

# Desarrollo del talento: aproximación jurídica

Por: Juan A. Loreda, Socio / Director Consultivo en Legal Laboral



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), recientemente recomendó evitar la obsolescencia laboral, advirtiendo que el mercado del empleo en México y el resto del mundo está cambiando con rapidez. Por ello, a fin de impedir que la mano de obra calificada se vuelva anacrónica ante las innovaciones tecnológicas e inteligencia artificial es indispensable capacitar mejor a los colaboradores<sup>1</sup>, es decir, desde nuestra perspectiva, desarrollarlos.

Las organizaciones en general están ante el desafío de cambios y evolución vertiginosos del entorno económico y laboral. Lo anterior acontece a una velocidad inusitada. Ahora suele ser común en los consejos de administración que los planes quinquenales e incluso los anuales sean ajustados antes de su conclusión, llegándose a la necesidad de establecer planes parciales de temporalidades más cortas. Esto se debe, en parte, a que aquellas empresas con reflejos más ágiles buscan y podrían sortear mejor la adversidad y mantenerse vigentes, gracias al compromiso del talento que estuvo preparado y se exige mantenerse actualizado.

Si bien se puede contratar talento dotado con las competencias necesarias, lo cierto es que hay una enorme carencia de gente capacitada. De hecho, no siempre se contrata a la persona idónea para las

particulares exigencias de la empresa, llegándose a prescindir del candidato incorporado y contratado. Por tanto, se vuelve urgente formar y desarrollar talento de forma integral, proveyendo de herramientas cognoscitivas que permitan una alta preparación para ocupar una posición de mayor nivel o una de nueva creación, como es el caso de la capacitación.

Además, se requiere actualización permanente, de manera que, el talento perfeccione sus conocimientos y habilidades como sucede con el adiestramiento. Es decir, el personal que demandan las organizaciones debe tener competencias que impliquen un desarrollo armónico en su esfera laboral, personal y social; o sea, un crecimiento equilibrado.

Conforme a los artículos 153-B y 153-C de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la capacitación está destinada a preparar a los trabajadores a ocupar vacantes o puestos de nueva creación, en tanto que el adiestramiento pretende actualizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades de los trabajadores para que sean más productivos; puedan aplicar ciertas tecnologías en las actividades que desempeñan; o bien, conozcan los riesgos de trabajo a los que están

<sup>1</sup> Sugieren evitar obsolescencia laboral, Ulises Díaz, periódico Reforma, 26 de diciembre de 2017, Ciudad de México.

**“No es la más fuerte de las especies  
la que sobrevive y tampoco la más inteligente.  
Sobrevive aquella que más se adapta al cambio.**

**Charles Darwin**

expuestos para que adopten las medidas necesarias para inhibir la ocurrencia de los mismos.

Con estas bases la LFT nos da los cimientos normativos para establecer en las organizaciones **planes de carrera** laboral que vayan más allá de la capacitación y adiestramiento, sembrando en el colaborador un interés auténtico y genuino por el trabajo que se realiza y la actividad que la empresa lleva a cabo. Asimismo, se abren las condiciones para fomentar una sed inagotable de mejora y optimización de los procesos de negocio, para que así y de acuerdo con las habilidades innatas de cada uno, se prepare a los futuros relevos en la compañía.

En la citada reforma se plasmó el concepto de *trabajo digno* propiciando el incremento en la productividad brindando conocimientos directos y complementarios a los trabajadores, dejando evidencia mediante la expedición de *constancias de competencias y habilidades laborales*. También se facultó a las organizaciones para capacitar y adiestrar directamente a sus trabajadores a través de *agentes capacitadores internos* (sus propios trabajadores dotados de los conocimientos especializados en determinadas áreas), aunado a la posibilidad de poder acudir a universidades, instituciones, escuelas o entidades especializadas.

Ahora bien, para detallar las obligaciones patronales, integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, sus facultades, lineamientos para la elaboración de planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad, así como las constancias de competencias y habilidades laborales, agentes capacitadores y los formatos requeridos, entre otros aspectos, el 14 de junio de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el *Acuerdo por el que se dan a conocer los nuevos criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores*; cuya modificación fue publicada el 16 de noviembre de 2017 (también en el DOF) y que, preponderantemente, abordó cambios respecto a la figura del Agente Capacitador Externo.

#### **Esfuerzo común**

Es importante comunicar a los colaboradores de la organización, para concientizarlos de la importancia que tienen los diversos cursos que lleguen a integrar el plan de carrera, que, entre otros beneficios, la empresa puede anticiparse a los cambios de las necesidades de habilidades e implementarlos oportunamente para lograr la continuidad del

**Continúa...**

negocio; esto no sólo la apoya, sino que también ocurre de manera directa a los empleados, a sus familias y al entorno social. Es oportuno hacer notar que tanto la organización como el colaborador tienen responsabilidades recíprocas respecto al desarrollo laboral, siendo un deber de la organización capacitar a su personal (Arts. 132, I y XV; 153-A LFT), a la vez que es deber de los colaboradores participar en dichos procedimientos (Arts. 134, I; 153-A, 153-D LFT).

Tratándose de organizaciones con más de 50 trabajadores se estipula la creación de una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad (Art. 153-E LFT), siendo un grupo de trabajo bipartita formado por igual número de representantes de la empresa y de los trabajadores. La Comisión tiene a su cargo diseñar, planear, implementar, operar y mejorar los sistemas y programas de capacitación y adiestramiento, incluidas las acciones para incrementar la productividad.

Si bien, las empresas con un número inferior de trabajadores están exentas de constituir la Comisión, la LFT dispone que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar la productividad mediante la provisión de programas y la capacitación relacionada con los mismos. En estos casos se sugiere que las facultades de la Comisión sean asumidas por la organización.

La LFT faculta para diseñar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, así como programas para incrementar la productividad, respecto de cada establecimiento, empresa o un grupo de estas; estos se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo (Art. 153-H) y deberán cumplir con:

- I. No rebasar de dos años, excepto la capacitación referente la preparación de los trabajadores de nueva contratación para aquellos interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.
- II. Contener todos los puestos vigentes de la organización.

- III. Especificar las etapas en que se impartirá capacitación y desarrollo al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Estipular y detallar el procedimiento de selección por medio del cual se dará el orden en que serán capacitados los colaboradores de un mismo puesto y categoría.
- V. Sustentarse en normas técnicas de competencias laborales, si existieran, para los puestos que se trate.

Hay una flexibilidad notable que permite insertar diversos cursos, adicionales a los estrictamente técnicos, que de manera complementaria estimulen competencias para el desarrollo integral del colaborador, facilitando así un balance en su vida, un bienestar psicológico, una mejora en el entorno y una cultura laboral propicia.

Resulta oportuno resaltar que la capacitación o el adiestramiento podrán ser proporcionados en las instalaciones de la organización, o bien, fuera de estas, en horario de labores, excepto que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, la organización y el colaborador convengan que podrá darse de otra manera; puede ser que el colaborador desee desarrollarse en una actividad diferente a la de su ocupación, por lo cual la capacitación se hará fuera de la jornada de trabajo (Art. 153-A LFT).

Los tiempos actuales demandan soluciones creativas e innovadoras. Las posibilidades para llevar a la práctica planes de carrera son perfectamente viables y sustentadas en la Ley Federal del Trabajo.

Tal como sucede con las especies, señala la teoría de Darwin, las organizaciones que salgan adelante de los cambios no serán las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adapten. La mejor manera de afrontar estos retos es con formación y desarrollo laboral. 