

301802

6



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ANALISIS DEL COSTO BENEFICIO
AL UTILIZAR A LOS CAPACITADORES
INTERNOS DE UNA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
LUIS HUMBERTO LIRA ESTRADA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. ROLANDO HERMIDA CRUZ.

REVISOR: L. A. Y C. P. JUAN MANUEL ESTEBAN HERNANDEZ.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis padres:

Porque gracias a su apoyo de todo tipo, consejos y ayuda,
pude lograr concluir mis estudios profesionales.

A mis hermanos:

Graciela, Angelita, Margarita, Bertha
Silvia y Mauricio que de muchas formas
me alentaron a lograr un objetivo tan
importante en mi vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis profesores:

Quienes aclararon todas mis dudas durante el transcurso profesional de mi carrera, a los cuales les ideé una frase: "Pilares de la enseñanza, son ellos, el cual es un compromiso invaluable".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

Introducción.

Capítulo I. Antecedentes.....	1
1.1.- Terminología básica.....	3
1.2.- Educación.....	3
1.3.- Entrenamiento.....	3
1.4.- Adiestramiento.....	4
1.5.- Capacitación.....	4
1.6.- Efectos de la capacitación en el individuo y la empresa.....	4

Capítulo II. Descripción y diseño metodológico del análisis costo-beneficio.....	13
2.1.- Determinación del costo del adiestramiento.....	14
2.2.- Determinación del costo después de haberse llevado a cabo el adiestramiento.....	17
2.3.- El beneficio en el adiestramiento.....	18
2.4.- Determinación del beneficio después de haberse realizado el adiestramiento.....	19
2.5.- La relación costo-beneficio en la evaluación del adiestramiento.....	22
2.6.- Instrumentos metodológicos auxiliares.....	27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III. Dirección General de Capacitación y	
adiestramiento.....	31
3.1.- Consejo consultivo de la Dirección General de	
Capacitación y Adiestramiento.....	32
3.2.- Elementos básicos de la capacitación y el	
adiestramiento.....	36
3.3.- Importancia de los planes y programas de capacitación	
y adiestramiento.....	39
3.4.- Fundamento legal y características de los planes y	
programas de capacitación y adiestramiento.....	41
3.5.- Metodología de los planes y programas de capacitación	
y adiestramiento.....	47
3.6.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad	
1984-1989.....	50
Capítulo IV. Investigación de campo.....	56
4.1.- Hipótesis.....	56
4.2.- Cuestionario.....	57
4.3.- Muestra.....	60
4.4.- Tabulación.....	61
4.5.- Comentarios.....	66
Conclusiones	
Bibliografía	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción.

Desde tiempos de la Revolución Industrial nos damos cuenta que por la falta de capacitación y adiestramiento adecuados, la producción era muy deficiente; he aquí la necesidad vital de llevarla a cabo.

Si la capacitación y adiestramiento se efectúa a través de los capacitadores internos de una empresa el costo será menor al que resultaría si lo efectuara utilizando los servicios de capacitadores externos.

Esta comprobado que el Licenciado en Administración, que por su formación profesional, es el personal adecuado para llevar a cabo dicha tarea, con mayor efectividad.

Dado el grado de desarrollo e importancia de las empresas mexicanas y según las estadísticas, estas muestran generalmente una capacidad inferior a la planeada, por lo que se considera de vital importancia capacitar, adiestrar y entrenar al personal que labore en cualquier tipo de empresa, para que de este modo el empleado conozca a fondo sus actividades a desarrollar, así como la responsabilidad, derechos y obligaciones que al respecto tenga y pueda trazarse, en un momento dado, el plan adecuado de trabajo que le permita obtener el mejor y óptimo rendimiento para bien de la empresa y a él mismo, ya que conociendo a la perfección los medios y recursos con los que cuenta, estará en posibilidad de mejorar el área de trabajo en la que labora, lo que traerá, consecuentemente, superación en la empresa, mayores utilidades y el obrero u trabajador se sentirá mas satisfecho y seguro al realizarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El mercado de trabajo nacional está dado por veinte millones de personas, que constituyen la población económicamente activa de los setenta millones de habitantes que tiene México. Según únicamente 3.5 años de promedio, grado de instrucción, es decir, que la gran mayoría no ha concluido siquiera la educación primaria*.

¿ Cómo puede otorgárseles empleo si no tienen la capacitación para desempeñarlo en forma eficaz y productiva ?.

Es evidente y urgente la capacitación y el adiestramiento en todos los sectores de la actividad económica, sin tener un presupuesto muy elevado.

La razón por la cual se basan las empresas para establecer sus programas en el área de recursos humanos, es utilizar a los capacitadores internos, que como es lógico suponer, este recurso humano representa un costo para la organización, pero sin duda alguna este egreso será inferior al de contratar a capacitadores externos.

La presente investigación requiere de llevar a cabo una comparación posterior, la cual nos permitirá conocer si se prefieren a los capacitadores internos o externos, así como comparar los costos de una y otra a fin de relacionarlo con el beneficio que aporta a la actividad productiva de la organización.

* Facultad de Contaduría y Administración. Sección del Centro de Investigación. Suplemento especial Mayo/Agosto 1981.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo I. Antecedentes.

Es conveniente hacer notar que el análisis costo-beneficio no se ha estudiado lo suficiente como para que sea un tema del día en las empresas mexicanas, ya que es poco lo que se ha visto en la actualidad al respecto en fechas anteriores, por lo que se consideró pertinente abordar el tema, con el fin de tratarlo dar a conocer de una forma clara y sencilla, así como el explicar los pros y contras de tal relación. Por lo regular, las empresas se han venido desarrollando sin importarles cómo los obstáculos se les hayan presentado, así como su solución y quizás por este motivo los pasaron por alto, en su carrera contra el tiempo algunos requisitos, entre estos omitieron el beneficio que en ellas recaería al implantar la capacitación, llevada a cabo por capacitadores internos.

Desde luego que no todas las empresas cuentan con un centro de capacitación, o tal vez no se les haya ocurrido crearlo por diversas causas, pero dada la experiencia se cree que es el momento oportuno de que lo mediten y determinen llevar a cabo esta tarea, que de ninguna manera será cosa fácil pero que representa para ellas, un gran beneficio. La cuestión es estudiar el caso, planearlo, integrarlo, organizarlo, dirigirlo y controlarlo, es decir, implantar un modelo administrativo para que los beneficios los obtengan a la brevedad posible. Todo lo anterior lo podemos constatar con empresas que en la actualidad han tenido el tino de tratar de implantarlo y por tal motivo se puedan considerar como empresas competitivas y actualizadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál sería el fin de una empresa?. Una respuesta muy sencilla sería la de suponer que en primer lugar poder llegar a sobrevivir ante la voracidad y competencia de las más grandes, es decir, las trasnacionales siendo éstas las más poderosas. Si logra este paso, ya tendrá alcanzado un 50% de su objetivo. El lector podría preguntarse, ¿porqué es este su primordial objetivo?. Bien, en nuestro país, así como aparecen cientos de ellas en un año (pequeñas y medianas) no debemos olvidar que muchas empresas empezaron por ser pequeñas, después medianas y por último grandes, de las cuales sucumben ante las grandes hasta un 60% de forma irremediable.

La respuesta es muy sencilla, carecen de los medios más esenciales para su desarrollo, entre los cuales se encuentra la capacitación; los otros medios son específicos y dependen del ramo que tenga dicho organismo.

La solución a este problema no es implantar estándares de trabajo, ni formar un sindicato u otra salida falsa, la solución se encuentra en la misma empresa, es decir en el mejoramiento de la relación obrero-patronal.

Por lo tanto me permito hacer una atenta y cordial invitación a todas aquellas personas que lean esta tesis con el fin de que puedan encontrar la manera para llevar a su empresa al triunfo y de esta forma considerarla como una de las mejores empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.1 Terminología básica.

Los términos educación, entrenamiento, adiestramiento y capacitación son los que se manejan en este trabajo por lo que es conveniente dar una definición de cada uno de ellos, para que se le facilite al lector su comprensión.

I.2. Educación. Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas válidas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.)

Es importante aclarar el término cultura. Tiene aquí un significado antropológico; es todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, comprende por tanto, los conocimientos y la tecnología así como el gusto artístico el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos.

Puede decirse entonces que educarse es hacerse más humano. Es válido hablar de una cultura mexicana, en cuanto que existen costumbres, actitudes y valores propios que no son comunes a otros países.

La educación es un término genérico que indica, como se apuntó la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas.

I.3. Entrenamiento. Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.4. Adiestramiento. Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

I.5. Capacitación. Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

I.6. Efectos de la capacitación en el individuo y la empresa. Para empezar vamos a definir la palabra efecto, desde un punto de vista administrativo. "El efecto es el resultado de lo planeado". La empresa sembradora de los beneficios de la capacitación, buscará los cursos de acuerdo a sus planes de producción.

Sabe que el individuo necesita trabajar, así como está conciente de que le es indispensable para la consecución de sus fines. Si ésta empresa no planea de forma ordenada sus objetivos no estará en condiciones de competir con las demás. Por lo que se estará condenando a ser una empresa deficiente.

En la actualidad las empresas necesitan tener una planeación a largo plazo, esto es, a 20 o 30 años* y en México es de 8 a 10.

