se da cuenta de la gran energía que se pierde, y que se va dilapidando lenta e imperceptiblemente por esa rendija de la improductividad, que prospera en todos los niveles del empleo. Trabajadores no calificados desempeñando puestos calificados, trabajadores altamente calificados desempeñando puestos no altamente calificados, técnicos en sitios claves de las empresas sin tener ni la experiencia ni la formación, gerentes que no son gerentes, cuanta energía, cuanta capacidad creadora se está perdiendo y se está dilapidando. Cuánto le vale a un país la improductividad de sus operarios? Yo creo que si se tomase una empresa y se sacasen costos por improductividad de la gente vinculada, desde el gerente hasta el último trabajador, nuestro país o nuestros países se llevarían una aterradora sorpresa.

## EXPOSICION DEL DOCTOR RODOLFO MARTINEZ TONO

21

A mí me parece que este problema de promoción profesional, para plantearlo, para lograr su éxito, para lograr su aceptación, requiere previamente de una gran promoción. Es decir tenemos que promover la promoción profesional en gran escala, como se dice hay que vender esa idea con gran fe y con mucha mística. Yo no creo que una obra tan importante, que para mí constituye una verdadera revolución de la productividad y de los hábitos ocupacionales de un país, se pueda hacer a sangre fría, se pueda hacer con la temperatura normal del organismo humano, se pueda hacer sin una afiebrada fe en los destinos de un pueblo que quiere superarse y debe superarse y que se superará con un programa que tiene tan altos designios.

Medellín, 18 de octubre de 1967.

## TERCERA SESION

Martes 17 de Octubre de 1.967

Hace uso de la palabra el doctor León Jaime Aristizábal. Hace aproximadamente dos años el SENA lanzó al país una idea: La Formación y la Promoción Profesional de los trabajadores. En ese entonces se habló de la idea de establecer un sistema de capacitación de personal diferente al utilizado por los sistemas clásicos, pues se hacía necesario planificar la organización de los trabajadores en la empresa, para que fueran llenando los vacíos en los diferentes peldaños del empleo.

Por un plan de Promoción Profesional lanzado por el SENA al país, se pretendía alcanzar los siguientes objetivos:

1. Crear la promoción profesional y social de los trabajadores, o la carrera administrativa dentro de la empresa.
2. Capacitar al personal para que se desempeñara mejor en el cargo aumentando la productividad y disponer de una reserva de personal suficiente para sostener las necesidades de la empresa, de acuerdo con el desarrollo planeado. Un programa de capacitación crea en los trabajadores el incentivo de la formación como la única forma para ascender.

Dentro del programa de capacitación se siguió la siguiente metodología:

El primer paso fue el de un inventario de todos los cargos existentes en la empresa según la estructura, y se analizaron las posiciones de cada uno de ellos con el fin de mantener el factor del incentivo económico como índice de producción.

El segundo paso fue, el análisis de funciones. Se hizo un detalle de todas las tareas correspondientes a cada función, para establecer las líneas de movimiento que representan un orden lógico dentro de la promoción.

LINEAS DE PROMOCION DIRECTA E INDIRECTA. La primera corresponde a los posibles cargos organizados dentro de las mismas posibilidades de la empresa, como ejemplo tenemos, un Auxiliar de Contabilidad puede pasar a Contador.

La segunda es el posible movimiento que tiene una persona de un puesto a otro de diferente escala como incentivo de ascenso,

El tercer paso se refiere al traslado horizontal y puede presentarse a través de la misma escala salarial. Es indispensable para que exista éste, cierta afinidad entre los cargos.

El siguiente paso en la elaboración del plan de capacitación del SENA, fue el de establecer la diferencia entre cada uno de los cargos de la estructura del SENA. Cada uno se analizó por separado y se consideraron todas las posibilidades para trasladarse por cualquiera de las vías, por



conocimientos específicos con el puesto de trabajo. Así por ejemplo, un operario de almacén que tiene unos conocimientos, una cultura básica general y unos conocimientos relacionados con otros trabajos; para pasar a un puesto diferente se le adicionan los conocimientos requeridos para ese cargo.

Para la implantación de este programa de capacitación se inició en el SENA un contrato con los trabajadores y el Sindicato para explicarles los beneficios que se obtenían con este sistema.

La aplicación del programa se inició con una encuesta para determinar los conocimientos generales y específicos del individuo, y buscar bases para su promoción.

Dentro de este programa se elaboraron unas tarjetas en las cuales cada persona aparece registrada con los conocimientos adquiridos antes de entrar a la empresa y después de estar en ella. En esta forma es posible conocer la persona capacitada para promoverla a otra posición.

Hay un punto muy interesante que se ha tenido en cuenta: La evaluación de los trabajadores. Esta debe hacerse inicialmente para designar cuáles son los vacíos que pueden tener las personas en el cargo que desempeñan. Así se busca alcanzar el objetivo de aumentar su productividad y el de capacitarlo plenamente. Luego puede pensarse en un programa de promoción.

Dentro de la línea de promoción directa se han tomado todas las posiciones que existen en la estructura salarial del SENA, desde la posición

SESION TERCERA

-4-

menor hasta la superior, conforme lo contempla la Convención Colectiva de Trabajo.

Pide la palabra el señor Ruben Omar Cecilli del Brasil: Tengo varios puntos por averiguar: uno de los objetivos de la Promoción Profesional es elevar al trabajador?

Responde el doctor Aristizábal: La idea es la siguiente: al individuo se le permite capacitarse por medio de la Promoción Profesional y elegir las líneas de promoción y así la empresa prepara un grupo de personas para atender posibles vacantes que se presenten en la empresa.

De nuevo pregunta el señor Ruben Cecilli: Se dice que el SENA hace concurso para promover un trabajador: queda el que tiene más posibilidad?

Responde el doctor León Jaime Aristizábal: en el caso del SENA hay un sistema de ascenso por medio de concurso, por ejemplo, se presenta una vacante; quien tenga un mejor nivel según el resultado de los respectivos exámenes, será promovido.

De nuevo el señor Ruben Omar Cecilli: En el caso del SENA hay que esperar una vacante para poder ascender?

Responde el doctor Aristizábal: Mientras no se cree un cargo nuevo, sí.

TERCERA SESION

-5-

Pregunta otra vez Brasil: Quisiera explicarme lo de la Encuesta, me gustaría tener más detalles.

Respuesta: Se hace una encuesta pidiendo los conocimientos que aquellos deben tener registrados en la hoja de vida que hay en la oficina de Personal. Se confronta con esos resultados y se exige un certificado que lo acredite.

Pregunta de nuevo Brasil: Quisiera saber si en Colombia se admite que un trabajador que no tenga nivel universitario puede llegar a desempeñar el puesto de Contador General, ya que en Brasil no se podría.

Respuesta: Nosotros como en todas las empresas privadas tenemos requisitos para desempeñar el puesto de Contador y el SENA está controlado por la Contraloría General de la República, que es la máxima Entidad del país.

Muchas gracias, quedó claro.

Pregunta el señor Italo Bolcna del Brasil: En qué consiste el traslado horizontal?

Respuesta: Consiste en las posiciones que están localizadas en el mismo nivel salarial.

TERCERA SESION

-6-

Pregunta el señor Carlos Rivas Tejada del Salvador: Quisiera preguntarle al doctor Aristizábal qué opina con respecto a este programa? Es únicamente para el SENA o para otra empresa?

Responde el doctor Aristizábal: No, este programa es específicamente para la Promoción Profesional para los trabajadores del SENA.

Pregunta el doctor Gerardo Lasalle: Hago una pregunta aclaratoria porque entiendo que estos programas son muy recientes, en cuánto al tiempo que se prevee para hacer el desarrollo y pasar a diferentes líneas de promoción

Respuesta: Esto no se termina, debe renovarse en la empresa constantemente. Ella tiene que saber por dónde va y qué personal necesita en el futuro para prepararlo y luego promoverlo.

En el SENA este plan de capacitación se inició desde el año pasado, ya se ha implantado en varias Seccionales, principalmente en Cundinamarca y la Dirección Nacional y se han dictado cursos para el personal de los diferentes niveles.

De nuevo pregunta el doctor Lasalle: Quisiera aclarar si entonces un Operario de Almacén puede llegar a ser Jefe Almacenista?

