

301802

4  
2ej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAPACITACION Y DESARROLLO DEL  
RECURSO HUMANO EN UNA  
ENTIDAD GUBERNAMENTAL

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

Que para obtener el titulo de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Josefina Patricia Arias Torres

Lorena Calvet González

FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## I N D I C E

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS Y LEGALES DE LA         CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.</b>	4
1.1.1. Ley Federal del Trabajo	19
1.1.2. Constitución Política de los Es- tados Unidos Mexicanos.	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2.1. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITA         CION Y ADIESTRAMIENTO.</b>	28
2.1.1. Objetivos Generales	31
2.1.2. Atribuciones de la U.C.E.C.A.	31
<b>2.2. DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y         ADIESTRAMIENTO.</b>	34
<b>2.3. BASES CON LAS QUE SE ESTABLECE LA COOR-         DINACION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO         Y PREVISION SOCIAL Y LA DE EDUCACION PU         BLICA.</b>	43
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3.1. DEFINICIONES</b>	47

3.1.1. Educación	47
3.1.2. Entrenamiento	49
3.1.3. Capacitación	51
3.1.4. Adiestramiento	53
3.1.5. Desarrollo	56
3.2. TIPOS DE CAPACITACION.	59
3.3. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	62
3.4. FORMACION DE INSTRUCTORES.	66
3.4.1. Contenido	69
3.4.2. Proceso del Instructor para desarrollar un curso.	72
3.5. CONCEPTO GENERAL DE LA EVALUACION.	73
3.5.1. Evaluación como elemento de capacitación.	74
3.5.2. Objetivos y finalidades de la evaluación..	76
3.5.3. Principios de la Evaluación.	83
3.5.4. Componentes de la Evaluación.	84

<b>3.6. PRINCIPALES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION.</b>	86
3.6.1. Recomendaciones para la selección de las técnicas e instrumentos.	87
<b>3.7. TÉCNICAS.</b>	90
3.7.1. Reuniones Mixtas.	90
3.7.2. Autoevaluación grupal.	92
3.7.3. Sociodrama	94
3.7.4. Guiñol	97
3.7.5. Observación	100
3.7.6. Aplicación de Cuestionarios	102
<b>3.8. INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION DENTRO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION.</b>	105
3.8.1. Ficha de Registro.	105
3.8.2. Cuestionario.	107
3.8.3. Gufa de Observación	111
3.8.4. Gufa de Análisis	112

3.9. ESCALA DE CALIFICACION.	114
3.9.1. Escala Numérica	116
3.9.2. Escala Gráfica	116
3.10. DISEÑO DE LA EVALUACION DE UN EVENTO DE CAPACITACION.	117
3.10.1. Precisar los objetivos de la - evaluación.	117
3.10.2. Definir tipos y momentos.	118
3.10.3. Fases del diagnóstico y detec <u>ci</u> ción de necesidades.	118
3.10.4. Aportes a la detección de nece <u>s</u> idades.	119
3.10.5. Calidad del diagnóstico efec <u>t</u> tuado.	120
3.11. GUIA DEL INSTRUCTOR.	120
3.12. COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIES <u>T</u> TRAMIENTO.	121
3.12.1. Atribuciones y Obligaciones	123
3.12.2. Sesiones Ordinarias y Extraordi <u>n</u> narias.	125

**CAPITULO IV**

<b>4.1. PROBLEMATICA.</b>	127
<b>4.2. HIPOTESIS.</b>	128
<b>4.3. CURSO DE FORMACION DE INSTRUCTORES.</b>	137
4.3.1. Unidad I	137
4.3.2. Unidad II	139
4.3.3. Unidad III	141
4.3.4. Unidad IV	142
4.3.5. Unidad V	144
4.3.6. Unidad VI	145
4.3.7. Unidad VII	146
4.3.8. Unidad VIII	148
<b>4.4. CUESTIONARIO</b>	150
<b>CONCLUSIONES</b>	153
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	154

## INTRODUCCION

Siendo el recurso humano el elemento más importante con que cuenta cualquier organización, pues de él depende en gran medida el éxito o fracaso de esta, hemos enfocado nuestro trabajo de investigación a este tema y concretamente al ámbito de la Capacitación y Desarrollo del personal que presta sus servicios en la Administración Pública Federal para que estos a su vez puedan llevar sus conocimientos no solo a su área de trabajo sino que también los puedan transmitir a sus compañeros.

En el siguiente trabajo hacemos mención de algunos conceptos relevantes de la capacitación como son: antecedentes históricos y marco legal en que se fundamenta la misma; las instituciones que la regulan, definiciones y tipos de capacitación y la detección de las necesidades desde un punto de vista teórico hasta su aplicación, llevando estos a la práctica con lo que se buscará reportar mejoras y beneficios tanto para el individuo como para la entidad a la que pertenece.

No obstante que la naturaleza del ser humano es bastante compleja, se abordarán una serie de conceptos cuyo conjunto dará la pauta a seguir para lograr llevar la capacitación a éstos, la cual se verá reflejada en un continuo desarrollo --

que traerá como consecuencia mejoras socioeconómicas para el individuo, proporcionándole no solo herramientas y habilidades, sino que redundará en un desarrollo de la personalidad, mejorando comportamientos y modificando aptitudes mediante un programa adecuado de capacitación, para lo cual proponemos implementar un curso de formación de Instructores tomando como base las verdaderas necesidades de la propia entidad, contemplando todos los puntos que requieran ser reforzados con concimientos nuevos y/o adicionales, canalizando estos hacia el desarrollo y perfeccionamiento del recurso humano y el logro de los objetivos institucionales.

El objetivo que perseguimos con el presente trabajo de investigación es demostrar la importancia que tiene y debe tener la creación de uno o varios programas específicos de capacitación, motivo por el cual sentimos que el presente trabajo puede ser de gran ayuda a futuras generaciones y concientes - de ello es que hemos puesto el mejor empeño para hacer una investigación acorde a las necesidades de nuestro país.

## CAPITULO I

## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS Y LEGALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN MEXICO

Desde el 1er. informe de gobierno del ejecutivo federal - se pusieron de manifiesto las dos grandes problemáticas que en volvían al país como eran la falta de capacitación en la mano-de obra en sus muy variados niveles, y por consiguiente el alto grado de desempleo siendo que un tercio de la población económicamente activa se encontraba dentro del grupo de los desempleados, se hizo urgente la creación de nuevos instrumentos administrativos que permitieran dar salida a estos problemas que se reflejaban en un desequilibrio interno muy importante para nuestro país.

La Comisión Nacional Tripartita en mayo de 1971 nace como un organismo encargado de propiciar y realizar estudios sobre temas de relevancia nacional, convocar a los sectores patronal y trabajador para que conjuntamente con el sector Gubernamental, se hiciera un análisis de la situación económica y social del país. Se puso de manifiesto la estrecha relación entre los problemas de desocupación de mano de obra y de capacitación -- por consiguiente: esta relación fue la idea central que se to-

maría más adelante para atender a través de una sola Unidad Administrativa los aspectos relacionados al empleo y la capacitación.

La Comisión Nacional Tripartita fue integrada con cinco representantes del gobierno, diez del sector obrero y diez del empresarial. Por el sector oficial participaron los secretarios del Trabajo y Previsión Social, de Hacienda y Crédito Público, de Industria y Comercio, el Procurador General de la República y el Director General del Instituto Nacional para el Desarrollo de la Comunidad Rural y de la Vivienda Popular.

Incluyó la citada Comisión de Trabajo entre otros problemas nacionales los puntos relativos a la capacitación de los Recursos Humanos y el problema del desempleo, poniéndolos de manifiesto como puntos que encabezan los objetivos de ésta:

- Inversiones para el empleo de la mano de obra
- Desempleo
- Capacitación de los recursos humanos

Por la importancia de los conceptos que se manejaron, mencionaremos algunos aspectos que sin duda adelantan toda estrategia para establecer todo Programa Nacional de Productividad en cuyo contexto deberían considerarse las materias relacionadas con el empleo, la capacitación y el adiestramiento.

"Es imprescindible que la Empresa establezca y coordine -- los sistemas de capacitación para el empleo en los propios centros de trabajo y así mismo asuma sus responsabilidades lega--

les y sociales dejando atrás el concepto estrecho de la produc  
tividad, según el cual se busca un mayor rendimiento material-  
del trabajador a cualquier precio. La eficiencia requiere un -  
cuidado permanente del ser humano, desde su nacimiento exige -  
condiciones justas en la prestación de los servicios y se ad-  
vierte si sus beneficios son compartidos equitativamente entre  
todos".

"Se reconoce la importancia fundamental de la educación pa-  
ra el trabajo y se evidencia el papel estratégico de la capaci-  
tación de los recursos humanos, tanto en lo que se refiere a -  
la promoción del empleo como el incremento de la productividad  
y la concurrencia de estos dos aspectos en la elevación gene-  
ral del bienestar social".

Conforme a lo anteriormente expuesto, los aspectos formati  
vos generales y los específicos de la capacitación y el desa-  
rrollo de los recursos humanos deben integrar una Unidad indi-  
soluble que enmarque la noción general de educación para el --  
trabajo para una actividad sistemática y permanente del gobier  
no, los trabajadores y las empresas. Insistiendo en la necesi-  
dad de establecer y coordinar los sistemas de capacitación pa-  
ra el empleo en los propios centros de trabajo instando a los-  
sectores y particularmente a la empresa a asumir plenamente en  
este campo sus responsabilidades legales y sociales y armoni--  
zarlas con las que son de competencia directa del Estado.