*Este plazo no se puede aplicar en México (20 a 30 años), ya que carecemos de toda su infraestructura (países desarrollados). Es decir, que en esos países altamente industrializados si se puede aplicar una planeación a largo plazo (hasta 30 años). Por desgracia en México se carecen de muchas cosas, tales como una buena planeación, dirección, coordinación, etc. Constantemente se están cambiando las políticas que rigen a nuestro país, y más ahora que nuestra moneda se está devaluando a diario 17 centavos. Un país con un alto grado de desarrollo, tiene toda la maquinaria necesaria para poder satisfacer sus demandas actuales y futuras. Por ejemplo citaremos a Estados Unidos, este país está almacenando petróleo en cavernas artificiales para que en el futuro no sufra un cambio drástico su economía; a esto le llamo una acertada programación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde luego, los efectos no se dan solo en la empresa y el individuo sino también en la sociedad, en la economía y política.

Cuando un individuo ingresa a una empresa, se le pide que tenga los conocimientos adecuados del puesto que pretenda desempeñar.

El trabajador al no conocer las diferentes actividades a realizar para el puesto que aspira, estará sujeto a una previa explicación de todo lo referente al área, en la cual trabajará.

¿Qué es lo que se espera del individuo o trabajador ?.

En primer lugar, se espera una acción positiva, así como interés para desarrollar su trabajo. Por otro lado el fin que persigue la empresa al capacitarlo, es que dicha persona rinda al máximo sin por esto, pasar por alto que el trabajador no es una máquina ni mucho menos un engrane de esta. Por lo que el empleado tratará de cumplir con su empleo.

Por otro lado, la empresa siempre buscará un aumento de su producción a través de la productividad de los trabajadores. Es importante citar que no todas las empresas persiguen el mismo fin, ya que estas se subdividen en empresas lucrativas y no lucrativas. De cualquier forma las dos necesitan funcionar de la mejor manera posible para la consecución de sus fines. La capacitación se hace de esta forma indispensable.

A continuación se enumeran algunos aspectos del individuo como efectos de la capacitación y de la empresa.

Trabajador

a) Mejor conocimiento del trabajo a desarrollar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Mayor aprovechamiento de los recursos empleados.
- c) No se sentirá enajenado al estar trabajando.
- d) Estará apto para la toma de decisiones inherentes al puesto.
- e) Podrá aspirar a una promoción a futuro.
- f) Podrá fungir como capacitador habilitado en el momento debido.
- g) Se mantendrá actualizado.
- h) Estará situado en el contexto económico y social de la empresa.

Empresa.

- a) Aumento en la producción.
- b) Disminución de costos.
- c) Disminución del índice de accidentes.
- d) Disminución de la rotación excesiva de personal.
- e) Se mantendrá actualizada y competente ante las demás empresas.
- f) Mejoramiento en las condiciones de trabajo.

A continuación se explicarán cada uno de los efectos de la capacitación del individuo y la empresa.

Trabajador.

a) Mejor conocimiento del trabajo a desarrollar. Para explicar este aspecto se tomará un ejemplo: Si a un zapatero se le capacita previamente del armado de un zapato, instruyendole de la forma más adecuada, para que así, establezca una secuencia lógica en su elaboración. De esta manera sabrá que es lo que deberá evitar, estableciendo un control de calidad, que sería básico para que se pueda consumir el producto. (ver derse. También podrá aprovechar mejor su tiempo y además autorrealizar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se como persona activa en la empresa. Esto es como consecuencia del reforzamiento adquirido en las horas de trabajo-capacitación. En los casos en que los trabajadores tengan conocimientos previos a desarrollar se complementará su conocimiento.

b) Mayor aprovechamiento de los recursos empleados. El trabajador podrá aprovechar al máximo, todos los materiales que intervengan en la producción; sabrá en que momento utilizarlos y en que medida economizarlos. Es lógico suponer esto, ya que al saber de donde provienen las mermas, tendrá conocimiento de cuándo se vayan a presentar, por lo que tratará de evitar a menudo que esto suceda.

c) No se sentirá enajenado al estar trabajando. Esto quiere decir que en muchos casos se trabaja, pero no se sabe a ciencia cierta para qué, esto quiere decir que no está identificado con la empresa.

Esta situación es perjudicial para ambas partes, porque aparte de que se refleja en la producción el empleado, demostrará falta de interés en el desempeño de sus labores. Por lo que sería deseable de que adquiriera una noción mas clara de lo que esta haciendo: ¿Cómo y para que ?.

Hay que hacerlo coparticipe de los logros de la empresa, de diferentes maneras, siendo una de éstas la remunerativa, para que de esta forma se consiga un beneficio bilateral.

d) Estará apto para la toma de decisiones inherentes al puesto. Esto es, cada trabajador cuando labora, se le pudiera presentar algún problema de cualquier índole. Si no sabe cómo resolver este problema, al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

al no estar capacitado, correrá apreguntarle al encargado de la sec
ción como resolverlo y cuando regrese, los daños sean cuantiosos.
De otra forma, estando capacitado se podrá evitar que esto suceda
obteniendo de esta forma una mayor seguridad al trabajar.

e) Podrá aspirar a una promoción a futuro. Con el tiempo las perso
nas de cualquier empresa, es normal que quieran progresar dentro de
ella, pero para esto, es necesaria su capacitación previa al desem
peño de cualquier actividad. Después de la implementación de un cur
so de capacitación, podría ascender con una mayor facilidad.

Un ejemplo típico sobre este aspecto sería cuando una empresa fuera
a introducir a la empresa nueva maquinaria, nuevos procedimientos a
desarrollar, etc..

En este caso el beneficio sería también para ambas partes.

f) Podrá fungir como capacitador habilitado en el momento que se re
quiera. La situación anterior es muy común hoy en día. En todas las em
se requiere que las personas de un mismo departamento, conozcan las
actividades de sus compañeros, porque si se llegará a presentar la
oportunidad de que se sustituyeran, puedan desempeñarlo el tiempo que
fuera necesario, sin mayores problemas.

Es decir, se dice capacitador habilitado, porque un empleado capacita
do, podría desempeñar la función hasta cierto punto, de un instructor,
sin serlo formalmente y de forma espontánea.

Esta es una gran ventaja para ambas partes, ya que de esta forma
se aprovecha al máximo al trabajador, y él conoce 2 actividades.

g) Se mantendrá actualizado. Dada la competencia que existe entre todas las empresas, cada día se descubre algo nuevo, se adhieren perfecciones a los sistemas vigentes, se derogan otros tantos, etc. Por lo que es muy importante capacitar al personal que labore en ellas, o de lo contrario podría suceder lo que aquél refrán dice : renovarse o morir. Esto es para toda empresa que quiera mantenerse dentro de la competencia, por lo que es necesario que mantenga actualizados a sus integrantes a través de tales cursos de capacitación.

Esto como es de suponerse, le producirá dividendos a la empresa, siendo más competente el trabajador y también la empresa.

h) Estará situado en el contexto económico y social de la empresa. Muchas veces el trabajador no está consciente de la importancia de las labores que realiza (falta de interés), ¿ qué importancia tiene la empresa para la sociedad, de lo que de ella pueda derivarse en términos económicos?. Como consecuencia de un curso de capacitación, entre namiento y adiestramiento, un trabajador creará conciencia, lo cual en la actualidad es lo más importante, porque de esto se derivan muchos beneficios. Este es un problema muy grande, porque la falta de concientización masiva, es lo que deriva grandes pérdidas, para la sociedad, y sobre todo en las empresas, es la principal causa de pérdidas.

Empresa.

a) Aumento en la producción. Uno de los principales beneficios es ésta mejora, la cual incrementa la producción. Toda empresa busca un

un alto rendimiento en el personal para conseguir este objetivo. Esto se logra a través de cursos, que deberán ser apegados a las necesidades reales de la empresa, las cuales lleven a maximizar la mano de obra utilizada en la producción. Esto es el resultado de obtener un conocimiento más detallado de la maquinaria empleada, procedimientos, técnicas etc..

Este beneficio es más para la empresa que para el trabajador, porque se utilizara al máximo al trabajador, con un menor esfuerzo.

b) Disminución de costos. Prácticamente los costos que se pueden disminuir, son todos los que intervienen en el proceso productivo.

Las actividades bien planeadas, organizadas, estructuradas, son las que mejor rendimientos traerán a la empresa, a corto y largo plazo. Por consiguiente, un empleado desperdiciará menos materia prima, a provechará mejor su tiempo, el material tendrá un mejor acabado y su demanda será mayor, la maquinaria tenderá a durar un poco más por el uso adecuado, los energéticos se aprovecharán mejor, se podrán alcanzar los objetivos más fácilmente, los desperdicios se disminuirán con el mejor aprovechamiento de los materiales, etc. Como se podrá ver en todas partes se vislumbrarán mejoras de lo que nos cuesta producir.

c) Disminución del índice de accidentes. Principalmente la capacitación, trae consigo, un mejor uso de las herramientas.

Este rasgo es uno de los principales factores de pérdidas tanto humanas como materiales, de los cuales se derivan grandes cantidades de dinero, tiempo perdido, gastos médicos, disminución en la producción,

etc. . Por lo que es una obligación de la empresa el adiestramiento adecuado apriori, y así el trabajador podrá manejarlas mejor, utilizando el equipo adecuado. Vale la pena mencionar que es importantísimo, no descuidar este aspecto, ya que es básico para cualquier organización.

d) Disminución de la rotación excesiva de personal. Una de las causas en este rubro, es la falta de capacitación adecuada en el personal. Es básico que el trabajador conozca a fondo sus actividades, y así pueda dejar de pensar que el otro puesto es mas importante que el suyo, ya que todos los puestos son importantes en la empresa.