Respuesta: Realmente creo que eso depende mucho de los trabajadores. Exige la promoción un esfuerzo, tanto de la empresa como del trabajador, en

TERCERA SESION

-7-

el deseo de ascender. La promoción es un programa que exige tiempo y conocimiento del individuo y no puede esperarse que un Operario de Almacén en corto tiempo pueda llegar al máximo, pero sí va escalando otros puestos.

De nuevo pregunta el doctor Lasalle: **Quién hace la planificación de los Cursos:**

Responde el doctor León Jaime Aristizábal: La planificación de estos cursos se hace a través de una Sección, la cual dispone de un equipo de personal con conocimientos necesarios para elaborar los programas de capacitación.

Pregunta el Doctor Lasalle: **Qué atiende el Programa del SENA?**

Respuesta: El programa del SENA y el de Formación en la Empresa incluye el programa de Asesoría a la empresa.

Toma la palabra el doctor Teodoro Echeverri, Director Nacional de Operaciones del SENA: Yo quiero aclarar un poco más la pregunta del doctor Lasalle, creo que la respuesta del doctor Aristizábal es buena. Pero agrego: El Sena dentro de su estructura orgánica tiene una Sección que se llama División de Asesoría a las Empresas, está compuesta de un grupo de profesionales que prestan servicios a las empresas en los diferentes niveles y en todo el país. Nosotros recomendamos a cada empresa, la creación de un Departamento de Capacitación que estaría asesorado por el SENA.

En el caso del SENA hicimos lo mismo como si fuera otra empresa. Recomendamos al SENA la creación de un Departamento de Capacitación y se le dio toda la asesoría necesaria.

Pregunta el señor Joaquín Cordua de Chile: Quiero saber si en relación con la política de salarios existe un aumento que no sea de promoción, que no sea en línea de ascenso, también digo, cuál es la importancia que se tiene en la línea?

Responde el doctor Teodoro Echeverri: Creo que la pregunta tiene mucho interés. El SENA tiene organizado un Sindicato que presenta en cada período de tiempo una serie de solicitudes salariales que es discutida con los representantes del SENA. Se estudia la planta de personal, a través de diferentes escalas y se determinan en forma convencional aumentos salariales para cada cargo.

Hay escalas salariales que llegan a determinadas posiciones jerárquicas y entran a formar parte de una escala que no es motivo de aumento salarial. Hay cierta rigidez según las posiciones.

La Promoción Profesional y con ella la Promoción Salarial de los trabajadores se hace dentro de las escalas previamente estudiadas por el SENA por intermedio de su división de Relaciones Industriales. Un ascenso a través de un programa de Promoción Profesional le dará más asignación al puesto.

TERCERA SESION

-9-

Pregunta el doctor Joaquín Cordua, de Chile: Hay un aspecto que me interesaría conocer, en relación con el aumento relativo a antigüedad. Tiene derecho a un aumento aunque no haya ascendido en su puesto de trabajo?

Anualmente dentro de los términos de la Convención Colectiva de Trabajo se establecen esos aumentos de salario. Y determinan también el aumento de antigüedad. Aproximadamente el 10% del salario inicial.

Si un operario se mantuviere siempre en el puesto, tendría de un 8 a 10% de aumento. Si por el contrario el ascenso es a través del sistema de Promoción, puede quedar este aumento entre 12 y 15%. El nivel salarial de las diferentes escalas se fija a través de cada cargo. Se le fija un salario, no puede establecerse una regla precisa; el SENA aumenta según se pacte en la Convención Colectiva de Trabajo.

Pregunta Joaquín Cordua, de Chile: Quería preguntarle al doctor León Jaime Aristizábal cuando habló de la ingerencia entre los cargos, cómo determinan esos requerimientos y quién los determina?

Responde: los reglamentos se determinan tomando como base una evaluación de oficios que existía en el SENA. Cuando se consideró necesario se amplió mediante un análisis. Se analizaron cada una de las funciones y se dijeron cuáles tareas.

Pregunta el doctor Joaquín Cordua de Chile: Usted hablaba de una encuesta para determinar los conocimientos de los trabajadores, cuál

TERCERA SESION

-10-

fue el tipo de formulario que usaron para esa Encuesta? Si bien entiendo, dijo usted se hace una comparación de Hoja de Vida y luego se compara con una de Encuesta?

Ese formulario se diligenció para determinar el nivel cultural y los cursos que había tomado. Para hacer la encuesta se asignó a cada Jefe de Departamento. Fue una Encuesta realizada para todo el Sena.

Pregunta el doctor Joaquín Codua de Chile: Cuáles eran las preguntas que contenía ese Formulario?

Respuesta: Cultura general, primaria, secundaria, universidad, estudios técnicos y estudios normalistas. En segundo término los cursos recibidos de la empresa relacionados con el oficio que desempeñan y demás cursos recibidos fuera de la empresa, relacionados con las diferentes ocupaciones existentes en la institución.

Toma la palabra el doctor Teodoro Echeverri: En el Sena cuando resulta un grupo de trabajadores que reúnen aptitudes similares de capacitación, contrata o conviene con una entidad diferente la formación completa de esos grupos.

Tenemos algunas experiencias en la Seccional del Valle, la cual tiene un convenio con la Universidad del Valle, con un sistema especial de instructores y carreras técnicas, como Ingenieros eléctricos, Ingenieros



TERCERA SESION

-11-

Mecánicos. Estos programas permiten al instructor adquirir nuevos conocimientos de estas enseñanzas.

Como decía el doctor Aristizábal hay acuerdos como el de la universidad del Valle para dar formación profesional a un grupo de trabajadores en algunas especialidades como la Enfermería.

Doctor Echeverri: Por favor, en esos programas que ustedes hacen con las Universidades, hay un grupo de trabajo para desempeñar el nivel técnico o cultural de ese programa, según la necesidad de la persona?

Responde el doctor Echeverri: Sí, en el caso del programa de Enfermería se convoca un Comité con varios miembros de la Universidad y del SENA para determinar el contenido de los programas a desarrollar.

Toma la palabra el doctor José Segundo Rubiano y dice: Quiero añadir, el SENA dispone de un fondo, con base en la Convención Colectiva de años anteriores, destinado a la capacitación del trabajador para pagar aquellos cursos que son dictados fuera de la ciudad.

PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE  
PROMOCION PROFESIONAL

HABLA EL DOCTOR JOAO CARLOS ALEXIM, DEL BRASIL,  
SOCIOLOGO DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE  
COMERCIAL "SENAC"

El Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial que represento, es un órgano muy semejante al SENAI. Fue fundado con un mismo espíritu de organización. Por eso creo que no es necesario ampliar lo que expuso el doctor Bologna.

En su política educacional sí hay una diferencia que se establece por el propio sentido de que el sector comercial impone niveles diferentes para la preparación de mano de obra. Nuestros países subdesarrollados, o en vía de desarrollo, tienen un problema entre otros: el de la urbanización creciente, creada por el fenómeno migratorio del campo a la ciudad. Así que el crecimiento de la ciudad progresivamente, se debe más a ese problema de migración que al desarrollo de la industria, aunque también ésta ejerza gran atracción; estas personas van principalmente al sector terciario causando problemas a éste; por eso quiero resaltar el papel social que una institución como la

del SENAC, precisó imponerse. Nuestra enseñanza tuvo que hacerse en condiciones más amplias y flexibles, porque la clientele ofrecía condiciones distintas y porque la formación de mano de obra para el comercio es de calidad diferente; por otra parte, ciertas áreas del empleo del comercio pueden ser cumplidas por el servicio y sistema educacional tradicionales.

El SENAC tuvo también que hacer un sistema de enseñanza neoparalelo al del Ministerio de Educación. Además, la formación de la mano de obra tuvo que obedecer a varios aspectos: la eficiencia del perfeccionamiento de los atributos de la personalidad del educando, para atender a las necesidades y a la importancia que asumen las relaciones humanas en el trabajo del comercio; al desarrollo de aptitudes y a la aplicación de conocimientos de carácter intelectual; así su política educativa difiere un tanto de la del SENAI, porque es preferible la formación en los propios Centros del SENAC.