También se consideró prioritaria la capacitación de los re

cursos humanos en el medio rural para crear el sistema nacional de capacitación de la mano de obra.

La Comisión Nacional Tripartita quedó disuelta en 1976 pero aún así muchas de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, todavía siguen tomándose en consideración para instrumentar algunas acciones que actualmente lleva a cabo la "Dirección General de Capacitación y Adiestramiento".

En el mismo año fue creada la Dirección General de Formación Profesional por una disposición del entonces Secretario del Trabajo y Previsión Social; dicha Dirección tuvo entre sus funciones:

- Formular los programas de investigación relativos a la -- formación profesional de los trabajadores, incluyendo el diseño de los sistemas de información necesarios.
- Recopilar y analizar los datos e informes relativos a las necesidades de mano de obra calificada en el país, así co mo su posible distribución y utilización por actividades y regiones, con el propósito de integrar programas especí ficos de capacitación.
- Analizar, adecuar y elaborar los métodos y técnicas de -- formación profesional, de acuerdo a las diferentes ramas industriales de jurisdicción federal y sugerir la crea--- ción de organismos específicos de capacitación de la mano de obra, que satisfaga las necesidades del desarrollo del país.

- Proponer programas de capacitación obrera tendientes a satisfacer las necesidades que en este aspecto presentan las distintas ramas industriales del país.
- Promover y divulgar actividades de capacitación en las empresas de jurisdicción federal, incluyendo tanto programas específicos como creación de institutos.
- Promover que en los contratos colectivos y en los contratos ley, se incluyan cláusulas relativas a la formación-técnica de la mano de obra.
- Promover la instalación de sistemas abiertos de educación dentro de las industrias de jurisdicción federal, a fin de que los trabajadores obtengan su alfabetización o su desarrollo escolar.
- Dar asistencia técnica a trabajadores, sindicatos y patronos para la organización de programas de capacitación o para la creación de centros destinados a este fin.
- Participar en actividades de promoción de la educación para los trabajadores y sus familias, conforme a los programas de educación abierta que elabore la Secretaría de Educación Pública.
- Promover, establecer, organizar y sostener servicios permanentes de Educación abierta en los centros de trabajo.
- Efectuar estudios de viabilidad para la creación de un servicio nacional de formación profesional, que utilice tanto los sistemas tradicionales de enseñanza como los -

de capacitación abierta con el fin de coadyuvar a la solución de los problemas ocupacionales.

- Divulgar las disposiciones jurídicas en vigor en materia de capacitación para los trabajadores.
- Establecer relaciones de coordinación con la Secretaría de Educación Pública, para la realización de actividades de capacitación y formación profesional en el trabajo, -- así como para los sistemas de capacitación abierta en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y su promoción en los centros de trabajo.
- Establecer relaciones con las direcciones de trabajo de los gobiernos de los estados y del departamento del distrito federal del trabajo, con objeto de promover regionalmente programas de capacitación.

La idea central de la Dirección fue establecer un proceso educativo laboral permanente a manera de un puente entre hombre y trabajo, asegurando conductos entre el potencial creativo del mexicano y la aplicación de ese potencial a través del empleo.

Dentro de las tareas importantes encomendadas a esta Dirección y con el propósito de establecer la necesaria infraestructura educativa, se establecieron los sistemas abiertos de educación, promovidos por la Secretaría de Educación Pública, a fin de llevarlos a los centros de trabajo y adaptarlos a la circunstancia laboral. No fueron muchas las empresas que contes

taron a este llamado de la Secretaría del Trabajo, pero en las pocas que aceptaron con entusiasmo el sistema para sus trabajadores, se obtuvieron buenos resultados.

En 1976 (abril), la Dirección General de Formación Profesional, se dedicó a investigar las necesidades de capacitación a nivel nacional, al igual que los recursos destinados a resolver todos los aspectos relativos a la capacitación, dicha investigación incluyó tres aspectos como son las características de la oferta y la demanda, las actitudes frente a la capacitación y los recursos con que cuentan las empresas para la capacitación interna. De lo anterior resultó una necesidad urgente de instrumentar legalmente la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, siendo entonces indispensables las reformas correspondientes a fin de establecer el Derecho a la Capacitación y el Adiestramiento.

Las conclusiones a las que se llegaron a través de los trabajos de los organismos antes mencionados fueron sin duda algunos de los factores que más influyeron para iniciar en 1977 una serie de reformas legales que culminarían con el establecimiento de un servicio social denominado "Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento".

Los procesos de reforma se iniciaron cuando el ejecutivo envió en octubre de 1977 una iniciativa de ley para elevar a rango de garantía social el Derecho de los Trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento de sus patrones, dicha ini-

ciativa vino a reformar la fracción XII del apartado A del -- artículo 123 Constitucional, arguyendo el hecho de que el trabajo es el valor fundamental del hombre y por consecuencia tie ne que ser preservado jurídicamente adoptando un nuevo modelo de crecimiento que destine la parte más importante de nuestros recursos a fortalecer la calidad de vida de los mexicano y a - lograr que los grandes grupos marginados alcancen niveles míni mos de bienestar.

Dentro de los derechos tradicionales del individuo, se -- encuentra la obligación de la sociedad de otorgarle a cada hom bre, a cambio de su trabajo, los medios que pudieran garantizar su vida, su salud y un nivel decoroso de bienestar para él y - los suyos.

El ser humano es objeto y sujeto de los afanes del estado recurso básico y límite extremo de la potencialidad del país, - en lo económico es el agente por excelencia de la creación de riqueza, en lo social, es creador y demandante de más plenos - niveles de bienestar y en lo político, es participante activo y receptor involucrado en las decisiones que afectan a su fami lia, a su comunidad y a la nación.

Ahora bien, la carencia de un sistema tendiente al mejora miento de las habilidades del trabajador, es causante de la ba ja productividad debido al inadecuado aprovechamiento de la ca pacidad instalada en las empresas al igual que del alto nivel de riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficiente-

mente capacitados con la tecnología actual.

Es importante mencionar que la capacitación y la formación profesional guardan una muy estrecha relación con la formación del individuo que busca mejorar su condición y propiciar cambios económicos.

En noviembre del mismo año, el ejecutivo federal envió una nueva iniciativa de ley con el objeto de reformar la fracción -XXXI del apartado A del artículo 123 constitucional, a fin de establecer la competencia exclusiva de la autoridad federal en materia de capacitación y adiestramiento, lo anterior se justifica con el hecho de que existía una gran necesidad de crear un plan nacional de acción global con la participación de la Federación, de los estados y de los factores de la producción y del cual forman parte la mejor preparación de la mano de obra, la elevación de la productividad, la reducción de los riesgos de trabajo y la mejoría de la salud y bienestar de los trabajadores.

Además de lo anterior, es necesario destacar que la Federación es la que, en ejercicio de las facultades que le son propias, establece contacto directo con la Oficina Internacional del trabajo, en la cual nuestro país participa activamente con la aportación de sus tesis y experiencias y de donde surgen convenios y recomendaciones en materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores y sobre seguridad e higiene en el trabajo, por lo que se requiere que la legislación que trate estos -

aspectos, sea aplicada uniformemente en todo el territorio nacional.

El 9 de enero de 1978, aparecieron publicados en el Diario Oficial de la Federación, sendos decretos que adicionaban la fracción XII y reformaban las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El texto de la nueva fracción XIII estableció la obligación del patron de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que señalara la Ley Federal del Trabajo, por esto, el mismo Ejecutivo Federal envió una tercera iniciativa de Ley, en la que además de reglamentar la norma constitucional, proponía el establecimiento de un Servicio Social con atribuciones suficientes en materia de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. La iniciativa de reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, fue acompañada de algunos motivos, entre los que destacan la posibilidad de elaborar, al igual que en los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo, un sistema nacional que alcance a toda la población trabajadora del país, dicho sistema, tendría la característica de ser eminentemente participativo y de estar dotado de flexibilidad a fin de que pueda adaptarse oportunamente a los cambios sociales sin necesidad de variar su estructura. El diseño de todo este conjunto implica -- adicionar a la Ley Federal del Trabajo con una serie de precep

tos y de derechos y obligaciones imputables a trabajadores y - patrones a fin de integrar el correspondiente marco conceptual.

La iniciativa señala que la capacitación y adiestramiento destinado a los trabajadores debe estar comprendido, por lo general, dentro de la jornada de trabajo y considera como excepciones a esta regla el que las partes de la relación laboral pacten en forma distinta y el que se trate de un trabajador que desee capacitarse en una actividad a la de la ocupación que de sempeñe.

En la participación que se otorga a las Entidades Federativas, se propone que el legislador confiera a los Gobernadores, la facultad de presidir la Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el trabajo y el Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, en virtud del contacto - que ellos tienen con todos los centros de trabajo de su jurisdicción y el conocimiento profundo de los problemas que se sug cit en ellos; así como por la oportunidad de aprovechar la experiencia que las administraciones estatales han acumulado. Todo lo cual facilitará el cumplimiento de las altas finalidades que motivan esta reforma y adición a la Ley Federal del -- Trabajo.

En abril de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la - Federación el Decreto que incluía diversas reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo las cuales se referían a dos- aspectos, los cuales son:

- Reglamentación de la fracción XIII, del apartado A del artículo 123 constitucional y
- El establecimiento del Servicio Nacional del Empleo; Capacitación y Adiestramiento.

