



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

ANALISIS Y ESTUDIO JURIDICO DEL CAPITULO III BIS QUE CONSAGRA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN DERECHO
P R E S E N T A :
LUIS ENRIQUE H. MEZA HERNANDEZ



ACATLAN, EDO DE MEXICO

JUNIO 1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	<u>PAGINA</u>
Introducción	
<u>CAPITULO PRIMERO: ESTRUCTURA CONCEPTUAL</u>	
1.- Conceptos	2
1.1.- Capacitación y Adiestramiento	9
1.2.- Productividad	16
1.3.- Evaluación	22
2.- Antología de la Evaluación	24
2.1.- El Proceso y sus Elementos	27
2.2.- Alcances y Limitaciones	31
Apéndice de Notas	34
<u>CAPITULO SEGUNDO: METODOLOGIA PARA LA EVALUACION</u>	
1.- Objeto	
2.- Dinámica de la Aplicación	37
3.- Métodos Formales e Informales	40
4.- Análisis Metodológico de la Evaluación	44
4.1.- Elementos	44
4.2.- Modelo Metodológico	45
a) Desarrollo Inicial	45
b) La Acción	46
c) Resultados	46
d) Análisis	47
5.- Ambito de Capacitación	48
6.- Fases de Aplicación	50
Apéndice de Notas	52
<u>CAPITULO TERCERO: ESTRUCTURA ANALITICA DEL COSTO Y BENEFICIO EMPRESARIAL</u>	
1.- Definición de Costo	57
2.- Costo de la Administración	59
3.- Clasificación de Costos	62
4.- Factores Determinantes del Costo Posterior al Adiestramiento	63

Continúa...

5.- Concepto y Determinación del Beneficio	63
5.1.- Análisis del Beneficio en el Adiestramiento	63
5.2.- Factores Determinantes del Beneficio Posterior al Adiestramiento.	
6.- Relación Costo-Beneficio de la Evaluación del Adiestramiento	68
Apéndice de Notas	72
<u>CAPITULO CUARTO: MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO Y DE DESARROLLO</u>	
1.- Marco Constitucional	74
2.- Ley Federal del Trabajo	76
3.- Entorno Económico-Social	88
4.- Desarrollo Empresarial	92
5.- Estructura Administrativa en la Capacitación-Adiestramiento en la Empresa Moderna	95
Apéndice de Notas	98

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Las necesidades de cambio que demanda la infraestructura de la empresa moderna, busca el modelo ideal que se adapte a las necesidades en particular.

Esto implica siempre un costo, que muchas de las veces redunda en infructuoso, por no contar con los recursos humanos que conocen del asunto, es decir, no son los idóneos para hacer un estudio en estos términos.

En resumen, este trabajo nos da una apreciación en sus cuatro Capítulos, del posible diagnóstico preventivo para su - su mejor evaluación; ya que hace referencia de su estructura - conceptual, para luego así, conocer el método, análisis de costo beneficio, y por último el plano de desarrollo, es decir, - los órganos que intervienen para su funcionamiento.

CAPITULO I

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

1.- Conceptos

1.1.- Capacitación y Adiestramiento

1.2.- Productividad

1.3.- Evaluación

2.- Antología de la Evaluación

2.1.- El Proceso y sus Elementos

2.2.- Alcances y Limitaciones

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

Los diferentes sectores interesados en la rama de la productividad de nuestro país, por ejemplo: los empresarios los trabajadores y el mismo gobierno, han tenido siempre un gran interés e importancia en saber cual es el impacto que la capacitación en las empresas pueda tener.

Por lo que a continuación hago una clasificación de lo que se opina al respecto:

a) Para los empresarios, descubrir la relación de capacitación así como su impacto en la empresa, representa una oportunidad de formalizar lo que por mucho tiempo se había venido realizando en forma asistemática.

No se puede ocultar que la mejora de las calificaciones de los trabajadores sobresale en modo más inmediato en el incremento a la productividad. De igual manera, también se reconoce el gran beneficio que se deriva de la función de los empresarios en primer lugar, mientras que el de los trabajadores se dará por lo general, en forma secundaria.

Se ha llegado a considerar que se corre un riesgo, donde la capacitación y el adiestramiento sea una imposición y a su vez, una nueva carga económica, cuando no se llegue a contar

con los procedimientos adecuados a la rentabilidad de la misma.

Es por ello, que algunos empresarios son de la idea de que el verdadero aprendizaje se da en el quehacer diario del trabajo, y que las habilidades se van a adquirir a través de la experiencia.

Es decir, con el paso del tiempo, los conceptos de capacitación y adiestramiento se han restringido al desarrollo de habilidades concretas, que se pueden considerar como enajenación del hombre, ya que pasa a convertirse en un anexo del proceso técnico, del equipo y la maquinaria. La implicación en la carencia de formas de evaluación hacen ignorar la incidencia que la capacitación y el adiestramiento puede tener en el apresuramiento por contar con mano de obra calificada en menores plazos y con mayor eficiencia.

Se puede interpretar que a través del modernismo que actualmente se vive, con una actitud más abierta para aceptar los sistemas de capacitación y el adiestramiento como algo necesario, pero también puede suponerse que esto es una característica propia de la gran empresa, más que de la mediana y la pequeña.

Como no se desconoce la fuerte carencia de recursos humanos calificados en nuestro país; se sabe de antemano que es en el trabajo donde se adquieren los conocimientos y las habilidades; que no es función del sistema educativo aportar las especificaciones de calificación que el sistema productivo requiere, sino formar para la vida; por lo que también no existe una uniformidad ni en la tecnología, ni en la organización, -- ni en el contenido de las áreas y los puestos, es por esto, -- que corresponde al empresario aportar aquellos sistemas de enseñanza que hagan de sus trabajadores seres capaces y productivos económica y socialmente.

De esta manera, es de considerarse que el empresario tiene la obligación fundamental, sin ignorar la función social que le corresponde, tener presente que es el usuario de los recursos humanos para lograr los objetivos de empresa que tenga.

El objetivo del empresario será siempre, el que la capacitación y el adiestramiento le ayuden a reducir los costos que signifique su personal y con ello, aumentar la productividad humana.

De esta manera, se reafirma la necesidad de contar con los instrumentos de medición que auxilien en la evaluación del impacto de los programas de capacitación y adiestramiento.

b) Para los trabajadores, tema que ha tenido grandes repercusiones, pues es de gran interés para la sociedad actual, ya que se establece que si la capacitación y el adiestramiento se ha convertido en un derecho legal-laboral, y si este derecho adquiere explícitamente la obligación de asistir, participar, aprovechar y aplicar los contenidos de la capacitación y adiestramiento que reciba, quedará sin respuesta cuál es el beneficio que de ellos ignoran.

Nuestra Legislación Laboral expresa para los trabajadores, una participación activa en el diseño de planes y programas de capacitación, y a su vez lo hace partícipe de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de cada empresa en la custodia y seguimiento de dichos planes y programas.

Nuestra Legislación considera que el principal beneficiario es el trabajador, pues adquiere además de la vinculación entre capacitación y puesto, el reconocimiento de la capacidad como un factor decisivo en el ascenso.

Es un derecho del trabajador, el recibir dentro de la jornada laboral, aquella capacitación y adiestramiento que le ayuden a perfeccionarlo en el desempeño de su puesto o bien, para el ascenso en menores plazos, y con ello el acceso a mayores niveles de remuneración y de mejoría de condiciones de vida.

La finalidad de certificación de habilidades, es la de dar a los trabajadores títulos que hagan constar su experiencia y sus conocimientos, lo que en el mercado de trabajo puede abrirle mayores y mejores beneficios, así como condiciones de remuneración.

Sin embargo, no se plantea la manera de cómo puede el trabajador participar del resultado de su esfuerzo, una vez -- que con su calificación obtiene mayor productividad.

No ha sido aceptable recurrir, en un momento dado, que el sueldo o salario son la remuneración justa a lo que merece un trabajador debidamente calificado, y que en función de éste debe de adquirir los conocimientos y habilidades por los que -- se le paga; o a que cualquier resultado es ya una obligación -- contenida en el trabajo; a cambio del salario, se compra la to tal capacidad en el puesto.

Este tipo de argumentos es ya no sólo evidente para -- los trabajadores, sino en forma especial para muchos empresarios.

c) Y para el Gobierno Federal, dicho estudio tiene como finalidad el apoyo a las políticas de capacitación y adiestramiento, las que se encuentran consagradas en nuestra Legislación Laboral, a partir del 1° de mayo de 1978.

Las reformas en esta materia, han establecido por una parte, la obligación para el empresario de capacitar y adies--

trar a sus trabajadores, con la finalidad de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en su actividad; para prepararlos a una nueva vacante o puesto de nueva creación; para prevenir riesgos de trabajo; para incrementar la productividad y, en general, para mejorar sus aptitudes.

La misma Ley determina los objetivos de la capacitación, y surge entonces la definición de capacitación y el adiestramiento, así como las actividades o acciones destinadas a lograr estos objetivos en forma permanente y sistemática.

La relación que se da entre la capacitación y el adiestramiento, queda establecida en la Ley; es dentro de la jornada laboral en donde deben desarrollarse los planes y programas de capacitación, así como el adiestramiento.

También la Ley Federal del Trabajo, contempla los resultados de la capacitación vinculándola al ascenso y a la certificación de las habilidades laborales, mas no se atiende a la forma en que el trabajador puede ser beneficiario de los resultados obtenidos por el incremento de la productividad.

El Gobierno Federal, ha ratificado que muchas de las obligaciones de los patrones es la de capacitar y adiestrar a sus trabajadores (como ya se mencionó en los dos puntos anteriores) y a éstos le impone la obligación de participar en los programas autorizados y reconocidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Por lo que el mismo Gobierno delega en los comités y - en las comisiones, la autorización de inspección y la función de promoción y vigilancia, considerando para sí mismo el derecho de autorizar y administrar el sistema nacional de capacitación y adiestramiento, tanto para el ingreso al trabajo, como en el desempeño de los puestos y para los ascensos.

Mientras que el espíritu de la Ley Federal en materia de capacitación y adiestramiento, ha tenido como objetivo el -- procurar para el trabajador mejores niveles de vida y de bienestar a través del mejor desempeño laboral, y para el empresario, obtener mayores niveles de productividad.