Un trabajador con los suficientes conocimientos para poder desempeñar su trabajo, es más productivo y recomendable, que uno que no sepa lo que se hace en su puesto.

Esto evita que se desubique al personal, y es que en un curso de capacitación se explican todos los detalles, por lo que el empleado estará en condiciones para poder decidir, desempeñando de forma adecuada su rol de trabajo.

e) Se mantendrá competente ante las otras empresas. Como es de esperarse, una empresa que capacite a su personal, estará adecuadamente informada de las innovaciones que surjan, en el mundo tan revolucionado en que se vive hoy. Sirviéndole esto, para que pueda sobrevivir y de esta forma pueda evitar que desaparezca. Se podría citar algún ejemplo FICTICIO de una empresa armadora de autos, que por la falta de información se quede atrás de otras que en forma constante se actualizan.

f) Mejora en las condiciones de trabajo. Este aspecto es logrado gracias a las necesidades detectadas a través de una investigación muy minuciosa. Lo cual origina cambios efectuados en la renovación de maquinaria, métodos, sistemas, etc..

Es necesario llevar a cabo una revisión periódica de las instalaciones, luz, maquinaria, darle el mantenimiento adecuado a todo aquello que esté ligado al proceso de producción, sea cual fuere el fin que persiga la empresa; para que de esta manera se mantenga una perfiláxis industrial.

Capítulo II. Descripción, diseño metodológico del análisis costo-beneficio.

El análisis costo-beneficio en la capacitación puede entenderse como la actividad que consiste en estimar 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.

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

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

Además del costo implícito en que se incurre en la producción de un bien, existe un costo privado o explícito privado por los precios de los recursos utilizados, y dependiendo del empleo de estos al producir un bien, podrá definirse si se incurre en un costo fijo o variable así como en un costo directo o indirecto.

Se dice que se incurre en un costo fijo cuando el nivel de empleo de un determinado insumo no cambia. El costo fijo total es entonces, la suma de los costos explícitos e implícitos.

Cuando el nivel de utilización de ciertos insumos si varía, éste se traduce en un costo variable, y el costo variable total será la suma

de los costos incurridos al emplear este tipo de insumos. en la realización de un proyecto se requiere del empleo de mano de obra, maquinaria y otros factores, por lo que en ocasiones resulta conveniente hablar de los costos directos e indirectos que intervienen en el proceso de producción.

El costo directo de una actividad es la suma de los gastos por concepto de mano de obra directa, materiales y equipos que son necesarios para efectuarla.

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

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 constituyen las retribuciones salariales a los trabajadores que están directamente dedicados a la producción.

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.

2.1 determinación del costo del adiestramiento.

Al igual que en la producción de un bien, en estas acciones de adiestramiento se tiene un proceso de organización y desarrollo donde es

necesaria la utilización de recursos y, por consiguiente, se busca una óptima asignación de ellos. El costo total estará constituido por la suma de los costos fijos y variables o directos e indirectos, en que se halla incurrido durante el período de la acción, según los insumos presentados.

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

El procedimiento para la estimación del costo total, será tan detallado y preciso como lo demanden las necesidades y permitan los recursos disponibles de la empresa.

➤ Identificación de insumos.

En un principio 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.

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

Considerando las tres etapas más importantes de un proyecto de adiestramiento, se tiene:

Planificación

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

Ejecución

Remuneración a instructores.

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

Evaluación.

- Personal responsable.
- Asesores.
- Materiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Conceptos administrativos, etc..

Una vez identificados los insumos de la acción específica de adiestramiento, se hace una clasificación de dichos insumos, y dado 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.

Clasificación de costos.

Los costos fijos son aquellos que se presentan independientemente del número de personas por adiestrar o capacitar.

Los costos variables son aquellos cuyo costo total se modifica en tanto como varía el número de personas por adiestrar o capacitar.

Los costos indirectos son los originados por insumos que se relacionan con la acción, pero no en una forma estrecha.

Los costos directos, son los originados por los insumos que están relacionados estrechamente con la acción.

Sin embargo cabe anotar, que por las características del adiestramiento no se puede generalizar cuáles costos corresponden a los fijos y cuáles a los variables, ni cuáles a los directos y cuáles a los indirectos, ya que cada situación específica de adiestramiento tendrá diferencias en cuanto a la identificación de los costos de acuerdo a las clasificaciones mencionadas.

2.2 Determinación del costo después de haberse llevado a cabo el adiestramiento.

Es necesario recordar que nos avocaremos al análisis del costo-benefi

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cio como una herramienta de evaluación en términos financieros, la cual se efectúa una vez que las acciones se han llevado a cabo.

Aquí ya se está en condición de determinar una cantidad real puesto que la acción ya fué realizada, además de conocer en este caso la cantidad real englobada, 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. De esta manera, el costo total (CT) resultará si se suman todos los costos parciales incurridos durante el tiempo de vida del proyecto.

Concepto y determinación del beneficio.

La forma en que puede expresarse el beneficio resultante de una determinada acción, varía en función de ésta: Sin embargo, lo que se entiende por este concepto, aun cuando generalmente no está explícitamente formulado, es aquello que se obtiene a favor después de haberse realizado determinada acción.

2.3 El beneficio en el adiestramiento.

El concepto de beneficio 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 de ser clasificados según varios puntos de vista, ya sea que se consideren retribuidos a la economía, al gobierno a la empresa o al individuo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Determinación del beneficio del adiestramiento.

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

Obviamente que en acciones con características tan peculiares como lo es la capacitación, resulta de gran dificultad medir estrictamente todos los beneficios que se desprenden, ya que presentarán algunos que definitivamente no pueden cumplir con lo anterior. Por tanto, se estima conveniente estipular 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 menor objetividad que la otra, pero con esto no queremos decir que sea en ella donde se carezca de indicadores cuantitativos.

La primer área es la de Actividades productivas y ventas, y la segunda la de relaciones interpersonales o conflictos laborales, en el control de personal.

En esta parte, como en la determinación del costo, se sugiere trabajar con precios constantes de un determinado año, partiendo de que el presupuesto de costos es anual, y las variaciones se deben de englobar, para después dividirse entre el total de duración del año.

2.4 Determinación del beneficio después de haberse realizado el adiestramiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este caso resulta de poca dificultad identificar los beneficios de una acción de adiestramiento, ya que se trabajara con datos registros y observaciones reales. Aquí si habra de considerar ademas del beneficio referido al objetivo, todos aquellos obtenidos en forma secundaria.

La cuantificación de los beneficios puede hacerse mediante varios procedimientos, dependiendo del tipo de controles de producción y registros laborales que tenga la empresa. Sin embargo, a continuación se proporciona un procedimiento* que permite auxiliar en esta tarea:

- a) Aislar indicadores de beneficios. Esto se hara con base a los objetivos que se pretendían alcanzar con la acción, seleccionando los beneficios que tengan una relación directa con ellos, teniendo en cuenta no 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, enfocadas específicamente 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.

A continuación se enumeran los posibles factores que permiten cuantificar

*Tomado de Ortiz Tetlacuilo J. M. La evaluación del adiestramiento, en pedagogía para el adiestramiento, Vol. V Núm.19, p. 43-62 abr/jun 1975.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ficar los efectos del adiestramiento en la empresa, de acuerdo a la clasificación antes mencionada, es decir, de indicadores del área de producción e indicadores del área de control de personal.

Indicadores del área de producción.

1. Fluctuaciones en la producción.
2. Calidad en la producción
3. Volúmen en la producción.
4. Costos de operación.
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.

En el área de relaciones interpersonales y control de personal.

1. Conflictos laborales. (obreo-patronales)
2. Violaciones a los reglamentos de la empresa.
3. Comunicación entre jefes y subordinados.
4. Ausentismo.
5. Retardos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Cantidad de incentivos o premios suministrados por cumplimientos.
7. Rotacion de personal.
8. Fricciones interpersonales.
9. Otros.

2.5 La relacion costo-beneficio en la evaluacion del adiestramiento.

El subsistema referente a la evaluacion constituye uno de los elementos mas importantes dentro del sistema de adiestramiento, debido fundamentalmente, a que la informacion que en él se genera retroalimenta cada uno de los subsistemas restantes.

Como recordaremos en el area economica se contempla la accion de adiestramiento como una inversion evaluando los efectos del desempeño laboral de los participantes, es decir, que permite observar en forma objetiva y mensurable los objetivos obtenidos de las acciones de adiestramiento ya sea para los trabajadores como para la empresa.

Todo procedimiento de evaluación implicará seguir los pasos de una investigación como estos:

- 1.- Planteamiento del problema.
- 2.- Definición de objetivos.
- 3.- Definición del marco teórico.
- 4.- Determinación de la información necesaria para evaluar.
- 5.- Selección de técnicas e instrumentos para la captación de la información.
- 6.- Captación de la información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- Análisis de la información.

8.- Aplicación de la metodología de evaluación costo-beneficio.

9.- Elaboración del informe.

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

1.- Planteamiento del problema. Este consistirá básicamente en de terminar en forma cuantitativa los resultados de la acción.