La reglamentación del nuevo Derecho de Capacitación y Adiestramiento, quedó contenida en las siguientes disposiciones legales: (1)

- a) Artículos 3, 25, 132, 159, 190, 391 y 412 que establecieron respectivamente, el carácter social de la capacitación y adiestramiento, la obligación del patrón de incluir en los contratos individuales, la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado, la obligación del patrón de participar en la integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la obligación del patrón de capacitar o adiestrar a sus trabajadores, conforme a lo dispuesto en el título cuarto, Capítulo III-Bis, la forma de cubrir las vacantes definitivas, las provisionales con duración de más de treinta días y los puestos de nueva creación, la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a los menores trabajadores, la obligación de incluir en el contrato colectivo las cláusulas de capacitación y adiestramiento, la obligación de establecer en el contrato-ley las cláusulas en la materia.

---

(1) Ley Federal del Trabajo

b) Artículos 158-A a 158-X, que se encuentran contenidos en el nuevo Capítulo III-Bis, del Título Cuarto de la Ley - Federal del Trabajo, que sustancialmente se refieren a - Normas relacionadas con la integración, atribuciones y - funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y -- Adiestramiento, imposiciones relacionadas con los requi- sitos, objetivos y planes y programas de capacitación y - adiestramiento; normas aplicables a los agentes capacita- dores y normas relativas a las constancias de habilida-- des laborales.

Las normas anteriores junto con aquellas que permitieron la creación de diversos órganos de naturaleza auxiliar, confor- man el soporte legal del Sistema Nacional de Capacitación y -- Adiestramiento.

Este Sistema, fue creado atendiendo a las característi-- cas propias de una nación en desarrollo por lo que tuvo una es- tructura flexible y adaptable a las cambiantes necesidades de- formación y desarrollo de los recursos humanos del país; fue - provisto de mecanismos propios de retroalimentación que mantie- nen informado al subsistema coordinador (U.C.E.C.A.) sobre el- cumplimiento de metas, desviaciones o necesidades de ajuste -- que se den en las diferentes áreas del Sistema en su totalidad, permitiéndole tomar oportunamente las medidas correctivas que- sean necesarias.

Una característica muy importante del Sistema Nacional -

de Capacitación y Adiestramiento es la relativa autonomía con que cada empresa puede desempeñarse en la materia, ésta tiene un límite, un marco dentro del cual pueda actuar con absoluta libertad, de otra forma decaería dentro de un esquema de anarquía.

La ley señala, el "qué" se debe hacer, pero deja a las -- partes en absoluta libertad para decidir el "cómo" deben hacer se, agregando en forma tácita que las medidas que se tomen en la materia serán conforme a las necesidades de los trabajado-- res y de las empresas.

Por lo que se refiere al establecimiento del Servicio Nacional del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, es necesario señalar las características de éste, ya que las atribu-- ciones que les asignó la ley, aún cuando persiguen una finali-- dad común, tienen diferencias desde el punto de vista adminis-- trativo. En efecto, este servicio tiene un doble carácter, por un lado se encarga de tomar decisiones en materia ocupacional-- con un contenido de servicio público social, como es el caso - de los servicios de intermediación, o bien lo relativo a la in-- vestigación y planeación para promover la generación de empleos a nivel nacional, por el otro lado, el servicio social nacio-- nal, como autoridad laboral, ejerce acciones de vigilancia que en la mayoría de los casos va acompañada de actos coercitivos, como sería el caso de la atribución que se tiene para vigilar-- que el Derecho a la Capacitación y el Adiestramiento se cumpla

en todos los centros de trabajo cuyas relaciones laborales se encuentran reguladas por el apartado "A" del -- artículo 123 constitucional, pudiendo sancionar inclusive a los infractores. Así pues el Servicio Nacional es un Servicio Social, y al mismo tiempo es una autoridad con facultades en materia de Empleo, Capacitación y - Adiestramiento.

Desde el punto de vista administrativo, debe entenderse el Servicio Nacional como un verdadero Sistema Integral en el que la materia ocupacional, ya sea cuantitativa o cualitativa queda en una sola acción concertada - y coordinada.

A nivel operativo, la ley dispuso que el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, - quedará a cargo de un órgano desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social denominado --- "Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -- Adiestramiento" de la cual hablaremos en el siguiente - capítulo.

### 1.1.1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículos de esta ley que se refieren a la capacitación en México y que la reglamentan:

El art. 30 menciona que es "de interes social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

La fracción VIII, del art.25 señala que en el escrito en que se asientan las condiciones de trabajo, deberá incluirse una cláusula que indique que el trabajador recibirá la capacitación y el adiestramiento necesarios, de acuerdo a los planes y programas que la empresa tenga establecidos o que establezca, cumpliendo así lo marcado en la ley en cuestión.

En el art. 132 establece que es obligación de los patronos: "establecer y sostener las escuelas Art. 123 Constitucional" de conformidad con lo señalado en las leyes de la Secretaría de Educación Pública (fracc. XIII); becar de 1 a 3 trabajadores o hijos de éstos para que puedan realizar estudios técnicos, industriales o prácticos de acuerdo a la cantidad de trabajadores que se tengan empleados en centros especiales, nacionales o extranjeros en atención a sus aptitudes, cualida

des y dedicación (fracc. XIV); "Proporcionar capacitación y --  
adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo  
III bis" (fracc. XV):

Capítulo III bis, título Cuarto (misma ley):

Art. 153-A "Todo trabajador tiene el derecho a que su pa-  
trón le proporcione capacitación o adiestramiento en su traba-  
jo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, con  
forme a los planes y programas formulados, de común acuerdo --  
con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados --  
por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

Art. 153-B Para poder cumplir con lo anteriormente citado,  
los patronos deben convenir con los trabajadores el lugar en -  
el que se impartirá la capacitación (dentro o fuera de la em--  
presa), aquellas personas que tomen el papel de capacitadores,  
deberán estar debidamente registrados en la Secretaría del Tra  
bajo y Previsión Social.

Art. 153-C Las escuelas y su personal docente deberán tam  
bién estar registrados y autorizados por la Secretaría del Tra  
bajo y Previsión Social.

Art. 153-D Los cursos y programas de capacitación y adies  
tramiento de los trabajadores se formularán respecto de cada -  
establecimiento, empresa, rama industrial o actividad determi  
nada.

Art. 153-E La capacitación y adiestramiento a que se hace  
mención en el art. 153-A se impartirá dentro de la jornada de-

-trabajo, salvo que las cargas de trabajo y por la naturaleza de éste se acuerde entre trabajador y patrón que será de otra manera.

Art. 153-F La capacitación y el adiestramiento tienen por objeto:

- I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología;
- 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"

Art. 153-G Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso reciba la capacitación, prestará sus servicios en las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto de ella en los contratos colectivos.

Art. 153-H Los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; a atender las indicaciones de los capacitadores y cumplir con el programa asignado y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud necesarios.

Art. 153-I En cada empresa se deberá constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que estará integrada por igual número de representantes de los trabajadores y los patrones, los cuales se encargarán de "vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos" de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Art. 153-J Corresponde a las autoridades laborales vigilar que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente para que el patrón cumpla con la obligación de darles capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Art. 153-K Los órganos auxiliares de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento (antes U.C.E.C.A.), estarán integrados por patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de la misma rama o actividad industrial y participarán en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de su rama, colaborarán en la integración del catálogo nacional de ocupaciones, propondrán sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo; formularán recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento, evaluarán los efectos de las acciones capacitadoras y gestionarán ante las autoridades correspondientes el registro de las constancias de las habilidades obtenidas cumpliendo con los re--

quisitos legales del caso.

Art. 153-L A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social - le corresponde fijar las bases para determinar la forma de designación de los miembros de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como todas aquellas relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M En el contrato colectivo deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Art. 153-N Los trabajadores deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro de los quince días siguientes a la revisión, celebración o prórroga del contrato colectivo de trabajo.

Art. 153-O En aquellas empresas en las que no exista el contrato colectivo de trabajo, deberá presentarse cada año impar -- los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación.

Art. 153-P El registro a las instituciones capacitadoras y a su personal docente se otorgará previo cumplimiento de los requisitos siguientes:

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

II Acreditar satisfactoriamente, tener conocimientos sufi--

cientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en que pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento y

III No estar ligadas con personas o instituciones religiosas.

Art. 153-Q Se refiere a los requisitos que deben cumplirse para los artículos 153-N 153-O.

Art. 153-R La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dispondrá dentro de los 60 días siguientes a la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento las modificaciones pertinentes o en su caso, aprobará su aplicación.

Art. 153-S Cuando el patrón no presente los planes o programas de capacitación o adiestramiento dentro del plazo correspondiente o cuando no los lleve a cabo, será sancionado de acuerdo a lo dispuesto en el art.878, fracc. IV de la misma ley.

Art. 153-T Al terminar la capacitación o el adiestramiento, todos aquellos trabajadores que hayan aprobado las evaluaciones correspondientes, tendrán derecho a que se les expida la constancia correspondiente.

Art. 153-U Cuando esté implantado un programa de capacitación o adiestramiento, el trabajador se niegue a recibir ésta arguyendo que posee los conocimientos suficientes para desarrollar sus actividades, así como las del puesto inmediato superior, deberá acreditar dichos conocimientos mediante documentos o en su caso presentar los exámenes de suficiencia que se le señalen.

Art. 153-V La constancia de habilidades laborales es el do-

cumento expedido por el capacitador con el cual se acreditará -- haber llevado y aprobado en curso de capacitación o adiestramiento.

Art. 153-U "Los certificados, títulos, diplomas o grados -- que expida 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 se trata el art. -- 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él"

Art. 153-X Los trabajadores y patrones tienen derecho a -- ejercitar las acciones colectivas e individuales que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento ante las juntas de Conciliación y Arbitraje.