El SENAC mantiene así 91 Centros de Formación Profesional por todo el país, en las principales ciudades de cada estado.

El programa de educación de adultos del SENAC incluye cinco modalidades de cursos:

A. Curso de Cualificación profesional. Condiciones generales: edad

- mínima de 16 años; comerciarío, dependiente de comerciarío o aspirante a empleo. Duración: variable; un año como mínimo. Características: preparación técnica.
- B. Curso práctico de Comercio. Condiciones generales: adultos; comerciarío, dependiente de comerciarío o aspirante a empleo en el comercio. Duración: variable. Características: entrenamiento intensivo.
- C. Curso de Perfeccionamiento. Condiciones generales: adultos, comerciarío, dependiente de comerciarío o aspirante a empleo en el comercio, Conclusión de curso de nivel medio. Características: apremuramiento.
- D. Gimnasio Comercial (nocturno). Condiciones generales: adultos; comerciarío, dependiente de comerciarío o aspirante a empleo en el comercio. Enseñanza primaria completa; examen de selección. Duración: cuatro años. Características: inclusión en la jerarquía del sistema educacional tradicional.
- E. Curso técnico de Comercio (nocturno). Condiciones generales: adultos, comerciarío, dependiente de comerciarío o aspirante a

empleo en el comercio; conclusión de curso de primer ciclo de nivel medio; duración: tres años. Características: inclusión en la jerarquía del sistema educacional tradicional, permitiendo el ingreso en la universidad.

Los cursos en general son dictados en la noche en algunos casos utilizando la capacidad física escolar de los cursos de aprendizaje. De modo general, los programas de calificación, entrenamiento y perfeccionamiento profesional de adultos se destinan: (a) Suplir diferencias de conocimientos o de técnicas operacionales y (b) transmitir los nuevos conocimientos o nuevas técnicas especializadas de trabajo. Con excepción de los cursos gimnasial y técnico comerciales, generalmente son de corta duración, con carácter a veces intensivo, siendo las otras condiciones adaptadas a las peculiaridades locales, en función de la diversidad como se realiza el desarrollo económico y social en las diferentes regiones del país.

Los 119 diferentes cursos actualmente dictados por el SENAC pueden ser clasificados según sus funciones:

- Compra y Venta
- Propaganda
- Almacenaje

Exportación de Mercancías

Corretaje

Secretariado

Comunicación

Documentación

Turismo y Hospitalidad

Higiene y Hospitalización

Cursos especiales para Supervisores y Gerentes incluyen técnicas de mando y administración, relaciones humanas, racionalización del trabajo etc.

En 1966 las inscripciones en el SENAC ascendieron a 49.500 adultos.

Actualmente estamos realizando un trabajo de evaluación de algunas áreas de la enseñanza del SENAC inclusive las de formación de adultos, entrevistando exalumnos formados hace uno, dos, tres o cuatro años. Los datos hasta ahora computados nos permiten tener una idea solamente inicial del papel desempeñado por el SENAC en la modificación de las oportunidades ocupacionales de sus egresados. Estas modificaciones han sido ejercidas en el sentido de ampliación de las facilidades de empleo y elevación del nivel ocupacional de los mismos.

Es lo que por el momento tengo que decir.

## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

Se declara abierta la Décima Sesión del Seminario. Antes de entrar al debate de los temas, quiero a nombre de la Mesa Directiva presentar un cordial saludo al señor Gilberto Cano Gallo quien ha llegado hasta nosotros representando al señor Ministro de Educación.

EXPOSICION DEL SEÑOR ANGEL NUÑEZ REPRESENTANTE DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO.

Señor Presidente,  
Señores Delegados,

Apenas quería aprovechar esta oportunidad para expresar en primer lugar al SENA, a la O.I.T. y al CINTERFOR, a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las gracias por la invitación para participar de los trabajos de este Seminario. Es para el P N U D motivo de gran satisfacción ver cómo se van desarrollando en América Latina los diferentes programas de Formación Profesional.

En algunos países el sector del Fondo Especial de P N U D, está prestando su colaboración y después de haber escuchado los informes que ustedes han presentado en este Seminario, siento gran placer de informar que me parece que nuestro programa va por buenos senderos. A nombre del Administrador del P N U D deseo ofrecer a ustedes nuestra ayuda, aunque muy limitada,

pero sincera, para que esta magnífica labor de la Promoción Profesional pueda extenderse.

El P N U D tiene dos sectores de asistencia técnica: el sector del programa ampliado y el programa del Fondo Especial. El P N U D ofrece asistencia técnica a los países en el desenvolvimiento de proyectos que vayan directamente encaminados a fomentar el desarrollo económico y social.

El sector del Fondo Especial del P N U D recibe solicitudes principalmente para proyectos dirigidos a los estudios e investigaciones: investigación aplicada, formación profesional, formación de cuadros técnicos, y para otras actividades y proyectos.

En la formación profesional, P N U D presta ayuda o asistencia en la preparación del elemento multiplicador-programas dirigidos a la preparación de instructores, supervisores y el perfeccionamiento de obreros. Además, consideramos de importancia los programas de formación de personal de las empresas-promoción profesional tal como se está desarrollando en las empresas de Medellín.

No quiero extenderme porque realmente la asistencia técnica que pueda prestar el P N U D es muy amplia. Quiero dedicar dos minutos para explicar que en casi todos los países de América Latina hay un Representante Presidente cuya función principal es coordinar y articular la acción del P N U D.



## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL -3-

También quiero hablar de la labor que en el campo de la formación profesional y la pequeña industria viene realizando.

La O.I.T. desarrolla un gran número de proyectos, no solamente en América Latina sino en otras partes del mundo. La labor que realiza O.I.T. en la América Latina merece el apoyo de todos los países.

El P N U D no ejecuta los proyectos. Quiero ser bien claro y explicar que son las Agencias Especializadas de la familia de las Naciones Unidas las que ejecutan los diferentes proyectos.

Antes de terminar quiero decirles que el P N U D tiene su Sede Central en la ciudad de Nueva York, U.S.A., donde estamos para servirles.

Deseo no olviden que nuestro Representante Residente tendrá gran satisfacción en prestar información sobre nuestro campo de acción.

Muchas gracias.

PALABRAS DEL DOCTOR CARLOS RIVAS TEJADA -DIRECTOR SERVICIOS  
TECNICOS "MINISTERIO DEL TRABAJO" -EL SALVADOR-

Debo comenzar por agradecer altamente tanto al Cinterfor como al Sena, haberme proporcionado la feliz oportunidad de hacerme presente en este Seminario donde tan distinguidas Delegaciones han expuesto muchas y muy variadas experiencias que para un país como el mío que es pequeño, son de mucha ayuda.

Buscamos la asesoría de algunas empresas para programar mejor nuestros cursos. Existe un Consejo representado por los Ministerios del Trabajo y Educación. Este Consejo tiene facultades porque todos en conjunto redactan normas especiales del Aprendizaje a que debe sujetarse el Aprendiz.

Una sección de trabajo, de mujeres y menores, da los permisos para el trabajo de estos cuando por alguna necesidad tienen que hacerlo.

El programa de Aprendizaje tiene una organización similar a la del SENA. El aprendiz en un principio empieza a devengar un 30% y luego aumenta hasta un 80% en la etapa final. Existen Centros de Formación acelerada, claro está son muy modestos. En una capital se organiza un curso sobre determinada ocupación u oficio y para tal curso

PALABRAS DEL DOCTOR CARLOS RIVAS TEJADA

se selecciona el personal a través de pruebas de aptitudes y una vez seleccionado, el personal empieza a recibir su capacitación.

Acabamos de iniciar una buena actividad a través de un Centro de Formación Profesional acelerada, ya organizada bajo otros aspectos, en el cual el mismo Director del Departamento Nacional del Aprendizaje es el director Administrativo de este Sector. Hay también un Director Técnico.

No recibimos casi ayuda. Después de un sinnúmero de reuniones efectuadas por el gobierno se llegó a la conclusión de que la mejor ayuda es la de conseguir una Misión Técnica que estructurará la planificación para la promoción del obrero. Esta ayuda es la de la Organización Internacional del Trabajo "O.I.T.". Así, decimos la capacitación de los obreros en la Industria tendrá mucho éxito.