2.- Definición de objetivos. El objetivo general que pretende al canzarse en la evaluación de tipo económico es calcular su renta bilidad. Los objetivos específicos consistirán en detectar las fal tas del caso particular para corregirlas posteriormente.

3.- Definición del marco teórico. Este lo constituyen los concep tos necesarios para delimitar la investigación, así como todo ti po de controles y registros de la empresa, que representen fuente de información.

4.- Determinación de la información necesaria para evaluar. Los ren glones principales en los que es necesario contar con la informa son los de los costos. Para ello hay que identificar, clasificar y cuantificar los insumos empleados que hayan originado un costo, así como los beneficios reportados (mismos que se reflejan en el deseñ pleo laboral), que se determinan en función de los objetivos pre viamente establecidos y en la medida en que éstos fueron alcanzados.

5.- Selección de técnicas e instrumentos para la captación de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información. Existen varias técnicas para la captación de información, tales como 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.

6.- Captación de la información. Una vez elaborados los instrumentos adecuados, se procede a la captación de datos, teniendo presente que en ocasiones es necesario preparar adecuadamente a las personas que cooperen en obtener la información, pues de la confiabilidad de ésta dependerán los resultados.

7.- Análisis de la información. Es recomendable antes de analizar la información, revisarla y concentrarla en cuadros que faciliten la tarea.

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

8.- Aplicación de la metodología de evaluación según el criterio del costo-beneficio. En este punto se concreta la metodología que se expone en el presente capítulo.

9.- Elaboración del informe. Como todo trabajo de investigación, la evaluación debe culminar con la elaboración de un informe que contenga todo lo anteriormente descrito.

El análisis descansa sobre un principio financiero simple: Todo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

capital puede ser invertido en un momento dado a cierta tasa y por cierto periodo. Al término de éste se obtiene dicho capital acumulado, lo que se denomina monto de capital, y si, por el contrario, tenemos cierta cantidad que es el resultado de una inversión a determinada tasa y periodo, puede obtenerse mediante la operación contraria el valor presente de dicho capital.

El propósito de los cálculos en el costo-beneficio es comparar el valor presente de los beneficios futuros esperados con el valor presente de los costos invertidos.

El procedimiento para el análisis costo-beneficio consta básicamente de los pasos siguientes:

1.- Cálculos de la tasa interna de retorno (TIR) de la situación específica del adiestramiento. La TIR es un indicador analítico y objetivo del resultado de una inversión. Para calcularla es necesario relacionar el valor presente de los costos con el valor presente de los beneficios que se han presentado durante la vida del proyecto de inversión y asumir que al menos el capital invertido se ha recuperado, esto es, que la diferencia entre el valor presente de los beneficios y el de los costos sea nula.

Esta tasa representa el costo de oportunidad del capital invertido y el mínimo interés que podría ganarse al invertir determinada suma de dinero.

2.- Cálculo del valor presente de los beneficios netos (VPB). Una vez obtenida la TIR, suponiendo que sea r_k se valdan nuevamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los beneficios y costos, pero ahora empleando a r_k como tasa de inversión y esto nos da el valor presente de los beneficios netos.

3.- Cálculo del radio costo-beneficio(RCB). Sabiendo que resulta de utilidad conocer cuál es la ganancia por unidad monetaria invertida se procede a obtener ésta mediante el cociente del valor presente de los beneficios entre el de los costos.

Es importante recordar, para continuar, que en una evaluación puede hacerse en dos diferentes tiempos; al término del desarrollo de la acción denominada evaluación inmediata, y una vez que los participantes se integran nuevamente a sus puestos de trabajo, que es una evaluación mediata, la cual será explicada posteriormente como una técnica de medición.

En este caso de evaluación, de términos económicos, es necesario esperar cierto período de tiempo para poder contar con información sobre los beneficios (cambios cualitativos en los índices y controles de la empresa), por lo que se considera adecuada una evaluación mediata.

En ocasiones, no resulta sencillo establecer cuál es el período que debe esperarse después de la acción, para realizar la evaluación financiera, sin embargo, un indicador puede ser el tiempo en que se estima que la inversión ya ha sido recuperada, esto es, cuando los beneficios equivalen aproximadamente a los costos.

La evaluación de un programa de adiestramiento con base a su costo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

beneficio no debe ser una acción aislada y esporádica, sino un elemento fundamental de un sistema que debe realizarse en forma continua y sistemática.

2.6 Instrumentos metodológicos auxiliares.

Debido a las relativas limitaciones que actualmente presenta el criterio de costo-beneficio como herramienta metodológica para evaluar los resultados de la capacitación, surge la necesidad de indagar por otros instrumentos de medición que auxilien dicha labor. Por tanto, conviene retomar algunos elementos derivados del análisis experimental a fin de lograr una mayor objetividad en la evaluación de los resultados.

Investigadores como Brethower y Rummler, Flores Sepúlveda, Kirkpatrick y Valenzuela G.*, son quienes han hecho algunos trabajos experimentales en materia de adiestramiento aplicando algunas de las técnicas que en dicho campo pueden implementarse.

Tales investigadores, que coinciden en el empleo de este tipo de técnicas de evaluación, recomiendan como más viables para las acciones de adiestramiento, la implementación de grupos "control" quienes sin recibir adiestramiento son igualmente evaluados en términos de los indicadores que la empresa defina, con los "gru

*Brethower, K. S. y Rummler G. A. cit. p. 14-22.

Flores Sepúlveda P. La capacitación como factor de productividad en los sistemas operativos. Un caso de evaluación en la Empresa Nacional Carbonera de Chile. B. Cinterfor. (57) p. 41-53 mayo-junio, 1978. Kirkpatrick D. L. cit. p. 78-92.

Valenzuela González, E. Reforma a la ley Federal del Trabajo de México en Materia de Capacitación Y Adiestramiento B. C. p. 41-47 marzo abril 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pos experimentales los cuales si hayan recibido el adiestramiento y por periodos igualmente determinados. Esto es, que se observan de manera cuantificable los datos resultantes de las ejecuciones realizadas por cada uno de los grupos, comparándolas tanto en términos de Indicadores de Producción como en los índices del control de personal, tales como los enlistados anteriormente.

Otra técnica que también comparten los autores, mencionados es el diseño de medición de "antes y después" el cual consiste en que, una vez que hayan sido definidos los indicadores de la empresa, se midan por tiempos igualmente comparables, las ejecuciones que tienen los trabajadores antes y después del proceso de adiestramiento.

Es decir, una medición de las ejecuciones observadas pre y post-capacitación en el mismo grupo de trabajadores con el fin de notar mediante el control de los Indicadores de Producción y de Control de Personal, los efectos de la capacitación.

Estos autores, de igual forma coinciden en que los objetivos pueden establecerse en términos de los resultados deseados por la empresa, tales como reducción de costos, reducción en la rotación y ausentismo de personal, reducción de quejas, incremento en calidad y cantidad de producción, etc. .

Por su parte Jara Godoy*, señala que las diferentes situaciones

*Jara Godoy. A. Factores para evaluar el proceso de la capacitación. Revista, Capacitación Ocupacional. 2(4)p. 24-26 oct. 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(condiciones de adiestramiento específicas de cada empresa) deben adecuarse a los diferentes diseños experimentales y adecuar también los diferentes instrumentos de medición a lo que se desea evaluar, para que de la mejor manera se produzcan datos válidos.

Técnicas de seguimiento.

Este tipo de procedimientos se realizan en las primeras etapas de la reincorporación del trabajador a su puesto: a través de ellas pueden recogerse informaciones de las dificultades encontradas para aplicar los conocimientos o nuevos métodos de trabajo; pero su enfoque principal es la observación y corrección de errores encontrados por medio de asesorías durante la etapa de adaptación. Se destacan dos formas principales:

- 1.- Mantener un contacto directo y constante entre los participantes y su instructor durante los primeros días de trabajo. Las actividades realizadas por el grupo de trabajadores son observadas y evaluadas constantemente por el instructor; el instructor se retira cuando la adaptación se ha realizado y en el momento en que juzgue que su presencia y asesoría es innecesaria.
- 2.- Proporcionar asesoría fuera del trabajo, cuando el trabajador tenga dificultades en la aplicación de nuevas técnicas. En estos casos podrá recurrirse a la institución o instructor que lo preparó, para plantear sus dudas y obtener la ayuda necesaria para superar las deficiencias.

Finalmente, se puede decir que el momento en el que es posible

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

apreciar con claridad los beneficios del adiestramiento es cuando el trabajador regresa a su puesto, se independiza del instructor y con su iniciativa y bajo su responsabilidad, pone en práctica las habilidades de trabajo aprendidas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El servicio nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la S. T. P. S*, por conducto de las unidades administrativas de la misma a las que competan las funciones correspondientes en los términos de su reglamento interno**

La creación del servicio está encaminada a la consecución de los siguientes objetivos***:

- 1.- Estudiar y promover la generación de empleos;
- 2.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- 3.- Organizar, Promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y
- 4.- Registrar las constancias de habilidades laborables.

La ley Federal del Trabajo especifica, asimismo, las actividades que competen a la S. T. P. S.**** A efectos de establecer su estructura orgánica, así como determinar las funciones que a cada uno de sus órganos corresponde, El Ejecutivo Federal expidió el reglamento de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento (S. T. P. S.), publicado en el diario oficial de la Federación el 5 de julio de 1978.