Art. 159 Las vacantes provisionales con duración mayor de -- 30 días y las vacantes definitivas y las de nueva creación serán cubiertas escalafonariamente por el trabajador de la categoría -- inmediata inferior; si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de esta categoría en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

Art. 391 Fracción VII; Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa, deberán estar contenidas en el contrato colectivo de trabajo, al --

igual que: disposiciones sobre la misma materia que se vaya a im-  
partir a quienes vayan a ingresar a laborar a la misma (fracc. -  
VIII).

Art. 412 El contrato-ley también contendrá cláusulas relati-  
vas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores de la  
rama industrial de que se trate.

#### 1.1.2 CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

En materia de capacitación y adiestramiento señala:

Art. 123, Apartado A, Fracción XIII - "Las empresas, cual-  
quiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a-  
sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo"

## CAPITULO II

## 2.1 UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El 9 de enero de 1978 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII del Apartado A del artículo 123 constitucional, consignándose la obligación de las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores; en el mismo Diario Oficial se reformó la fracción XXI del art. 123 constitucional, apartado A, estableciendo la competencia exclusiva de las Autoridades Federales respecto a la aplicación de las disposiciones relacionadas con la capacitación y el adiestramiento. Lo anterior trajo como consecuencia un proceso de adecuación de las disposiciones laborales, el cual involucró a la Ley Federal del Trabajo (23 abr. 78) y determinó la expedición de un nuevo reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y otro para normar la estructura orgánica de la U.C.E.C.A. (5 jun. 78), organismo desconcentrado que nació al amparo del art. 538 de la Ley Federal del Trabajo.

La U.C.E.C.A. está integrada por una Coordinación General y dos Direcciones: La Dirección de Empleo y la Dirección de Capacitación y Adiestramiento (reglamento publicado en el Diario Oficial

de la Federación el 5 de junio de 1978).

ARTICULO 7º DEL REGLAMENTO DE LA U.C.E.C.A.

La Coordinación General se encarga de la dirección y coordinación de las funciones de la unidad.

La dirección del Empleo se integra por: Subdirección de -- Planeación, Subdirección de Mercadotecnia de Trabajo y una Subdirección del Catálogo Nacional de Ocupaciones. Las Subdirecciones anteriores desarrollen los siguientes subprogramas:

- Subprograma de planificación del empleo
- Subprograma del catálogo nacional de ocupaciones
- Subprograma de mercadotecnia de trabajo

La dirección de capacitación y adiestramiento se divide en áreas de Planeación y otra de carácter operativa; las anteriores se encargan de la Subdirección técnica y de la Subdirección de reglamentación y verificación a través de las cuales se cumplen los siguientes subprogramas:

- Integración y desarrollo de órganos bipartitos de consulta y supervisión para procurar la integración y adecuado funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de cada centro de trabajo y fortalecer las acciones de capacitación y adiestramiento a nivel de rama industrial o actividad, mediante la constitución de comités nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudio, autorización y registro de planes y programas --

específicos de capacitación y adiestramiento para sistematizar las acciones propias de los programas y planes específicos de cada empresa.

- Establecimiento y registro de sistemas generales de capacitación y adiestramiento que se estudie y sugiera la implantación de sistemas generales de adhesión convencional para procurar uniformidad en la capacitación y adiestramiento por rama industrial o por nivel de puestos de trabajo.
- Registro general de capacitadores.
- Registro de constancias de habilidades laborales derivadas de la educación formal y de habilidades prácticamente adquiridas.
- Vigilar el cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

#### OBJETIVOS DE LA UCECA:

- Estudiar y promover la generación de empleos.
- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Crear las oportunidades de empleo que permitan absorber a la fuerza de trabajo del país, garantizando el derecho al trabajo.

### 2.1.1 OBJETIVOS GENERALES:

1. Elevar la productividad mediante la capacitación y --  
adiestramiento de la población económicamente activa-  
ocupada.
2. Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores-  
y sus familias a través de la mayor preparación de --  
éstos, de su ascenso de acuerdo a sus niveles de cali-  
ficación, de su mejor retribución y de la diaminución  
de los accidentes de trabajo.
3. Promover las oportunidades de empleo, en base a la --  
elevación de las calificaciones ocupacionales de los-  
trabajadores para que los mismos estén en mejor posi-  
ción competitiva en el mercado laboral, tengan mayor-  
movilidad vertical y horizontal dejen de ser subem---  
pleados, participen efectivamente en la producción y-  
alcance mayores percepciones salariales.

### 2.1.2 ATRIBUCIONES DE LA UCECA: (2)

I En materia de promoción de empleos:

- f) Proponer lineamientos para orientar la formación -  
profesional hacia las áreas con mayor demanda de -  
mano de obra.

---

(2) Atribuciones de la U.C.E.C.A., por la Secretaría del Traba  
jo y Previsión Social; se incluyen sólo los aspectos rela-  
cionados con la capacitación y el adiestramiento.

III En materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- b) Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.
- c) Estudiar y en su caso sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión de la Comisión Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar (art. 153-C Ley Federal del Trabajo) a las instituciones y escuelas que desempeñen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes o programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme a lo referido en el art. 153-B Ley Federal del Trabajo.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deben imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Cap. III bis, Título 4º de la Ley Federal del Trabajo.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación para el trabajo y en su caso, para la expedición de certificados conforme a los dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) Realizar en general todos aquellos que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

IV En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer el registro de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas de la actividad industrial.

## 2.2 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ANTES (U.C.E.C.A.).

A partir del 1º de enero de 1984 y por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1983, desaparece la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y surge en su lugar la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento con las mismas atribuciones, objetivos y finalidades que su antecesora.

Su estructura a nivel administrativo se establece en base al mandamiento legal contenido en el artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, la cual trajo como consecuencia la modificación al Reglamento Interior de la Secretaría a fin de adecuar dicha estructura.

Estructuralmente, la Dirección, quedó conformada de la siguiente manera:

Un primer nivel jerárquico ocupado por el Secretario del Trabajo y Previsión Social a quien originalmente le corresponden las facultades de representación, trámite, y solución de los asuntos que la Ley Orgánica de la Administración Pública y la Ley Federal del Trabajo le encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dentro de este nivel se cuentan con los siguientes órganos asesores.

El Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que está integrado por sendos representantes de -

la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio y Fomento Industrial, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por los representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones.

El Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, es presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, y funge como Secretario del mismo el Coordinador General de la Dirección del Empleo Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, que están integrados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los preside y por sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones Patronales de la entidad.

El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social funge como Secretario del Consejo.

Un segundo nivel ocupado por el Coordinador General, cuyas facultades son las de dirigir y coordinar las funciones de la Dirección del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Dentro de esta jerarquía se cuenta con órganos auxiliares

res llamados Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por Rama Industrial o Actividad Económica, cuya constitución se lleve a cabo con la participación de patronos y trabajadores de una misma rama industrial o actividad económica.

Un tercer nivel constituido por las siguientes Direcciones: La Dirección del Empleo y La Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

La estructura anteriormente mencionada tiene los siguientes puntos de apoyo.

- El Centro Nacional de Productividad y su correspondiente servicio (ARMD).
- La Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- La Dirección General de Inspección Federal del Trabajo.
- La Dirección General de Delegaciones Federales.
- La Dirección General de Información y Difusión.
- La Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos.
- La Dirección General de Asuntos Internacionales.
- El Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo.
- El Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.

Por otro lado la Dirección del Empleo, Capacitación y Adiestramiento encuentra un valioso apoyo en las siguientes-

Dependencias del Ejecutivo Federal:

- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Programación y Presupuesto.

A nivel de autoridades locales, la Dirección se apoya en los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, así como en las Direcciones de Trabajo de las respectivas entidades federativas. También a nivel local se cuenta con el auxilio de la Unidad Promotora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UPECA) del Departamento del Distrito Federal, asignándose las siguientes funciones. (3)

- Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el Servicio del Empleo, Capacitación y Adiestramiento en el Distrito Federal.
- Fijar las políticas, normas y procedimientos a que se sujetará la operación de los Centros Delegaciones Promotores (CEDEPECAS).
- Mantener relaciones de coordinación con las dependencias del Ejecutivo Federal, las organizaciones patronales y las organizaciones de trabajadores que participan

---

(3) El Decreto se publicó el 18 de febrero de 1980.

en el Servicio Público del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de Distrito Federal.

- Las demás atribuciones que le confiera el propio jefe -- del Departamento del Distrito Federal.

La Unidad Promotora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento del D.F., cuenta a su vez con 16 centros delegaciones promotores del empleo, capacitación y adiestramiento, establecidos en las respectivas 16 delegaciones políticas del Distrito Federal, lo que asegure la eficiente prestación del Servicio Local en esas materias.

En materia de capacitación y adiestramiento, es conveniente señalar que ésta se realice a través de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, la cual cuenta dentro de su estructura interior con tres subdirecciones las cuales son responsables de las siguientes necesidades; Planeación, Promoción, Registro y Vigilancia.