Muchas gracias.

\* \* \*


PALABRAS DEL SEÑOR PEDRO B. PEREZ SALINAS  
VICEPRESIDENTE DEL INCE DE VENEZUELA

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa de Venezuela, es un Instituto del Estado creado por Ley de 1960, pero su verdadera institución fue en 1961 y su acción empieza en el año de 1962. Venezuela fue un país que se incorporó muy tarde al movimiento de la promoción profesional. Así por razones del propio desarrollo, ha habido necesidad de ir llenando pequeños vacíos.

El INCE con la misma organización que tiene el SENA de Colombia, ha venido realizando una labor que ha tenido buena acogida, tanto por los empresarios como por los trabajadores.

Esta dirigido por un Consejo Nacional Administrativo, que esta integrado por representantes de los patronos y de los trabajadores; de los Ministerios del Trabajo y Educación.

La representación patronal está integrada por un representante de la Cámara Nacional de Industrias, de la Cámara Nacional de Comercio y un representante de la Federación de Agricultores. También lo integra la Federación Sindical, con un representante de la Federación Nacional de Empleados y un representante de la Federación Campesina de Venezuela. Existe también una Federación Venezolana conformada por personas que son elegidas por las entidades. Nombran presidente y secretario general. Esta designación puede hacerla el Presidente de la República.



PALABRAS DEL SEÑOR PEDRO B. PEREZ SALINAS

2

Existe un Comité Ejecutivo compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario General y dos Vocales.

Los objetivos de este Comité son: Fomentar el aprendizaje de los jóvenes trabajadores y organizar dicho aprendizaje con la cooperación de los patronos.

En el lapso de seis años el egreso total de las personas llega solamente a 326.000 trabajadores.

De acuerdo con el tema del Seminario se presentó un esquema de la estructura de la empresa colombiana, ésta es exactamente igual a la nuestra.

Mediante un estudio se encontró que no bastaba con capacitar a los trabajadores sino que había que buscar una promoción dentro de su trabajo.

La actividad del **ICE** no se limita solamente a la mano de obra sino que llega hasta la gerencia media. Se encontró que sobre este aspecto ha habido mucho acuerdo entre los empresarios y las organizaciones patronales.

Se han organizado unos cursos especiales para supervisores similares a los del **SENA**, variando naturalmente el contenido de los cursos de acuerdo a la calidad de supervisores que hay que formar.

Además de los Centros que tiene el INCE se han implantado sistemas de Centros Móviles que recorren el país, con sistemas benéficos para cubrir áreas donde no existen centros fijos estables. Esto ha ocurrido en el Estado de Zulia.

Financiamiento: Los patronos aportan el 1% de los sueldos, salarios y remuneración de su trabajo.

Los trabajadores aportan una cuota del  $\frac{1}{2}\%$  de sus utilidades líquidas anuales.

Un trabajador que haya obtenido 100 bolívares, paga 10 centavos y le dan derecho a tomar parte en todos los cursos del INCE. Claró está que no recibirán cursos los desempleados sino los empleados.

Pero como existe un gran número de desempleo no podemos dejar a un lado a los jóvenes que por motivos económicos no han podido adquirir más conocimientos para desempeñarse en su oficio y por esto creamos el Programa de Adiestramiento Juvenil. Hasta ahora van capacitados 40.000 trabajadores.

Existe una región en Venezuela en donde es muy fácil desarrollar esta actividad y existe una posibilidad de realizar grandes cursos.

La formación profesional en muchas empresas no significa promoción profesional. En muchos casos ocurre que al trabajador se le envía a tomar

un curso, pero no para el ascenso sino para complementarlo en lo que está fallando en su oficio.

Las grandes empresas han ido organizando sus propias aulas de promoción profesional. Existen cursos de formación de instructores dentro de la formación en la empresa. Esto es más o menos lo que llamamos A.D.E. Lo realizan una serie de Ingenieros jóvenes que llenan a cabalidad su cometido.

La Compañía Petrolera y otras grandes empresas, buscan personas y por intermedio del INCE las envían a realizar cursos. El instituto les hace las deducciones de sus aportes. Es decir, el valor de curso, y hay una especie de organismos internos permanentes que llevan el valor controlado de los cursos tanto en Venezuela como en el exterior. Por intermedio de estos informes se hacen las deducciones. En caso de que hubiera falsedad se le niega y la empresa que reincide, se le multa. Esto está estipulado en la ley.

Nosotros estamos interesados en el desarrollo de este Seminario y de sus conclusiones, porque hemos estado pensando que el experimento piloto que se realiza en Medellín, tiene una gran trascendencia.

Mediante el programa de Promoción Profesional desaparece el viejo sistema de los aumentos de salarios sobre el costo de la vida y para sustituirlo nada mejor que, como producto de ésta, haya necesidad de establecer

PALABRAS DEL SEÑOR PEDRO B. PEREZ SALINAS

5

en la convención colectiva la valorización de puestos de trabajo, descripción de oficios y definición de los mismos.

En Venezuela están dadas todas las condiciones como para poder suministrar el experimento que se realiza en la ciudad de Medellín, claro está que habrá necesidad de enviar una personas que se entere del funcionamiento de este experimento, para poderlo implantar en el país y los gastos correrían por cuenta del INCE y no por cuenta del SENA.

Muchas gracias.




## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

## PALABRAS DEL DOCTOR CARLOS MOLINS, CONSEJERO DEL U.T.U. DEL URUGUAY

La delegación del Uruguay no se había hecho el propósito de exponer lo que se hace en el Uruguay en materia de Promoción Profesional, puesto que había proyectado limitarse a la discusión del cuestionario repartido por el CINTERFOR.

Pero a esta altura de los acontecimientos es conveniente hacer una síntesis respecto a la forma como se está realizando la Formación Profesional en el Uruguay, creo que ya están informados por medio de comunicaciones y publicaciones distribuidas. También es conocido que en el Uruguay la enseñanza técnica corre por cuenta de un organismo llamado Universidad del Trabajo. Este es un ente autónomo de enseñanza. Su esfera de acción cubre la enseñanza de todas las técnicas y a todos los niveles desde el aprendizaje hasta la más elevada forma, salvo la profesional que es impartida por la Universidad, que también es un ente autónomo de enseñanza.

Hay un régimen completo entre todos los niveles de enseñanza que permite, en cualquier etapa, la movilización del estudiante hacia otras perspectivas. Existe una coordinación incipiente entre la enseñanza técnica y la profesional.



La modalidad de enseñanza técnica, a pesar de que es tradicional, ha admitido algunas cosas tendientes a resolver problemas locales y regionales. Es así como se han aplicado cursos llamados volantes que aquí se llaman Centros Móviles.

A raíz de ello existe una ley de aprendizaje que obliga al Estado estudiar las fórmulas que permitan que esta obligación sea una realidad. Existe un Centro de Capacitación Técnica del Trabajo, que tiene entre varios servicios, el de Formación Profesional en la Empresa. Los programas que allí se realizan son de preparación de operarios altamente especializados.

Por otra parte ustedes deben saber que las grandes industrias de nuestro país están a cargo del Estado. De manera que son muy fáciles los programas que se pueden adelantar.

En cuanto a la preparación de proyectos que la Universidad del Trabajo tiene a su cargo, los realiza a través de la capacitación, para así cubrir necesidades de futuros años.

En cuanto a las prioridades de la enseñanza, las autoridades de la Universidad del Trabajo en sus programas, han estimado que deben dar la primacía al Sector Agropecuario. No tenemos un Departamento organizado que atienda la necesidad de la empresa y los niveles superiores para puestos de dirección.

PALABRAS DE LA SEÑORITA LILIA M. MONTERO -JEFE ESTUDIOS

COSTOS DE LA FORMACION- "INA" COSTA RICA

El INA es una Institución muy reciente fue creado en mayo de 1965 y comenzó a trabajar en 1966.

Es una Institución Semi-autónoma con representación de los trabajadores y el gobierno.

Su financiamiento es el del 1% de las planillas de las empresas que tienen más de 10 trabajadores y con capital de 50.000 colones , su organización es muy similar al SENA. Está formado por un consejo y dos grandes divisiones: Operativa y Técnica. En cuanto a sus programas de acción que se están desarrollando no hay nada definido todavía.