El beneficio que el país obtiene una vez conseguidos - sus propósitos, es el de beneficiarse con la obtención de re-- cursos humanos más calificados y con altos niveles de pro ductividad.

El Gobierno Federal, requiere, para la obtención de -- elementos que le ayuden a fomentar este tipo de programas, contar con los mecanismos y métodos que permitan evidenciar que - los propósitos buscados son reales, alcanzables y medibles, y manifestar que no se trata de una inversión, sino más bien un gasto.

1.- Conceptos

Dentro de este estudio, considero que es conveniente - realizar el análisis y desglose de los conceptos básicos de capacitación, adiestramiento, productividad, impacto; evaluación para que en la aplicación de la metodología sean el punto de - partida en su aplicación.

También es interesante adentrarse en los conceptos, -- pues es frecuente que su aplicación desvirtúa con frecuencia el contenido de los mismos, y en consecuencia los sistemas, métodos y procedimientos de su administración.

1.1.- Definición de Capacitación y Adiestramiento

Varios autores, estudiosos de la materia, han considerado en que ambos vocablos se usan de manera sinónima. De he-- cho, en las reformas que ha tenido nuestra Legislación Labo--- ral, no se hace diferenciación alguna, ni en cuanto a los obje--- tivos ni en cuanto a la forma de su aplicación.

Gabriel Vidart, autor que ha pretendido identificar la distinción entre capacitación y adiestramiento señala que:

"Se distingue de acuerdo al destino de la aplica--- ción. Así, si se refiere al puesto de trabajo, dicen que es adiestramiento. Si al desempeño de fun--- ciones es capacitación". (1)

Guillermo Gamboa nos define que:

"Se distinguen de acuerdo a la cobertura de apli-
cación. La enseñanza-aprendizaje que se dé para
manejarse en un área de trabajo es de capacita-
ción, y la que se dé para realizar las responsa-
bilidades de un puesto es adiestramiento". (2)

Por otro lado, Humberto Patiño establece que:

"De acuerdo a objetivos promocionales, se clasi-
fica como capacitación, la que sirve para alcan-
zar objetivos de un puesto diferente al propio
actual, y adiestramiento es el que sirve para -
el puesto actual de trabajo". (3)

Como nos podemos dar cuenta, resulta fácil considerar-
que la capacitación se refiere a las actividades destinadas
a dar acceso, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, es
decir, a desempeñar en un área de trabajo o de funciones gene-
rales, mientras que el adiestramiento da acceso a desempeñarse
en el puesto.

En relación a nuestro tema que nos ocupa, existen ---
otras tendencias a distinguir la capacitación y el adiestra---
miento, de acuerdo al contenido del mismo proceso de enseñanza
aprendizaje y al objetivo del mismo proceso. La Unidad Coordi-

nadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) (4)
plantea lo siguiente:

"La capacitación es aquélla que mejora los conocimientos y actitudes, para hacer apto al trabajador de modo tal, que desempeñe una unidad de trabajo específica e impersonal; mientras que - el adiestramiento mejora las habilidades y destreza para obtener mayor eficiencia en un puesto".

Por lo anterior, las distinciones podrían quedar en el siguiente orden:

Capacitación

1. Hace apto
2. De conocimientos y actitudes
3. De potencial

Adiestramiento

1. Hace hábil
2. De habilidades y destrezas
3. Da eficiencia

Dentro de este grupo de distinciones, como se puede observar, la capacitación se orienta más a un proceso de formación profesional, y el adiestramiento a la acción operativa -- funcional, para realizar tareas contenidas en un puesto de trabajo.

Y finalmente, el autor J. M. Martínez, señala que:

"De acuerdo a la organización y adiestramiento, -- puede derivarse que algunos identifiquen adiestramiento como la actividad esporádica o eventual, -- sin capacitación como el adiestramiento sistemático, es decir, el que hecha mano de métodos y procedimientos científicos y técnicos para planear ejecutar, controlar y evaluar acciones de enseñanza-aprendizaje". (5)

Depender de estas distinciones, tiene como efecto atender más a los recursos de que se dispone que a la intencionalidad o utilidad práctica de la capacitación o del adiestramiento. La distinción parece darse más en la administración que en la precisión de los conceptos.

A continuación, realizo un cuadro, donde se señalan -- las diferentes opiniones expuestas en forma sintética, para -- una mayor comprensión.

DISTINCION ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FUNCIONALIDAD	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO
Aplicación a puestos	-Desempeño de <u>funcio</u> <u>nes</u>	-Desempeño del puesto actual
	-Desempeño en un área	-Desempeño en un puesto
	-Desempeño en un <u>pues</u> <u>to</u> diferente	-Desempeño en el puesto pro- pio
Contenido y <u>Objeti-</u> <u>vo</u> del Contenido	-Hacer apto	-Hacer hábil
	-Dar conocimientos y actitudes	-Dar <u>habilita</u> <u>des</u> y <u>destre</u> <u>zas</u>
	-Dar potencial	-Dar eficiencia
Organización y Administración	-Actividad Conti- nuada	-Actividad Espo rática eventual
	-Técnicas y Méto- dos científicos	-Sin técnicas ni personal especializado, sin recursos apropiados.

La diferenciación de conceptos consiste en lo siguiente:

a) El adiestramiento consiste en perseguir objetivos más rápidos y concretos a la aplicación al trabajo.

Al adiestramiento pueden pertenecer por derecho propio, las actividades o eventos tendientes a la corrección de errores o al aprendizaje de tareas en un puesto de trabajo.

Mientras que el objetivo del adiestramiento va a estar motivando la eficiencia en el desempeño del trabajo en forma más rápida. El adiestramiento, desarrolla la capacidad ejercitada por el hombre.

b) El objetivo de la capacitación a su vez, tiene un carácter más estricto de formación que de habilitación.

Con la capacitación se busca dar las bases reales, y despertar los criterios de las personas para aplicarlos al trabajo.

Los resultados de la capacitación son menos inmediatos, aunque no se excluye la posibilidad inmediata de su aplicación al trabajo.

La capacitación desarrolla la capacidad presente del ser humano.

c) Tanto en la capacitación como en el adiestramiento, se determina la relación de aplicación al trabajo, aunque no siempre de una manera expresa.

También contienen los objetivos de desarrollo y perfeccionamiento del trabajador en cuanto a la realización en su puesto o área de trabajo.

De esta manera, se considera que la capacitación viene a formar parte del proceso administrativo y como un subsistema del mismo, que se define en un plan y programas que concretizan la optimización de recursos en términos de productividad económica y social.

Por lo que la capacitación se define como un sistema integral de diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación cuyo objetivo es dar y perfeccionar los conocimientos, las actitudes y habilidades del trabajador en forma permanente y constante para lograr su desarrollo profesional y humano, -- tanto como trabajador y como ser social, y contribuir con ello al incremento de la productividad.

Así también, manifiesta la necesidad de encontrar nuevas metodologías de identificación de necesidades de capacitación, de elaboración de planes y programas, así como de métodos de evaluación.

1.2 Productividad

En el desarrollo de este estudio, se habla de capacitación de la empresa, que a través de nuestra investigación se traduce a productividad. Es decir, la productividad significa la cantidad producida teniendo en cuenta el trabajo efectuado o el capital invertido (Dicc. Larousse). El contenido comprende la relación costo-beneficio; inversión-rendimiento.

A ello se debe que tanto la productividad y rentabilidad es igual, de esta manera se usará el término productividad con un contenido de saldo positivo, resultando de la relación de costo de venta al producto contra el costo de producción.

En el momento que es reconocible que el trabajo humano es la última fuente de generación de la riqueza, consecuentemente debe aceptarse que éste es el insumo principal.

Y para complementar lo anterior, es necesario tomar en cuenta una serie de consideraciones, como las que a continuación describo:

1. La fuerza de trabajo está constituida por un conjunto de valores, cultura, historia, actitudes, estados anímicos, condiciones de medio ambiente no sólo de cada individuo, sino del grupo humano que compone una organización productiva, lo que define su calidad.

2. Además de la calidad humana en el medio productivo, existen factores que inciden en su desarrollo: la ciencia administrativa, las técnicas y las estructuras organizativas, las condicioens laborales, las relaciones obrero-patronales, la organización laboral.

3. Forman parte importante en el resultado productivo el grado de tecnología existente, el tipo de proceso, la automatización o manualidad del proceso.

De manera que, ya sea el hombre un producto o un insumo de una actividad, es casi imposible reducirlo a una representación numérica cuantificable en términos de unidades convencionales.

Si se llegara a aplicar la productividad al factor humano, no bastaría entonces con reducirla a la relación de salarios y prestaciones-unidades productivas.

Tampoco bastaría, en consecuencia, que cuando se trate de la capacitación, concretizarla a la relación costo-benefi--cio, aunque ésta pueda significar un buen argumento para poder convencer al empresario de la rentabilidad de la acción capacitadora.

A su vez, debe aceptarse que cuando se simplifica en caso de que se quiera medir la capacitación en relación a resultados de trabajo (mayor número de unidades producidas, disminución del tiempo perdido, disminución de accidentes de trabajo,

aumento en la calidad del producto, disminución de materiales desperdiciados) para poder identificar el punto de equilibrio o el beneficio, surgen una serie que retroalimenta para corregir o perfeccionar los objetivos más amplios que se requieran.

La capacitación comprendida como un sistema de evaluación, se convierte en un subsistema cuyos objetivos particulares y específicos, se orientan a la toma de decisiones para lograr los objetivos de la capacitación. Es de esta manera, que está presente en el funcionamiento de cada uno de los subsistemas, así resulta ser una función permanente en el proceso de la capacitación.

El valor que se le designe a la evaluación en términos del objetivo que se proponga el sistema de capacitación, que permite orientarse a la medición de cada actividad, tomando como base su eficacia para conducir a los objetivos y el grado de logro de éstos.

Como complemento del concepto ya planteado, a continuación se transcriben algunas definiciones aportadas por conocedores en la materia.