- Planeación, ésta la realice la Subdirección Técnica cuyas funciones estén dirigidas al diseño y aplicación de los exámenes de suficiencia a que se refiere el art. - (123-u) de la Ley Federal del Trabajo. También tiene a su cargo lo relativo a los sistemas generales de capacitación y adiestramiento, así como lo referente a los -- criterios que deben observarse en la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

- Con respecto a la Promoción, ésta se encuentra a cargo de la Subdirección de Promoción y Apoyo, cuyo propósito fundamental es apoyar a los órganos consultivos y auxiliares como son los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento por Rama Industrial o Actividad Económica: Al igual la Subdirección de Promoción y Apoyo debe impulsar y participar en acciones de promoción, difusión e información del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.
- Registro y Vigilancia, la Subdirección de Registro y Verificación es la responsable, desarrollando las siguientes acciones:
  - Vigila que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento den aviso de su constitución.
  - Vigila que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento funcionen en forma regular y desarrollen las atribuciones que le señala la Ley Federal del Trabajo.
  - Vigilar que los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento se formulen y presenten para su aprobación dentro de los términos legales establecidos y conforme a los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación.
  - Vigila que los Planes y Programas de Capacitación y

adiestramiento de los trabajadores; cuidar del buen funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, cuidando su oportuna constitución; realizando estudios para en su caso expedir convocatorias que integren Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, fijando así mismo sus bases en el ámbito de integración, organización y funcionamiento, para así llevarlo a cabo en las ramas industriales o actividades en que la Dirección juzgue conveniente; realizar un señalamiento de los requisitos generales que para cada rama industrial o actividad se deben cubrir en cuanto a planes y programas de capacitación y adiestramiento, en coordinación con la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento a que corresponde; registrar y autorizar a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisando su correcto funcionamiento y en su caso, revocar dicha autorización y cancelar el registro concedido; llevar el control de registros correspondientes a los planes y programas en materia de capacitación, aprobándolos o modificándolos teniendo la facultad de rechazarlos, según sea el caso; revisar y autorizar el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a lo establecido por ley; practicar exámenes de suficiencia a los capacitadores; así como a los trabajadores; poner las sanciones que juzgue conveniente por infraccio-

nes que se cometen en materia de capacitación que se encuentran, contempladas en la Ley Federal del Trabajo, Capítulo III Bis -- del Título Cuarto; la Dirección GCA debe coordinarse con la SEP, para implementar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajador y expedir los certificados correspondientes; llevar la actualización de registros de constancias referentes a trabajadores capacitados o adiestrados por cada rama industrial o actividades; debe realizar programas de investigación de productividad y diseñar lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para incrementar dicha productividad, así como para lograr la justa distribución de los beneficios que se obtengan; promover y divulgar la implementación de métodos y sistemas de organización y administración por medio de la capacitación y el desarrollo del personal, que para su efecto se requiera en las actividades agropecuarias, industriales y de servicios de los sectores público, social y privado; hacer del conocimiento a cada grupo, sector o región la aplicación de tecnología adecuadas a sus necesidades; y "en general, llevar a cabo todas a aquellas funciones que la ley encomienda a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden". (4)

En materia de capacitación el artículo 21 del reglamento --

---

(4) Fracción XV artículo XVI reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diario Oficial del 4 de -- Marzo de 1983.

interior de trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la Dirección General de Empleo, en coordinación con la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento señala las siguientes fracciones:

Fracc. VI.- "Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución". Esta fracción nos dice que mediante estudios y planes de capacitación se puede estimular la población económicamente activa del país.

Fracc. VII.- "Formular criterios de evaluación, selección y asesoramiento de proyectos generadores de empleo". Esta fracción nos dice que hay que enseñar y preparar a nuestros recursos humanos para que sean óptimos candidatos así como ayudar a la creación de fuentes de trabajo. Esta misma interpretación se puede adecuar a la siguiente fracción.

Fracc. XI.- "Encauzar a los demandantes de trabajo hacia -- aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes hacia los empleos que les resulten más idóneos.

Fracc. XII .- Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de trabajo"- como por ejemplo las promociones capacitando a los niveles bajos para ocupar los puestos inmediatos superiores.

Fracc. XIII.- "Evaluar el aprovechamiento de los recursos -

humanos por sectores y regiones, y el impacto de los programas de ocupación" practicar exámenes de suficiencia, para llevar a cabo los programas de ocupación.

### 2.3 BASES CON LAS QUE SE ESTABLECE LA COORDINACION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL Y LA DE EDUCACION PUBLICA.

Todas las solicitudes o gestiones que los patronos hagan, relacionadas con capacitación o adiestramiento a sus trabajadores, se pondrán en conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la que, por conducto de la U.C.E.C.A. la estudiará y, en su caso, las canalizará hacia el Órgano que está en posibilidad de brindar la capacitación en los términos que convenga con los patronos.

Para la atención de estos asuntos, la U.C.E.C.A. tomará en cuenta los dictámenes que emita el Consejo Consultivo que la asesora en los términos del art. 539-A de la Ley Federal del Trabajo.

El Órgano del Sector Laboral encargado de atender estas solicitudes de Capacitación será CENAPRO-ARMO. Cuando tales efectos estime factible y conveniente el aprovechamiento de la capacidad instalada y demás elementos. En caso afirmativo, se celebrará el convenio conforme al cual se aprovecharán éstas y se cubrirán las sumas que al efecto se fijen.

- Con base en el acuerdo tenido, CENAPRO celebrará los convenios respectivos con los patronos, a fin de los planes y programas que hayan sido oportunamente aprobados por la

Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, conforme a lo dispuesto en la ley de la materia.

- Las solicitudes que sean presentadas ante la Secretaría de Educación Pública o ante órganos del Sector, por personas que deseen capacitarse para estar en posibilidades de incorporarse al Sector Productivo o cambiar de actividad, serán atendidas por dicho Sector. A fin de que exista la mayor congruencia posible entre la capacitación brindada y las necesidades en el mercado de trabajo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, proporcionará a la Secretaría de Educación Pública la información pertinente.
- Para establecer la adecuada vinculación de la Capacitación para el trabajo con el programa de empleo, la Secretaría de Educación Pública informará a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a las personas que hayan quedado debidamente capacitadas en las distintas especialidades.
- Las constancias de habilidades que se expidan conforme a los procedimientos anteriormente señalados serán aceptados en los términos que establece la Ley Federal del Trabajo.

En base al Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Diario Oficial del día 4 de Marzo de 1983) a la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento corresponde las siguientes fracciones que se encuentran contemplados en el -

artículo 16 del citado Reglamento:

- Normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento se lleven a cabo en la forma y términos acordados por el patrón y sus trabajadores.
- Analiza y registra en su caso, las solicitudes de aquellas personas físicas o morales que pretendan obtener su registro como Agentes Capacitantes.
- Analiza y registra en su caso, las constancias de Habilidad des Laborales expedidas a los trabajadores capacitados.
- Solicita la aplicación de sanciones a todos aquellos infractores de las normas de capacitación y adiestramiento.

### CAPITULO III

### 3.1 DEFINICIONES

3.1.1 LA EDUCACION.- Su fin esencial consiste en el progreso espiritual y en la vida personal de cada individuo y - la medida en que afecta a su vida normal, útil y de servicio a la comunidad a su desarrollo y perfección y así como actualizar sus habilidades.

El hombre, es un ser espiritual cuyo fin natural es actualizar sus potenciales y por ende requiere de la educación para conocerse tanto así mismo como a lo que lo rodea.

"Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender, para aprender a Ser y así aprender a Hacer".

A este respecto cabe mencionar los dos grandes enemigos que identifica el maestro Alfonso Siliceo en cuanto al avance del hombre tanto desde el punto de vista moral, social, técnico y profesional. Estos enemigos son la ignorancia y la obsolescencia, el primero lo define como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que lo aleje de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Esto nos dice que siempre se tiene que estar al día con lo que --

pass y con los nuevos adelantos que por ejemplo en el aspecto tecnológico sufren constantes cambios. En segundo lugar marca el maestro Siliceo la obsolescencia y él nos dice a este respecto que la obsolescencia y la ignorancia guardan gran similitud pero aún así se trata de fenómenos diferentes y define la obsolescencia como una situación que resulta de poseer un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. Y por último nos hace mención de que "el no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia". Puede decirse entonces que educarse es hacerse más humanos.

La educación es un término tan genérico que en las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; y se emplean entonces otros términos, que son: Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo.

Cabe ahora bien hacer mención de la doctrina de Jacques Maritain, que expresa en su libro la educación en este momento crucial: "Podemos ahora definir, de manera más precisa, el objetivo de la educación: es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que-

al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurado frente a la sociedad".

3.1.2 ENTRENAMIENTO.- No todas las Compañías tienen programas de entrenamiento formales, sin embargo, se lleva a cabo cierto tipo de entrenamiento en prácticamente todas las Compañías. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirirse nuevas habilidades.

La necesidad de impartir información, y de enseñar las habilidades necesarias para el trabajo al igual que influenciar las opiniones del empleado, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la Compañía.

Pues como ya sabemos el factor humano es el recurso más importante de toda organización, sin embargo este factor es tan complejo y las organizaciones se deben adecuar a tantos cambios, que es imprescindible unificar criterios así como mantenerlo actualizado en cuanto a los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará, por estas situaciones se llega a la necesidad de entrenamiento y que como fin tiene la optimización del elemento humano.

Detección de las necesidades de entrenamiento.- Existen varios síntomas para detectar la necesidad de entrenar a nuestro personal dichos síntomas pueden reflejarse por ejemplo, si los registros de producción indican que los trabajadores no están alcanzando los estándares de producción, puede ser necesario un entrenamiento adicional. En forma semejante un entrenamiento inadecuado es cuando existe un número excesivo de rechazos, o pérdidas de material, así como un incremento en el número de accidentes también es una indicación de que los empleados necesitan un entrenamiento adicional en el uso de dispositivos y procedimientos de seguridad.