*Ver Diario Oficial del 30/XII/83.

** Artículo 538 Ley Federal del Trabajo.

***Artículo 537 Ley Federal del Trabajo.

****Artículo 539 Ley Federal del Trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Consejo consultivo De la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

El artículo 539-A*del ordenamiento laboral establece:

Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, La Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.....

Conforme a ello, el 1 de junio de 1978 se constituyó el citado Consejo, mismo que de acuerdo a lo estatuido en el ordenamiento laboral, expidió el Reglamento Interior que rige su funcionamiento. En dicho reglamento se especifican las funciones que competen al Consejo, tanto en materia de empleo como en lo relativo a capacitación y adiestramiento de los trabajadores; se prevé también entre otras disposiciones, la creación de Comisiones al interior del Consejo integradas en forma tripartita.

En la actualidad, en relación a capacitación y adiestramiento funcionan las siguientes Comisiones de Estudios:

1.- Comisión de Estudios relativos a Comisiones Mixtas de Capacitación

* Ver diario oficial de la federación del 10/VIII/84.

ción y adiestramiento.

2.- Comisión de estudios relativos a Sistemas Generales y a Planes y Programas de capacitación y Adiestramiento, y

3.- Comisión de estudios relativos a Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

En relación a las acciones que se desarrollan en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores por rama industrial o actividad económica, la Ley Federal del Trabajo prevé la integración de Comités Nacionales de Capacitación Y Adiestramiento.

A tales fines, el ordenamiento laboral confiere la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la facultad de convocar a ambos factores productivos para la integración del Comité de la respectiva rama industrial o actividad.

El ordenamiento laboral señala las funciones que competen a dichos Comités:

Estos Comités tendrán facultades para:

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

2.- 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;

3.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en

el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

4.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento:

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

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

Hasta la fecha, se han instalado 28 comités nacionales de capacitación y adiestramiento, de las siguientes ramas industriales o actividades económicas:

1. Textil.
2. Cinematográfica.
3. Hulera.
4. Azucarera.
5. Cementera.
6. Calera.
7. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas.
8. Química, incluyendo la Química Farmacéutica y Medicamentos.
9. De celulosa y de papel.
10. De aceites y grasas vegetales.

11. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empaquetados, enlatados o envasados o que se destinen a ello.
12. Elaboración de bebidas que sean envasados o enlatados o que se destinen a ello.
13. Maderera básica que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera.
14. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio.
15. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco.
16. De la radio y la televisión.
17. Transporte carretero, empresas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal*.
18. Eléctrica.
19. Minera.
20. Metalúrgica y Siderúrgica.
21. De Hidrocarburos y petroquímica básica.
22. Petroquímica secundaria.
23. Ferrocarrilera.
24. Del Aerotransporte.
25. Del transporte marítimo mercante..

*Las bases para la designación de representantes y reglas de organización y funcionamiento de éstos 17 Comités se publicaron en el Diario Oficial de la Federación del 24/V/1979.

27. Hotelera, abarcando los centros de trabajo conocidos como: hoteles, moteles, campos turísticos para casas móviles, posadas, mesones, casas de huéspedes, pensiones y departamentos amueblados*.

28. Restaurantera, abarcando: restaurantes, cafés, fondas, cocinas económicas, loncherías, taquerías, torterías, neverías, refresquerías, ostionerías y mariscos, y establecimientos similares**.

3.2 Los elementos básicos de la Capacitación y el Adiestramiento.

El cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo; en ella se especifican diferentes requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento.

Es decir, la mencionada Ley hace referencia a los diferentes elementos que intervienen en el proceso de la capacitación y el adiestramiento. A continuación se describirán de manera general, los elementos básicos de la materia:

Las empresas del país tienen la obligación de capacitar al total de los trabajadores***para lo que se deben ajustar a los siguientes lineamientos:

a) En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacita

*Las bases correspondientes a los comités listados bajo los números 18 al 26 inclusive, se publicaron en el "Diario Oficial" de la federación el 16/X/1979.

**Las bases para la designación de representantes y reglas de organización y funcionamiento de los 2 últimos Comités citados, se publicaron en el "Diario Oficial de la Federación" el 3/III/1980.

***Artículo 153-A Ley Federal del Trabajo.

ción y Adiestramiento*, las cuales vigilan, supervisan, autenti-
fican y examinan las acciones que sobre la materia se realizan
dentro del centro productivo.

b) Las empresas deben formular planes y programas de Capacita-
ción y Adiestramiento y presentarlos ante la Secretaria del Tra-
bajo y previsión Social para su aprobación**.

c) Todo trabajador sujeto a la capacitación y al adiestramiento,
una vez concluida ésta, debe recibir una constancia de habilidades
laborales, con la cual acreditará haber llevado y aprobado un pro-
ceso de capacitación. Dicha constancia es expedida por el capaci-
tador, y la empresa está obligada a enviar listas de ellas a la
Secretaria del Trabajo y Previsión Social*** para su registro y
control.

Asimismo la mencionada ley, especifica y detalla varias disposi-
ciones relacionadas con los elementos antes mencionados, tales
son:

1) Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se
hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que
se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presen-
tarse ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, dentro
de los 15 días siguientes a la celebración del contrato, (revi-
sión o prórroga) colectivo cuando éste rija en la empresa.

*Artículo 153-I L. F. del T. (según oficio 01006 del 2/X/84).

**Artículo 153-N L. F. del T. (según oficio 01006 del 2/X/84).

***Artículo 153-V L. F. del T. (según oficio 01006 del 2/X/84).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando rija contrato individual de trabajo, deberán presentarse dentro de los primeros 60 días de años impares*.

2) La capacitación y el adiestramiento pueden proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio (instructores internos habilitados y especializados) o personal externo (instructores independientes o instituciones capacitadoras) y/o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan**.

3) La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse durante las horas de jornada de trabajo, salvo, que atendiendo a la naturaleza de los servicios, convengan patrón y trabajador hacerlo en forma mixta o fuera de ella y, cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación, esta instrucción será fuera de la jornada de trabajo***.

4) Los trabajadores a quienes se imparta capacitación tienen la obligación de asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que intervengan en su capacitación; atender las indicaciones de los instructores; cumplir con los programas y presentar los exámenes de evaluación que se requieran.

5) En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas sobre la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores que ya laboren en la empresa, y asimismo, sobre el procedimiento en la materia para aquellos que pretendan ingresar a ella.

*Artículo 153-N y 153-O L.F. DEL T. (según oficio 01006 del 2/X/84).

**Artículo 153-B L.F. del T.

***Artículo 153-E L. F. del T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6) Si un trabajador no desea recibir capacitación y adiestramiento por considerarse apto para el desempeño de su puesto, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar un examen de suficiencia ante la entidad instructora que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los elementos antes mencionados son primordiales en el proceso de la capacitación y el adiestramiento; es fundamental que todo empresario los considere y ejecute, sin dejar de seguir los demás lineamientos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

3.3 Importancia de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores, es una actividad que se ha desarrollado en muchas ocasiones, de manera informal. Ha hecho falta contemplar una serie de aspectos indispensables para considerarse como tal, ya que, en la actualidad, no solamente consiste en transmitirle conocimientos o desarrollarle una habilidad a un aprendiz, sino implica todo un proceso administrativo instructivo para alcanzar los resultados esperados.

Es decir, la capacitación y el adiestramiento son procesos de instrucción que necesitan instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia. En caso contrario, ocurre un desperdicio de recursos y esfuerzos, porque no existe una administración adecuada de todos los elementos que intervienen en su desarrollo, provocando pocos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

beneficios en relación a la inversión que implica cualquier actividad en ella.

Por lo tanto, es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de instrucción en las empresas. Uno de estos procedimientos es formular el plan y los programas de capacitación y adiestramiento para capacitar a los trabajadores. Haciendo hincapié en su finalidad, ya que, es donde radica su importancia, la formulación de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la Ley; sino que su diseño y operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de cubrir las necesidades de capacitación a adiestramiento de los trabajadores y de la empresa.

Marco conceptual.

La Secretaría del Trabajo y Previsión social ha establecido una definición para unificar criterios sobre lo que debe considerarse como plan y programa general; ésta es la siguiente:

"Plan de capacitación y adiestramiento"*. Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama industrial o actividad económica".

*Oficio 01.006 publicado en el Diario Oficial de la Fed 2/VIII/84.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Programa General*, a la unidad formal y explícita de carácter ter minal que forma parte de un sistema general que responde a un de terminado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas".

Considerando las acciones de capacitación y adiestramiento como actividades de instrucción en el trabajo, ha sido necesario ca lificarlas bajo el concepto de curso**; el cual se define como: "Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados".

En tal sentido, un plan y los programas que lo integran, represen tan la estrategia global de la empresa y de sus trabajadores, pa ra llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento, ya que, en dichos documentos, se enmarcan todos los procedimientos, actividades, recursos y tiempos de las acciones en la materia. Módulo***, es la unidad autosuficiente de conocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un programa general.

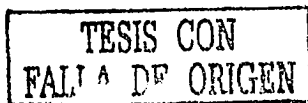
3.4 Fundamento legal y características de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Los planes y programas tienen su fundamento legal enmarcado en la Ley Federal del Trabajo. En ella se establecen disposiciones sobre

*Oficio 01.006 publicado en el Diario Oficial de la F. 2/VIII/84.