En este momento se ha comenzado un programa por el Fondo de las Naciones Unidas. El Aprendizaje dura tres años para alumnos mayores de 15 años, seis meses en los talleres de la Institución y seis meses en la Empresa.

En cuanto a la formación dentro de la empresa sus programas se están elaborando ya que apenas hace tres meses se creó el Departamento de Formación en la Empresa.

Muchas gracias.

PALABRAS DEL DOCTOR LUCIANO DEL CASTILLO -COORDINADOR  
PLAN EXPERIMENTAL- "SENATI" PERU

En realidad, después de las informaciones que hemos recibido de todas las Delegaciones es muy poco lo que tengo que decir. Nuestra pirámide de Promoción Profesional todavía está en pie porque nos falta la parte más importante que es el perfeccionamiento de los trabajadores.

El SENATI del Perú fue creado hace cinco años. Sus actividades han comenzado a tomar forma a partir de mayo de 1966. Tenemos aproximadamente quince meses de actividades.

El SENATI tiene tres programas muy definidos: El primero, Adiestramiento en las Empresas: Creemos que éste es el más importante de todos porque en esa forma SENATI va a dar la iniciativa para que cada una de las empresas trate de satisfacer sus necesidades.

El segundo: Complementación de la cultura general de los trabajadores. Considerando que hay un gran número que no han podido terminar su educación básica.

El tercero: Es cierto que la educación nacional obrera no ataca el problema de la Promoción Profesional desde el punto de vista técnico, los prepara sí porque en esta forma contamos nosotros para estos cursos

con un gran número de trabajadores con un nivel cultural adecuado sobre el cual la labor de perfeccionamiento es mucho más fácil.

También tenemos el programa del Aprendizaje: Me voy a referir al programa de Aprendizaje para compararlo con los otros: Se están desarrollando, lo que podría llamarse un laboratorio de promoción profesional. Para esto contamos con la colaboración de las Misiones de Dinamarca, Bélgica, Inglaterra y con una del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos que dura tres años y tiene una orientación para definir especialidades. Existe también una de expertos alemanes y con una duración de tres años.

Además hay otro Instituto donde se encuentran Suizos y Peruanos. Con una duración de dos o tres años según el caso.

Muchas gracias.

## PRIMER SEMINARIO INTERAMERICANO SOBRE PROMOCION PROFESIONAL

EXPOSICION DEL SEÑOR BAUDILIO LEON E., JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
FORMACION EN LA EMPRESA Y MANDOS MEDIOS DEL SENA DE ANTIOQUIA

Señores Junta Directiva del "Cinterfor",

Señores Delegados,

A fines del año 1966, iniciamos en las empresas de Medellín, el plan de la PROMOCION PROFESIONAL, basado en las experiencias de estos 10 años del "Sena" y muy especialmente, de las empresas, que en lo que se refiere a capacitación, han puesto todo su empeño convencidas de que todo esfuerzo económico que hagan por este sector, es una de las mejores inversiones que pueden hacer y convencidas también de que todos los problemas de las Empresas, es posible resolverlos a través de una preparación de su personal en todos los niveles.

Para el Plan de la Promoción Profesional, fue escogida la empresa "Coltejer", porque teníamos la seguridad de que esta experiencia, y considerando el gran interés de sus directivos, podría realizarse en las mejores condiciones. Desde el primer momento la empresa acogió en todas sus partes el desarrollo del

## EXPOSICION DEL SEÑOR BAUDILIO LEON E.

2

plan y puso a disposición del personal, los medios y el estímulo necesarios.

Iniciamos con una motivación a través de las informaciones del desarrollo del plan a todo el personal directivo y de ejecución de la empresa, y esto nos facilitó todavía más, los estudios que hicimos para la Promoción Profesional.

Iniciamos con el estudio de la estructura de la empresa "Coltefábrica" escogida como piloto por las directivas de Coltejer, y a través de su carta de organización, escogimos las líneas promocionales posibles en aquella empresa, teniendo un número de nueve, entre las cuales elegimos para la realización de esta primera parte, la que corresponde a la Línea de Telares y a la Línea de Ingeniería Industrial. Iniciamos con el estudio por la línea de Telares y seis puestos de trabajo, desde el Mecánico de Telares, Mecánico de Mayores, Supervisor Técnico, Asistente Técnico, Jefe Técnico, hasta el Jefe General de Telares. Estos estudios fueron realizados hasta el nivel de Tarea-operación, agrupando los conocimientos en cinco clases que corresponden a: Tecnología Textil, Mecánico y Mantenimiento Mecánico, Administración de Personal, Seguridad Industrial

y Administración General. Esto nos facilitó la elaboración de las Unidades de Enseñanza compuesta cada una de ellas por una tarea con sus operaciones, que como en el Mecánico de Bandera son cinco con la siguiente denominación: Recepción de Turno, Patrullaje de su Sección.

En la elaboración de cada una de estas cinco unidades, tomamos los conocimientos que la componen y por la estructura del cuadro llamamos esta unidad impropia unidad horizontal, ya que de este estudio o sea unidades elaboradas, podemos sacar cada uno de los conocimientos cualitativamente y verticalmente, con el propósito de que al ser impartido este conocimiento, tenga una secuencia o continuidad lógica y evitar en esta forma, las posibles lagunas que pudieran quedarse con la unidad horizontal. Es posible que cada conocimiento participe en las diferentes tareas.

Los puestos de esta línea de ascenso de telares, son sucesivos, cada uno de los puestos siguientes o superiores en el orden que les hemos dado anteriormente, será el anterior incrementado en conocimientos, experiencia, responsabilidad y cualidades personales.



Vemos que estos estudios están primordialmente orientados a saber el contenido de cada uno de los puestos de trabajo y luego podrá observarse fácilmente dentro de un cuadro comparativo, la diferencia entre estos puestos, que nos deja ver claramente lo que tenemos que enseñar en cada uno de ellos, evitando la repetición en los cursos, de lo ya sabido.

También en el estudio hemos definido que las cualidades para el desempeño de estos puestos, depende de los siguientes factores: Experiencia del puesto, del medio ambiente, de la empresa y las legales, y se ha hecho el estudio además de otras cualidades personales tales como las de responsabilidad, inteligencia, juicio, voluntad, afectividad, mando, factores morales, esfuerzo mental, censorial y otros. Como observación podemos agregar también el código elaborado con el propósito de identificar en cualquier momento, cualquiera de las partes del análisis y así hemos propuesto que la primera cifra de este código, corresponderá a la línea de ascenso que hemos escogido para el estudio y que en el caso de los telares, corresponde a la número nueve. La segunda cifra corresponderá al puesto que en el caso de los mismos telares, corresponderá a la número uno, como lo pudimos observar en el cuadro. La

tercera cifra corresponderá a una de las cinco tareas que conforman el puesto de este mecánico de bandera. La cuarta, a la operación aunque en este estudio no tenemos el paso. La quinta cifra, corresponderá en caso de que lo haya, al paso.

También hemos elaborado el código de los conocimientos correspondiendo la primera cifra a la línea, la segunda al puesto, la tercera a uno de los cinco grupos de conocimiento que hemos propuesto, la cuarta al número dentro de ese grupo y la quinta al número de conocimientos en aplicación.

También proponemos la clasificación que hemos dado dentro de nuestro estudio, al del desempeño, correspondiendo el número 1 al desempeño deficiente, el 2 al normal y el 3 al superior y dentro del cuadro comparativo, hemos puesto la A) al nivel de proyectar. La B) a nivel de administrar y la C) al nivel de ejecutante.

Elaboradas las Unidades atendemos a la formación de instructores, escogiendo los mejores trabajadores que reúnan condiciones, quienes recibirán un curso en grupos de 4, para luego cada uno de ellos, dictarlo a grupos de 6.

## EXPOSICION DEL SEÑOR BAUDILIO LEON E.

6

Estos estudios y como plan preventivo que es, nos genera o nos sirve de base para otros programas que creemos son de vital importancia. Entre estos programas encontramos la rotación interna entre puestos, que nos permitan prevenir las necesidades de instrucción que puedan llevar consigo traslado entre puestos temporal o permanentemente, cambios de emergencia o el mismo ascenso vertical de que hemos hablado anteriormente.