Para que el entrenamiento sea efectivo debe valerse de una buena y continua investigación para que el resultado del entrenamiento no resulte inefectivo y sea un desperdicio económico. Con objeto de evitar esta falla, McGehee y Thayer sugieren un enfoque triple para considerar en una empresa las necesidades de entrenamiento y consisten en:

- 1.- Análisis organizacional--determinar en que puntos debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la organización.
- 2.- Análisis de operación--determinar cuál deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación en una forma efectiva.

3.- Análisis del hombre-- determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado - para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo - en la organización.

3.1.3 CAPACITACION.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros los aspectos de conocimientos, - atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las áreas cognoscitiva y afectiva del aprendizaje. (4)

CAPACITACION.- Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, en esta virtud la - capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. (5)

---

(4) Documento de la Coordinación General de Estudios Administrativos P.R.

(5) Problemas de la Administración, Issac Guzmán Valdivia

**CAPACITACION.-** Es desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo. (6)

Hablando concretamente de la capacitación, es necesario dejar señalado que se debe impartir en toda empresa, en la medida y dosis necesaria al empleado, el funcionario y al ejecutivo, orientando los programas hacia los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

El mundo actual sufre cambios constantes y por consiguiente varios adelantos y sobre todo desde el punto de vista tecnológico, por lo que se requiere aún más de la función educativa. Por un lado, para mantener al día en el aspecto tecnológico a nuestro personal, y, por otro, para fomentarles una verdadera escala de valores que le permitirán tener una buena concepción del mundo.

Desafortunadamente y haciendo frente al gran problema de la capacitación en las empresas privadas, se ve que en las citadas empresas no tiene aún la seriedad y consistencia que debiere tener esta función, porque aún se considera pérdida de tiempo y dinero y lo que es peor, sólo se realiza como cumplimiento al mandato legal de capacitación.

---

(6) Documento de la U.C.E.C.A.

De lo anteriormente dicho se puede deducir que la capacitación es la acción encaminada a desarrollar las habilidades y aptitudes del trabajador las cuales ayudarán a proporcionar los conocimientos necesarios para desempeñar con eficiencia sus labores, y por ende debe y deberá adquirir mayor importancia en nuestro país.

3.1.4 ADIESTRAMIENTO.- "Acción práctica y temporal destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de conocimientos básicos y de las actividades y coordinaciones de los sentidos y valores, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz". (7)

"Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".(8)

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".(9)

---

(7) Docto de la Coordinación General de Estudios Administrativos P.R.

(8) Administración de Personal, Chruden y Sherman

(9) Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia pág. 319.

ADIESTRAMIENTO.- "Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros - en la utilización y manejo de máquinas y equipos". (10)

Una de las condiciones principales para el adiestramiento es que quien va a entrenarse, esté suficientemente motivado, o sea que la persona que recibe el adiestramiento debe estar convencida de la necesidad de adquirir nueva información o de contar con nuevas habilidades y deberá mantener un deseo de aprender conforme progresa el entrenamiento. Esto es como dice el maestro Alfonso Siliceo en su libro "Si se quiere motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

Las cláusulas que contienen las condiciones de capacitación y adiestramiento vienen materializados en los contratos colectivos y en la Ley Federal del Trabajo.

---

(10) Problemas de la Administración, Isaac Guzmán Valdivia  
pág. 69.

La capacitación y adiestramiento para readaptación se dá principalmente a los trabajadores que requieren conocimientos y habilidades distintas a las que normalmente venían desempeñando en su puesto de trabajo; esto es en razón directa a la obsolescencia de las funciones originales del puesto; por movilidad ocupacional horizontal o vertical, o por cambios en la estructura de la empresa.

La capacitación y adiestramiento para promoción son principalmente acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores semicalificados, calificados y altamente calificados, con el objeto de prepararlos para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo de nivel jerárquico superior al que actualmente desempeñan.

Sistemas de Capacitación.- 1) La capacitación se debe impartir en aulas especiales o sea en un centro establecido, y con un equipo de instructores especializados, a este tipo de capacitación también se le conoce como capacitación colectiva o capacitación residencial. 2) O bien puede impartirse la capacitación en el trabajo lo cual es directamente la capacitación relacionada con el trabajo cotidiano. 3) El entrenamiento o capacitación individual intenta dar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que le son necesarias para desempeñar con más eficiencia su puesto y generalmente es por medio de lecturas, cursos, entrevistas

y viajes pues para este tipo de formación estos son los medios más recomendables. Por último 4) la capacitación externa es cuando una empresa envía, a sus empleados a tomar algunos cursos fuera por los limitantes económicos que tienen en México las empresas requieren de la ayuda de otras instituciones educativas para solventar sus necesidades.

Son dos los fines básicos de la Capacitación:

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto. (11)

3.1.5 DESARROLLO.- El desarrollo tiene mayor amplitud que la capacitación y el adiestramiento. "Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (12)

---

(11) Capacitación y Desarrollo de Personal.- Alfonso Siliceo

(12) Isaac Guzmán Valdivia.- Problemas de la Administración

Con esta definición de desarrollo nos trata de decir el autor que el crecimiento de la empresa es una fuerza --existencial, y por consiguiente debe ser planeada y encausada para con eso llegar a su verdadero desarrollo y para que esto suceda se debe llevar un plan sistemático de capacitación y que abarque a toda la empresa en general.

Otra definición de Desarrollo es la que nos menciona el Lic.-Fernando Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" y dice lo siguiente: Desarrollo "Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas, capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano".

Ahora bien nos hace referencia de un esquema, en el cual nos muestra el maestro Arias Galicia con mayor amplitud y no menos detallado lo que es la educación, el entrenamiento, el desarrollo, adiestramiento y capacitación.

(fig. No.1)

EDUCACION  
Adquisición in-  
telectual de --  
bienes culturales

ENTRENAMIENTO  
Preparación para  
una tarea

DESARROLLO  
Conocimientos

ADiestRAMIENTO  
Habilidad para ta-  
reas motoras.  
CAPACITACION  
Conocimientos

Fig. No. 1

### 3.2 TIPOS DE CAPACITACION

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento y tomando en cuenta las diferencias entre los individuos que integran las organizaciones así como el cambio característico de toda organización en desarrollo, es cuando se procede a establecer el tipo de capacitación.

El uso de un tipo en particular de capacitación o adiestramiento, dependerá entonces del objetivo del curso particular y de las habilidades y potencialidades del entrenador y de los individuos en entrenamiento, el nivel de trabajo y los factores tales como el tiempo y los gastos involucrados. La responsabilidad del departamento de entrenamiento es mantener en mente los objetivos del curso y recomendar el método o métodos para la mejor obtención de los resultados deseados.

#### a) - CAPACITACION EN AULAS -

Se imparte en un centro pre-establecido, y con un grupo de instructores especializados. Este tipo de capacitación se presta para manejar el máximo número de personas en capacitación con un número mínimo de instructores. Ofrece su mayor rendimiento, particularmente en la instrucción de ----

aquellas áreas en que la información y las instrucciones pueden ser impartidas mediante conferencias, demostraciones, películas y otro tipo de material audiovisual. Si el tamaño del grupo es pequeño, como es frecuente el caso, - pueden también entonces usarse métodos de instrucción de naturaleza participativa.

La capacitación en aulas es también conocida como capacitación colectiva o residencial.

b) - CAPACITACION EN EL TRABAJO -

Se entiende como las actividades que se relacionan directamente con el trabajo de rutina. Este tipo de capacitación es conducido por el supervisor o por el empleado - ejecutivo, el cual tiene la responsabilidad de instruir a los empleados. La capacitación en el trabajo o por rutina tiene la ventaja de proporcionar experiencias de primera mano bajo las condiciones normales de trabajo. En concreto se puede decir que en materia de capacitación y desarrollo todo jefe debe ser un líder y el responsable del - entrenamiento de su personal.

c) - CAPACITACION O ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL -

Este tipo de capacitación intenta proporcionar en forma personal los conocimientos, habilidades y experiencias que sean necesarias para que la persona desempeñe mejor -

su puesto; siendo recomendable para este tipo de formación entre otras herramientas las entrevistas, visitas, viajes, lecturas, cursos, etc.

d) - CAPACITACION EXTERNA -

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener para impartir la capacitación dentro de ésta, se ve en la necesidad de enviar a su personal a capacitarse a otras -- Instituciones Educativas para recibir los cursos o el entrenamiento que requieran.

e) - ENTRENAMIENTO EN EL VESTIBULO -

Se conoce por la Compañía en una área separada de los departamentos de producción. Las personas en entrenamiento reciben instrucción sobre la operación de equipo similar - el que usarán una vez que sean asignados a los departamentos de operación. Debido a los gastos involucrados en contar con equipo duplicado para propósitos de entrenamiento, a menudo se usa para este objeto equipo obsoleto o que está dañado, y como resultado final es que el entrenado requiere ajustes adicionales cuando se asigna a su departamento de operación.

Para finalizar cabe mencionar que en la actualidad --- existen muchos empresarios que consideran que capacitar a su personal, representa un gasto superfluo sin tomar en --

consideración, que esta es una de las mejores inversiones que pueden realizarse ya que reeditará en resultados concretos pero a diferentes plazos.

### 3.3 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Es difícil detectar con gran acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación hay que satisfacer.

En forma genérica podemos decir que en primer lugar se deben satisfacer las necesidades presentes y a corto plazo y en segundo lugar las necesidades a mediano y largo plazo pensando en el desarrollo de la propia empresa.