**Oficio 01.009 publicado en el Diario Oficial de la F. 2/VIII/84.

***Oficio 01.006 publicado en el diario Oficial de la Fed.2/VIII/84.



su formulación y aprobación*; a continuación se mencionan alguna de estas disposiciones y se hace un comentario interpretativo de las mismas:

a) Los trabajadores deberán ser capacitados 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**.

Por esta disposición debe entenderse que al formular un plan de capacitación y adiestramiento, existirá conformidad, por ambas partes, en cuanto a su estructura y deberá ejecutarse tal y como se estipula en los mismos.

b) Los patronos podrán convenir con los trabajadores que se les proporcione la capacitación y el adiestramiento, dentro o fuera de la empresa (en este caso sería discutible porque no se lleva a la práctica), con personal propio o externo, o mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan***.

En este caso, debe entenderse que, al formular un plan de capacitación y adiestramiento, las empresas deberán ponerse de acuerdo con los trabajadores, en cuanto a cómo llevarán a cabo las acciones en la materia: si con recursos propios; es decir, mediante programas específicos impartidos por instructores internos, o bien contratando instructores externos, utilizando instalaciones de la

*Artículo 539 Fracción III, incisos c) y e) L.F.T.

**Artículo 153-A L.F.T.

***Artículo 153-B L.F.T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa y/o instalaciones de alguna institución capacitadora. Asimismo existe la posibilidad de que se adhieran a los sistemas generales, lo cual consiste en contratar alguna institución capacitadora o instructor externo independiente que tenga registro dos programas de capacitación y adiestramiento bajo la clasificación de sistemas generales.

Se entiende por sistema general al conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran*.

La adhesión a estos sistemas generales, permite al patrón capacitar y/o adiestrar a los trabajadores en función de sus necesidades ya que son programas diseñados específicamente para el puesto de trabajo al que están dirigidos. Esta modalidad es conveniente porque implica poca inversión y el trabajador es capacitado por instituciones capacitadoras registradas.

Resumiendo este punto, el plan y los programas de una empresa, pueden ser instrumentados de tres maneras: mediante el desarrollo de programas específicos con instructores internos o externos; mediante la adhesión a sistemas generales; o bien, a través de una combinación de las dos opciones.

c) Los cursos y programas podrán formularse respecto a cada esta

*oficio 01.006 publicado en el Diario Oficial de la F. 2/VIII/84.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

blecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad económica.*

Lo anterior se refiere a que si una empresa cuenta con varios establecimientos, cuyos giros sean iguales, los cursos y programas pueden ser los mismos para todos (ver oficio 01.006 inciso 2 del apartado III, publicado en el diario oficial de la federación el 10/VIII/84).

d) Los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido de los planes ya implantados, deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo cuando éste rija en la empresa. Cuando rija individual deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días de años impares.**

La anterior disposición quiere decir que dependiendo del tipo de contratación que exista en las empresas, varían los plazos para presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado ejecutar.

Asimismo, aún cuando la presentación de éstos se haya hecho con anterioridad, seguirá existiendo la obligación por parte de cada empresa para presentar planes y programas como continuación a los ya establecidos, ajustándose en cada caso, a dichos plazos y a los

*Artículos 153-N y 153-O L. F. T.

**Artículo 153-Q L.F.T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

periodos de los planes presentados según lo establece la Fracción I del artículo 153-Q de la Ley Federal del Trabajo:

e) Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Referirse a periodos no mayores de 4 años.
 - 2) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
 - 3) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
 - 4) Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- 5) Especificar el nombre y registró en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de los instructores externos. En el caso de que sean internos no es necesario.
- 6) 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 (artículo 153-Q L.F.T.).

La disposición anterior debe interpretarse de la siguiente manera:

- a) Los periodos máximos que pueden comprender los planes y programas, son de cuatro años, siendo pertinente aclarar que no existen mínimos de tiempo para la duración de los mismos.
- b) El hecho de abarcar a todos los puestos y niveles de la empresa, como lo menciona el inciso "2", se refiere a que durante el periodo que abarque el plan, no debe dejar de capacitarse en ningún puesto, sea cual sea el nivel en que se encuentre dentro de la or

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ganización de la empresa.

c) Las etapas a las que se refiere el inciso "3", significa que si un programa no abarca al total de trabajadores, es necesario detallar con precisión las etapas calendarizadas, en que se capa citará al total de ellos.

d) El procedimiento de selección al que se refiere el inciso "4", debe interpretarse como sigue: Si en la empresa existen varios trabajadores en un mismo puesto y categoría, pero no es posible capacitarlos simultáneamente, será necesario especificar los ele mentos que se tomaron en consideración para capacitar a unos an tes que a otros; estos elementos deben definirse en común acuerdo entre trabajadores y el patrón.

e) El inciso "5", se refiere a que si para llevar a cabo el plan que se presenta se contrata a una institución externa o instruc tor independiente, es necesario que tengan el registro en la Se cretaría del Trabajo y Previsión Social que lo autorice para im partir capacitación. En caso de no contar con el registro, no se autorizará dicho plan*.

f) El inciso "6", trata sobre los criterios que establece la Se cretaría del Trabajo y Previsión Social para cumplir con los términos administrativos y legales en la materia, los cuales deben ser llevados a cabo por cada empresa, para facilitar las acciones de capacitación y adiestramiento.

*Artículo 153-R L.F.T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Los planes y programas una vez formulados en común acuerdo entre trabajadores y patrón, deben de presentarse en la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la S.T.yP.S., directamente, a través de las 16 delegaciones políticas dependientes del Departamento del Distrito Federal o en las Delegaciones Federales del trabajo ubicadas en las entidades Federativas.

3.5 Metodología de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Las acciones de capacitación y adiestramiento serán eficaces, en tanto cubran las necesidades de instrucción de los trabajadores, para que puedan desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.

Asimismo, cualquier actividad de enseñanza-aprendisaje requiere que se desarrolle de manera sistemática y funcional, para ello, es necesario seguir procedimientos formales que tengan objetivos claros y precisos, contenidos adecuados a las necesidades, técnicas de instrucción apropiadas y mecanismos de evaluación que permitan medir el alcance de los objetivos planteados.

Por lo tanto, si el capacitar o adiestrar no se realiza siguiendo métodos y técnicas pedagógicas administrativas que permitan un desarrollo ordenado en cualquier acción en la materia, los recursos invertidos en las mismas resultarán desaprovechados.

Ahora bien, los planes y programas de capacitación y adiestramien

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

to serán operativos cuando se formulen para satisfacer las necesidades de la empresa en la materia, por lo que el primer paso es realizar una detección de necesidades a todos los trabajadores de la misma.

Ello implica efectuar una investigación que detecte las deficiencias o carencias de los trabajadores, es decir, debe tenerse como objetivo descubrir la diferencia entre lo que debiera hacer el trabajador y lo que realmente se hace.

Una vez logrado lo anterior, el segundo paso es formular los cur
sos/eventos para satisfacer las necesidades detectadas. Para ello es necesario desarrollar procedimientos que tengan la finalidad de organizar y estructurar funcionalmente dichos cursos. Así se estará en posibilidad de definir los programas que en conjunto constituirán el plan de capacitación y adiestramiento.

Existen diversas metodologías para llevar a cabo las acciones de capacitación y adiestramiento, por lo que es necesario establecer, al iniciar el diseño de los planes y programas, qué procedimientos se seguirán para desarrollarlos adecuadamente al interior de la empresa.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conciente de los problemas metodológicos para elaborar planes y programas, ha programado una colección técnica sobre capacitación y adiestramiento en el trabajo, con la finalidad de auxiliar a las empresas sobre aspectos técnicos en la materia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*"Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas".

Editorial Popular de los trabajadores.

México, 1979. Serie técnica #1.

"Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas".

Editorial Popular de los trabajadores.

México, 1979. Serie Técnica # 2.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6 Programa Nacional de capacitación y productividad 1984-1988*. Diagnostico**.

El plan nacional de desarrollo , publicado el 31 de Mayo de 1983, dió cumplimiento al mandato constitucional y a la Ley de Planeación. Sus objetivos obedecen a la voluntad popular y a las aspiraciones de los mexicanos: conservar y fortalecer las instituciones democráticas, vencer la crisis, recuperar nuestro proceso de crecimiento y modificar cualitativamente las estructuras económicas, políticas y sociales del país.

El gobierno de la República ha decidido, también, utilizar los instrumentos e instituciones nacionales para lograr, de modo óptimo, el proceso social y el bienestar generalizado.

Por ello se ha resuelto fortalecer las acciones laborales. Nuestra legislación y las conquistas de la clase trabajadora ofrecen amplias vías para que los sectores productivos coadyuven decididamente al logro de los propósitos nacionales y, por ello, a la mejoría de sus propias condiciones.

La capacitación, el adiestramiento y la productividad son las instituciones esenciales que originan el presente programa.

La productividad como concepto, como sistema, y como medio excede el campo económico y se inscribe en las estructuras sociales y políticas de una nación. Esto ha sido reconocido de tiempo atrás por

*Ver Diario Oficial del 21/VIII/84.

**Ver Diario Oficial del 22/VIII/84.

la legislación mexicana y hemos llegado a un consenso sobre el tema.