Creemos que este plan es el plan estratégico para el movimiento de personal en una empresa, porque consitituye la mejor de las operaciones en cuanto al buen desempeño en los puestos de trabajo. Este plan permite que cada puesto pueda ser desempeñado por varios trabajadores y que por lo mismo, cada trabajador pueda desempeñar varios puestos. Además nos indica en una forma muy clara, las necesidades de capacitación.

También encontramos el plan de complementación que lo hemos llamado el de la Eficiencia y que consiste en que una vez analizados los puestos de trabajo y descubriendo los conocimientos de estos puestos, podamos analizar a los desempeñantes en el mismo, para proporcionarles aquellos conocimientos que les hagan

falta para el correcto desempeño del puesto. Es así como el hombre a través de un mejor desempeño, hace una promoción que hemos dado en llamar "Ascenso horizontal" y como podemos verlo fácilmente no hay necesidad de darle un curso completo sobre este puesto de trabajo a un determinado desempeñante, sino corregirle las deficiencias solamente.

Este plan de Eficiencia nos permite la mejora de la productividad y muy especialmente el analizar a cada uno de los trabajadores en su desempeño y a formarse una mejor imagen de su capacidad y de sus condiciones.

Hasta aquí hemos visto una parte preventiva del plan de la Promoción Profesional, hablaremos así de otra también muy importante que es la Acción Correctiva, o lo que es lo mismo, de la productividad a través de la instrucción. Este plan consiste en investigar a través del proceso la solución de problemas ya sean conocidos o desconocidos que surgen y que hay que corregir de inmediato. En el caso de Coltejer, el primer estudio que hemos hecho, en su planta de Rosellón, fue el relacionado con la baja calidad y exceso de segunda y como lo encontramos en el tercer anexo, que les hemos traído a este Primer

EXPOSICION DEL SEÑOR BAUDILIO LEON E.

8

Seminario del "Cinterfor".

Iniciamos con el análisis del problema siguiendo el proceso, determinamos los efectos y lugar de su aparición, investigando el origen, las personas y las causas, analizando estas causas en las partes del proceso en donde se encontraron para erradicarlas a través de la instrucción, que son las que nos interesan en este caso, con el propósito de corregir los efectos que aparecen en este estudio que hoy les entregamos y dejando los otros a solución de la empresa.

Esta instrucción sale del análisis del desempeño de los ejecutantes implicados en estas causas y teniendo en cuenta los estudios de los puestos de trabajo realizados para la Promoción Profesional. Ya con el diagnóstico en nuestras manos, se solucionaron la mayor parte de los problemas a través de la instrucción. Se hizo el plan de esta instrucción e inicialmente se evaluaron los resultados con los datos que aparecen en el último cuadro de este tercer anexo que hoy les entregamos.

Finalmente estamos empeñados en dos planes paralelos

EXPOSICION DEL SEÑOR BAUDILIO LEON E.

9

para cada uno de los seis puestos de trabajo y que son el de Cultura General y Cultura Humana.

Estos planes se han desarrollado en las siguientes empresas: Coltejer, Fabricato, El Nardo, Peldar, Colombiana de Tabaco, Tejicondor y estamos iniciando en Confecciones Colombia, Cervuni6n, Invatex, Pantex y otras.

Medell6n, 16 de octubre de 1967


## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

Conferencia del Doctor Teodoro  
Echeverri Roiz, Director Nacio-  
nal de Operaciones del SENA.

Con el objeto de sentar sobre bases sólidas la planeación y desarrollo del nuevo programa, la Directiva del SENA, decidió organizar un primer experimento piloto con los siguientes fines:

1. En primer lugar, estudiar la realidad concreta de las necesidades de perfeccionamiento y formación en todos los niveles de la jerarquía del empleo y estudiar, en los campos cualitativos y cuantitativos, las perspectivas de ascenso ofrecidas a los trabajadores de los diversos niveles específicos de calificación.
2. En segundo lugar, definir una metodología para el desarrollo del programa de promoción profesional.
3. En tercer lugar, detectar y aclarar los problemas y dificultades que puedan frenar o entorpecer el desarrollo del programa.

Es obvio que los mencionados objetivos no podían alcanzarse sino a base de acciones e investigaciones concretas por desarrollarse dentro de una empresa y en muy estrecha colaboración



con la misma: Merece destacar el hecho de que la empresa COLTEJER de Medellín ofreció de inmediato su colaboración, poniendo sin límites ni reservas, el concurso entusiasta de su personal, en todos los niveles, a disposición del grupo de los funcionarios del SENA y de la Misión O.I.T. responsables del desarrollo del programa.

## 2. EXPERIMENTO PILOTO DE MEDELLIN

### 2.1 Escogencia del Campo del Experimento:

Como campo de experimento se escogió el GRUPO de EMPRESAS TEXTILERAS de MEDELLIN, y más particularmente a cuatro empresas de ese grupo, (Coltejer, Fabricato, Tejicóndor, Pantex) de tamaños distintos (1.200 a 9.000 trabajadores) que reúnen, en total, unos 23.000 trabajadores sobre los 35.000 trabajadores del textil de la ciudad y, aproximadamente, los 60.000 trabajadores del textil de Colombia.

Esa escogencia se basa sobre las siguientes razones:

- Numéricamente el sector textil representa la sexta parte (1/6) de la industria manufacturera del país y el experimento puede



así desarrollarse sobre un grupo relativamente importante de trabajadores de esa industria.

- En las empresas de la industria textil se encuentran por lo general, todos los niveles de la jerarquía del empleo, tanto de tipo técnico como de tipo administrativo.

- Hasta ahora, y fuera de rarísimas excepciones, no ha sido organizada ninguna preparación sistemática para el personal de los niveles medios y superiores de esa industria cuya actividad es de máximo interés para el país, por ser fuentes de divisas la exportación de parte de su producción.

- Y, por fin, el dinamismo y el progreso de la industria textilera hacen que cualquier iniciativa que se tome en ese sector será siempre considerada como de interés práctico por los otros sectores: el éxito del experimento piloto del Programa de Promoción en Medellín debe ser un factor determinante para su aceptación y rápido desarrollo en otras ciudades y otras categorías de empresas.

2.2 Finalidades del Experimento

- I. Estudiar, en los campos cuantitativos y cualitativos, las perspectivas de ascenso ofrecidas a los trabajadores de los diversos niveles específicos de calificación;
  
- II. Definir una metodología para el desarrollo del Programa de Promoción:
  - Toma de contacto con los altos directivos de las empresas y con los trabajadores;
  - Creación de servicios de capacitación en las empresas;
  - Estudio analítico de los puestos de trabajo;
  - Definición de conocimientos y aptitudes exigibles para el cabal desempeño de las actividades relacionadas con cada puesto de trabajo;
  - Definición de los Cursos o Cursosillos por organizar con fines a: la complementación del personal en funciones para determinados puestos de trabajo, y la preparación de trabajadores susceptibles de ser ascendidos o transferidos a dichos puestos;
  - Estudio del mecanismo de colaboración por establecer entre las empresas, el SENA y otras entidades (Universidad,

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

5

Asistencia Técnica en el país) para la organización, desarrollo y control de esos cursos de complementación o formación.

III. Detectar y aclarar los problemas y dificultades que pueden frenar el desarrollo del programa de Promoción y precisar otros aspectos del mismo programa tales como: nivel general de conocimientos (técnicos y culturales) de los trabajadores, facilidades de tiempo o económicas para dar a los trabajadores interesados en la acción de promoción, modalidades de organización de cursos inter-empresas cuando el tamaño de la empresa no permite una solución interna de todos sus problemas de capacitación, posibilidad para los trabajadores de prepararse para puestos de ascenso vacantes fuera de su propia empresa.

IV. Reunir elementos concretos de información con miras a la organización del servicio del SENA especialmente encargado del desarrollo del programa de Promoción y a la reglamentación del sistema.

Hoy día, es decir, a los diez meses de la iniciación del experimento, los resultados alcanzados pueden considerarse como particularmente halagadores.

Por una parte aparece claramente que, además de ser el Programa de Promoción Profesional una necesidad ineludible, la puesta en marcha de dicho programa no plantea mayores problemas cuando se pueda contar con la colaboración de la empresa.