Se debe investigar para satisfacer necesidades esto nos muestra que dentro del proceso administrativo se encuentra ubicada en la previsión y planeación y se clasifican de la siguiente manera:

- 1.- Las que tienen un individuo.
- 2.- Las que tienen un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.

- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- 8.- Las que precisen instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la Compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la Compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo. (12)

Según el maestro Alfonso Siliceo las necesidades de capacitar al personal se agrupan en tres necesidades principalmente.

- 1.- Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser -- aprendidos desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto es colaborador en una organización.
- 2.- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su -- puesto de trabajo y las necesidades de trabajo -- presentes y futuras de conformidad con los -----

---

(12) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal A.S.T.D.

objetivos de la organización.

- 3.- También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Ahora bien el maestro Fernando Arias Galicia dice que las necesidades de entrenamiento representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

Las necesidades de entrenar a nuestro personal se pueden observar en algunas anomalías que pudieran existir como pueden ser:

Que de alguna manera los costos de trabajo para la producción de bienes y servicios suba demasiado.

Que la calidad de nuestros bienes o servicios bajen.

La forma de utilización de la maquinaria.

Elevados costos de distribución.

En fin el estudio sobre las necesidades de entrenamiento de nuestro personal debe ser cuidadoso y continuo y los prin

cipales métodos o herramientas de las que debemos hacer uso para hacernos llegar la información es la observación, el cuestionario y la entrevista. (Posteriormente se explicará cada una de ellas).

Los índices que pueden ser utilizados en el análisis de la organización incluyen como ya mencionamos los costos de la mano de obra (directos e indirectos), la calidad de nuestros productos o servicios y por último, y no menos importante la moral de los empleados, esto es que los empleados perciban los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que imperaría en este caso sería de cooperación y confianza mutua. El análisis de las operaciones se enfoca hacia la tarea o el puesto, independientemente del empleado que desarrolla esa tarea o puesto. Los índices aquí, incluyen datos obtenidos al observar a los empleados en su trabajo, El Análisis del hombre se enfoca sobre el individuo en su posición presente y en posibles futuras posiciones y pueden incluir unidades producidas, costos de las unidades producidas, ausentismo, retardos y acciones.

En resumen se deben aclarar los objetivos del entrenamiento y por consiguiente planear los métodos y procedimientos para obtener los resultados deseados.

### 3.4 FORMACION DE INSTRUCCIONES

En el Diario Oficial de la Federación del día 19 de febrero de 1982 dice que en el ámbito de agentes de Capacitación: debemos entender como Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento, la empresa que con autorización de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento puede impartir cursos de Capacitación y Adiestramiento.

Instructor Externo de Instituciones Capacitadores, son aquellas personas que instruyen y que fueron autorizadas -- por la señalada Dirección para llevar a cabo esa función pero que pertenecen a una Escuela o Institución de Capacitación y Adiestramiento.

Instructor Externo Independiente es la persona autorizada igualmente por la Dirección de Capacitación y Adiestramiento para poder impartir cursos de Capacitación y Adiestramiento independientemente.

Instructor Interno Habilitado es cuando un trabajador - destina parte de su tiempo de trabajo para capacitar o adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en los que él tenga conocimiento y experiencia. También podrá tener esta condición la persona que con carácter de patrón, se desempeñe dentro de la empresa titular del plan y de los

programas de Capacitación y Adiestramiento". (13)

Instructor Interno Especializado es el trabajador que su única función dentro de su tiempo de trabajo es el capacitar y adiestrar exclusivamente, a los demás empleados.

Agente Auxiliar de Capacitación son las personas o empresas que imparten cursos de capacitación y adiestramiento con aquellas empresas con las que convengan la compra, arrendamiento o venta de algún bien o servicio; o bien -- cuando tales cursos tengan el carácter de prestación complementaria.

Aseor de Educación Básica es la persona que, habiendo concluido su instrucción secundaria orienta a otras para la comprensión de textos de educación abierta.

Habiendo señalado los diferentes tipos de agentes capacitadores podemos entrar en materia de formación de instructores empezemos por mencionar que el papel del instructor no es sólo el de la persona que debe hablar bien, impactar o divertir sino que es el de ser capaz de planear, conducir y controlar el proceso de enseñanza y aprendizaje de un curso.

El instructor deberá seguir una serie de estrategias que permitan obtener resultados válidos, confiables y que-

---

(13) Diario Oficial de la Federación - 19 de febrero de 1982.

satisfagan las necesidades de capacitación en forma práctica, realista, útil e interesante.

El instructor tiene un papel fundamental dentro del -- proceso de capacitación puesto que la obtención de resultados efectivos dependerá en gran medida del manejo por parte del instructor de los elementos teórico-prácticos que -- integran el proceso de enseñanza-aprendizaje y de su adecuada planeación. Se entiende por enseñanza-aprendizaje -- dentro de la capacitación y adiestramiento dentro de la em presa la relación existente entre el instructor y los participantes, en donde el primero tiene la función de ense-- ñar, de proporcionar y promover conocimientos, habilidades, actitudes que faciliten el aprendizaje y el cambio de con ducta en los segundos. El papel de los participantes es el de desarrollar sus capacidades, con el fin de crecer perso nalmente y mejorar su productividad en el trabajo.

Por lo tanto podemos resumir que el proceso enseñanza- aprendizaje es la relación que se da entre el instructor y los participantes, o sea que busca la modificación de la con ducta de éstos, puesto que el aprendizaje modifica la con ducta con cierta rapidez y en una forma más o menos per manente.

El instructor puede darse cuenta que el aprendizaje se ha dado en los participantes, cuando se observa que ha ocurrido una transformación en su conducta ya que ésta persiste en dicha transformación.

3.4.1 Lo que le da sentido a la reunión del instructor y de los participantes es el CONTENIDO o sea, lo que se va a enseñar y aprender, de lo que se va a hablar o tratar en el curso. Por eso mismo podemos decir que sin contenido no podría existir el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los contenidos juegan un papel fundamental, ya que si el instructor no tiene un dominio de ellos será imposible programar el proceso de instrucción, por lo tanto los contenidos serán el punto inicial para poder diseñar la guía del instructor que servirá de orientación para el adecuado desarrollo del curso por parte del instructor.

Ahora bien otro punto fundamental dentro del proceso, es sin duda el participante puesto que sin él no habría razón de enseñar o instruir a alguien.

Es necesario conocer con la mayor claridad posible al participante, tomando en cuenta como punto de referencia - su actitud, profesión y su tipo de trabajo, además de sus necesidades de capacitación y la función futura que ejercerá dentro de la empresa.

El participante debe tomarse como una persona a la que se le brindará un desarrollo integral, humano y afectivo.

El instructor por tanto tiene que aportar la información, los métodos y actividades que facilitan el aprendizaje; ante esto debe contar con un manejo efectivo de los contenidos para poder interpretarlos y plantearlos críticamente en el grupo. Se sabe que el instructor no puede manejar todos los conocimientos relacionados con una actividad o diversas actividades, pero debe dar la mayor información posible y sobre todo orientar y proporcionar experiencias de aprendizaje que faciliten aprender al participante a partir de lo que él es y conoce. El instructor debe ser responsable, crítico, objetivo y debe contar además con un alto nivel respecto al manejo del contenido y las experiencias del curso que va a impartir.

Para que obtengamos un proceso enseñanza-aprendizaje debe existir una continuidad partiendo de objetivos, los cuales serán guías de dicho proceso y puntos de comparación para el logro del aprendizaje. Con los objetivos se establece la amplitud y complejidad en que se manejará el contenido y sin ellos sería imposible precisar los procedimientos de evaluación.

Los recursos didácticos como son los materiales y am--

bientales son estrategias docentes para facilitar el aprendizaje y se deben considerar desde el momento de la planeación del mismo curso, para que a la hora de impartirlo esto no sea un obstáculo al logro del aprendizaje.

Los recursos materiales son los instrumentos, equipo, etc., los recursos ambientales son el espacio y el tiempo.

El tiempo está en estrecha relación con la importancia del tema, el nivel de profundidad de dicho tema y las actividades que se tienen que realizar para desarrollar, evaluar y lograr el aprendizaje; el tiempo es el que le dirá al instructor si falta poco para que se termine el curso y aún no ha visto todos los temas. Se debe respetar el tiempo del curso, esto es, no empezar después y terminar más tarde pues demuestra falta de seriedad y profesionalidad al mismo curso y a la labor del instructor.

En el mismo sentido, el espacio o lugar debe ser siempre el mismo pues encuadra o da límites al participante. Generalmente cuando un curso se suspende para cambiar de salón, los participantes se desubican y para su adaptación se pierde tiempo y se presta a confusiones.

Para que el instructor planee adecuadamente el proceso, debe conocer cuáles son las necesidades reales de capacitación, esto quiere decir que debe contar con la información-

de por qué y para qué se va a dar ese curso, además debe conocer a los participantes o por lo menos informarse de ellos acerca de quiénes son, cuál es su trabajo, sus necesidades - de capacitación, su grado de escolaridad, su nivel cultural, jerarquía, etc., y esto es con el fin de ubicar el curso a - las características y necesidades de los participantes.

3.4.2 El proceso que el instructor debe seguir para desarrollar un curso es el siguiente:

- a)- Inauguración del evento.
- b)- Presentación del instructor.
- c)- Presentación de los participantes.
- d)- Expectativas de los miembros del curso para con él mismo.
- e)- Exposición del objetivo general del curso.
- f)- Exposición del temario del curso.
- g)- Contrato grupal (es importante porque es la normatividad que se le dará al curso y al grupo).
- h)- Evaluación inicial.
- i)- Técnica de ruptura de hielo.
- j)- Inicio del contenido temático del curso:
  - Nombre del tema
  - Objetivo del tema

- Introducción del tema.
- Desarrollo del tema.
- Síntesis y conclusiones.

k )- Evaluación final.

l )- Despedida y entrega de diplomas.