Afecta al funcionario en el ejercicio de sus obligaciones y en la ejecución de las tareas y obras materiales bajo su responsabilidad. Al empresario, en el empleo de su capital en actividades productivas de manera eficiente, en beneficio de la economía nacional. A los trabajadores del campo y la ciudad, creadores de la riqueza social, en su dedicación y empeño en las tareas de la producción. Se trata de una responsabilidad común.

El fin último de la productividad es lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Por ese mismo motivo se distribuyen sus tareas, por igual, entre el gobierno y los sectores sociales de la nación. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad recoge el propósito fundamental de la estrategia.

En el caso de nuestro país, existe una mayor obligación dado su nivel de desarrollo. Otras naciones pueden permitirse el lujo del dispendio de recursos y una productividad relativamente baja. Ese no es nuestro caso. Podríamos decir que la productividad de un país debe ser mayor en la medida en que es menor su desarrollo relativo la distribución del ingreso y el monto y calidad de recursos disponibles.

El estado, según lo establece el Plan Nacional de Desarrollo, está obligado a continuar y mejorar su labor de rectoría económica, que

es la que ha propiciado la productividad nacional bajo nuestro sistema. Lo que el momento demanda es mejorar la eficiencia del gasto público y de todas aquellas obras de infraestructura económica y social que han impulsado el desarrollo y el incremento de los ingresos de las mayorías.

Si el plan reconoce, por tanto, la responsabilidad del Gobierno en las tareas de mejorar la eficiencia general del sistema económico y productivo, a nivel individual y a nivel empresarial existe una responsabilidad similar.

Los trabajadores, que han sabido responder con su sacrificio a nuestros problemas de coyuntura, no pueden menos que participar activamente y reconocer que su colaboración en el programa redundará en su beneficio: La productividad es un instrumento de la equidad social.

La vigencia plena y el cumplimiento de la legislación laboral son elementos permanentes y fundamentales. Un clima de equilibrio y justicia en las relaciones laborales así como el respeto a la dignidad de los trabajadores, colaboran con la productividad. Para ellos porque saben que la mejora en sus esfuerzos será social y legalmente reconocida y protegida. Para el empresario, porque la Ley le garantiza que recibirá los beneficios que le corresponden. La capacitación es reconocida por el Plan como parte medular de la productividad. De poco serviría una gran inversión, un gran equipo y una gran planta, si ni empresarios ni trabajadores estu

vieron plenamente capacitados para utilizarlos con eficiencia. La capacitación es garantía de los trabajadores y obligación ineludible de las empresas. Sus claros objetivos son similares al sentido tutelar de la Ley laboral que pugna, mediante instituciones fundamentales, a dignificar el trabajo humano. Así en el presente programa se ha tenido muy en cuenta que la variedad de acciones y la intervención de múltiples entidades y protagonistas procuran en forma indudable, actualizar y perfeccionar los conocimientos y las aptitudes de cada uno de los trabajadores, tanto en la ocupación que desempeñan, como en la preparación oportuna de nuevos y mejores puestos, con las consecuencias lógicas que la mayor capacitación y el adiestramiento idóneos permiten, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

No se han descuidado los servicios de capacitación para el trabajo, los cuales forman parte del sistema educativo nacional y de las prestaciones de diversas instituciones públicas.

El Gobierno Federal es el mayor empleador de la Nación; así como El Plan Nacional de Desarrollo reconoce esta realidad. en este programa se proponen medidas y acciones concretas para que en el sector central, como en las empresas e instituciones paraestatales, la capacitación y el adiestramiento sean ejemplares.

El Programa Nacional de Capacitación y productividad se compone de ocho partes esenciales: Diagnostico; Potencialidades y Perspectivas; Objetivos; Estrategias; Metas; Acciones de Gasto Público, Con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

certación y Coordinación de Acciones con los sectores Privado y Social y Finalmente, el manejo de los instrumentos de política económica y social.

Todas ellas forman una unidad coherente, que al establecer no solo el panorama general, sino un haz de medidas, conductas y acciones a corto y mediano plazo, traducirán la productividad y la capacitación en verdaderos instrumentos de justicia social. Tal es el objetivo fundamental de los esfuerzos de los mexicanos para lograr un desarrollo económico perdurable.

En el Plan Nacional de Desarrollo* se consigna la situación de las pequeñas y medianas empresas, las cuales se caracterizan por no producir con eficiencia, en virtud de carecer de esquemas adecuados de organización y administración; no disponer de criterios de productividad nacional y regional por sector y rama industrial; desconocer técnicas para elaborar programas de comercialización necesitar de financiamiento y enfrentar excesivos requisitos para ser consideradas sujeto de crédito.

Las grandes empresas, por el contrario, utilizan tecnologías adecuadas y modernas, satisfacen las medidas de seguridad e Higiene industrial, mantienen dentro de ciertos marcos, una expansión en su inversión y por supuesto, han tenido mayor acceso a las fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.

Por la importancia que revisten para el país las pequeñas y media

*ver Diario Oficial del 22/VIII/84.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nas empresas, es conveniente profundizar en su análisis.

Son sujetos de capacitación cerca de 2.5 millones de servidores públicos y trabajadores de la administración pública en sus niveles Federal, Estatal y Municipal; y a través del I.M.S.S. a 3.7 millones de trabajadores, de éstos 2 millones de trabajadores se han capacitado.

En el Plan Nacional de Capacitación y Productividad se establece un subprograma de capacitación y productividad de los sectores formal y social en el cual se especifican los siguientes datos: Lineamientos estratégicos, denominación del programa, subprograma, metas, entidades responsables.

El presupuesto para abarcar tal objetivo es de 30 mil 917.6 millones de pesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV. Investigación de campo.

Para poder conformar la investigación de campo, se llevó a cabo una investigación en 10 empresas, a través de un cuestionario, el cual trató de abarcar al máximo el tema.

Fué necesario obtener esta información en los departamentos de capacitación y adiestramiento, a nivel jefe de departamento, instructores internos, y instructores externos.

El número de cuestionarios contestados ascendió a 100, 10 por cada empresa.

Este cuestionario constó de 11 preguntas, con el fin de establecer un criterio acerca del tema.

4.1 Hipótesis.

Se parte de la idea siguiente: es mas conveniente y económico emplear, a los capacitadores internos en lugar de los externos, para cursos comunes. Es decir, que cuando sea necesario utilizar a los externos, se llevará a cabo este uso, sólo cuando sea inevitable.

Al emplear a los capacitadores internos los costos de capacitación y adiestramiento serán menores, derivandose de lo anterior beneficios mayores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 Cuestionario.

A continuación se muestra el cuestionario que se empleó para recopilar la información obtenida, para este trabajo.

1. Sabe qué costo-beneficio trae consigo el utilizar a capacitadores internos?.

Si _____ No _____

2. ¿Se ha medido el costo-beneficio en su empresa?.

Si _____ No _____

3.-¿Creé que sea recomendable utilizar a los capacitadores internos en lugar de los externos?.

Si _____ No _____

¿Porqué?.

4.¿Puede decir si la productividad aumentó después de un curso de capacitación?

Si _____ No _____

¿Porqué?.

5.¿Piensa que los costos en general disminuirán al utilizar a los capacitadores internos?.

Si _____ No _____

¿Porqué?

6.¿Conoce las ventajas al emplear a los capacitadores internos?

Si _____ No _____

Mencione algunas en caso afirmativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Sabía que la capacitación es por ley que deba darse a los trabajadores?

Si _____ No _____

8. ¿Sabía usted que la S.T. y P.S. se encarga de regular los cur
sos de capacitación y adiestramiento?

Si _____ No _____

9. ¿Sabía de los beneficios que trae consigo la capacitación?

Si _____ No _____

10. De los siguientes conceptos, marque con una "T" los que crea que son beneficios para el trabajador, y con una "E" cuáles se
rían para la empresa. Si cree que alguno es para ambos señálelo.

_____ Mejor conocimiento del trabajo a desarrollar.

_____ Mayor aprovechamiento de los recursos empleados.

_____ Aumento de la producción.

_____ Se mantendrá actualizada y competente ante las demás empresas.

_____ No se sentirá enajenado al estar laborando.

_____ Mejoramiento en las condiciones de trabajo.

_____ Estará situado en el contexto social y económico de la empresa.

_____ Disminución del índice de accidentes.

_____ Podrá aspirar a una promoción a futuro.

_____ Disminución de costos.

_____ Estará apto para la toma de decisiones inherentes al puesto.

_____ Disminución de la rotación excesiva de personal.

_____ Se mantendrá actualizado.

Otros que usted quiera mencionar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Si de usted dependiera, ¿qué tipo de instructor emplearía?

Interno _____ Externo _____

¿Porqué?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Muestra.

La muestra estuvo constituida por 10 empresas las cuales se listan en el acto seguido.

Como ya se había mencionado los cuestionarios constaron de 11 preguntas. A cada empresa se les aplicó 10 cuestionarios, obteniendo un total de 100.

El nombre de éstas se enlistan a continuación:

1. Fertilizantes Mexicanos S. A.
2. Banpesca.
3. Instituto Mexicano del Seguro Social.
4. ISSSTE. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
5. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. FONEP
6. Comisión Nacional del Cacao CONADECA
7. Secretaría de Comunicaciones y Transportes S. C. T.
8. Nacional Financiera S.A. NAFINSA
9. Banco Mexicano Somex
10. Instituto de Administración Pública del Estado de México. IAPEM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 Tabulación.