J. M. Ortíz nos expresa lo siguiente:

"Es la acción tendente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tiene sobre la conducta de los par-

ticipantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa". (6)

Valencia Aguirre considera que:

"La evaluación tiene como papel primordial -- como subsistema- ser un elemento de retroalimentación para el mismo subsistema de evaluación, para el sistema de capacitación y para la empresa. Los datos serán para toma de decisiones e indicadores de la eficiencia y desempeño en la empresa". (7)

Para Homero Arriola:

"El subsistema de evaluación contempla todas las actividades de seguimiento para realimentar la capacitación y su impacto para responder a las necesidades que se plantean". (8)

Carlos Neri, en su obra "La Evolución mediante...Rev. Pedagógica para el Adiestramiento", establece que:

"La evaluación de resultados se puede obtener con la ayuda del análisis cualitativo u cuantitativo. El primero se obtiene por la información del personal sobre aquello que no se

puede cuantificar, y el segundo con la ayuda de los factores que manejan las empresas, como reducción de costos, aumento de la producción, etc." (9)

La definición dada de los conceptos de capacitación, - productividad, evaluación, ya nos permiten confirmar la importancia del diseño de una metodología ágil, flexible, económica sobre los efectos de la capacitación en la empresa, a la vez - que reconocer la complejidad que contiene la evaluación cuando es el ser humano el que está en cuestión.

Ahora nos avocaremos de manera preferencial a la evaluación como proceso de medición, en el ámbito de la capacitación, de sus alcances y de sus limitaciones, así como a las diversas metodologías aplicadas para reconocer su validéz y sus deficiencias en términos de identificar una que cumpla los objetivos planteados del estudio.

Limitaciones para verificar y cuantificar cada una de las variables que intervienen.

Escolaridad, experiencia, antigüedad, como insumos son frecuentemente o desconocidos o cuantificados subjetivamente. Mientras que en los resultados inciden igualmente variables -- que rebasan el control: descompostura de equipo y maquinaria, calidad de la materia prima, etc.

Finalmente, para obtener una definición de productividad que pueda ser aplicable a la capacitación, debe comprenderse que:

- a) La productividad de la capacitación, va más allá -- del resultado físico del trabajo y comprende objetivos intangibles tanto en el individuo como en su medio ambiente social, familiar y de trabajo.
- b) El producto neto de la capacitación, es igual a los beneficios totales observados menos los que se hubieran obtenido sin la capacitación, y ambos elementos en relación a los beneficios que se puedan deber a cambios ajenos al sistema de capacitación.
- c) El insumo, además de los costos de la ejecución de la capacitación, comprende edad, educación, experiencia, coeficiente intelectual, grado de madurez, motivación personal, aptitudes, situación familiar, etc.

1.3 Evaluación

Etimológicamente, el significado de evaluar es: "dar valor a algo".

Y por lo tanto, para darle valor a algo, es necesario tener en cuenta al menos los elementos que a continuación se mencionan:

1. Los objetivos que se persiguen
2. La determinación del grado de distancia con respecto a un objetivo
3. Determinar cómo se logran los objetivos

El enlace de estos elementos, permiten conceptualizar la evaluación como un proceso para juzgar cual es el progreso logrado de un punto de partida "A", a un punto de llegada "B" mediante una actividad determinada.

Es decir, el proceso es el enlace de diagnóstico, medición y análisis para contar con elementos de juicio.

Es la manera de medir los logros, se precisan los objetivos buscados, y se colecciona y organiza la información.

La medición precisa en términos cualitativos y/o cuantitativos el avance logrado.

Lo que busca este análisis, es separar los elementos - que intervienen y dar a cada cual la relación que obtenga en - términos del conjunto de resultados.

Independientemente que la evaluación tiene objetivos - en sí misma, su verdadero valor lo adquiere al ser incorporada como parte de un sistema al que se adhiere.

2.- Antología de la Evaluación

Para realizar una profunda investigación de la evaluación como un proceso integrado a la capacitación, es conveniente volver a tomar consideraciones hechas con anterioridad.

a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.

b) En función de la evaluación, retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de empresa.

c) Existen factores cuantitativos, y factores cualitativos, difícilmente susceptibles de ser reducidos a una misma expresión.

d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de -- objetivos.

La evaluación consiste en la constatación de las diferencias entre lo que era y lo que ahora es, una vez que se ha aplicado la acción conducente de capacitación.

La evaluación tiene un objetivo de carácter indicativo; señala, indica, determina de acuerdo a critérios derivados del objetivo que se quiere lograr si éste ha sido alcanzado o no, a que distancia se está de lograrlo, si cada acción que interviene contribuye o no a obtener los resultados contenidos con el objetivo.

Su función es la de retroalimentar la toma de decisiones. Su característica más importante es su presencia en el desarrollo de cada una de las actividades y en la vinculación entre las mismas.

Las actividades de la evaluación se dan de esta manera:

1. Precisión de los objetivos de la evaluación
2. Captura de información
3. Organización de la información
4. Análisis de la información
5. Elaboración de informes

Dichas actividades de la evaluación, suponen la necesidad de contar con los critérios y mediciones que establez-

can la relación de futuras variables posibles, así como la exclusión o discriminación de los mismos en referencia al objetivo para determinar la posible relación causa-efecto entre acción y resultado.

2.1 El Proceso y sus Elementos

El proceso de evaluación consiste en la construcción de tres elementos básicos interrelacionados: diagnóstico- -- acción-análisis.

De manera general, el diagnóstico comprende la identificación de los síntomas que señalan la desviación o distancia para con el objetivo, y la especificación de las desviaciones o distancias.

Mientras tanto, en la acción se establecen los objetivos y la condición de los programas y actividades de evaluación, y se lleva a cabo la ejecución misma.

Y en el análisis se determinan los resultados, se estudian los datos obtenidos, y se establece la retroalimentación.

Para poder aplicar la evaluación a la capacitación, - es necesario distinguir los diferentes subsistemas para garantizar que cada uno de ellos cumpla con su función específica, y esté relacionado con el objetivo general del sistema.

A continuación, se señala los grandes subsistemas del sistema de capacitación para ubicar los más importantes a que atiende la evaluación: planeación-elaboración de programas -- ejecución-evaluación.

La planeación surge de un diagnóstico integral de necesidades de capacitación en términos de productividad humana y económica.

En la planeación se diseñan los objetivos a que se quiere llegar, se analiza el entorno de estos objetivos y de los resultados de diagnóstico, y se da lugar a las opciones de solución del problema, así como a la estrategia de aplicación de soluciones.

También forma parte de la planeación, reconocer las características de los destinatarios de los programas de capacitación: edad, antigüedad, educación, experiencia, actitud, motivación, aptitudes, nivel en la organización.

Elaboración de Programas

A este programa le corresponde elaborar, de acuerdo a los elementos aportados por la planeación, las soluciones de enseñanza-aprendizaje más viables y más conducentes para satisfacer los objetivos propuestos.

Los contenidos, métodos de enseñanza, la planeación a instalaciones, los materiales son responsabilidades de este subsistema.

Ejecución

Este subsistema, comprende las actividades destinadas a llevar a la práctica las conclusiones logradas en la planeación, y las soluciones diseñadas en la elaboración de programas.

Evaluación

Las funciones más importantes del subsistema de control, consisten en el seguimiento permanente de cada uno de los subsistemas anteriores para advertir qué acciones deben corregirse o perfeccionarse y limitarlas.

La eficacia de cada una de las fases del sistema de capacitación se mide en términos generados como son:

- a) Planeación: Si reconoció la realidad existente, - identificó el problema, determinó las prioridades, determinó con claridad los objetivos.
- b) Elaboración de Programas: Se diseñó programas adecuados, instrumentó los elementos de pre-evaluación y enseñanza-aprendizaje, y postevaluación para garantizar la eficiencia.
- c) Ejecución: Realizó los programas propuestos, organizó los recursos para garantizar los objetivos de aprendizaje, custodió la aplicación al trabajo de los programas implantados.

Hasta el momento, el subsistema de evaluación se ha dirigido a la eficiencia de la capacitación como sistema.

Por lo tanto, dado que la capacitación a su vez forma parte del desarrollo de los sistemas de administración de recursos humanos y de productividad en un sistema productivo, - debe atenderse a la eficiencia de la capacitación en esos sistemas, para lo que la evaluación debe ubicarse en el desarrollo organizacional de la empresa.

Este sistema de capacitación cumple con su objetivo, cuando ofrece al sistema productivo los hombres capacitados - que requiere. Sin embargo, éstos se realizan en un medio ambiente de trabajo que facilita, o al menos limita la traducción a resultados de la capacidad adquirida.

Es así, como la evaluación de la capacitación se convierte en el sistema que atiende a los objetivos, filosofía y política de empresa, a la organización tecnológica y a sus planes y programas de desarrollo como factores que influyen - en la eficacia de la capacitación, y en igual forma contempla los resultados de la capacitación en términos de las mejoras al sistema productivo como tal, y al desarrollo del hombre, - traducido en la empresa en las posibilidades de conseguir ascenso, mayores niveles de remuneración, estabilidad y confianza en el trabajo, mayores niveles de bienestar de vida.

2.2 Alcances y Limitaciones

De conformidad a los objetivos que se acepten de la - capacitación y de la evaluación en sí, podrán definirse los - alcances que tiene esta última.

En el momento que la evaluación se aplica para determinar la eficiencia de un programa de capacitación, o de un - curso o evento, se podrá decir que se está aplicando la eva- luación que se considera como inmediata.

Como evaluación inmediata se está en posibilidades de comprobar, si cada uno de los objetivos igualmente inmediatos de cada subsistema se cumplieron o no. Igualmente como evalua- ción inmediata puede comprobarse si se dieron los conocimien- tos, actitudes y habilidades que se pretendían impartir, y -- con ello ofrecer al sistema productivo el recurso humano cali- ficado.

Cuando la evaluación comprende los efectos de la capa- citación en el desarrollo organizacional, y dentro de él a -- los efectos en la producción y en el hombre se establece la - evaluación mediata, dado que en sí, estos objetivos serán --- igualmente mediatos.

Con los alcances de la evaluación inmediata y media- ta, debe reconocerse que algunos objetivos o parte de ellos - pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangi- bles.

Objetivos cuantitativos logrados: son aquellos que se pueden medir.

Los Objetivos cualitativos: estos son necesariamente susceptibles de medición.

Estos pueden ser a su vez, tangibles cuando se conjuntan la capacidad y la oportunidad para ser identificables, y los intangibles, cuando al menos existe una base para suponer que existen y que aparecen cuando se dé la oportunidad dentro o fuera del ámbito de trabajo.

La limitación más importante que existe en la aplicación de la evaluación para medir los efectos de la capacitación consiste en que, es el ser humano el producto, el insumo y el proceso, y a su vez el factor más importante en la productividad.

En la concepción misma de la evaluación, las limitaciones pueden darse en:

- a) La selección adecuada de criterios para medir si los objetivos se logran.
- b) Los elementos de medición para traducir los criterios, no son todos igualmente reducibles a las mismas expresiones.

Las limitaciones para identificar el efecto o impacto de la capacitación y la evaluación, pueden derivarse de:

- Complejidad económica
- Estructura organizacional
- Medio ambiente laboral
- Ausencia de otros controles y evaluaciones para discriminar las relaciones causa-efecto.

Más adelante, presento los diferentes métodos aplicados a la evaluación de la capacitación, además que es propicio para el diseño de la metodología objeto de estudio.

CAPITULO I

APENDICE DE NOTAS

- 1.- Vidart Novo, Gabriel. Capacitación y Adiestramiento en el Proceso de Trabajo. INET, STPS, México, 1978. Pág. 45.
- 2.- Gamboa Valencuela, Guillermo. La Planificación y la Programación de la Capacitación y Adiestramiento. Rev. Pedagógica para el Adiestramiento V, IX No. 36. Jul/Sep. P.P. 39 a 49.
- 3.- Patiño Peregrina, Humberto. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. Vol. IX No. 35. Abril/Junio. 1979. 6/26.
- 4.- UCECA: Guía Técnica para la Formulación de planes y programas de capacitación y Adiestramiento de las empresas, S. Técnica No. 2, México Julio 1979. Págs. 140 y 141.
- 5.- Ortíz Tetlacuilo. La Educación del Adiestramiento. Rev. Pedagógica para el Ediestramiento. Vol. 19 abril/junio. 1975. México Págs. 41 a 62.
- 6.- Ortíz Tetlacuilo, J. M. Como Evaluar Programas y Cursos de Capacitación y Adiestramiento. Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. IX. No. 36. Jul/sep. 1979. Pág. 26 a 35.
- 7.- Valencia Aguirre Jose Antonio. La Evaluación de la Capacitación y Adiestramiento. Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. Vol. IX, No. 36. Julio/Sep. Págs. 26 a 35.

8.- Arriola Islas, Homero. (SICAP). Rev. Pedagógica para el -
Adiestramiento Vol. X, No. 9. abril/junio. 1980 Págs. 38
a 51.

9.- Neri, Carlos. La Evaluación mediante... Rev. Pedagógica -
para el Adiestramiento. Vol. I. No. 4 Sep./Dic. 1979 Págs.
9 a 19.

CAPITULO II

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION

- 1.- Dinámica de la Aplicación
- 2.- Métodos Formales e Informales
- 3.- Análisis Metodológico de la Evaluación
 - 3.1- Elementos
 - 3.2- Modelo Metodológico
 - a) Desarrollo Inicial
 - b) La Acción
 - c) Resultados
 - d) Análisis
- 4.- Ambito de Capacitación
- 5.- Fases de Aplicación

METODOLOGIA PARA LA EVALUACION

II.1 Dinámica de la Aplicación

Para la obtención de bases claras y precisas en el diseño de una metodología del impacto de la capacitación, es necesario recurrir a los diferentes métodos existentes, y de esta manera analizar sus alcances y limitaciones.

Dichos métodos de evaluación podrán provenir de:

- 1.- La dinámica
- 2.- La cobertura

Con la finalidad de poder distinguir sobre la relación causa-efecto entre capacitación y los resultados observados, algunos especialistas en evaluación aceptan recurrir a la comparación de diferentes grupos entre sí.

El tratamiento que se da a éste método de evaluación suele denominarse "Grupos de Control" o "Grupos Experimentales".

Las diversas formas de atender a la evaluación de los grupos pueden resumirse en la siguiente estructura:

Comparación Estática de Grupos

Se van a tomar dos grupos, previamente evaluados aunque no se controle la semejanza entre ellos.

Uno de los grupos recibe capacitación, y el otro no.

Ahora ambos grupos van a ser evaluados después de terminado el programa de capacitación que se aplicó sólo a uno de los grupos.

A la conclusión que se va a llegar, es que la diferencia en resultados puede atribuirse a la acción de capacitación.

Se considera entonces, que la dificultad consiste en encontrar dos grupos iguales en sus características, así como en controlar que se den condiciones iguales para ambos grupos en el trabajo.

Grupo de Control

Primero se van a seleccionar dos grupos: al primero se le denomina experimental y al segundo de control.

El grupo experimental es sometido a preevaluación, al programa de capacitación y evaluación posterior.

El grupo de control no recibe el programa de capacitación, y es sometido a a ambas evaluaciones citadas.

En estos casos se reduce el riesgo de la semejanza entre los grupos, pues se trata de conformarlos con características lo más idénticas.

El problema que surge en este tipo de esquemas, consiste en el control de las condiciones en que se desempeñan en el trabajo, y aun cuando esto fuera posible de alguna forma, se plantea la necesidad de controlar el factor competencia que se suscita cuando suceden este tipo de evaluaciones.

Grupos de Control

Es semejante al esquema de un grupo de control y un grupo experimental que suelen añadir comparaciones con otros grupos sometidos o no además a condiciones de pre-evaluación.

Es decir, cualquiera que sea el objeto, la cobertura, o la dinámica de aplicación de la evaluación, debe atenderse al uso que se haga de instrumentos o medios de medición, en el caso de la capacitación y su impacto en la empresa, la relación causa efecto posible, de tal modo que pueda ser detectada como tal.

II.2- Métodos Formales e Informales

Métodos Informales

Son aquellos que por falta de objetivo final, claro y preciso o de controles específicos y rigurosos, no permiten manejar y controlar la información bajo condiciones que evitan la influencia de variables extrañas, y en consecuencia no se deriva con exactitud científica la relación causa-efecto entre la capacitación y el impacto observado.

La clasificación del Método Informal es de la siguiente manera:

- a) Porque no se capta, analiza o evalúa adecuadamente:
 - Las condiciones anteriores a la acción de capacitación; tanto del recurso humano como de la productividad para determinar las causas de los resultados deficientes.
 - La acción misma de la capacitación, ejecutada como solución de los problemas detectados.
 - Las condiciones que influyen en el desarrollo de trabajo bajo para determinar su influencia en los resultados observados.

- b) Debido a que no se utilizan los instrumentos técnicos adecuados para captar la información en forma estricta sobre el antes-en-después de capacitación.

En este caso pueden darse dos situaciones extremas: mé todos que quieren ser tan estrictamente rigurosos y que pretenden reducir las causas y los efectos a índices por ejemplo numéricos, los que no dejan de ser subjetivos para estimar la -- conducta humana y los que son tan amplios, que no se someten a índices semejantes y dan mismo valor a las opiniones, o a resultados consecuentes en tiempo y a la relación causal estricta.

Las conclusiones de estos métodos son:

"puede deberse a"; "puede haber esta relación"; "por lo que parece, se debe interpretar que..."

En los Métodos Informales se da un alto valor, en general, a las opiniones de los participantes; a las de los jefes sobre los cambios observados.

La información que se deriva de estos métodos, no elimina estrictamente la casualidad, la coincidencia, no pierde -- su valor como factor importante para corroborar los datos y -- conclusiones de evaluaciones formales.

Es interesante señalar que este tipo de métodos son -- muy frecuentes, porque generalmente en las empresas se carece de controles sistemáticos de productividad, los estándares de -- seados son subjetivos, no se cuenta con estimaciones de los re

sultados esperados del factor humano, no se llenan estadísticas o información del cumplimiento de objetivos.

Los Métodos Formales de evaluación, son aquellos que tienen un objetivo claro, preciso, se sostienen de controles exactos, específicos, rigurosos, la información es precisa y se analiza bajo condiciones controladas para evitar o disminuir la influencia de variables extrañas al propósito que se tiene: identificar la relación causa-efecto entre capacitación y los resultados observados después de ejecutada la misma.

Los requisitos con que debe de contar un método para que sea calificado de formal, debe atender a:

1. El Objetivo: identificar si la capacitación es la que produjo directamente un efecto dado, y ver en que grado es la causa directa e inmediata.

2. El Diagnóstico: identificar los problemas existentes y definir si su relación es directa con la carencia de capacitación de los recursos humanos.

3. La acción capacitadora: analizar si la ejecución es instrumentada, de tal forma que sea la causa solucionadora de los problemas existentes, o de los resultados obtenidos.

4. Los Efectos Logrados: identificar y analizar cuales son los efectos obtenidos, y si son efecto, y en qué medida de la acción capacitadora (causa).

5. Los Criterios y Mediciones: identificar cuales son los objetivos y cómo se traducen en mediciones objetivas y -- universales para referirse a la expresión de resultados.

II.3- Análisis Metodológico de la Evaluación

La metodología que se persigue, contiene los siguientes elementos:

3.1 Elementos

a) El objetivo es detectar la relación causa-efecto entre la acción capacitadora y los fenómenos observados, una vez que ésta se ejecuta, así como determinar su medición.

b) Las bases de evaluación para determinar la relación y su medición son: antes de la acción, durante la ejecución de la acción capacitadora, y después de la acción.

c) La definición de los contenidos de la evaluación son:

Capacitación: Toda acción destinada a corregir, mejorar o perfeccionar los conocimientos, actitudes y habilidades del trabajador para que se desarrolle como persona y como profesional, y para que en ello contribuya a la productividad.

Impacto: Todo resultado observado, que se compruebe se derive como efecto de la capacitación, y que no hubiera sucedido de no darse dicha actividad.

d) La medición se expresa en términos que puedan calificarse de objetivos para determinar el efecto y el valor del mismo.

3.2 Modelo Metodológico

A continuación muestro la base para la aplicación de la metodología de evaluación del impacto de la capacitación - en el siguiente esquema simplificado:

1. Estado inicial
2. Acción
3. Resultado
4. Análisis

a) Estado Inicial (Resultados)

El estado inicial está constituido por el conjunto de variables y de factores que inciden en el resultado.

Dentro del estado inicial se detectan en igual forma el resultado existente, y su relación ponderada con los factores que lo causen.

De esta manera, se establece que el estado inicial es la sumatoria de causas y efectos, vistas en forma dinámica para que al definir los enlaces existentes, y al ponderar el -- grado de interrelación existente, sea posible determinar la - influencia del proceso.

En conclusión, podemos deducir que el estado inicial recibe un tratamiento de diagnóstico en el que se plasman las realidades para la toma de decisiones, en términos de afectar el resultado.

Sin embargo, es importante señalar, que esto da lugar a un enfoque dinámico del diagnóstico de necesidades de capacitación, en un entorno totalizador del proceso de productividad.

b) Acción

Se define como un factor extraño a la relación existente que afecta a uno de los factores, elegido para modificar y con ello modificar su relación, con el resultado y consecuentemente modificar el resultado.

Dicha acción tiene sus objetivos, así como su proceso en sí misma.

La eficacia de la acción se mide en términos de las modificaciones que produce el factor y al resultado al haber efectuado al primero.

c) El Resultado

Consiste en el efecto directo e inmediato de la interacción de los factores entre sí, y de la causa de éstos para

que se de el resultado.

Además el resultado tiene, independientemente de ser efecto, una función retroalimentadora, que vuelve a incidir en los factores y en la acción modificadora.

d) El Análisis

Es la presencia constante en los factores, la acción y el resultado para diagnosticar las relaciones existentes, para verificar las modificaciones que produce la acción en los factores y en el resultado, para medir el resultado y su repercusión en los factores.

Sin embargo, su objetivo específico consiste en medir el entorno de las relaciones existentes, cuál es el impacto de la acción modificadora en los factores o factor elegido, así como el resultado.

Para lograr su objetivo se requiere:

- a) Captar la información
- b) Establecer las condiciones
- c) Establecer los criterios
- d) Determinar cuales son los cambios directos y cuáles se dan en el resultado.

En esta parte es donde reside más la función y la metodología de evaluación del impacto de la acción.

Pues se considera que tanto el resultado como en el factor seleccionado además de la acción inciden los demás factores, por lo tanto, deberá verificarse si éstos permanecieron en su estado inicial, y si por lo mismo no fueron modificados ni modificado su ámbito de influencia.

II.4.- Traducción al Ambito de la Capacitación

Igualmente al anterior esquema simplificado, puede hacerse la aplicación para determinar el impacto de la capacitación en la empresa de la siguiente forma:

La manera de conocer el valor del impacto, es a través de la siguiente manera:

1. La acción capacitadora directamente al factor Recursos Humanos: conocimientos, actitudes, habilidades tanto para perfeccionarse, asimismo como para perfeccionar su trabajo.

2. Hay que precisar cuáles son los demás factores que afectan tanto al recurso humano, como al resultado existente en el estado inicial:

Se ha considerado que al factor humano le afectan además de su propia historia y del medio ambiente externo a la empresa, en forma más

inmediata el clima organizacional de la empresa, la remuneración, las prestaciones, el horario, la supervisión, entre muchos factores.

Son varios los factores que intervienen en el dinamismo económico de la empresa, de la tecnología, la maquinaria, la calidad de la materia prima, la disponibilidad de recursos de mantenimiento y reparación, etc.

En seguida doy la definición de los siguientes preceptos:

Resultado: Cambios observados tanto en el factor humano sobre el que actúa la acción capacitadora como en la producción, sobre lo que repercute el hombre capacitado, una vez que se ha analizado para excluir o para incluir la incidencia de los demás factores, tanto en el hombre como en el resultado.

Acción Capacitadora: Su concepción se da como una respuesta objetiva debidamente controlada para que verdaderamente aporte al factor humano y a la productividad. (1)

II.5.- Fases de Aplicación

Los esfuerzos se concretizan para la aplicación a la expresión de evaluación del impacto de la capacitación de la empresa, en las siguientes fases de metodología:

FASE I

- Análisis del Estado que guardan las cosas existentes antes de la capacitación.
- Determinación y selección de los factores que influyen en forma directa en los resultados que se quieren perfeccionar.
- La evaluación del grado de influencia que se reconoce a cada factor, para que el resultado se dé en forma óptima o estándar.
- Seleccionar el factor calificación de recursos humanos.

FASE II

- La identificación de los factores que impidan a la realización del recurso humano calificado en términos de productividad.
- Selección de la capacitación como factor de incidencia en el resultado de desarrollo del recurso humano y de la productividad.

-El diseño y la elaboración de la respuesta y objetivos para satisfacer los requerimientos de capacitación.

-Ejecución de la solución capacitadora.

-Control de resultados de la acción capacitadora en términos de aprendizaje y/o modificación de conducta.

FASE III

-Identificación de resultados.

-Corporación de resultados finales contra los resultados iniciales para definir la diferencia.

-Análisis de la diferencia detectada para identificar si la capa citación es su causa directa e inmediata y en qué grado.

-Análisis de los demás factores para identificar si favorecieron o impidieron la realización de los resultados.

-Definición de la relación causa-efecto, entre la acción de capa citación y los resultados observados.

CAPITULO II
APENDICE DE NOTAS

- 1.- González de la Rosa, Jesús. Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa. S. T. y P. S. México 1982, Pàgs. 54 a 56

CAPITULO III

ESTRUCTURA ANALITICA DEL COSTO Y BENEFICIO EMPRESARIAL

- 1.- Definición de Costo
- 2.- Costo de la Administración
- 3.- Clasificación de Costos
- 4.- Factores Determinantes del Costo Posterior al Adiestramiento
- 5.- Concepto y Determinación del Beneficio
 - 5.1.- Análisis del Beneficio en el Adiestramiento
 - 5.2.- Factores Determinantes del Beneficio Posterior al Adiestramiento.
- 6.- Relación Costo-Beneficio de la Evaluación del Adiestra---
miento.

ESTRUCTURA ANALITICA DEL COSTO Y BENEFICIO EMPRESARIAL

La síntesis del costo-beneficio, es el procedimiento que permite determinar, por un lado, los costos en que se basan para la realización de una determinada acción y, por otro lado, conocer los beneficios que se derivan de ella, para finalmente establecer una comparación sistemática entre ambos, la cual permita tomar decisiones o realizar una evaluación en términos económicos, como se explicará más adelante.

Es importante señalar que el análisis costo-beneficio esta dirigido, básicamente, a cuatro grandes grupos que son: la inversión pública, proyectos industriales, educación y --- adiestramiento. Sin embargo, nuestro estudio nos limita específicamente a la investigación del costo-beneficio en el --- adiestramiento.

Dicho análisis costo-beneficio del adiestramiento se comprende como la actividad que consiste en estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación, como títulos genéricos del sistema integral de capacitación; y compararlos con tra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la empresa.

Mas sin embargo, el análisis costo-beneficio se desarrolla en dos formas diferentes: en la primera, el análisis -

constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones. Es decir, que es el encargado de tomar las decisiones de inversión, estudia las diferentes soluciones que puede tener un determinado problema que se presenta en la empresa. Como el adiestramiento es una solución, es necesario conocer su rentabilidad, calculada en base a sus costos y beneficios.

En la segunda forma, el análisis del costo-beneficio forma parte de un factor de evaluación, es decir, una vez --- efectuada la inversión o gasto, si el empresario desea conocer la rentabilidad de ésta, es posible calcularla en base a los datos ya obtenidos.

En conclusión, esta segunda forma nos plantea el desarrollo meramente teórico de una metodología para el cálculo -- del costo-beneficio en el adiestramiento.

Es importante tomar en cuenta que las acciones de --- adiestramiento repercuten en varios niveles, en donde puede - traer beneficios a nivel nacional tales como: una mejor preparación de la mano de obra y una mayor productividad; y principalmente a nivel de empresa, que es lo que hemos venido estudiando, en cuanto que mejora el volumen y la calidad de la producción; y a nivel de trabajador, como una mayor probabilidad de empleo y una posible mejora en sus ingresos económicos.

Sin embargo, hay que recordar que en este trabajo se contempla el adiestramiento, no desde el punto de vista de inversión social o del Gobierno, sino desde el marco que constituye el origen de la industria, la empresa y los beneficios - que se pretenden medir, que están en función de los cambios - esperados o reales de los trabajadores a favor de dicha empresa, donde su beneficio consiste en superar las dificultades - que existen en aspectos tales como el programa de producción, el índice de accidentes, el desperdicio de material, las relaciones interpersonales, etc.

La adaptación del análisis costo-beneficio en el área del adiestramiento se inició, de acuerdo a lo que nos cita Lara di Lauro (1), en los Estados Unidos de Norteamérica du---rante los años efectuados en algunos programas de capacita---ción, fueron tan altos que esto mismo justificaba la necesi---dad de evaluar cuidadosamente las operaciones referidas a estas acciones. La evaluación de la capacitación como ya se mencionó, puede hacer sobre aspectos tales como la eficiencia de la estructura de dirección o de los programas, las habilida---des o los logros del aprendizaje de los participantes, etc.

El análisis costo-beneficio en la capacitación se ---comprende, como la actividad que consiste en valorar los costos de los programas de adiestramiento y compararlos contra - el valor de los beneficios que el mismo programa aporta a la

empresa que los implementa.

1.- Concepto de Costo

La prioridad por consumir ciertos bienes y servicios, significa que se tiene preferencia por éstos cuando se trata de seleccionar entre otros, de donde surge el costo económico, conocido también como costo de oportunidad o costo implícito.

Es así como el costo de oportunidad de un bien determinado se define como: la cantidad de otro bien que debe sacrificarse para producir el primero.

Aparte de este costo implícito en que se incurre en la producción de un bien, existe además un costo privado o explícito originado por los precios de los recursos utilizados, y dependiendo del empleo de estos al producir un bien, es como se puede definir si se incurre en un costo fijo o variable, así como un costo directo o indirecto.

Cuando se incurre en un costo fijo, cuando el nivel de empleo de un determinado insumo no cambia. Entonces, el costo fijo total, es la suma de los costos explícitos e implícitos.

Cuando el nivel de utilización de ciertos insumos sí varía, éste se interpreta en un costo variable, y el costo variable total será la suma de los costos incurridos al em---

plear este tipo de insumos.

En la realización de un proyecto, se necesita de apoyo de mano de obra, maquinaria y otros factores, por lo que - algunas veces resulta conveniente hablar de los costos directos o indirectos que intervienen en el proceso de producción.

Por lo que: el costo directo de una actividad es la - suma de los gastos de mano de obra directa, materiales y equipos que son necesarios para efectuarla.

El costo directo de los materiales, se origina por -- los materiales que son usados directamente en la producción, y que pueden medirse asignándoles unidades específicas de -- costo.

El costo directo de la mano de obra, lo constituye -- las retribuciones salariales a los trabajadores que están directamente dedicados a la producción.

Los costos indirectos están constituidos en su generalidad, por los gastos que se originan por la dirección y su--pervisión de la actividad y otros gastos de carácter permanente.

Los gastos generales de fabricación, son aquellos en los que se incurre en todo el proceso de producción en su conjunto, y se tienen que distribuir entre todas las unidades -- que intervinieron y representaron el costo, haciendo para ---

ello un ajuste lo menos arbitrario posible.

2.- Determinación del Costo del Adiestramiento

Asimismo, en la producción de un bien, en las acciones de adiestramiento se cuenta con un proceso de organización y desarrollo donde es necesaria la utilización de recursos y, por consiguiente, se busca una muy buena asignación de ellos.

El costo total estará constituido por la suma de los costos fijos y variables, o directos e indirectos, en que se haya incurrido durante el período de la acción, esto de acuerdo a los insumos presentados.

Como ya se mencionó en la primera parte de este estudio, el análisis de costo-beneficio, puede ser enfocado desde dos momentos sobre la línea del tiempo que sigue el adiestramiento: el primero, usual en la toma de decisiones, se efectúa antes de realizar la acción, partiendo de una serie de supuestos lógicos e hipotéticos, y el segundo, que constituye un criterio de evaluación en términos financieros, es el que se realiza después de haberse llevado a cabo la acción, donde ya se tiene datos reales, producto de la experiencia vivida.

El procedimiento para la estimación del costo total, será tan detallado y preciso, dependiendo de las necesidades

que permitan los recursos disponibles de la empresa.

Identificación de los Insumos

Primeramente tendrán que identificarse todos y cada uno de los insumos de la acción de adiestramiento y capacitación que repercutan en un costo, los cuales dependerán de las características bien específicas que cada caso representa.

Más adelante se presenta una lista de los insumos considerados como más generales, es decir, que se dan casi en cualquier caso de adiestramiento, sin tratar, desde luego, de agotar todos y cada uno de los que se presentarían en cualquier acción.

A continuación se muestran las tres etapas más importantes de un proyecto de adiestramiento.

Planificación

- Sueldos personal responsable
- Honorarios por asesoría
- Gastos que implica la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.
- Gastos administrativos

Ejecución

- Local e instalaciones
- Enérgicos
- Remuneración e instructores
- Material Didáctico
- Maquinaria y equipo (incluye mantenimiento y depreciación)
- Costos de interrupción de la producción, cuando el programa de adiestramiento interfiere las acciones productivas.
- Importe del curso, si éste es impartido por una institución especializada.
- Transportes y viáticos de los participantes, cuando la acción se desarrolla fuera del lugar de trabajo.

Evaluación

- Personal responsable
- Materiales
- Conceptos administrativos, etc.
- Asesores

Una vez que se identifican los insumos de la acción específica de adiestramiento, se hace una clasificación de dichos insumos, ya que éstos repercuten en un costo, se consideran varias clasificaciones de costos, de entre las cuales se adoptará aquella que facilite la estimación de éstos, y con base en la información de que se disponga.

3.- Clasificación de Costos

Costos Fijos: son aquellos que se presentan independientemente del número de personas por adiestrar o capacitar.

Costos Variables: son aquellos cuyo costo total se modifica, en tanto como varía el número de personas por adiestrar o capacitar.

Costos Indirectos: son los originados por los insumos que se relacionan con la acción, pero no en una forma estrecha.

Costos Directos: son los originados por insumos que están relacionados con la acción.

Sin embargo, cabe mencionar por las características que reúne el adiestramiento, que no es posible generalizar --cuáles costos corresponden a los fijos y cuáles a los variables, ni cuáles a los directos y cuáles a los indirectos, --- pues cada situación específica de adiestramiento tendrá diferencias en cuanto a la identificación de los costos de acuerdo a las clasificaciones mencionadas.

4.- Factores Determinantes del Costo Posterior al Adiestramiento.

Ahora nos avocaremos al análisis del costo-beneficio como un instrumento de evaluación en términos financieros, la cual se efectúa una vez que las acciones se han llevado a cabo.

De esta manera se está en condición de determinar una cantidad real, puesto que ya la acción fue realizada. Además de conocer en este caso la cantidad real erogada, se conoce el momento en que fueron presentados los costos, por lo que únicamente se tendrán que recopilar todos los datos referentes al renglón de costos del programa de adiestramiento y por otro lado, la fecha en que se presentaron.

5.- Concepto y determinación del beneficio

La manera de poder definir el beneficio que resulta de una determinada acción, varía en función de ésta. Sin embargo, lo que se entiende por este concepto, no está explícitamente formulado, es aquello que se obtiene a favor, después de haberse realizado determinada acción.

5.1 El beneficio en el adiestramiento

Este concepto de beneficio también varía de acuerdo al marco desde el cual se analice, y la utilidad que pretenda dársele a cierto estudio sobre el tema.

En el caso del adiestramiento, sus múltiples beneficios no excluyen ser calificados según varios puntos de vista, ya sea que se consideren retribuidos a la economía, al Gobierno, a la empresa o al individuo.

Determinación del beneficio del adiestramiento

Para poder exigir una comparación entre los costos y los beneficios de una acción de adiestramiento, es necesario que ambos se encuentren medidos en unidades comparables.

Generalmente, los costos están dados en términos monetarios; por lo tanto, lo que se estima para éste análisis será que también los beneficios sean susceptibles de medición o de cuantificarse.

Es lógico que en acciones con características tan peculiares como lo es la capacitación, resulte medir estrictamente todos los beneficios que se desprenden, ya que se presentarán algunos que definitivamente no pueden cumplir con lo anterior. Por tanto, es conveniente definir que, por beneficios de adiestramiento se entenderá exclusivamente aquellos que puedan ser medidos cuantitativamente, esto es, en términos monetarios.

A nivel de empresa existen básicamente dos grandes áreas de observación de resultados obtenidos, una es de mejor objetividad que la otra, pero esto no quiere decir que sea en

ella donde carezca de indicadores cuantitativos.

Su primer área, es la de actividades productivas y --
ventas, y la segunda la de Relaciones Interpersonales o Con--
flictos Laborales, en el Control del Personal.

En esta parte, como en la determinación del costo, se
sugiere trabajar con precios constantes de un determinado ---
año.

5.2 Factores determinantes del beneficio posterior al adiestramiento

Resulta fácil identificar los beneficios de una acción de adiestramiento, ya que se trabaja con datos registrados y observaciones reales. Aquí se tendrá que considerar además del beneficio referido al objetivo, todos aquéllos obtenidos en forma secundaria.

La cuantificación de los beneficios se puede realizar mediante varios procedimientos, dependiendo del tipo de controles de producción y registros laborales que tenga la empresa.

El procedimiento que permite auxiliar esta tarea, es el siguiente:

a) Aislar indicadores de beneficios. Se hará con bases a los objetivos que se pretendían alcanzar con la acción, seleccionando los beneficios que tengan relación directa con ellos, teniendo en cuenta considerar aquellos beneficios que sean producto de otros factores, tales como cambios administrativos, de instalaciones y equipos, de políticas, etc.

b) Determinar el índice de funcionamiento. Esto se hará mediante la consulta de registros y controles de personal y de producción de la empresa, dirigidas principalmente a trabajadores que participaron en el programa de adiestramiento.

c) Traducir los índices de funcionamiento a unidades

cuantitativas. De acuerdo a los índices de funcionamiento ---
identificados, se efectúa la conversión.

Posteriormente se enumeran los posibles factores que permiten cuantificar los efectos del adiestramiento en la empresa, de acuerdo a la clasificación antes mencionada, es decir de Indicadores del Area de Producción e Indicadores del Area de control de Personal.

Indicadores del area de producción

1. Fluctuaciones en la producción
2. Calidad en la producción
3. Volúmen en la producción
4. Costos de operación y costos por unidad producida
5. Cantidad de piezas rechazadas
6. Cantidad de material desperdiciado
7. Cantidad de quejas y reclamos
8. Cantidad de "tiempos muertos"
9. Cantidad de fallas y descomposturas en maquinaria y equipo
10. Cantidad de horas extras pagadas
11. Cantidad en ventas
12. Cantidad de utilidades por unidad vendida
13. Cantidad de accidentes de trabajo
14. Otros

Area de Relaciones Interpersonales y Control del Personal.

- a. Conflictos laborales
- b. Violaciones a los reglamentos de la empresa
- c. Comunicación entre jefes de la empresa
- d. Ausentismo
- e. Retardos
- f. Cantidad de incentivos o premios suministrados por cumplimientos.
- g. Rotación personal
- h. Fricciones interpersonales
- i. Otros

6.- Relación costo-beneficio en la evaluación del adiestramiento.

El subsistema al que hace referencia la evaluación, - constituye uno de los elementos más importantes dentro del sistema de adiestramiento, esto se debe principalmente, a que la información que en él se genera retroalimenta cada uno de los subsistemas restantes.

Todo procedimiento de evaluación, implica seguir los pasos de una investigación. Un ejemplo de ello sería:

- Definición de marco teórico
- Definición de objetivos
- Planteamiento del problema

- Selección de técnicas e instrumentos para la captación de la información
- Captación de la información
- Determinación de la información necesaria para evaluar
- Análisis de la información
- Aplicación de la metodología de evaluación costo-beneficio.
- Elaboración del informe

Posteriormente, se describen brevemente cada una de estas etapas para el caso de hacer una evaluación mediante el criterio de costo-beneficio.

Planteamiento del problema

Este consiste básicamente en determinar en forma cuantitativa los resultados de una acción.

Ernesto Fernández, nos proporciona la definición de lo que para él representa el objetivo general:

"El objetivo general que pretende alcanzarse en la evaluación de tipo económico, es calcular su rentabilidad. Los objetivos específicos consistirán en detectar las faltas del caso particular, para corregirlas posteriormente". (2)

Definición del marco teórico

Se encuentra constituido por los conceptos necesarios para delimitar la investigación, así como todo tipo de controles y registros de la empresa, que representen fuente de información.

Determinación de la información necesaria para evaluar.

Es necesario contar con la información de costos. Para obtenerla, se requiere identificar, clasificar y cuantificar los insumos empleados que haya originado un costo, así como los beneficios reportados (mismos que se reflejan en el desempleo laboral), que se determinan en función de los objetivos previamente establecidos, y en la medida en que éstos se lograron.

Para la selección de técnicas e instrumentos para la captación de la información.

Existen varias técnicas, unas de ellas son las entrevistas, encuestas, revisión de registros, controles de la empresa, etc., las cuales se seleccionan en función del acceso que se tenga y de lo que en cada caso convenga. Con base a ellas serán diseñados y elaborados los instrumentos necesarios para la captación de información.

Captación de la información

Quando ya se encuentran elaborados los instrumentos - adecuados, se procede a la captación de datos, teniendo en cuenta que en ocasiones es necesario preparar adecuadamente a las personas que cooperen en obtener la información, pues de ellas dependerán los resultados.

Análisis de la información

Resulta conveniente antes de analizar la información, revisarla y concentrarla en cuadros que faciliten la tarea.

Este análisis depende en gran medida, del tipo de información que se maneje, bien sea que se definan los elementos o variables de la evaluación.

Elaboración del informe

La evaluación debe culminar con la elaboración de un informe que contenga todo lo anteriormente descrito.

CAPITULO III

APENDICE DE NOTAS

- 1.- Lara di Lauro, M.T. Análisis del Costo Beneficio en el --
Adiestramiento Industrial, Tesis Profesional, Pág. 31. --
Facultad de Ciencias, UNAM, México 1979.

- 2.- Fernández de la Barrera, Ernesto. Análisis sobre el Adies-
tramiento, S.I., P.S., México, 1976, Pág. 83

CAPITULO IV

MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO Y DE DESARROLLO

- 1.- Marco Constitucional
- 2.- Ley Federal del Trabajo
- 3.- Entorno Económico-Social
- 4.- Desarrollo Empresarial
- 5.- Estructura Administrativa en la Capacitación-Adies
tramiento en la Empresa Moderna.

MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO Y DE DESARROLLO

Como se recordará, en el Capítulo primero se habló de la capacitación y adiestramiento de manera muy concreta, conforme a nuestra Legislación Laboral.

A continuación, se va a analizar en forma particular y jurídica, el tema central que nos ocupa.

1.- Marco Constitucional

"La capacitación y el adiestramiento tiene sus primeras bases dentro de la historia universal en los tiempos del Rey Salomón, cuando Hiram, Rey de Tiro, manda llamar a trabajadores (albañiles) para construir el Templo y el Palacio que el Rey Salomón le había pedido que construyera. Fue así que el Arquitecto del Templo tuvo que capacitar y adiestrar a los obreros convocados, a los que formó en grupos, denominándolos aprendices, compañeros, siendo el maestro el propio Hiram". (1)

De esta manera, con el paso de los años, la capacitación y el adiestramiento son examinados por los legisladores mexicanos y lo plasman con una innovación y elevado a rango --

constitucional en el Título Sexto del Artículo 123, el cual habla del trabajo y de la previsión social en su fracción --- XIII, que a la letra dice:

"XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus - trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a -- los cuales los patrones deberán cumplir con di-- cha obligación".

Este párrafo nos marca la pauta para que dicha fra--- cción se relacione con otras del mismo Artículo de nuestra -- Ley Fundamental.

La jerarquía de las normas constitucionales en rela-- ción con las normas laborales, en el Artículo o Fracción VIII de nuestra Constitución, señala que son parte integral del te-- ma que se estudia. También el Artículo 5 Constitucional en su tercer párrafo, se relaciona con el 123. El Artículo 73, el - 115 y el 116 en diversas fracciones señalan las facultades pa-- ra legislar en materia de trabajo. Así llegamos a la Declara-- ción de Derechos Sociales, o sea el Artículo 123 Constitucio-- nal.

2.- Ley Federal del Trabajo

En la sección segunda de la presente Ley Reglamentaria, en su Título Cuarto el rubro: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, en su Capítulo III-Bis -- bajo la denominación De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, la que a continuación transcribo.

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al Artículo anterior le - corresponde, los patrones podrán convenir con - los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la - misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En ca-

so de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

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

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

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

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que conformen par-

te del proceso de capacitación o adiestramiento;

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

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

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

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

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuáles tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes,
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

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

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

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

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

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual, el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan

ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

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

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

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

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

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

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

El registro concedido en los términos, de este Artículo podrá ser revocado cuando se contraven-gan las disposiciones de esta Ley.

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

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que -- tratan los Artículos 153-N y 153-O, deberán cum-

plir los siguientes requisitos:

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

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes

y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte -- las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y --- adiestramiento en los términos de éste Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas

que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de la autoridad del trabajo a fin de que la propia Secretaría registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un Programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales, es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias -- que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

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

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validéz oficial de estudios, a --- quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 359, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o --- adiestramiento impuesto en este Capítulo".

En relación con el Artículo 153-S, el maestro Mario de la Cueva nos expresa lo siguiente:

"La Ley contempla en la Fracción IV del Artículo 878 de la misma, a la que se refiere a sanción - alguna, en el incumplimiento de la capacitación y el adiestramiento, la cual no está prevista, - nos debemos remitir al Artículo 1002, el cual se ñala la sanción correspondiente de acuerdo al Ar tículo 992 de dicho ordenamiento". (2)

3.- Entorno económico-social

En relación con el marco económico, la capacitación es reconocida como un factor que da valor a los recursos humanos, y por lo tanto es considerado como un factor incidente en la - productividad de las empresas, la que a su vez se reinvierte - en beneficio de la empresa y de los trabajadores.

Consecuentemente, las dificultades principales se cen- tran en la definición principal y precisa de la productividad, así como en la aplicación de la definición a la realidad mis-- ma.

Asimismo, Sergio Domínguez opina al respecto que:

"En términos de la definición básica de productividad como resultante de la relación producto-insumos; la capacitación y el adiestramiento constituyen uno, entre los muchos que contribuyen a la productividad, ya sea para disminuirla o para concentrarla.

La mayor o menor importancia que adquieren la capacitación y el adiestramiento, se enmarca en el diverso grado de tecnología que se utilice en los procesos de producción, en el tipo de proceso (automatizado-semiautorizado-manual), así como en la relación directa, mediata o indirecta que tenga cada puesto con el proceso productivo". (3)

Por lo tanto, es reconocible que no son suficiente la capacitación y el adiestramiento como el único insumo aportado a los recursos humanos, sino que sólo forman parte de un conjunto, salario, prestaciones económicas, prestaciones sociales, el tipo de organización, el medio ambiente de trabajo, los modelos de supervisión y de administración, el grado de participación que se dé al trabajador en la gestión de la empresa, el tipo de organización laboral a la que pertenezca, los sistemas de reconocimiento, de calificación y de ascenso que existan.

Es así, que el sistema económico reconoce la importancia del recurso humano, porque es por medio del empleo como se da la distribución de la riqueza. Sin embargo, es aceptable reconocer que en un país donde abundan los recursos humanos, pero escasean los calificados, el fenómeno que se presenta es el encarecimiento de la mano de obra calificada, y la proliferación del subempleo. Se utiliza entonces el subempleo como un medio para obtener la capacitación a través de la experiencia, y se compensa con salarios menores a los debidos.

Cuando en un momento dado, la capacitación no se vincula a otras políticas, trae consigo el desempleo para quienes no compiten calificadamente, y el sostenimiento de los mismos niveles de remuneración para quienes obtienen como resultado la conservación del trabajo, así como puede suceder la disminución en las ofertas de remuneración para quienes cuentan con calificación.

En el contexto nacional, la capacitación para el trabajador en una medida para disminuir el subempleo, para sobrellevar el crecimiento industrial y la innovación tecnológica para garantizar mejores niveles de productividad, lo que hace que la capacitación para entrar al trabajo, y en el trabajo mismo, adquiera objetivos tan específicos como los planteados en la Ley: disminuir los accidentes de trabajo, apoyar el ascenso, incrementar la eficiencia y en ello la productividad.

El llegar a lograr estos objetivos, las consecuencias serán las de una mayor posibilidad de expansión y de creci---

miento de empresas, y por lo tanto mayores oportunidades de em
pleo, así como mayor distribución de la riqueza.

La no existencia de una política integral de desarro--
llo de los recursos humanos del país, va a repercutir en la --
provocación de una larga serie de esfuerzos desvinculados en--
tre sí y, con frecuencia, contradictorios.

La verdadera dimensión de la capacitación como sistema
nacional, podrá evaluarse en la medida en que se cuente con un
plan nacional de desarrollo de recursos humanos, vinculado al
plan global de desarrollo económico.

La transformación de un país originalmente agrícola a
industrializado, además de la investigación tecnológica para -
lograr la modernización, requiere de un sistema integral educa
tivo y de capacitación eficiente, ágil, dinámico.

4.- Desarrollo Empresarial

Nuestro país (México), tuvo la oportunidad de desarrollar el proceso de industrialización hasta la Segunda Guerra Mundial.

Sin embargo, contaba aún con varias deficiencias en lo que respecta a su estructura económica, ya que no fue lo suficientemente sólida para favorecer su continuidad, y es a partir de 1965 cuando disminuye el ritmo de crecimiento industrial.

Algunas de las causas fueron, que la empresa se limitó además a la satisfacción de los mercados internos, para lo cual, limitó su tamaño y trabajó con baja productividad, por lo que ha resultado incompetente para trascender al mercado internacional.

Por lo que su base de integración de la industria, -- fue a partir de tecnologías extranjeras, y dedicó sus empresas a la sustitución de importaciones de bienes de consumo, -- con desaprovechamiento de los recursos materiales y humanos -- del país.

Por lo que finalmente establezco, que la empresa nacional se vió desprotegida ante el sistema financiero que protegía a la grande y no dió acceso a la pequeña y mediana, las que numéricamente representaban la absoluta mayoría.

Agustín Legorreta nos indica lo siguiente:

"Las consecuencias se hacen ver en abundancia de subempleo, deficiencias de calificación, disparidad en el crecimiento entre grandes y pequeñas - empresas, concentración de la riqueza en una zona geográfica, y en un grupo humano reducido.

Lo que repercute en la baja y lenta creación de empleos y el empobrecimiento de las clases populares, lo que a su vez restringe las oportunidades de acceso al sistema educativo y a la formación para el trabajo". (4)

Cuando la existencia de recursos no es suficiente, lo que busca es oportunidades de empleo, aun cuando no cuente -- con ninguna calificación, lo que abarata a su vez la mano de obra.

Es importante señalar que, en las etapas de desarrollo industrial, la capacitación y el adiestramiento no jugaron formalmente un papel importante como tales. Fue en la rutina diaria donde se hizo el hombre especializado en México, en el gran taller de capacitación: la pequeña empresa.

La confianza del empresario mexicano, bajo un modelo estatal proteccionista, lo hace no expandir su empresa y conformarse con los niveles de utilidad que se autoplantea, sin

atender a requisitos de productividad nacional, sin buscar la innovación tecnológica, ni la formación de sus recursos humanos.

Los resultados no se han hecho esperar en la crisis económica de la industria, y que sólo se da la oportunidad de progresar sin problemas a la grande empresa, la que es coincidente con la transnacional.

Por lo que se le han ido buscando soluciones a través de nuevos objetivos, uno de ellos consiste en un plan global de desarrollo que plantea la aceleración de inversiones en la infraestructura económica y la eficiente planeación y desarrollo de los servicios de comunicación y transporte, entre otras medidas.

El empleo y la capacitación constituyen, en este marco las bases para consolidar los planes de productividad, que lo que el país cuenta y necesita explotar para su mayor aprovechamiento.

5.- Estructura Administrativa en la Capacitación-Adiestramiento en la Empresa Moderna.

Se dice que entre la capacitación y el adiestramiento se da una estrecha relación e importancia, a la vez que se hace indispensable para el desarrollo de la empresa, en lo tocante a los recursos humanos.

También cabe señalar, que además de la filosofía organizacional de la empresa, el tamaño de la misma tiene una relación directa con los esfuerzos dedicados a la capacitación y el adiestramiento. En cualquier caso, sin embargo, la intencionalidad de las inversiones en capacitación y adiestramiento se establece en función de reducir los costos de operación, para lo que se hacen acciones destinadas a mejorar los conocimientos, las actitudes, las habilidades; se constata el aprendizaje, se estudia su aplicación al trabajo y se cuentan los resultados obtenidos.

De alguna manera, los objetivos que se persiguen son las del incremento a las utilidades mediante la reducción de costos de producción, la disminución de pérdidas materiales y de tiempos perdidos, entre otras cosas, en primera instancia. Lo que se pretende es que exista un buen clima de trabajo, que el trabajador se sienta más preparado, conozca mejor su puesto y sus funciones como un medio para lograr los objetivos económicos.

Los alcances de la capacitación y el adiestramiento se miden en términos de lograr acciones correctivas en el puesto

actual del trabajador o en facilitar la posibilidad del ascenso inmediato.

De esta manera, se distingue la capacitación y el adiestramiento de la acción educativa, a la que se asigna el objetivo de preparar para la vida, así como de la formación profesional, a la que se determina la preparación para el futuro laboral en la empresa.

El desarrollo de la capacitación y el adiestramiento pueden tener un efecto importante en las actividades de la organización, en el medio ambiente, en las relaciones obrero-patronales, pero se carece de medios de evaluación para definir cual es ese efecto y en qué se da.

Como ya se explicó con anterioridad, la evaluación se ha reducido en la medición de grado de satisfacción de los participantes en los programas de capacitación y adiestramiento, en las encuestas de opiniones de jefes y subordinados sobre lo que sucedía antes y después de la ejecución de los programas.

Los informes sobre las acciones de capacitación y adiestramiento consisten, en su gran mayoría, en informe sobre las horas-curso, utilización de recursos y número de participantes. No siempre se atiende a los resultados observables en la organización y en la productividad.

El diseño de los programas se estructura de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación, y se establece

los objetivos de aprendizaje que se pretenden para satisfacer los requerimientos establecidos en el diagnóstico.

Los encargados del desarrollo de recursos humanos en las empresas, los pedagogos y los instructores, han prestado atención en el proceso eficiente de los recursos o eventos, y en la medición del mayor o menor aprovechamiento por parte de los participantes.

En pocas ocasiones se han llegado a relacionar los programas de recursos humanos con las necesidades de cambio en la filosofía de la empresa, o en los requerimientos de mejoría de condiciones de trabajo y de remuneración.

CAPITULO IV

APENDICE DE NOTAS

- 1.- Sagrada Biblia: 1 Reyes, Caps. del 5 al 7, Nacar Fuster,-
Eloino y Colunga, Alberto. B.A.C., Madrid, España, 1978.
- 2.- De la Cueva Mario. Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa
S.A., México 1978. Pág. 94
- 3.- Domínguez Vargas, Sergio. Teoría Económica. Editorial Po-
rrúa S.A., México 1976. Pág. 105
- 4.- Legorreta Agustín, S. Ponencia Consejo Coordinador Empre-
sarial, México, julio 15, 1986.

CONCLUSIONES

- 1.- Es evidente que el costo es inevitable, toda vez que redun
da en beneficios para la fuente de trabajo y el mismo tra-
trabajadore. Sin embargo, éste costo puede reducirse cuan-
do el método es el ideal.
- 2.- Hoy por hoy, ante los cambios que se aproximan con la in--
cersion del Tratado Libre de Comercio, es más que imperan-
te el capacitar y adiestrar a nuestros trabajadores para -
mantener equilibrado el nivel de competencia de nuestra em
presa.
- 3.- Es necesario hablar en estos momentos de Capacitación y --
Productividad, con una filosofía que conozca de las necesi
dades específicas de cada empresa, es decir, que la polí
tica interna se interese más en la calidad humana, para --
así mejorar los métodos de producción, ya que sin recursos
humanos calificados, la industria nacional difícilmente po
drá sostener un ritmo de vida como hasta hoy.
- 4.- El Capítulo III Bis, que consagra nuestra Legislación Labo
ral, debe reformarse en la medida que se demanda mayor con
ciencia por parte del que detenta los factores económicos;
para ya no vivir en la ficción en que se encuentran los --
planes y programas registrados ante la Secretaría del Tra-
bajo y Previsión Social, y que muchas de las veces no lle-
gan a su culminación.

5.- Debe de complementarse a mi criterio, el Artículo 123 Constitucional en su fracción XIII, en donde se exige al patrón la culminación de sus planes y programas de Capacitación y Productividad que registra ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social con el fin de que este ordenamiento Constitucional haga cumplir esta disposición como garantía social.

6.- Se debe modificar la actividad sindical, puesto que la empresa moderna demanda cambios en su estructura y por ende, como representante de las masas que aglutina, requiere de ese cambio que garantice la estabilidad laboral de los trabajadores.

7.- Si no comulgan empresa, sindicato y trabajador, no podremos hablar del cambio que ya es inminente, a la apertura del Tratado Libre de Comercio; y por consiguiente esa empresa tendrá que cerrar sus puertas a la competitividad -- que hoy por hoy es decisivo en el entorno laboral.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arriola Islas, Homero (SICAP), "Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. Vol. X, No. 9, México 1980.
- 2.- De la Cueva, Mario "Derecho del Trabajo". Edit. Porrúa, S.A. México 1976.
- 3.- Domínguez Vargas, - Sergio. "Teoría Económica". Edit. Porrúa, S.A. México, 1978.
- 4.- Fernández de la Barrera, E. "Análisis sobre el Adiestramiento" S.T. y P.A., México, 1986.
- 5.- Gamboa Valenzuela, G. "La Planificación y la Programación de la Capacitación y el Adiestramiento". Rev. Pedagógica - para el Adiestramiento. Vol. IX. No. 36. México 1979.
- 6.- González de la Rosa, J. "Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa, S.T. y P.A" México 1982.
- 7.- Lara Di Lauro, M.T. "Análisis del Costo Beneficio en el Adiestramiento Industrial, Tesis Profesional. Facultad de Ciencias, UNAM. México 1979.
- 8.- Legorreta, Agustín S. "Ponencia Consejo Coordinador Empresarial, México, 1986.

BIBLIOGRAFIA

- 9.- Neri, Carlos. "La evolución Mediante el Proceso Metodológico de la Capacitación, Vol. I, No. 4, México, 1979.
- 10.- Ortiz Tetlacuilo, J.M. "Cómo Evaluar Programas Y Cursos de Capacitación y Adiestramiento" Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. Vol. IX, No. 36, México 1979.
- 11.- Patiño Peregrina, H. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación". Rev. Pedagógica para el Adiestramiento. Vol. IX No. 35, México 1979.
- 12.- Valencia Aguirre, J.A. "La Evaluación de la Capacitación". S.T. y P.S. México 1981.
- 13.- Vidart Novo, Gabriel "Capacitación y Adiestramiento en el Proceso del Trabajo, Inet; - S.T. y P.S., México 1978.
- 14.- Trueba Urbina, Alberto "Ley Federal del Trabajo". Edit. Porrúa, S.A. México 1988.
- 15.- Trueba Barrera, J. "Organización Internacional del Trabajo". Recomendación 117, GINEBRA Suiza, 1977.

BIBLIOGRAFIA

16.- Nacar Fuster, Eloína
y Colunga, Alberto

"Sagrada Biblia". Biblioteca
de autores cristianos, Madrid
España, 1978.

17.- U.C.E.C.A.

"Guía Técnica para la formula
ción de Planes y Programas de
Capacitación y Adiestramiento
en las Empresas, S. Técnicas
No. 2, México 1979.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

1.- Bernúdez Cisneros, Miguel

"Las Obligaciones en el Derecho
del Trabajos". Edit. Porrúa, S. A.
México, 1978.

2.- Cavazos Flores, Baltazar

"El Derecho del Trabajo en la Teo
ría y en la Práctica". Confedera
ción Patronal de la República Me
xicana, México, 1979.

3.- De Buen Lozano, Néstor

"Derecho del Trabajo". Edit. Porrúa,
S.A. México, 1981.

4.- De Ferrari, Francisco

"Derecho del Trabajo". Edit. de Palma,
Vol. II. Buenos Aires, 1973.

5.- Guerrero, Euquerio

"Derecho del Trabajo". Edit. Porrúa,
S.A., México, 1980.

6.- Trueba Urbina, Alberto

"Nuevo Derecho del Trabajo" Edit.
Porrúa, S.A. México, 1970.