Por otra parte, se tiene ya una idea precisa del mecanismo de las acciones por desarrollar y de la metodología por adoptar en ellas.

Finalmente se tiene la firme convicción de que el Experimento que continúa llevándose a cabo en COLTEJER no será una obra aislada, toda vez que en Medellín, en Bogotá y en Cali, numerosas empresas han solicitado que se les permita participar en el experimento y se han iniciado ya, con el mismo éxito, las acciones correspondientes en algunas de ellas.

#### ASESORIA A LA EMPRESA

Un fundamento básico de la creación de todos los organismos de formación profesional es la preocupación de satisfacer las necesidades de capacitación de mano de obra calificada.

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

7

Por lo general, la limitación de los recursos económicos y de las posibilidades técnicas así como la tradición, hacen que esos organismos limiten sus actividades de formación o complementación relacionadas con los oficios universales: El contabilista, el tornero, el mecánico agrícola, etc. También por lo general, esos organismos actúan en instalaciones propias, tomando a su cargo la totalidad de los gastos de funcionamiento: edificios, equipos, herramientas, personal de administración y formación, etc.

Basta con entrar en una o varias empresas para descubrir que además de los oficios universales, comúnmente objeto de la intervención del organismo, hay centenares de oficios u ocupaciones, calificadas o semi-calificadas, con millares de trabajadores, que han quedado fuera de esa intervención.

Frente a esta situación y debido a la creciente demanda de servicios de formación profesional en beneficio de más empresas, más trabajadores y más actividades específicas, se debe admitir que, cuando el trabajador no puede encontrar en el organismo de formación todas las posibilidades de capacitación que necesita, esas posibilidades debe poder encontrarlas en su propia empresa.

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

8

Así se llega a la idea de una adecuada y justa repartición de las responsabilidades en materia de acciones por desarrollar. Al organismo de formación compete capacitar dentro de sus instalaciones, grandes grupos de trabajadores en oficios universales para satisfacer las necesidades de orden general, y a la empresa compete satisfacer sus necesidades específicas, en el puesto mismo de trabajo o en instalaciones apropiadas.

No obstante, como por lo general, la empresa no está preparada para determinar y resolver sus problemas específicos de capacitación es nuevamente al organismo de formación al que compete ayudarla para resolverlos y prestarle asesoría para la organización de sus programas internos de capacitación. En cuanto a esa asesoría conviene admitir que se debe pedir al organismo de formar al responsable del servicio de capacitación de la empresa, a sus analistas y a sus instructores; también el organismo debe ser llamado a colaborar en la preparación del programa específico de capacitación así como a orientar y controlar las acciones prácticas de formación a cargo del personal de la propia empresa.

Es cierto que las empresas que inicialmente solicitan servicios de asesoría son menos numerosas que las que requieren de una profusa promoción para convencerlas de la bondad de la capacitación de su personal; es con las primeras que debe comenzarse la acción de formación de

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

9

masas en cualquier lugar, fuera o dentro de la empresa, y a todos los niveles, sin lo cual el país no puede esperar superar sus problemas internos de tecnificación y productividad.

## DEL TRABAJADOR AL PROCESO DE PRODUCCION Y A LA EMPRESA

Por lo general se piensa en términos de "Trabajador en su puesto de trabajo" cuando se planea un programa de capacitación, basando dicho programa sobre el análisis del desempeño de las tareas desarrolladas por el mismo trabajador frente a su máquina o su escritorio.

No obstante los estudios que se han llevado a cabo demuestran que ese concepto de un análisis preocupándose exclusivamente por la acción del trabajador es demasiado limitativo y que para llegar a un concepto integral sobre las características de un puesto de trabajo no puede aislarse al trabajador del proceso de producción ni del ambiente de la empresa.

En efecto, cualquier tarea, sencilla o compleja, a cargo de un trabajador, está incluida dentro de un proceso que moviliza a otros trabajadores en puestos distintos y la cabal ejecución de dicha tarea es a veces no solamente función de la actuación del hombre sino también

de otros múltiples factores: la materia prima, la maquinaria, el ambiente que puede facilitar o no el trabajo de grupo, la estructura misma de la empresa y la importancia comparada que conceden los empresarios y gerentes a las respectivas y necesarias labores de planeación, organización, ejecución, control y análisis de resultados.

#### UN AMPLIO ANALISIS NECESARIO

Es así como esa visión de conjunto, extendiéndose del trabajador que actúa en su puesto, al equipo utilizado, al proceso de producción, a la organización del taller o de la oficina y de la empresa misma, es la que debe desprenderse de un análisis de conjunto del trabajador y su ámbito de trabajo.

Así concebido, el análisis de las necesidades de capacitación puede considerarse como de trascendental interés, sobre todo cuando se acepta que dichas necesidades se extienden mucho más allá del trabajador de base en su puesto de ejecución, llegando hasta los mismos responsables de la determinación y organización del proceso de ejecución, o hasta los que han de definir con exactitud: objetivos, métodos, funciones o tareas, basándose en ineludibles criterios de productividad máxima, cualquiera que sea el nivel de actuación.



Como lo veremos a continuación, el amplio análisis llevado a cabo con el objeto inicial de definir un programa global de capacitación pone frecuentemente de relieve desperfectos distintos de los que se resuelven a base de capacitación y cuyo arreglo puede traducirse también en mejoras de interés indiscutibles. Sería actuar en contra de la lógica no prestar atención a esos desperfectos con el solo pretexto de que no se relacionan con un problema de capacitación.

#### EFFECTOS MULTIPLES DEL PROGRAMA DE PROMOCION PROFESIONAL

Es justamente por preocuparse no solo del trabajador sino también de su ámbito de trabajo que el Programa de Promoción Profesional alcanza a tener todo su significado tanto para las empresas como para los trabajadores de todos los niveles. Es esa preocupación que confiere al Programa toda su importancia cuando se consideran los múltiples beneficios que se pueden sacar de su desarrollo.

Para el trabajador, el Programa tiene como objetivo inmediato el óptimo cumplimiento de las exigencias de su puesto de trabajo mediante acciones de complementación, en general de corta duración, deducidas del análisis de su desempeño.

Al mismo trabajador, el Programa ofrece la posibilidad de adquirir cuando es de su conveniencia y cuando tiene las aptitudes requeridas, los conocimientos complementarios que le permiten ser trasladados a un puesto superior en la jerarquía del empleo, cumpliendo así con su aspiración a la promoción profesional, paso fundamental hacia la promoción social.

También para la empresa, otra consecuencia de la aplicación del Programa de Promoción consiste en hacer posible la rotación interna del personal, con base en el principio: un desempeñante apto para más de un puesto y un puesto con más de un posible desempeñante. La rotación facilita no solamente el reemplazo temporal de un trabajador sino que también constituye un paso previo a la promoción, ya que permite, con la designación temporal, poner a prueba la capacidad para el ascenso.

#### FIJANDO CONCEPTOS

Al seguir con el Experimento de Medellín, se aclaran cada día más una serie de conceptos:

En lo anterior hemos visto que no debe separarse al trabajador de su ámbito de trabajo.

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

13

También es obvio que el mejoramiento de las técnicas de ejecución y el ascenso en la jerarquía del empleo plantean al trabajador no solo problemas de formación técnica sino también a veces más complejos, de cultura básica, de aptitudes y hasta de medio laboral o social.

Se ha comprobado además que el análisis exhaustivo de los puestos de trabajo -base del Programa de Promoción Profesional y primer paso ineludible de la labor de capacitación- hace surgir otros problemas aparte de los de capacitación. Sería contrario a un verdadero espíritu de empresa proceder a ese análisis limitándolo a preocupaciones de capacitación exclusivamente con el pretexto de que, dentro de la propia empresa o dentro del país, los problemas de formación y los que más comúnmente se consideran como de productividad competen a servicios distintos.

Siendo la Formación Profesional un elemento muy importante de la productividad, el diagnóstico de los desperfectos que aparecen en los distintos campos debe ser obra de conjunto estrechamente coordinado entre las personas competentes que se encuentren en la empresa y sus asesores. Es solamente cuando se entra en el análisis técnico de las causas y de las mejoras a realizar, que se puede pensar en separar las actividades de capacitación de las actividades orientadas hacia la solución de otros problemas.