Los resultados de las preguntas se plasman a continuación representados por medio de porcentajes.

1.	44%	Contestaron Si	y	56%	Contestaron No.
2.	32%	"	Si	y 68%	" No.
3.	81%	"	Si	y 19%	" No.
4.	62%	"	Si	y 38%	" No.
5.	75%	"	Si	y 25%	" No.
6.	85%	"	Si	y 15%	" No.
7.	100%	"	Si	y 0%	" No.
8.	62%	"	Si	y 38%	" No.
9.	94%	"	Si	y 6%	" No.
10. a)	Trabajador	81%	Empresa	29%	
b)	"	7%	"	93%	
c)	"	9%	"	91%	
d)	"	13%	"	87%	
e)	"	100%	"	0%	
f)	"	85%	"	15%	
g)	"	92%	"	8%	
h)	"	63%	"	37%	
i)	"	96%	"	4%	
j)	"	6%	"	94%	
k)	"	94%	"	6%	
l)	"	19%	"	81%	

1) Trabajador 19% Empresa 81%.

11. Capacitador interno 76% Capacitador externo 24%

Conclusiones de las respuestas:

1. El 44% de los entrevistados dicen lo siguiente: saben que costo beneficio trae consigo el utilizar a los capacitadores internos, solo que no se ha podido medir cabalmente en ninguna empresa, y el 56% desconocen el tema por completo.

2. El 32% ha tratado de llevar a cabo dicha tarea a través de su departamento, aunque siempre se ha dejado a medio camino el estudio, por diversos factores ajenos a ellos mismos, y que podrían ser un cambio de administración; falta de recursos, etc. y el 68% ni siquiera lo ha intentado, ya sea por carecer de conocimientos adecuados, desconocimiento total del tema, etc.

3. El 81% recomienda emplear a los capacitadores internos en lugar de los externos, sin por esto excluirllos por completo, porque gracias a ellos se puede decir que la retroalimentación y actualización se da gracias a éstos. Así que el 19% recomienda el empleo de los externos.

4. El 62% si puede asegurar que la productividad aumentó después de un curso de capacitación, es decir que los trabajadores debidamente adiestrados, entrenados y capacitados rinden más que los que carecen de ello. El 38% desconoce si aumente o disminuya dicho factor.

5. El 75% de los entrevistados piensan que los costos en general

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

disminuyen, aunque no lo puedan demostrar cuantitativamente por no existir indicadores en la empresa para poder determinarlo. El 25% restante no se ha pwrcatado de ésto.

6. El porcentaje fué de 85%, los cuales si conocen de las ventajas al utilizar a los capacitadores internos, y un 15% desconocen todo lo referente al tema.

7. El 100% contestó afirmativamente a una pregunta tan obvia, pero que en ocasiones puede pasar desapercibido, lo que por necesidad se debe de conocer.

8. El 62% contestó afirmativamente, lo cual es un buen indicador, porque resulta muy importante este punto ya que todas las empresas que quieran capacitar a sus trabajadores, deberán regirse por lo que dicte la S.T.Y.P.S.. El 38% restante desconoce esta situación, por lo que se recomendaria una mayor difusión en la propaganda.

9. El 94% conocen los beneficios que trae consigo la capacitación implementada en las empresas, por lo que nos ayuda a conformarnos una idea de que casi todos están bien informados al respecto, y el 6% como desconoce lo referente a este punto, por falta de información.

10. a) El mejor conocimiento del trabajo a desarrollar, se aplica con más propiedad al trabajador, ya que es una persona física y no así la empresa la cual es una persona moral.

10. b) El mayor aprovechamiento de los recursos empleados se avoca más hacia la empresa que al trabaajdor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. c) El aumento en la producción se refiere básicamente a la empresa, y no al trabajador.
10. d) El mantenerse actualizada y competente ante las demás empresas se refiere a que sea un beneficio para la empresa más que al trabajador.
10. e) Este rubro se adecua al trabajador, porque la enajenación se dá básicamente en los trabajadores y no en la empresa.
10. f) Al obtener un mejoramiento en las condiciones de trabajo, es un beneficio que repercute directamente en el trabajador.
10. g) El estar situado en el contexto económico y social de la empresa se refiere al trabajador puramente.
10. h) La disminución en el índice de accidentes es un beneficio que atañe a las dos partes.
10. i) El aspirar a una promoción a futuro se define como un beneficio para el trabajador.
10. j) La disminución de los costos básicamente es un beneficio directo para la empresa.
10. k) El estar apto para la toma de decisiones es un factor deter^{minante} para el trabajador.
10. l) La disminución excesiva de personal, es un beneficio más pa^{ra} la empresa que para el trabajador.
10. m) El mantenerse actualizado y competente es un rubro que tam^{bién} atañe al trabajador.
11. Un mayor porcentaje se inclina por utilizar a los capacitadores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

internos que a los externos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.5 Comentarios.

En general siempre resulta más barato utilizar capacitadores internos en lugar de los externos, dado que cuando existe la posibilidad de contar con personas experimentadas y con los conocimientos necesarios acerca de la materia que se va a impartir, en la empresa, estos tienen un conocimiento más profundo y certero de la problemática de la empresa, por lo cual la capacitación se adecua más a las necesidades de ésta y se evitan costos extras en instructores e instalaciones externas.

Los costos son menores y los beneficios mayores cuando se utilizan capacitadores internos.

Cuando existen dentro del organismo personas con suficientes conocimientos teórico-prácticos acerca de la materia(s) que se desean impartir, de acuerdo a la detección de necesidades realizadas, resulta más barato e idóneo capacitar al personal con personas internas que mandarlo a capacitar a instituciones externas.

La productividad debe aumentar en condiciones normales después de un curso de capacitación, partiendo de la base que se llevó a cabo una buena detección de necesidades.

Los costos deben disminuir puesto que al aumentar la productividad necesariamente debe haber un mejor aprovechamiento de todos los re cursos disponibles.

Cuando en igualdad de condiciones es posible elegir entre capacitadores internos y externos, las ventajas que se pueden señalar son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Menor costo.
- b) Aplicación de los conocimientos adquiridos en forma adecuada a las necesidades del trabajo.
- c) Horario de curso más idóneo a las necesidades del trabajo.
- d) Mayor identificación entre instructores y trabajadores.

La ley Federal del Trabajo consigna a la capacitación en sus artículos 153-A al 153-X como un derecho conquistado por el trabajador.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encarga de todo lo referente a los planes y programas del empleo, capacitación y adiestramiento a nivel nacional.

Los beneficios que en términos generales proporciona la capacitación son:

- Mayor productividad.
- Menor costo
- Reducción del índice de accidentes de trabajo.
- Menor rotación de personal.

Mayor competitividad de la empresa.

Es preferible utilizar a los capacitadores internos, siempre y cuando las condiciones del trabajo así lo permitan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

A) El análisis costo-beneficio, requiere de estudios muy intensos y detallados, para poder determinar por un lado el costo que este implica y por otro lado el beneficio, el cual no es sino una relación de costos de producción y horas hombre.

B) La medición del incremento de la productividad es muy subjetiva, no es un dato que se pueda obtener al medir la producción. Se necesita de la descripción y el diseño en forma metódica del análisis costo-beneficio, para poderse determinar en forma cuantitativa.

El beneficio del adiestramiento sólo se entiende en aquello que se pueda ser medido en términos monetarios.

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

Las técnicas de seguimiento se establecen en las primeras etapas de la reincorporación del trabajador a su puesto, en donde su enfoque principal es la observación y corrección de errores encontrados.

D) A través de los cuestionarios se observó que el personal relacionado con el centro de capacitación, la medición de tal relación no se ha precisado con exactitud, sólo se han hecho intentos infructuosos.

E) A cualquier empresa, debería de implantarse la formación y utili

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

zación de un grupo activo de capacitadores internos para mayor beneficio de la empresa.

A través de los cursos se enseña a manejar las herramientas, métodos, procedimientos en forma adecuada, optimización de la materia prima y predeterminar standares de trabajo.

F) A las empresas pequeñas, medianas y grandes, se les debe de orientar en forma más continua, de cómo pueden mejorar al implantar cursos apegados realmente a sus necesidades de cada una de éstas. Formación de los instructores internos los cuáles se mantengan debidamente alimentados de los avances, que en su exterior se den.

G) Al finalizar este trabajo, se concluyó que en ninguna de las empresas entrevistadas, en la actualidad, se ha puesto en práctica ésta relación, ya que les resulta en estos momentos incosteable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Bibliografía.

1. Diario Oficial de la Federación del 22/VIII/84.
2. Diario Oficial de la Federación del 21/VIII/84.
3. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988
Poder Ejecutivo Federal. 20/VIII/84.
4. Diario Oficial de la Federación del 2/VIII/84.
5. Diario Oficial de la Federación del 30/XII/83.
6. Ley Federal del Trabajo
Teamtizada y Sistematizada.
Baltazar Cavazos Flores. Baltazar Cavazos Chena. Humberto
Cavazos Chena.
13a. Edición. 1982.
7. Administración de Recursos Humanos:
Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas.
11 ava impresión.
Julio de 1981.
8. Manual de Capacitación y Adiestramiento.
Serie Técnica # 5
2da edición.
Diciembre de 1981.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN