



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLAN"

ESTUDIO JURIDICO DE LA CAPACITACION  
Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR LABORAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN DERECHO

P R E S E N T A :

FIDEL SORIA CARRANZA

M-0100834



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.

A MIS PADRES, DON FIDEL SORIA GUZMAN Y DOÑA SOCORRO CARRANZA DE SORIA,  
POR SUS VALIOSOS CONSEJOS, APOYO Y CARIÑO QUE ME HAN BRINDADO DURANTE  
TODA LA VIDA, MIL GRACIAS.

A MI ESPOSA MARIA DEL PILAR FIGUEROA DE SORIA, POR SU CARIÑO Y AMOR EN  
LOS MOMENTOS MAS DIFICILES DE MI VIDA, ASI COMO POR SU APOYO MORAL Y -  
ESPIRITUAL, MUCHAS GRACIAS.

A MIS PEQUEÑOS HIJOS DIANA JAZMIN Y FIDEL ANTONIO QUE CON SU TERNURA Y  
AMOR ME ALENTARON PARA TERMINAR MI CARRERA PROFESIONAL, GRACIAS.

A MIS HERMANOS FRANCISCO JAVIER, MARIA DEL ROCIO, MARIA NOEMI Y JOSE ANTONIO SORIA CARRANZA QUE CON SU APOYO FRATERNAL ME LLEVARON A SER PROFESIONISTA.

A LA MEMORIA DE MI TIO DON JESUS PEDRAZA FLORES, QUIEN CON SUS CONSEJOS, ORIENTACION Y APOYO MORAL ME HIZO MADURAR COMO HOMBRE DE BIEN. Y A QUIEN SIEMPRE LLEVARE EN MI CORAZON.

A MI FAMILIA POLITICA CON ESPECIAL CARIN̄O, MIL GRACIAS.

A MIS PRIMOS EN GENERAL CON FRATERNAL CARIÑO, MI AGRADECIMIENTO.

A MIS MAESTROS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIOS DE LA PRIMERA GENERACION FUNDADORA DE DERECHO Y A MI QUERIDO ASESOR Y HERMANO LIC. IGNACIO SEGURA GONZALEZ, MUCHAS GRACIAS.

A MIS AMIGOS Y COMPADRES DEL ALMA REYNALDO MARRON BRUG Y JUAN HUIDOBRO LOPEZ, MIL GRACIAS CON MUCHISIMO CARIÑO.

A MIS HERMANOS Y AMIGOS LOS HERMANOS SAUL Y EFREN MENDEZ ALVIZO, GRACIAS.

AL GRUPO SOCIOCULTURAL TECNOLOGICO UNIVERSITARIO "DR. GILBERTO BOLAÑOS - CACHO" A.C. Y MI PALOMILLA EN GENERAL, MI AGRADECIMIENTO IMPERECEDERO.

## I N T R O D U C C I O N

Ha sido preocupación constante de los gobiernos emanados de la Revolución, el proteger y preparar a los trabajadores de mi país desde que los legisladores de Querétaro plasmaron en nuestra Ley Fundamental el Artículo 123, no sin olvidar las garantías individuales que en base a la justicia y a la equidad les corresponden.

Retomando dicha preocupación me nace la idea de realizar un análisis de lo anterior y particularmente de la debida preparación que los trabajadores deben tener con una buena capacitación y adiestramiento adecuados.

Al estudiar la Ley Reglamentaria del 123 Constitucional y en lo que corresponde al tema central de esta tesis, me he dado cuenta que la idea de capacitar y adiestrar al trabajador en una empresa es tarea prioritaria para su desarrollo personal que contribuye para el engrandecimiento de la empresa y por ende a la de una mayor productividad para México.

Es importante señalar que todas las empresas que tengan una relación o no contractual con sus trabajadores, traten de incorporar a sus políticas laborales las tareas de capaci

tación y adiestramiento, ya que con ello cumplirán con lo -- que señala la Ley Federal del Trabajo en su capítulo correspondiente.

El presente trabajo trata de contribuir al esfuerzo que hace el gobierno federal por contar con elementos que le permitan reforzar y, en su caso, reorientar sus políticas laborales, especialmente en materia de capacitación y adiestramiento.

A su vez, la implantación del estudio sobre una metodología para evaluar el impacto de la capacitación y adiestramiento en la empresa es una resultante en la medida en que se busca identificar cómo incrementar la productividad nacional.

Si bien puede existir conciencia de la trascendencia -- virtual de la capacitación y adiestramiento, y dársele un lugar importante y especialmente prioritario en las empresas, en los sindicatos y en el gobierno, no sólo por ser una obligación y un derecho de trabajo sino sobre todo por considerar que la formación para y en el trabajo puede resultar indispensable para sostener e incrementar los índices de productividad, se carece de metodología que en forma sistemática permita validar estos supuestos y autenticar una actitud positiva hacia los mismos.

Debe reconocerse, asimismo, que hasta el momento la evaluación sobre las acciones de capacitación se han orientado a las metodologías de enseñanza-aprendizaje y al contenido de los cursos o eventos, a la técnicas y recursos utilizados, y que no se ha establecido una metodología orientada a captar el impacto de estas acciones en los resultados de la empresa.

Los beneficios que se logren, de contar con una metodología ágil, flexible, económica de evaluación del impacto de la capacitación y el adiestramiento en la empresa se traducirán en poder validar la relación causa-efecto en términos de costo-beneficio, pero sobre todo en la aportación de bases que fundamenten la realización de futuras políticas de participación de los trabajadores en los resultados de la productividad en cuanto se relacionen con su esfuerzo humano.

Aun cuando en este trabajo se estudie la relación que se dé entre la capacitación y el resultado de trabajo, es necesario atender a que tanto el diseño de la metodología en cuestión como su aplicación se dan en un contexto legal, laboral, económico-social, administrativo-cultural, para poder dimensionar en estudios más específicos las diversas relaciones que pueda tener la capacitación con la estructura salarial, con el empleo, con las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.



Igualmente, es necesario precisar la terminología que se utilice y los conceptos bajo los que se administre la capacitación, tanto hacia dentro del proceso y del sistema integral de la capacitación, como de los procesos y de los sistemas de organización y de producción en las empresas.

**CAPITULO I**

**MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

Para los diversos sectores interesados en la productividad del país: gobierno, empresarios y trabajadores, resulta-  
especialmente importante estudiar cuál es el impacto que la-  
capacitación puede tener en las empresas.

a) para el Gobierno Federal, el estudio significa un --  
elemento de apoyo a las políticas de capacitación y adiestram  
miento, las que se encuentran vertidas en la Ley Federal del  
Trabajo a partir del 1º. de mayo de 1978.

Dichas reformas en esta materia establecen, por una parte,  
la obligación para el empresario de capacitar y adies---  
trar a sus trabajadores para actualizar y perfeccionar sus -  
conocimientos y habilidades en su actividad; para prepararlos-  
para una nueva vacante o puesto de nueva creación; para pre-  
venir riesgos de trabajo; para incrementar la productividad-  
y, en general, para mejorar sus aptitudes.

A la vez que se determinan en la Ley los objetivos de -  
la capacitación, surge la definición de la capacitación y el  
adiestramiento, así como las actividades o acciones destina-  
das a lograr estos objetivos en forma permanente y sistemática.

11-06,00834

La relación entre capacitación y trabajo, queda formalmente establecida en la Ley y adquiere un lugar preponderante; es dentro de la jornada laboral cuando deben ejecutarse los planes y programas de capacitación. Si se admite la excepción, será básicamente en función de no sacrificar la productividad.

En la Ley Federal del Trabajo se especifica, además, la creación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento integrado por la participación del gobierno federal, los gobiernos estatales, los empresarios y los trabajadores, y llevado a la realidad inmediata de la empresa en las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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

El Gobierno Federal indica como obligación de los patrones capacitar y adiestrar a sus trabajadores, y a éstos les impone la obligación de participar en los programas autorizados y reconocidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

El espíritu de la Ley Federal en materia de Capacitación y Adiestramiento se entiende en el sentido de procurar para el trabajador mejores niveles de vida y de bienestar - a través del mejor desempeño laboral, y para el empresario obtención de mayores niveles de productividad.

El país, una vez obtenidos ambos propósitos, se beneficia con recursos humanos más calificados y con mayores resultados de productividad.

Dentro de este espíritu legal es necesario contar con los mecanismos y métodos que permitan evidenciar que los propósitos buscados son reales, alcanzables y medibles. Con esto, el Gobierno Federal puede obtener elementos para fomentar este tipo de planes y programas y validar que son más una inversión que un gasto.

b) Para los empresarios, detectar la relación de capacitación y el impacto en la empresa, representa una oportu-

nidad de formalizar lo que en muchas ocasiones habían venido haciendo en forma asistemática.

Es innegable que la mejoría de las calificaciones de -- los trabajadores repercute en modo más inmediato en el incre<sup>u</sup>mento de la productividad. Asimismo, es reconocible que el - beneficio que se deriva se da en función de los empresarios- en primer lugar; y en ocasiones en el de los trabajadores, - pero casi siempre en forma secundaria.

Sin embargo, es elevado el riesgo de encontrar que la - capacitación y el adiestramiento sean una imposición y una - nueva carga económica, si no se cuenta con procedimientos para definir la rentabilidad de la misma.

En buena medida, los empresarios consideran que el ver<sup>u</sup>dadero aprendizaje se da en el quehacer diario del trabajo, - y que es a través de la experiencia como se adquieren las habilidades.

Esto significa, entonces, que los conceptos de capacitación y adiestramiento se han restringido al desarrollo de habilidades concretas, que bien pueden calificarse de enajenación del hombre, al convertirlo en un anexo del proceso téc<sup>u</sup>nico del equipo y la maquinaria. La carencia de formas de -- evaluación hacen ignorar la incidencia que la capacitación y

el adiestramiento puede tener en el apresuramiento por contar con mano de obra calificada en menores plazos y con mayor eficiencia.

Puede suponerse que existe en nuestro tiempo una actitud más abierta para aceptar los sistemas de la capacitación y adiestramiento como un medio necesario, pero puede igualmente suponerse que esto es un atributo propio de la grande-empresa, más que de la mediana o la pequeña.

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

La obligación del empresario se funda, sin ignorar la función social que le corresponde, en que es el usuario de los recursos humanos para lograr los objetivos de empresa -- que tenga.

Es evidente que el propósito que busca el empresario -- con la capacitación y el adiestramiento es reducir los cos-- tos que signifique su personal y aumentar con ello la pro-- ductividad humana.

Esto confirma la necesidad de contar con los instrumen-- tos de medición que auxilién en la evaluación del impacto de los programas de capacitación y adiestramiento.

c) Para los trabajadores el tema resulta de particular-- interés, porque si la capacitación y el adiestramiento se ha convertido en un derecho legal-laboral, y si este derecho -- contrae explícitamente la obligación de asistir, participar, aprovechar y aplicar los contenidos de la capacitación y --- adiestramiento que reciba, queda pendiente cuál es el bene-- ficio que de ellos ignoran.

La Ley establece para los trabajadores una participa--- ción activa en el diseño de planes y programas de capacita-- ción, y lo involucra a través de la comisión mixta de capaci-- tación y adiestramiento de cada empresa en la custodia y se-- guimiento de dichos planes y programas.

La Ley considera en que el principal beneficiario es el trabajador: adquiere además de la vinculación entre capacita-- ción y puesto, el reconocimiento de la capacidad como un fac



tor decisivo en el ascenso.

El trabajador tiene derecho a recibir, dentro de la jornada laboral, aquella capacitación y adiestramiento que sirvan para perfeccionarlo en el desempeño de su puesto o para el ascenso, pero si la índole del contenido es diverso, podrá realizarse fuera de los honorarios de trabajo o en forma mixta.

Puede interpretarse que la formación de la capacitación y el adiestramiento reducirá para el trabajador el tiempo de aprendizaje y consecuentemente aumentará sus posibilidades de ascenso en menores plazos, y con ello el acceso a mayores niveles de remuneración y de mejoría de condiciones de vida.

Con la certificación de habilidades se busca dar a los trabajadores títulos que hagan constar su experiencia y sus conocimientos, lo que en el mercado de trabajo puede abrirle mayores y mejores condiciones de remuneración.

No se considera en qué forma puede el trabajador participar del resultado de su esfuerzo una vez que con su calificación obtiene mayor productividad.

La falta de un método de evaluación que permita identificar en qué medida repercute la capacitación y el adiestra-

miento en la empresa, no permite contar con instrumentos que fundamenten un incremento de la participación del trabajador en los resultados de su esfuerzo al capacitarse.

No es válido recurrir en este contexto a que el sueldo o salario son la remuneración justa a lo que merece un trabajador debidamente calificado, y que en función de éste, debe adquirir los conocimientos y habilidades por los que se le paga; o a que cualquier resultado es ya obligación contenida en el contrato de trabajo; a cambio del salario, se compra la total capacidad en el puesto.

La obsolescencia de este tipo de argumentos es ya no sólo evidente para los trabajadores, sino en forma especial para muchos empresarios.

#### EN SINTESIS

Las reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación no son sólo una innovación ideológica, sino una respuesta a las demandas de productividad económica y social que requiere el país.

La visión de los legisladores, al establecer como materia federal de trabajo la capacitación y el adiestramiento, es institucionalizar un medio que favorezca que el trabaja-

dor contribuya en lo que a él le corresponda a la modernización tecnológica y productiva nacional, y que el empresario realice su compromiso económico y social con el perfeccionamiento de los recursos humanos.

La metodología de evaluación que contempla la Ley Federal del Trabajo se orienta al aprovechamiento, por parte de los trabajadores, de lo que es la acción de capacitar o ---- adiestrar. Se contempla el efecto de la capacitación o del - adiestramiento en términos del derecho al ascenso.

#### DEFINICION DE CONCEPTOS

Puede suceder que, por precisión metodológica, en estudios semejantes se busque precisar la definición de los conceptos, lo que además puede resultar válido para los fines - específicos de cada investigación.

En este estudio se considera conveniente atender al análisis y desglose de los conceptos básicos de capacitación -- adiestramiento; productividad, impacto; evaluación para que en la aplicación de la metodología sean el punto de partida en su aplicación.

Conviene, asimismo, adentrarse en los conceptos, porque en su aplicación se desvirtúa con frecuencia el contenido de

los mismos, y en consecuencia los sistemas, métodos y procedimientos de su administración.

### CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Los especialistas coinciden, en general, en que ambos vocablos se usan en forma sinónima. De hecho, en las reformas a la Ley Federal del Trabajo, no se hace diferenciación del uno sobre el otro ni en cuanto a los objetivos ni en cuanto a la forma de su aplicación. Quienes han pretendido identificar la distinción entre capacitación y adiestramiento señalan que:

- 1.- "Se distinguen de acuerdo al destino de la aplicación. Así, si se refiere al puesto de trabajo dicen es adiestramiento. Si al desempeño de funciones es capacitación".<sup>1</sup>
  
- 2.- "Se distinguen de acuerdo a la cobertura de aplicación. La enseñanza-aprendizaje que se dé para manejarse en un área de trabajo es capacitación, y la que se dé para realizar las responsabilidades de un

---

<sup>1</sup> Vidart Novo, Gabriel: Capacitación y Adiestramiento en el proceso de trabajo, INET, STPS, México, 1978, p-45.

puesto es adiestramiento".<sup>2</sup>

- 3.- "De acuerdo a objetivos promocionales, se clasifica como capacitación la que sirve para alcanzar objetivos de un puesto diferente al propio actual, y ---- adiestramiento es el que sirve para el puesto ac--- tual de trabajo".<sup>3</sup>

Hasta aquí es factible darse cuenta que la capacitación es referida a las actividades destinadas a dar acceso, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, a desempeñar en un - área de trabajo o de funciones generales, mientras que el -- adiestramiento da acceso a desempeñarse en el puesto.

- 4.- Existe otra tendencia a distinguir la capacitación- y el adiestramiento de acuerdo al contenido del mis mo proceso de enseñanza-aprendizaje y al objetivo - del mismo proceso. La unidad Coordinadora del Em--- pleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA)<sup>4</sup> plan--

---

<sup>2</sup> Gamboa Valencuela, Guillermo: La Planificación y la programación de la capacitación y el adiestramiento, Rev. - Pedagógica para el Adiestramiento V, IX No. 36 jul/sep.- 1979, pp. 39/49.

<sup>3</sup> Patiño Peregrina, Humberto S: Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. IX, No. 35, abr/jun. 1979. 00. 6/26

<sup>3</sup> UCECA: Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y Adiestramiento en las empresas, S, técnica No. 2, México julio 1979. pp. 140/141.

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

(En ambas especificaciones; unidad de trabajo específica e impersonal en la primera; y puesto, en la segunda, son sólo diferentes formas de decir el puesto de trabajo.)

Las distinciones podrían formalizarse del siguiente modo:

CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO
- Hace apto	- Hace hábil
- Da conocimientos y actitudes	- Da habilidades y destrezas
- Da potencial	- Da eficiencia

Dentro del ámbito de estas distinciones, la capacitación se orienta más a un proceso de formación profesional, y el adiestramiento a la acción operativa funcional para realizar tareas contenidas en un puesto de trabajo.

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

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

En el siguiente cuadro se consignan las diferentes opiniones expuestas en forma sintética para facilitar una visión de conjunto.

---

5

Ortiz Tetlacuilo, J.M.: La evaluación del adiestramiento, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol., 19 -- abr/jun. 1975. Méx. pp. 41/62.

DISTINCION ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FUNCIONALIDAD	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO
Aplicación a puestos	-Desempeño de funciones	-Desempeño del puesto actual
	-Desempeño en un área	-Desempeño en un puesto
	-Desempeño en un puesto diferente	-Desempeño en el puesto propio
Contenido y Objetivo del contenido	-Hacer apto	-Hacer hábil
	-Dar conocimientos y actitudes	-Da habilidades y destrezas
	-Da potencial	-Da eficiencia
Organización y Administración	-Actividad continuada	-Actividad esporádica eventual
	-Técnicas y métodos científicos	-Sin técnicas, ni personal especializado, sin recursos apropiados

Las consideraciones más inmediatas que surgen a partir de la diferenciación de conceptos consisten en que:

a) El adiestramiento persigue objetivos más inmediatos y concretos en cuanto a la aplicación al trabajo.

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

El objetivo del adiestramiento es provocar la efi---



ciencia en el desempeño del trabajo en forma más inmediata.

El adiestramiento desarrolla la capacidad ejecutora del hombre.

- b) La capacitación a su vez, tiene un carácter más estricto de formación que de habilitación.

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

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

La capacitación desarrolla la capacidad presente del ser humano.

- c) En ambas definiciones de conceptos se determina la relación de aplicación al trabajo, aunque no siempre de una manera expresa.

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

El desarrollo de las ciencias administrativas han incorporado el lenguaje y la expresión de sistemas, lo que ha repercutido en la conceptualización de la capacitación y el

adiestramiento.

Desde esta dimensión, puede opinarse que la capacita---ción viene a formar parte del proceso administrativo y como un subsistema del mismo, que se define en un plan y programas que concretizan la optimización de recursos en términos de productividad económica y social.

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

Cuando se define la capacitación de esta forma, ya no es sustantiva su distinción con respecto a adiestramiento, ya que este último adquiere objetivos en términos de la consecución de los objetivos del sistema.

Igualmente, se deduce la necesidad de encontrar nuevas metodologías de indentificación de necesidades de capacitación, de elaboración de planes y programas, así como de métodos de evaluación.

Aún más, si se dimensiona el concepto de capacitación, puede plantearse "la necesidad de establecerlo como parte de un gran sistema de formación profesional",\* y éste, a su vez, formar parte de un plan de productividad.

### PRODUCTIVIDAD

En el desarrollo del documento se habla del impacto de la capacitación en la empresa, la que dentro de los alcances del estudio se traduce a productividad. En su expresión más sencilla, la productividad significa la cantidad producida - teniendo en cuenta el trabajo efectuado o el capital invertido (DICC. LAROUSSE). El contenido comprende la relación costo-beneficio; inversión-rendimiento.

En este sentido, productividad es igual a rentabilidad, o rendimiento, y así se usará el término productividad con un contenido de saldo positivo, resultante de la relación de costo de venta al producto contra el costo de producción.

Cuando se busca aplicar esta definición de productivi--

---

\*

En este caso, debe cuestionarse la definición que la Organización Internacional del Trabajo (OIT. Recomendación 117) da de formación profesional, como un proceso que permite preparar o readaptar al individuo para que ejerza un empleo en cualquier actividad económica.

dad al ámbito de los recursos humanos, o cuando éstos forman parte importante de ellos, ya sea como producto o como insumo, surge el problema de cómo cuantificar o convertir a unidades semejantes el esfuerzo humano.

Si se reconoce que el trabajo humano es la última fuente de generación de la riqueza, consecuentemente debe aceptarse que éste es el insumo principal.

Para llenar el hueco de lo anterior, es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones tales como:

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

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

-Forman parte importante en el resultado productivo el grado de tecnología existente, el tipo de proceso, la-

automatización o manualidad del proceso.

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

Si se aplica la productividad al factor humano, no basta entonces con reducirla a la relación salarios y prestaciones-unidades productivas.

No basta tampoco, en consecuencia, cuando se trata de la capacitación, concretizarla a la relación costo-beneficio, aunque ésta pueda significar en un momento dado un buen argumento para convencer al empresario de la rentabilidad de la acción capacitadora.

Inclusive, debe aceptarse que cuando se simplifica en caso de que se quiera medir la capacitación en relación a resultados de trabajo (Mayor número de unidades producidas, -- disminución del tiempo perdido, disminución de accidentes de trabajo, aumento en la calidad del producto, disminución de materiales desperdiciados) para identificar el punto de equilibrio o el beneficio, surgen una serie que retroalimenta para corregir o perfeccionar los objetivos más amplios que se pretendan.

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

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

Como reforzamiento de concepto planteado se presentan algunas definiciones aportadas por conocedores en la materia.

"Es la acción tendente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tiene sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa".<sup>6</sup>

"La evaluación tiene como papel primordial como sub--

---

<sup>6</sup> Ortíz Tetlacuilo, J.M.: Como evaluar programas y cursos de capacitación y adiestramiento, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. IX, No. 36 jul/sep. 1979. pp. 26/35

sistema- ser un elemento de retroalimentación para el mismo subsistema de evaluación, para el sistema de capacitación y para la empresa. Los datos serán para toma de decisiones e indicadores de la eficiencia y desempeño en la empresa".<sup>7</sup>

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

"La evaluación de resultados se puede obtener con la ayuda del análisis cualitativo y cuantitativo. El primero se obtiene por la información del personal sobre aquello que no se puede cuantificar, y el segundo con la ayuda de los factores que manejan las empresas, como reducción de costos, aumento de la producción, etcétera".<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Valencia Aguirre, J. Antonio; La evaluación de la capacitación y adiestramiento, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. IX, No. 36 jul/sep. 1979. pp. 26/35

<sup>8</sup> Arriola Islas, Homero: (SICAP), Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. X, No. 9, abr/jun. 1980. pp. 38/51.

<sup>9</sup> Neri, Carlos: La Evaluación Mediante...Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, Vol. 1, No. 4. sep/dic. 1979. pp. 9/19.

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

A continuación se atenderá en forma preferencial a la evaluación como proceso de medición, en el ámbito de la capacitación, de sus alcances y limitaciones, así como a las diversas metodologías aplicadas para reconocer su validez y sus deficiencias en términos de identificar una que cumpla los objetivos planteados del estudio.

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

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

Además la relación costo-beneficio implica con frecuencia un sobreesfuerzo destinado a los controles y un convencionalismo para expresar en las mismas unidades los insumos-



y los productos.

Para lograr una definición de productividad que pueda ser aplicable a la capacitación debe entenderse que:

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

#### EVALUACION

En su contenido más etimológico, el significado de evaluar es "dar valor a algo".

Para darle valor a algo es necesario tener en cuenta al menos los elementos:

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

El enlace de los elementos da lugar a conceptualizar la evaluación como un proceso para juzgar cuál es el progreso - logrado de un punto de partida "A" a un punto de llegada "B", mediante una actividad determinada.

En este sentido el proceso es el enlace de diagnóstico, medición y análisis para contar con elementos de juicio.

En el diagnóstico se identifica la realidad lograda, se precisan los objetivos buscados y se colecciona y organiza - la información.

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

El análisis busca discriminar los elementos que inter--vienen y dar a cada cual la relación que obtenga en términos del conjunto de resultados.

Aun cuando la evaluación tiene objetivos en sí misma, - su verdadero valor lo adquiere al ser incorporada como parte de un sistema al que

### ANÁLISIS DE LA EVALUACION

Para adentrarse en la descripción de la evaluación como un proceso integrado a la capacitación, conviene retomar algunas consideraciones hechas con anterioridad.

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos - de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de empresa.
- c) Existen factores cuantitativos y factores cualitativo difícilmente susceptibles de ser reducidos a una misma expresión cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las - partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

## SU PROCESO

En términos de objetivos, la evaluación no es otra cosa que la constatación de las diferencias entre lo que era y lo que ahora es una vez que se ha aplicado la acción conducente de capacitación.

El objetivo de la evaluación es de carácter indicativo; señala, indica, determina de acuerdo a criterios derivados del objetivo que se quiere lograr si éste ha sido alcanzado o no, a qué distancia se está de lograrlo, si cada acción -- que interviene contribuye o no a obtener los resultados contenidos con el objetivo.

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

Las actividades de la evaluación se dan en:

- °Precisión de los objetivos de la evaluación
- °Captura de información
- °Organización de la información
- °Análisis de la información

°Elaboración de informes.

Estas actividades de la evaluación suponen la necesidad de contar con los criterios y mediciones que establezcan la relación de futuras variables posibles, y la exclusión o discriminación de los mismos en referencia al objetivo para determinar la posible relación causa-efecto entre acción y resultado.

SUS ELEMENTOS EN EL PROCESO

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

A grandes rasgos, en el diagnóstico se comprenden la -- identificación de los síntomas que señalan la desviación o -- distancia para con el objetivo, y la especificación de las - desviaciones o distancias.

En la acción se establecen los objetivos y la condición de los programas y actividades de evaluación y se lleva a cabo la ejecución de la misma.

En el análisis se determinan los resultados, se estu--- dian los datos captados y se establece la retroalimentación-

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

Cabe ahora señalar los grandes subsistemas del sistema de capacitación para ubicar los más importantes a que atiende la evaluación: planeación-elaboración de programas-ejecución-evaluación.

#### PLANEACION

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

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

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

### Elaboración de Programas

A la elaboración de programas corresponde diseñar, de acuerdo a los elementos aportados por la planeación, las soluciones de enseñanza-aprendizaje más viables y más conductes para satisfacer los objetivos propuestos.

Los contenidos, métodos de enseñanza, los requerimientos de equipo y maquinaria necesaria, la planeación a instalaciones, los materiales son responsabilidades de este subsistema.

### Ejecución

En este subsistema se comprenden las actividades destinadas a llevar a la práctica las conclusiones logradas en la planeación y las soluciones diseñadas en la elaboración de programas.

### Evaluación

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

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

Planeación: Si reconoció la realidad existente, identificó los problemas, determinó las prioridades, determinó con claridad los objetivos.

Elaboración de Programas: Si diseñó programas adecuados instrumentó los elementos de pre-evaluación y enseñanza-aprendizaje y postevaluación para garantizar la eficiencia.

Ejecución: Realizó los programas propuestos, organizó los recursos para garantizar los objetivos de aprendizaje, custodió la aplicación al trabajo de los programas implantados.

Evaluación: Capto la información de cada fase, la analizó, informó sobre resultados, retroalimentó al sistema.

Hasta aquí el subsistema de evaluación se ha orientado a la eficiencia de la capacitación como sistema.

Sin embargo, dado que la capacitación a su vez forma parte del desarrollo de los sistemas de administración de re



cursos humanos y de productividad en un sistema productivo, - debe atenderse a la eficiencia de la capacitación en esos -- sistemas, para lo que la evaluación debe ubicarse en el desa rrollo organizacional de la empresa.

El sistema de capacitación cumple con su objetivo cuan- do ofrece al sistema productivo los hombres capacitados que- requiere. Sin embargo, éstos se realizan en un medio ambien- te de trabajo que facilita o impide o al menos limita la tra ducción a resultados de la capacidad adquirida.

De esta forma, la evaluación de la capacitación se con- vierte en el sistema que atiende a los objetivos, filosoffa- y políticas de empresa, a la organización tecnológica y a -- sus planes y programas de desarrollo como factores que inci- den en la eficacia de la capacitación y en igual forma con- templa los resultados de la capacitación en términos de las- mejoras al sistema productivo como tal, y al desarrollo del hombre, traducido en la empresa en las probabilidades de con seguir ascenso, mayores niveles de remuneración, estabilidad y confianza en el trabajo, mayores niveles de bienestar de - vida.

## SUS ALCANCES

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

Cuando la evaluación se aplica para determinar la eficiencia de un programa de capacitación o de un curso o evento podemos decir que está aplicándose la evaluación que se determina como inmediata.

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

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

Además de los alcances de la evaluación inmediata y mediata debe reconocerse que algunos objetivos o parte de ellos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles.

Objetivos cuantitativos logrados son aquellos que se pueden medir, mientras los objetivos cualitativos no son necesariamente susceptibles de medición.

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

#### SUS LIMITACIONES

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

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

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

En el contexto en que se da la capacitación y la evaluación, las limitaciones para identificar el efecto o impacto pueden derivarse de:

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

En la segunda parte de este documento se presentan los diferentes métodos aplicados a la evaluación de la capacitación, con lo que además se da pie para el diseño de la metodología objeto de estudio.

En la misma segunda parte se incluye la aplicación de la metodología en tres empresas para validar el diseño.

## CAPITULO II

### METODOS DE LA EVALUACION EN LA CAPACITACION

Para poder contar con bases claras y precisas en el diseño de una metodología de evaluación del impacto de la capacitación, es necesario reconocer los diferentes métodos existentes y analizar sus alcances y limitaciones.

La diversidad de los métodos de evaluación podrá provenir de:

- 1.- El objeto
- 2.- La cobertura
- 3.- La dinámica

#### Objeto

- a) Se busca medir la calidad del curso o evento de capacitación.
- b) Se busca medir el grado de aprovechamiento de la enseñanza.
- c) Se busca medir el efecto de la acción capacitadora - en el desarrollo del participante.
- d) Se busca medir el efecto de la capacitación en la empresa.

En los primeros puntos a) y b) se atiende a la medición de la eficiencia de la capacitación, en los últimos dos a la eficacia de la misma.

## Cobertura de la Evaluación

La evaluación se aplica en todas o en algunas de las fases de la capacitación de acuerdo a tres grandes momentos: - antes, durante y después de la ejecución.

- "Antes", significa la evaluación diagnóstica, en la -- que se puede indicar si el capacitando ya tiene en su repertorio la clase de conocimientos, actitudes o habilidades que desea producir con la capacitación.

- "Durante", contiene las evaluaciones tanto de parte de los capacitandos, como de parte de los instructores o de los responsables de los programas de capacitación para identificar si los contenidos, los métodos y técnicas de enseñanza - aprendizaje; y si los diversos recursos de logística fueron o no satisfactorios de acuerdo a los objetivos planteados.

- "Después", se refiere a las evaluaciones realizadas como seguimiento o como control en tiempos posteriores a la -- ejecución de la capacitación para verla traducida en el trabajo de las conductas aprendidas en las actividades de capacitación.

A continuación se exponen algunas interpretaciones so--bre las aplicaciones de la evaluación de acuerdo a cualquie-

ra de las etapas señaladas.

- 1.- En esta posibilidad no existe ningún tipo de evaluación.
- 2.- Se da evaluación sobre el efecto de la acción capacitadora en términos de la eficiencia de la capacitación.
- 3.- Hay identificación de resultados posteriores a la capacitación, pero se desconoce objetivamente si hay relación causa-efecto.
- 4.- Existe evaluación sobre eficiencia de la capacitación y sobre la aplicación en los resultados, pero al desconocerse el punto de partida no se está en condiciones de establecer las relaciones causa-efecto, salvo el caso en que el "antes" sea igual a cero.
- 5.- Se dan todas las fases para la aplicación de la evaluación lo que permite tener información completa para hacer los análisis comparativos.
- 6.- Existe información del origen y del estado en que se encuentran los problemas, pero no existe ni con-



tinuidad ni seguimiento de la evaluación como tal.

- 7.- Se da lugar a la evaluación sobre la eficiencia del proceso de capacitación, y a la eficiencia en términos del aprendizaje y/o de cambios de conducta en planos inmediatos.
- 8.- Se aplica la evaluación sobre el punto de origen y sobre los resultados y puede suponerse la eficacia de la capacitación, aunque no se puede definir estrictamente la relación causa-efecto.\*

### Dinámica de la Aplicación

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

El tratamiento que se da a este método de evaluación suele denominarse: "grupos de control" o "grupos experimentales".

Las diversas formas de atender a la evaluación de los -

---

\* Fuente: Valencia Aguirre, José Antonio: op. cit., pp. 50 y 51.

grupos pueden resumirse en las siguientes variantes:

### Comparación Estática de Grupos

Se toman dos grupos, los que son previamente evaluados, aunque no se controle la semejanza o disparidad entre ellos.

Uno de los grupos recibe capacitación y el otro no.

Ambos grupos son evaluados después de terminado el programa de capacitación que se aplicó sólo a uno de los grupos.

La conclusión que se hace es que la diferencia en resultados puede atribuirse a la acción de capacitación.

Es de advertir que la dificultad reside en encontrar -- dos grupos iguales en sus características, así como en controlar que se den condiciones iguales para ambos grupos en el trabajo.

### Grupo de Control

Se seleccionan dos grupos: al primero se le denomina experimental y al segundo de control.

El grupo experimental es sometido a preevaluación, al -

programa de capacitación y evaluación posterior.

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

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

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

### Grupos de Control

Bajo el mismo esquema que en el caso de un grupo de control y un grupo experimental se suelen añadir comparaciones con otros grupos sometidos o no además a condiciones de pre-evaluación.

Cualquiera que sea el objeto, la cobertura, o la dinámica de aplicación de la evaluación debe atenderse al uso que se haga de instrumentos o medios de medición, y a la metodología en sí de la evaluación para determinar, en el caso de-

la capacitación y su impacto en la empresa, la relación causa-efecto posible de tal modo que pueda ser detectada como tal.

#### METODOS INFORMALES Y FORMALES

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

La clasificación en método informal puede darse:

a) Porque no se capta, analiza o evalúa adecuadamente:

-Las condiciones anteriores a la acción de capacitación; tanto del recurso humano como de la productividad para determinar las causas de los resultados deficientes.

-La acción misma de la capacitación, ejecutada como solución a los problemas detectados.

-Las condiciones que influyen en el desarrollo de --  
trabajo para determinar su influencia en los resul-  
tados observados.

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

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

Las conclusiones de los métodos informales son: "puede-  
deberse a"; "puede haber esta relación"; "por lo que parece,  
se debe interpretar que...".

En métodos informales se da un alto valor, en general,-  
a las opiniones de los participantes; a las de los jefes so-  
bre los cambios observados.

Si bien la información que se deriva de estos métodos -

no elimina estrictamente la casualidad, la coincidencia, no pierde su valor como factor importante para corroborar los datos y conclusiones de evaluaciones formales.

Es bien válido señalar que este tipo de métodos son muy frecuentes porque generalmente en las empresas se carece de controles sistemáticos de productividad, los estándares deseados son subjetivos, no se cuenta con estimaciones de los resultados esperados del factor humano, no se llenan estadísticas o información del cumplimiento de objetivos.

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

Para que un método pueda ser calificado de formal debe atender a:

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

- El Diagnóstico: identificar los problemas existentes y definir si su relación es directa con la carencia de capacitación de los recursos humanos.
  
- La Acción Capacitadora: analizar si la ejecución es instrumentada de tal forma que sea la causa solucionadora de los problemas existentes, o de los resultados obtenidos.
  
- Los Efectos Logrados: identificar y analizar cuáles son los efectos obtenidos y si son efecto y en qué medida de la acción capacitadora (causa).
  
- Los Criterios y Mediciones: identificar cuáles son los objetivos y cómo se traducen en mediciones objetivas y universales para referirse a la expresión de resultados.

#### METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La metodología que se propone se sustena a los siguientes elementos:

##### Elementos

- a) El objetivo es detectar la relación causa-efecto en-

tre la acción capacitadora y los fenómenos observados una vez que ésta se ejecuta, así como determinar su medición.

- b) Las fases de evaluación para determinar la relación y su medición son: antes de la acción, durante la -- ejecución de la acción capacitadora, y después de la acción.
- c) La definición de los contenidos de la evaluación son:
- Capacitación: toda acción destinada a corregir, mejorar o perfeccionar los conocimientos, actitudes y habilidades del trabajador para que se desarrolle como persona y como profesional, y para que en ello contribuya a la productividad.
  - Impacto: todo resultado observado, que se compruebe se derive como efecto de la capacitación, y que no hubiera sucedido de no darse dicha actividad.
- d) La medición se expresa en términos que puedan calificarse de objetivos para determinar el efecto y el valor del mismo.



## BASES DEL MODELO METODOLOGICO

La base para la aplicación de la metodología de evaluación del impacto de la capacitación está planteada en el siguiente esquema simplificado:

- a) Estado inicial
- b) Acción
- c) Resultado
  
- d) Análisis

### Estado inicial

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

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

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

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

De paso, debe advertirse que esto da lugar a un enfoque dinámico del diagnóstico de necesidades de capacitación, en un entorno totalizador del proceso de productividad.

### Acción

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

Esta acción tiene sus objetivos, y su proceso en sí mismo.

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

### El resultado

Es el efecto directo e inmediato de la interacción de los factores entre sí y de la causación de éstos para que se

dé la resultante.

El resultado tiene además, del valor de ser efecto, una función retroalimentadora, que vuelve a incidir en los factores y en la acción modificadora.

### El análisis

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

Su objetivo específico es medir en el entorno de las relaciones existentes cuál es el impacto de la acción modificadora en los factores o factor elegido y en el resultado.

Para lograr su objetivo:

- °Capta la información
- °Establece los criterios
- °Establece las condiciones
- °Determina cuáles son los cambios directos y cuáles los indirectos que se dan al afectar a un factor, y cuáles se dan en el resultado.

Es aquí donde reside más propiamente la función y la metodología de evaluación del impacto de la acción.

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

#### Traducción al Ambito de la Capacitación

Bajo el mismo esquema simplificado puede hacerse la aplicación para determinar el impacto de la capacitación en la empresa, de la siguiente forma:

Para precisar el valor del impacto se incluye entonces las siguientes precisiones:

°La acción capacitadora directamente al factor Recursos Humanos: conocimientos, actitudes, habilidades tanto para perfeccionarse a sí mismo como para perfeccionar su trabajo.

°Conviene precisar cuáles son los demás factores que afectan tanto al recurso humano como al resultado existente en el estado inicial:

Al factor humano le afectan además de su propia historia y del medio ambiente externo a la empresa, en forma más inmediata el clima organizacional de la empresa, la remuneración, las prestaciones, el horario, la supervisión, entre muchos factores.

En el resultado de trabajo inciden el dinamismo económico de la empresa, la tecnología, el equipo, la maquinaria, la calidad de la materia prima, la disponibilidad de recursos de mantenimiento y reparación, etcétera.

Por lo que debe definirse:

Estado Inicial: el estado en que se encuentran los factores y los resultados de producción antes del programa de capacitación.

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

Acción Capacitadora: su concepción debe darse como una respuesta objetiva debidamente controlada para que verdadera

mente aporte al factor humano y a la productividad.\*

### FASES DE APLICACION

Para la aplicación a la expresión de evaluación del impacto de la capacitación en la empresa se concretizan los esfuerzos en las siguientes fases de metodología:

#### FASE 1:

- 1.1 Diagnóstico del estado de cosas que existen antes de la capacitación.
- 1.2 Determinación y selección de los factores que influyen en forma directa en los resultados que se quieren perfeccionar.
- 1.3 Ponderación del grado de influencia que se reconoce a cada factor para que el resultado se dé en forma óptima o estándar.
- 1.4 Seleccionar el factor calificación de recursos humanos.

---

\*

Fuente: Gonzáles de la Rosa, Jesús: Diseño de una Metodología para Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa, S.T. y P.S., México, 1982, pp. 54-56.

FASE 2:

- 2.1 Identificación de los factores que afecten a la ---  
realización del recurso humano calificado en térmi-  
nos de productividad.
- 2.2 Selección de la capacitación como factor de inciden-  
cia en el resultado de desarrollo del recurso huma-  
no y de la productividad.
- 2.3 Diagnóstico de requerimientos de capacitación del -  
recurso humano.
- 2.4 Diseño y elaboración de la respuesta y objetivos pa-  
ra satisfacer los requerimientos de capacitación.
- 2.5 Ejecución de la solución capacitadora.
- 2.6 Control de resultados de la acción capacitadora en-  
términos de aprendizaje y/o modificación de conduc-  
ta.

FASE 3:

- 3.1 Identificación de resultados.

- 3.2 Comparación de resultados finales contra los resultados iniciales para definir la diferencia.
- 3.3 Análisis de la diferencia detectada para identificar si la capacitación es su causa directa e inmediata y en qué grado.
- 3.4 Análisis de los demás factores para identificar si favorecieron o impidieron la realización de los resultados.
- 3.5 Definición de la relación causa-efecto entre la acción de capacitación y los resultados observados.



## CAPITULO III

### ANALISIS DEL COSTO-BENEFICIO

El análisis del costo-beneficio es el procedimiento que permite determinar, por un lado, los costos en que se incurre al realizar determinada acción y, por el otro, conocer los beneficios que se derivan de ella, para finalmente establecer una comparación sistemática entre ambos, la cual permita tomar decisiones y/o realizar una evaluación en términos económicos, tal como se explicará posteriormente.

Es importante mencionar que el análisis costo-beneficio ha sido dirigido, básicamente, a cuatro grandes grupos que son: la inversión pública, proyectos industriales, educación y adiestramiento. Sin embargo, por motivos de tema, resulta más conveniente dirigirnos específicamente al estudio del costo-beneficio en el adiestramiento.

El análisis costo-beneficio del adiestramiento puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación, como rubros genéricos del sistema integral de capacitación; y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la empresa.

Es importante señalar que el análisis costo-beneficio se desarrolla en dos formas diferentes. En la primera, dicho análisis constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones. Esto se refiere a que el encargado de tomar las-

decisiones de inversión, estudia las diferentes alternativas que pueden solucionar un determinado problema que se presenta en la empresa. Y al ser el adiestramiento una solución, - se recomendaría conocer su rentabilidad, calculada en base a - sus costos y beneficios.

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

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

Téngase en cuenta que las acciones de adiestramiento repercuten en varios niveles, pudiendo traer beneficios a ni--vel nacional tales como: una mejor preparación de la mano de obra y una mayor productividad; a nivel de empresa, que es - al que nos referimos en este trabajo, en cuanto que mejora - el volumen y la calidad de la producción; y a nivel de trabajador, como una mayor probabilidad de empleo y una posible - mejora en sus ingresos económicos.

Sin embargo, hay que recalcar que en este trabajo se --

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

La aplicación del análisis costo-beneficio en el área del adiestramiento se inició, según cita Lara di Lauro<sup>10</sup>, en los Estados Unidos de Norteamérica debido a que durante los años fiscales (de 1964 a 1969). Los gastos realizados en algunos programas de capacitación fueron tan altos que esto mismo justificaba la necesidad de evaluar cuidadosamente las operaciones referidas a estas acciones. La evaluación de la capacitación como ya se ha mencionado, puede hacerse sobre aspectos tales como la eficiencia de la estructura de dirección o de los programas, las habilidades o los logros del aprendizaje de los participantes, etc.

Como ya se mencionó, el análisis costo-beneficio en la-

---

10

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

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 determina dos 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 determina do 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 originado 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 sí va ría, 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 gas tos por concepto de mano de obra directa, materiales y equipos que son necesarios para efectuarla.

Los costos indirectos están constituidos en su generali dad 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.

### 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 haya incurrido durante el período de la acción, según los insumos presentados.

Como ya se mencionó en la primera parte de este trabajo, el análisis de costo-beneficio puede ser enfocado desde dos momentos sobre la línea del tiempo que sigue el adiestramiento: el primero, usual en la toma de decisiones, se efectúa -

antes de realizar la acción, partiendo de una serie de supuestos lógicos e hipotéticos, y el segundo, que constituye un criterio de evaluación en términos financieros, es el que se realiza después de haberse llevado a cabo la acción, donde ya se 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 pro-



yecto de adiestramiento, se tiene:

### Planificación

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

#### DETERMINACION DEL COSTO POSTERIOR AL ADIESTRAMIENTO

Es necesario recordar que nos avocaremos al análisis -- del costo-beneficio 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 fue realizada. Además de conocer en este caso la cantidad real erogada se conoce el momento en que fueron presentados los costos, por lo que únicamente se tendrán que recopilar todos los datos referentes al -- renglón de costos del programa de adiestramiento y por otro lado, la fecha en que se presentaron.

### 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 generalmente no está explícitamente formulado, es aquello que se obtiene a favor, después de haberse realizado determinada acción.

### 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.

### 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.

Generalmente los costos están dados en términos monetarios; por consiguiente, lo deseable para este análisis será que también los beneficios sean susceptibles de medición o de cuantificarse.

Obviamente que en acciones con características tan pecu-  
liares como lo es la capacitación, resulta de gran dificul-  
tad medir estrictamente todos los beneficios que se despren-  
den, ya que presentarán algunos que definitivamente no pue-  
den cumplir con lo anterior. Po tanto, se estima conveniente  
estipular que, por beneficios del adiestramiento se entende-  
rá exclusivamente aquellos que puedan ser medidos cuantitati-  
vamente, esto es, en términos monetarios.

A nivel de empresa existen básicamente dos grandes ----  
áreas de observación de resultados obtenidos, una es de me--  
nor objetividad que la otra, pero con esto no queremos decir  
que sea en ella donde se carezca de indicadores cuantitati--  
vos.

La primera área es la de actividades Productivas y Ven-  
tas, y la segunda la de Relaciones Interpersonales o Conflic-  
tos Laborales, en el Control del Personal.

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

## DETERMINACION DEL BENEFICIO POSTERIOR AL ADIESTRAMIENTO

En este caso resulta de poca dificultad identificar los beneficios de una acción de adiestramiento, ya que se trabajará con datos registrados y observaciones reales. Aquí si - habrá que considerar además del beneficio referido al objeto vo, todos aquéllos 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<sup>\*</sup> que permite auxiliar en esta tarea:

- a) Aislar indicadores de beneficios. Esto se hará 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.

---

\*

Tomando parcialmente de Ortíz Tetlacuilo, J.M. "La Evaluación del Adiestramiento", en Pedagogía para el Adiestramiento, Vol. V. Núm. 19, p. 43-62. Abr/jun, 1975.

- 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 los efectos del adiestramiento en la empresa, de acuerdo a la clasificación antes mencionada, es decir de Indicadores del Area de Producción e Indicadores del Area de Control de Personal.

#### Indicadores del Area de Producción.

- 1.- Fluctuaciones en la producción.
- 2.- Calidad en la producción.
- 3.- Volumen en la producción.
- 4.- Costos de operación y costos por unidad producida.
- 5.- Cantidad de piezas rechazadas.
- 6.- Cantidad de material desperdiciado.
- 7.- Cantidad de quejas y reclamos.
- 8.- Cantidad de "tiempos muertos".

- 9.- Cantidad de falas 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 Area de Relaciones Interpersonales y Control del Personal.

- 1.- Conflictos laborales (obrero-patronales).
- 2.- Violaciones a los reglamentos de la empresa.
- 3.- Comunicación entre jefes de la empresa.
- 4.- Ausentismo.
- 5.- Retardos.
- 6.- Cantidad de incentivos o premios suministrados por cumplimientos.
- 7.- Rotación de personal.
- 8.- Fricciones interpersonales.
- 9.- Otros.

#### Relación costo-beneficio en la evaluación del adiestramiento

El subsistema referente a la evaluación constituye uno de los elementos más importantes dentro del sistema de adiesg



tramiento, debido fundamentalmente, a que la información que en él se genera retroalimenta cada uno de los subsistemas -- restantes.

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

- °Planteamiento del problema.
- °Definición de objetivos.
- °Definición del marco teórico.
- °Determinación de la información necesaria para evaluar.
- °Selección de técnicas e instrumentos para la captación de la información.
- °Captación de la información.
- °Análisis de la información.
- °Aplicación de la metodología de evaluación costo-beneficio.
- °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.

Planteamiento del problema

Este consistirá básicamente en determinar en forma cuanu

titativa los resultados de una acción.

#### Definición de objetivos

"El objetivo general que pretende alcanzarse en la evaluación de tipo económico es calcular su rentabilidad. Los objetivos específicos consistirán en detectar las faltas del caso particular, para corregirlas posteriormente".<sup>11</sup>

#### Definición del marco teórico

Este lo constituyen los conceptos necesarios para delimitar la investigación, así como todo tipo de controles y registros de la empresa, que representen fuente de información.

#### Determinación de la información necesaria para evaluar

Los renglones principales en los que es necesario contar con la información son los de costos. Para ello hay que identificar, clasificar y cuantificar los insumos empleados que haya originado un costo, así como los beneficios reportados (mismos que se reflejan en el desempleo laboral), que se

---

<sup>11</sup> Fernández De la Barrera, Ernesto: Análisis sobre el ---  
Adiestramiento, S.I., P.S., México, 1976, p. 83.

determinan en función de los objetivos previamente establecidos y en la medida en que éstos fueron alcanzados.

Selección de técnicas e instrumentos para la captación de la información

Existen varias técnicas para la captación, 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.

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.

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.

Aplicación de la metodología de evaluación  
según el criterio de costo-beneficio

En este punto se concreta la metodología que se expone en el presente capítulo.

Elaboración del informe

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

CAPITULO IV

MARCO LEGAL

En el primer capítulo del presente trabajo, se toca en forma muy general todo lo relacionado a la capacitación y -- adiestramiento a la luz de la Ley Federal del Trabajo.

En el presente capítulo se analiza, ya en forma particular y jurídica, el tema central que nos ocupa.

### BASES CONSTITUCIONALES

La capacitación y el adiestramiento tiene sus primeras bases dentro de la historia universal en los tiempos del Rey Salomón, cuando Hiram, Rey de Tiro, manda llamar a trabajadores (albañiles) para construir el Templo y el Palacio que el Rey Salomón le había pedido que construyera. Fue así que el arquitecto del Templo tuvo que capacitar y adiestrar a los obreros convocados, a los que formó en grupos, denominándolos aprendices, compañeros, siendo el maestro el propio Hiram.<sup>12</sup>

Es así que después de muchos siglos la capacitación y el adiestramiento son recogidos por los legisladores mexicanos y lo plasman como una innovación y elevado a rango cons-

---

12

Sagrada Biblia: 1 Reyes, Caps. del 5 al 7, Nacar Fuster, Eloino y Colunga, Alberto. B.A.C., Madrid, España, 1978.

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

"XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los temas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Lo anterior nos da pauta para que dicha fracción se relacione con otras del mismo artículo de nuestra Ley Fundamental. Es así que en la Ley Reglamentaria del tema que nos ocupa, la cual analizaré más adelante, no sin antes terminar con las bases constitucionales las que en forma sucinta toco en este capítulo.

Jerarquizando las normas constitucionales en relación con las normas laborales se señala que el Artículo o fracción VIII de nuestra Constitución, son parte integral del tema que se estudia. Es así también que el Artículo 5 Constitucional en su tercer párrafo, también se relaciona con el 123. El Artículo 73, el 115 y el 116 en diversas fracciones señalan las facultades para legislar en materia de trabajo. Por lo cual llegamos a la Declaración de Derechos Sociales, o sea al Artículo 123 Constitucional.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

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

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el artículo anterior les corres ponde, los patrones podrán convenir con los traba- jadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o - fuera de ella, por conducto de personal propio, -- instructores especializados, o bien mediante adhe- sión a los sistemas generales que se establezcan - y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respecti- vas.

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

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacita- ción o adiestramiento de los trabajadores, podrán-



formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

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

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

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un traba - jador de nuevo ingreso que requiera capacitación - inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba - ésta, prestará sus servicios conforme a las condi - ciones generales de trabajo que rijan en la empre - sa o a lo que se estipule respecto a ella en los - contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se im - parta capacitación o adiestramiento están obliga - dos a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesio - nes de grupo y demás actividades que formen parte - del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y - cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de - conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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

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

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

Estos Comités tendrán facultades para:

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

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

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

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conoci

mientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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

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

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

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

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

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o institucio-

nes que satisfagan los siguientes requisitos:

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

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

III. No estar ligadas con personas o institu- ciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la frac- ción IV del artículo 3° constitucional.

El registro concedido en los términos, de este ar- tículo podrá ser revocado cuando se contravengan - las disposiciones de esta Ley.

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

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tra- tan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir - los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cua- -- tro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles - existentes en la empresa;

III. Presisar las etapas durante las cuales - se impartirá la capacitación y el adiestramiento - al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que se- rán capacitados los trabajadores de un mismo pue- to y categoría.

V. Especificar el nombre y número de regis- tro en la Secretaría del Trabajo y Previsión So- -- cial de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los crite- rios generales de la Secretaría del Trabajo y Pre- visión Social que se publiquen en el Diario Ofi- -- cial de la Federación.

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y pro- gramas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión-

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

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

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido -- aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y -- Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

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

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

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

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

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

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

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

---

\*

Ley Federal del Trabajo: Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge. Ed. Porrúa, S.A., México, 1988, p.p. 94-102.

Finalmente, y en relación al artículo 153-S, "la Ley -- contempla en la fracción IV del artículo 878 de la misma, a la que se refiere a sanción alguna, en el incumplimiento de la capacitación y el adiestramiento, la cual no está prevista, nos debemos remitir al artículo 1002 el cual señala la sanción correspondiente de acuerdo al artículo 992 de dicho ordenamiento".<sup>13</sup>

### Entorno Económico-Social

En el marco económico, la capacitación es reconocida como un factor que da valor a los recursos humanos, y consecuentemente como un factor incidente en la productividad de la empresa, la que a su vez se reiverte en beneficio de la empresa y de los trabajadores.

En estos conceptos, las dificultades principales se centran en la definición clave y precisa de productividad, así como en la aplicación de la definición a la realidad misma.

"En términos de la definición básica de productividad como la resultante de la relación producto-insumos; la capacitación y el adiestramiento constituyen uno, entre los mu--

---

<sup>13</sup>

De la Cueva, Mario: Derecho del Trabajo, Editorial Porrúa, S.A., México, 1978, p. 94.

chos insumos que contribuyen a la productividad, ya sea para disminuirla o para acrecentarla.

La mayor o menor importancia que adquieren la capacitación y el adiestramiento, se enmarca en el diverso grado de tecnología que se utilice en los procesos de producción, en el tipo de proceso (automatizado-semiautomatizado-manual), - así como en la telación directa, mediata o indirecta que tenga cada puesto con el proceso productivo".<sup>14</sup>

De este modo, es necesario reconocer que no son sufi---cientes la capacitación y el adiestramiento como el único insumo aportado a los recursos humanos, sino que forman parte de un conjunto, salario, prestaciones económicas, prestaciones sociales, el tipo de organización, el medio ambiente de trabajo, los modelos de supervisión y de administración, el grado de participación que se dé al trabajador en la gestión de la empresa, el tipo de organización laboral a la que pertenezca, los sistemas de reconocimiento, de calificación y - de ascenso que existan.

La economía reconoce la importancia del recurso humano. y de éste calificado, porque es por medio del empleo como se

---

<sup>14</sup> Domínguez Vargas, Sergio: Teoría Económica, Ed. Porrúa, S.A., México, 1976, p. 105.



da la distribución de la riqueza. Sin embargo, es válido reconocer que en un país donde sobreabundan los recursos humanos, pero escasean los calificados, el fenómeno que se presenta es el encarecimiento de la mano de obra calificada, y la proliferación del subempleo. Se utiliza entonces el subempleo como un medio para obtener la capacitación a través de la experiencia, y se compensa con salarios menores a los debidos.

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

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

Si verdaderamente se logran estos objetivos la repercusión será una mayor posibilidad de expansión y de crecimiento de empresas, con ello mayores oportunidades de empleo y a su vez mayor distribución de la riqueza.

Sin embargo, la carencia de una política integral de desarrollo de los recursos humanos del país ha significado la provocación de una larga serie de esfuerzos desvinculados entre sí y, con frecuencia, contradictorios. El divorcio entre educación-capacitación-trabajo-tecnología-empleo-productividad, entre muchos planes, es evidente.

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

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

#### DESARROLLO DE LA EMPRESA EN MEXICO

Con la Segunda Guerra Mundial, México encontró la oportunidad para desarrollar el proceso de industrialización.

Sin embargo, la estructura económica no fue lo suficientemente sólida para favorecer su continuidad, y es a partir de 1965 cuando disminuye el ritmo del crecimiento industrial.

Esto se debió, por una parte, a que la empresa se orientó a la satisfacción de los mercados internos, para lo cual limitó su tamaño y trabajó con baja productividad, por lo -- que ha resultado incompetente para trascender al mercado internacional.

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

A lo anterior, se suma que la empresa nacional se vio -- desprotegida ante el sistema financiero que protegía a la -- grande y no dio acceso a la pequeña y mediana, las que numéricamente representaban la absoluta mayoría.

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

Esto repercute en la baja y lenta creación de empleos - y el empobrecimiento de las clases populares, lo que a su -- vez restringe las oportunidades de acceso al sistema educativo y a la formación para el trabajo".<sup>15</sup>

Empobrecida la familia, lo que busca es oportunidades de empleo, aun cuando no cuente con ninguna calificación, lo que abarata a su vez la mano de obra.

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

La confianza del empresario mexicano, bajo un modelo estatal proteccionalista, lo hace no expandir su empresa y conformarse con los niveles de utilidad que se autoplantea, sin atender a requisitos de productividad nacional, sin buscar la innovación tecnológica ni la formación de sus recursos humanos.

La resultante es, y afecta al país hasta el momento, un

---

<sup>15</sup> Legorreta, Agustín, S.: Ponencia Consejo Coordinador -- Empresarial, México, Julio 15, 1986.

autoestrangulamiento de la industria, en el que sólo se da la oportunidad de sobrevivir con holgura a la grande empresa, la que es coincidente con la transnacional.

La salida para lograr los nuevos objetivos consiste en un plan global de desarrollo que plantea la aceleración de inversiones en la infraestructura económica y la eficiente planeación y desarrollo de los servicios de comunicación y transporte, entre otras medidas.

El empleo y la capacitación constituyen, en este marco, las bases para consolidar los planes de productividad que el país tiene.

#### LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION- -ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA

La capacitación y el adiestramiento están ligados estrechamente a la concepción e importancia que se dé a los recursos humanos en el desarrollo de la empresa.

Vale anotar que, además de la filosofía organizacional de la empresa, el tamaño de la misma tiene una relación directa con los esfuerzos dedicados a la capacitación y el adiestramiento. En cualquier caso, sin embargo, la intencionalidad de las inversiones en capacitación y adiestramiento-

se establece en función de reducir los costos de operación, para lo que se hacen acciones destinadas a mejorar los concimientos, las actitudes y las habilidades; se constata el aprendizaje, se estudia su aplicaición al trabajo y se cuentan los resultados obtenidos.

De una forma u otra los objetivos que se plantean son- incrementar las utilidades mediante la reducción de costos- de producción, la disminución de pérdidas de materiales y - de tiempos perdidos, entre otras cosas, en primera instan-- cia. Se busca que exista un buen clima de trabajo, que el - trabajador se sienta más preparado, conozca mejor su puesto y sus funciones como un medio para lograr los objetivos económicos.

Los alcances de la capacitación y el adiestramiento se- miden en términos de lograr acciones correctivas en el pues- to actual del trabajador o en facilitar la posibilidad del - ascenso inmediato.

Con esto, se distingue la capacitación y el adiestra--- miento de la acción educativa, a la que se asigna el objeti- vo de preparar para la vida, así como de la formación profe- sional, a la que se le determina la preparación para el futuro laboral en la empresa.

Se reconoce que el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento pueden tener un efecto importante en las actividades de la organización, en el medio ambiente, en las relaciones patrono-trabajador, pero se carece de medios de evaluación para definir cuál es ese efecto y en qué se da.

La evaluación se ha reducido, hasta el momento, en la medición del grado de satisfacción de los participantes en los programas de capacitación y adiestramiento, en las encuestas de opiniones de jefes y subordinados sobre lo que sucedía antes y después de la ejecución de los programas.

Los informes sobre las acciones de capacitación y adiestramiento consisten en su gran mayoría en informes sobre las horas-cursó, utilización de recursos y número de participantes. Escasamente atienden a los resultados observables en la organización y en la productividad.

El diseño de los programas se estructura de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación y se establecen los objetivos de aprendizaje que se pretenden para satisfacer los requerimientos establecidos en el diagnóstico.

Los encargados del desarrollo de recursos humanos en las empresas, los pedagogos y los instructores, han puesto demasiada atención en el proceso eficiente de los cursos o

eventos, y en la medición del mayor o menor aprovechamiento por parte de los participantes.

En menores ocasiones se relacionan los programas de recursos humanos con las necesidades de cambio en la filosofía de la empresa, o en los requerimientos de mejoría de condiciones de trabajo y de remuneración.



## C O N C L U S I O N E S

1.- Es obligatorio por ley que las empresas de índole - público o privado tengan para una mayor productividad, dentro de sus políticas laborales, la denominada capacitación - y adiestramiento para sus trabajadores.

2.- Toda empresa que en su pacto laboral viole lo correspondiente a la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, será sancionada como la Ley Federal del Trabajo - lo señala.

3.- Es importante que el Gobierno de la República, y en particular las autoridades del sector laboral, conminen a -- los empresarios a que en sus políticas internas se plasme como obligatoria la capacitación y el adiestramiento, ya que - ésto redundará en beneficio del propio trabajador, de la empresa y de México.

4.- El adiestramiento de los trabajadores debe ser una actividad integrada al funcionamiento de la empresa y, además de sistemática y constante, considerada como un conjunto de partes interrelacionadas entre si, las cuales deben tener objetivos claramente definidos.

5.- Actualmente se ha estructurado un Sistema de Adiestramiento en el cual se recomienda que, para que funcione -- eficientemente, debe desterrarse el empirismo y por consi--- guiente, recurrir a métodos y procedimientos para determinar, planear y realizar las tareas de adiestramiento, es decir, - detectar las necesidades reales, elaborar los planes y pro-- gramas, fijar los objetivos, elaborar y desarrollar los eventos de adiestramiento, contar con instructores debidamente - calificados y evaluar los eventos realizados. Para esto, es indispensable contar con recursos técnicos y administrativos que funcionen totalmente integrados a los objetivos, políti- cas y necesidades de la organización en general.

6.- El adiestramiento como un sistema requiere de una - fuente de retroalimentación que le dé la posibilidad de me-- dir su propia eficiencia, por tanto, la evaluación como un - subsistema debe tener objetivos precisos, contar con sus proprios recursos humanos y materiales y utilizar técnicas y procedimientos confiables.

7.- El empleo de la evaluación en los programas de ---- adiestramiento no debe limitarse a medir el aprendizaje úni- camente, sino que debe aportar criterios para decidir si los elementos constitutivos de los programas son eficientes, en- términos de productividad, y más aún, en

8.- En sí, para concluir, el criterio de costo-beneficio en el área del adiestramiento aún no ha sido puesto en práctica lo suficiente como para hablar en este momento de sus problemas reales, sin embargo, en la medida que éste se analiza resultan ciertos cuestionamientos en cuanto a su objetividad, alcance y limitaciones con lo cual se da lugar a que surjan nuevas alternativas para diseñar herramientas que respondan objetivamente a las necesidades de evaluar la capacitación.

9.- Los valores que se obtienen en una evaluación pueden ser contaminados por diversos factores entre los que destaca el humano, que establece, norma y determina la acción de los trabajadores, por factores ambientales que independientemente de una buena y adecuada evaluación o desarrollo del programa en general, determinarán negativamente el comportamiento del trabajador posterior a la capacitación.

10.- Por lo tanto, y para concluir, puede decirse que, dado que la capacitación es un proceso complejo de desarrollo de diversos conocimientos y habilidades que tendrán que aplicarse posteriormente, es preciso considerar que el nivel de pleno desempeño se logra con un cierto período de prácticas y experiencias. Sin embargo, este período dependerá de las diferencias individuales de los participantes y de los estímulos, incentivos o compensaciones que se les proporcione en su centro laboral.

## INDICE

### ESTUDIO JURIDICO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR LABORAL

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL	
A) Definición de Conceptos.....	14
1.- Capacitación y Adiestramiento.....	15
2.- Productividad.....	22
3.- Evaluación.....	28
B) Análisis de la Evaluación.....	30
1.- Su Proceso.....	31
2.- Sus Elementos en el Proceso.....	32
3.- Sus Alcances.....	37
4.- Sus Limitaciones.....	38
CAPITULO II METODOS DE LA EVALUACION EN LA CAPACITACION	
A) Objeto.....	41
B) Cobertura de la Evaluación.....	42
C) Dinámica de la Aplicación.....	44
D) Métodos Informales y Formales.....	47
E) Metodología de la Evaluación.....	50
1.- Elementos.....	50
2.- Bases del Modelo Metodológico.....	52
2.1 Estado Inicial.....	52
2.2 Acción.....	53

	Pág.
2.3 El Resultado.....	53
2.4 El Análisis.....	54
F) Traducción al Ambito de la Capacitación.....	55
G) Fases de Aplicación.....	57

### CAPITULO III ANALISIS DEL COSTO-BENEFICIO

A) Concepto de Costo.....	64
B) Determinación del Costo del Adiestramiento.....	66
C) Identificación de Insumos.....	67
D) Clasificación de Costos.....	69
E) Determinación del Costo Posterior al Adiestra- miento.....	70
F) Concepto y Determinación del Beneficio.....	71
1.- El Beneficio en el Adiestramiento.....	71
2.- Determinación del Beneficio del Adiestra- miento.....	71
3.- Determinación del Beneficio Posterior al -- Adiestramiento.....	73
G) Relación Costo-Beneficio en la Evaluación del - Adiestramiento.....	75

### CAPITULO IV MARCO LEGAL, SU DESARROLLO Y ADMINISTRACION

A) Bases Constitucionales.....	81
B) Ley Federal del Trabajo.....	83
C) Entorno Económico-Social.....	90
D) Desarrollo de la Empresa en México.....	93
E) La ADministración de la Capacitación-Adiestra- miento en la Empresa.....	96

	Pág.
CONCLUSIONES.....	100
INDICE.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	106

## B I B L I O G R A F I A

- Arriola Islas, Homero: (SICAP), Rev. Pedagógica para el ----  
Adiestramiento, vol. X, No. 9, México, 1980.
- De la Cueva, Mario: Derecho del Trabajo, Ed. Porrúa, S.A., -  
México, 1978.
- Domínguez Vargas, Sergio: Teoría Económica, Ed. Porrúa, S.A.,  
México, 1976.
- Fernández de la Barrera, Ernesto: Análisis sobre el Adiestra-  
miento, S.T. y P.A., México, 1986.
- Gamboa Valenzuela, Guillermo: La Planificación y la Programa-  
ción de la Capacitación y el Adiestramiento, Rev. Peda-  
gógica para el Adiestramiento V, vol. IX, No. 36, Méxi-  
co, 1979.
- González de la Rosa, Jesús: Diseño de una Metodología para -  
Evaluar el Impacto de la Capacitación en la Empresa, --  
S.T. y P.A., México, 1982.
- Lara di Lauro, M.T.: Análisis del Costo-Beneficio en el ----  
Adiestramiento Industrial, Tesis Profesional, Facultad-  
de Ciencias, UNAM, México, 1979.
- Legorreta, Agustín S.: Ponencia Consejo Coordinador Empresa-  
rial, México, 1986.
- Neri, Carlos: La Evaluación Mediante el Proceso Metodológico  
de la Capacitación, Rev. Pedagógica para el Adiestra-  
miento, vol. I, No. 4, México, 1979.
- Ortíz Tetlacuilo, J.M.: Cómo Evaluar Programas y Cursos de -  
Capacitación y Adiestramiento, Rev. Pedagógica para el-  
Adiestramiento, vol. IX, No. 36, México, 1979.

- Ortíz Tetlacuilo, J.M.: La Evaluación del Adiestramiento, -- Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, vol. V, No. 19, México, 1975.
- Patiño Peregrina, Humberto S.: Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, Rev. Pedagógica para el Adiestramiento, vol. IX, No. 35, México, 1979.
- Valencia Aguirre, J. Antonio: La Evaluación de la Capacitación, S.T. y P.S., México, 1981.
- Vidart Novo, Gabriel: Capacitación y Adiestramiento en el -- Proceso de Trabajo, Inet; S.T. y P.S., México, 1978.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Ed. - Porrúa, S.A., México, 1988.
- Ley Federal del Trabajo: Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge. Ed. Porrúa, S.A., México, 1988.
- Organización Internacional del Trabajo: Recomendación 117, - Ginebra, Suiza, 1977.
- Sagrada Biblia: Nacar Fuster, Eloina y Colunga, Alberto, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, España, 1978.
- U.C.E.C.A.: Guía Técnica para la Formulación de planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas, S., Técnica No. 2, México, 1979

#### LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Bermudéz Cisneros, Miguel: Las obligaciones en el Derecho -- del Trabajo, Ed. Porrúa, S.A., México, 1978.
- Cavazos Flores, Baltazar: El derecho del Trabajo en la Teoría y en la Práctica, Confederación Patronal de la República Mexicana, México, 1972.



De Buen Lozano, Néstor: Derecho del Trabajo, Ed. Porrúa, S.A.  
México, 1981.

De Ferrari, Francisco: Derecho del Trabajo, Ed. Depalma, Vol.  
II Buenos Aires, 1973.

Guerrero, Euquerio: Derecho del Trabajo, Ed. Porrúa, S.A., -  
México, 1980.

Trueba Urbina, Alberto: Nuevo Derecho del Trabajo, Ed. Po---  
rrúa, S.A., México, 1970.