## LA CAPACITACION ES UN MEDIO

En lo que se refiere al término mismo de capacitación, los repetidos contactos tomados con las empresas han permitido también definir mejor los límites y los principios básicos de las acciones de capacitación.

En primer lugar, se debe considerar que la capacitación del trabajador no es un fin en sí, ni una panacea universal para satisfacer a todas las necesidades sentidas y no sentidas de una empresa y de sus trabajadores: La capacitación es solamente el medio, indudablemente de gran alcance, a disposición de la empresa, para mejorar, a base de formación, lo que puede y debe mejorarse en la actuación de los trabajadores en todos los niveles.

En segundo lugar se debe subrayar que la capacitación no puede ser obra de improvisación. En ciertos casos, en efecto, se abren cursos únicamente para tener un especialista a disposición o por la presión de un responsable insuficientemente informado de las necesidades reales y sus prioridades. Al disponer del medio de acción que constituye el servicio de capacitación, no se debe perder de vista que ese medio costoso, debe emplearse en casos precisos y concretos. Esto conlleva la necesidad de administrar y organizar la capacitación, preocupándose no solo por el aspecto

de ejecución a través de cursos, sino también de los aspectos de investigación previa, de planeación, de control y análisis de resultados, que son o deben ser la preocupación de todo responsable de empresa o de servicio.

En tercer lugar, el concepto mismo del mejoramiento permanente en puestos de trabajo cuyas exigencias son función del progreso tecnológico, así como el concepto de los ascensos por pasos sucesivos, conllevan la clara noción de que la capacitación debe considerarse y organizarse como obra continua en toda la vida laboral del trabajador.

Finalmente, la capacitación, instrumento de la promoción profesional, del trabajador y de la promoción de la eficiencia de la organización empresarial, no puede ser más que una obra colectiva: aceptación sin reservas por parte del propio trabajador, puesta en obra de todos los medios de investigación, de acciones prácticas y de control a disposición de la empresa, estricta y constante colaboración entre la empresa y la Institución Nacional de Formación.

### UNA NUEVA ETAPA

No es una novedad que dentro de numerosas empresas colombianas hayan sido ya organizadas, con éxito, acciones de capacitación para mejorar las técnicas de ejecución relacionadas con una o varias ocupaciones cuyo desempeño aparecía obviamente deficiente.

Durante largo tiempo y a través de su servicio de Formación en Empresas, el SENA ha ofrecido y prestado su asesoría y colaboración para que se corrijan esas deficiencias detectadas como de mayor importancia por la propia empresa.

Ahora, con el Programa de Promoción Profesional no se trata solamente de intervenir en casos específicos y campos limitados, sino también y con base en un diagnóstico general, llevar a cabo el aprovechamiento integral de todos los recursos humanos dentro de una política más amplia de incremento de la productividad.

Es claro que a esa altura el SENA no puede sustituir la empresa en el establecimiento de su política y compete a la empresa decidir la puesta en marcha del programa. El desarrollo del Programa de Promoción Profesional tendrá como principal limitación el grado de acogida que encontrará en las mismas empresas. No obstante y basándose sobre el desarrollo del experimento de Medellín, se puede prever que los magníficos resultados ya obtenidos así como la presión de los mismos trabajadores, serán apoyo poderoso para un amplio y rápido desarrollo del Programa de Promoción en el país.

#### QUEDA MAS POR ESTUDIAR Y POR HACER

A través de los cuadros anexos se pueden ver los pasos que se han seguido y las etapas superadas en la primera parte del experimento: Desde la

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

17

elección de la empresa y la escogencia de una o varias líneas de ascenso, hasta el análisis de los puestos de trabajo y la preparación del material didáctico requerido para la capacitación.

Estos documentos se presentan con toda honestidad y como resultado de una permanente autocrítica, necesaria cuando se trata de un experimento. Con más medios y tiempo, se piensa simplificar y precisar mejor los criterios seguidos y los mecanismos aplicados en particular en la elaboración de los cuadros de análisis comparativos y en materia de selección de personal.

En pocas palabras, se ha atendido hasta ahora, la parte técnica del Programa que exige una metodología compleja. Queda aún más por estudiar y por hacer.

Se deben estudiar las facilidades -tiempo disponible y recursos económicos- que se ofrecerán a los trabajadores para que, dentro o fuera de la empresa, puedan recibir la formación o complementación que requiere su ascenso.

## HISTORIA DEL EXPERIMENTO PILOTO

18

Por otra parte, el Experimento de Medellín ha estado limitado a empresas importantes cuyos recursos económicos y humanos permiten el desarrollo del programa con base en la creación de un servicio de capacitación.

Queda ahora por entrar en el campo de las medianas y pequeñas empresas cuyos problemas, necesidades y posibilidades son muy distintos bajo ciertos aspectos y para las cuales se plantean también innumerables problemas de organización y de capacitación.

---



PALABRAS PRONUNCIADAS POR EL DOCTOR RICARDO BOTERO MEJIA DIRECTOR SECCIONAL  
DEL SENA EN ANTIOQUIA

Durante diez años el SENA ha venido estructurando un sistema de Formación Profesional que se inició con acciones directas en sus propios Centros o unidades de capacitación y que se extendió luego a esas mismas acciones pero cumplidas ya en las instalaciones de las mismas empresas interesadas en la formación de su personal. Paso a paso hemos hecho la más sólida organización de este modo de formación y gracias a ello podemos ofrecer una empresa abierta a estas inquietudes y dispuesta a una cooperación sin precedentes en la historia de nuestro pueblo.

Así, hecho propicio este ambiente, dio el SENA el paso trascendental de orientar la Promoción Profesional para significar el alcance del trabajo en la vida de la Empresa y del propio trabajador y lo que es más elocuente, del país.

Fue esta Seccional la que recibió el encargo de hacer un experimento en tal campo, pues ya se había logrado una conciencia adecuada para provocar conclusiones de manifiesta importancia.

Básicamente se hizo contacto con la Compañía Colombiana de Tejidos en cuyas factorías se hicieron las experimentaciones programadas y fueron también utilizadas en otras empresas. Todos estos estudios han sido recopilados en tres documentos o anexos que nos permiten comprender:

El primero, la Promoción Profesional para el ascenso que, como allí se dice "Proporciona al trabajador los medios de instrucción adecuados para que en

el menor tiempo y esfuerzo pueda ascender por los puestos de la línea de mando si quiere esforzarse, si tiene afán de progresar y conciencia para ello".

El segundo una muestra de las unidades de enseñanza para el Jefe General de Telares, del Asistente Técnico de Telares y del Supervisor Técnico de Telares que permiten lograr una clara visión del material didáctico a utilizar.

El tercero se refiere a:

1. La rotación interna del personal que busca poner en práctica los dos principios que tienen gran importancia dentro de la organización, a saber: un puesto de trabajo con más de un desempeñante y un desempeñante para más de un puesto de trabajo. Se prescribe un plan de rotación y un plan de instrucción para lograr los fines propuestos y los cuadros útiles a ellos.
2. La Promoción de la eficiencia que busca "mejorar los factores que favorecen el rendimiento del hombre y eliminan o alternan los que les perjudican". Para conseguirlo se basamenta el propósito en "adaptar mejor el trabajo al hombre, en mejorar el ambiente de trabajo y adaptar el hombre a los requerimientos del puesto de trabajo.
3. La Promoción de la productividad que pretende "mejorar la productividad de los diversos factores que integran las actividades de la empresa mediante la instrucción del personal con acciones limitadas y sucesivas".

PALABRAS DEL DOCTOR RICARDO BOTERO M.

-3-

Tales acciones pueden ser preventivas, correctivas y dirigidas y buscan en su orden: mejorar progresivamente la eficiencia del personal; solucionar los problemas de la empresa en el campo de la productividad y lograr nuevos objetivos por reconocimiento de los problemas.

Pasamos, pues, a entregar en detalle el "experimento de Medellín para lo cual oíremos a: doctor Teodoro Echeverri y Baudilio León del SENA, doctores Luis Fernando Cano, Ernesto Satizábal, Juan Gonzalo Restrepo, de Coltejer, Industrias el Nardo y Noel.