### 3.5 CONCEPTO GENERAL DE LA EVALUACION

La evaluación recientemente ha venido ocupando un papel importante en los programas de desarrollo, adquiere diferente significado en función del tipo de programa en que se encuentra inserta y de la función, objetivos y finalidades -- que se atribuye a la evaluación dentro del mismo.

En forma muy general, la evaluación es un proceso sistemático que identifica, capta y aporta la información que -- apoya la toma de decisiones y retroalimenta a los responsables y participantes de los planteamientos, acciones o resultados del programa al que se aplica. Permite mediante valoraciones y análisis, la comparación de los distintos elementos del programa con parámetros o puntos de referencia -- previamente determinados para la integración del acervo de información útil en cada momento.

La evaluación debe diferenciarse de la medición, concep

to cuantitativo a la vez reductor y limitativo; reduce la valoración a la medición, a las variables susceptibles de cuantificación, cuando éstas no son siempre las más importantes. Así mismo, la experiencia objetiva de los resultados numéricos puede esconder juicios de valor desde la construcción misma de las escalas cuantitativas.

Es necesario distinguir, por otra parte, la evaluación del control, ya que controlar es verificar si una acción se realiza de acuerdo con las actividades programadas y según los principios, procedimientos y decisiones adoptadas. El control se ejerce generalmente desde fuera de la acción por personas ajenas a las que la realizan. La evaluación pretende ser, por el contrario, un proceso integrado a la acción en que participan quienes la realizan, para valorar sus efectos y analizar los factores que la condicionan.

### 3.5.1 LA EVALUACION COMO ELEMENTO DE LA CAPACITACION

La evaluación debe ser concebida como un proceso integral que está presente durante todos los momentos de la capacitación: se conforma como un método de investigación y conocimiento que permite ubicar, analizar y sistematizar las acciones que se realizan con el fin de recuperar e integrar las experiencias, retroalimentando de manera conti-

na sus planteamiento.

Si bien, en la mayoría de los programas de capacita---  
ción la evaluación se ubica como una etapa o momento neces-  
sario a considerar dentro de la realización de cualquier -  
evento, no se puede entender como un aspecto separado de -  
las acciones capacitadoras, o como una acción externa que-  
se aplica en momentos y sobre todo aspectos aislados del -  
proceso. Sólo tiene sentido si está inserta y en relación-  
directa con este proceso, como una acción vinculada con toda  
la capacitación y que está presente desde su inicio hasta  
el final.

En el diagnóstico y detección de necesidades, la eva--  
luación permite determinar si los objetivos, contenidos, -  
estrategias y en general la estructura del programa res---  
ponde a las necesidades previamente detectadas.

Cuando se está planificando el evento, la evaluación -  
retroalimenta constantemente el proceso, al analizar espectos  
como la coherencia del programa y la viabilidad de los  
objetivos, técnicas, etc., propuestos para el desarrollo -  
del mismo.

En la realización, la evaluación adquiere un mayor di-  
namismo al estar aportando elementos que permitan verifi--  
car, controlar y retroalimentar las acciones capacitadoras

en función de los objetivos originalmente planteados, mis mos que ya fueron evaluados y determinados como los ade-- cuados para dar respuesta a las necesidades detectadas.

Finalmente en la etapa de seguimiento y retroalimentación, la evaluación al tomar los resultados de las diferentes evaluaciones parciales, permitirá contar con una vi-- sión global, al detectar los aciertos y deficiencias para retroalimentar el desarrollo de futuros programas; evaluar los resultados de la capacitación en la medida que valora los efectos que tuvo en los capacitados, directamente en el trabajo; así como el aporte que tuvo en los cambios -- ocurridos en las condiciones del mismo.

Por lo tanto, la evaluación se conforma como un méto-- do de investigación y conocimiento permanente de las ac-- ciones de capacitación, teniendo siempre presente la rea-- lidad en que éstas se ubican y a los sujetos que las eje-- cutan. En este sentido debe abarcar a todos y cada uno de los aspectos que intervienen en el proceso con el fin de-- tener una visión integral de los aciertos y fallas, que - permita retroalimentar toda la acción capacitadora para - mejorarla y lograr el objetivo que pretende.

### 3.5.2 OBJETIVOS Y FINALIDADES DE LA EVALUACION

#### OBJETIVOS GENERALES:

En esencia son dos los objetivos que se persiguen al - realizar una evaluación de un curso de capacitación, ellos son:

- Identificar y medir los resultados y las desviaciones que ocurren durante todo el proceso capacitador, y
- Aportar información sobre la forma como todos y cada uno de los elementos que intervienen en la capacitación pueden concurrir mejor al alcance de sus objetivos.

OBJETIVOS PARTICULARES Y TIPOS DE EVALUACION EN LAS --  
DISTINTAS ETAPAS DEL PROCESO CAPACITADOR:

- Etapa de diagnóstico o detección de necesidades.- El objetivo de la evaluación es esencialmente precisar el alcance, profundidad y veracidad de la detección de necesidades, lo que se logra mediante una evaluación de suficiencia del diagnóstico.

- Etapa de planificación.- Sus objetivos son:

Determinar el grado de correspondencia entre los --  
planteamientos programados de la capacitación con las necesidades y problemas a los cuales busca corresponder.

Analizar la coherencia del programa de capacitación-

tanto en su estructura interna, como en su relación con las estrategias y políticas de la unidad a que se refieran.

Determinar las posibilidades técnicas y operativas de que el programa llegue a cumplir con los objetivos y metas que se plantean.

Se realizan en esta etapa evaluaciones de correspondencia, coherencia y viabilidad del programa.

- Etapa de realización.- Sus objetivos consisten en: Verificar si la ejecución de las acciones se realiza de acuerdo con las actividades programadas y según los principios, procedimientos y decisiones -- adoptadas, detectando las desviaciones para efecto de su oportuna corrección.

Medir la eficiencia, que, en la utilización de los medios, se haya mostrado durante la ejecución de la capacitación, así como la efectividad de los métodos e instrumentos empleados.

Medir la eficacia en el logro de los objetivos y metas programadas, identificando los resultados de -- las acciones de capacitación.

Se realizan evaluaciones de eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y de eficiencia técnica y operativa.

- Etapa de seguimiento y retroalimentación.- Sus objetivos son:

Conocer de manera global los resultados finales del proceso capacitador.

Valorar la repercusión de la capacitación en el desempeño de los capacitandos en su actualidad laboral.

Apreciar el impacto de la capacitación en términos de su aporte a los cambios que se den dentro de cada unidad.

Retroalimentar el proceso de programación-ejecución, mediante la información resultante de las acciones-evaluativas y de la información entre los responsables y los capacitandos.

Se realiza una evaluación sumaria, que recopila los resultados de las evaluaciones anteriores y una evaluación de impacto, la cual se propone identificar y valorar los efectos de la capacitación.

#### FINALIDADES DE EVALUACION Y DE CAPACITACION

Directamente ligada al proceso capacitador, la evaluación servirá a la finalidad propia del programa de capacitación.

#### FUNCIONES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACION:

La evaluación examina y sopesa los diferentes factores que intervienen en el proceso de la capacitación, mediante la recopilación, sistematización y análisis de información que le permite concluir sobre los resultados del programa evaluado.

#### PRINCIPALES FUNCIONES:

Verificar el logro de los objetivos previamente establecidos; es decir, cuáles objetivos han sido alcanzados y en qué medida se han cumplido; conocer cómo se están desarrollando las acciones, si se están llevando correctamente, - si son efectivas, si contribuyen al logro de los objetivos.

Analizar los procesos que motivaron deficiencias en el logro de los objetivos. Con base en los resultados de la - evaluación es posible detectar, analizar y explicar las -- principales causas que originaron las deficiencias observadas.

Apoyar la toma de decisiones en relación a la causa -- que limita el logro de los objetivos previstos. En este -- sentido, permite en un momento dado, hacer las correcciones necesarias para enfrentar los problemas, deficiencias y desviaciones que surjan, así como orientar o ajustar las acciones para alcanzar los objetivos.

Orientar y retroalimentar el programa de capacitación-

en cada una de sus etapas y elementos; a través del análisis de los resultados es posible reajustar el programa, - haciéndolo más eficiente y eficaz, planificando las acciones futuras para superar las deficiencias observadas.

#### PRINCIPALES LIMITANTES:

Se critican frecuentemente a los estudios de evaluación por falta de rigor científico en las técnicas que emplean, o bien, cuando los estudios llegan a realizarse bajo normas científicas, porque sus conclusiones se vuelven inoperantes en el mismo programa que pretenden apoyar por la tardanza con que llegan los resultados.

La evaluación, método de investigación para la acción, debe encontrar el término medio entre conocimiento científico y juicios subjetivos por una parte, entre información confiable y rapidez de obtención, por otra.

En cuanto a objetividad, ésta se busca generalmente - en dos direcciones, la cuantificación de los datos y la realización de la evaluación por parte de personas externas a la capacitación.

La cuantificación de los datos, si bien facilita la comparación de los fenómenos observados con los parámetros de referencia, no resuelve en sí mismo el problema de la subjetividad. La construcción de la escala de medición, -

la ubicación del fenómeno sobre la escala o la misma selección de la técnica de evaluación son, en su mayor parte, - decisiones subjetivas.

El empleo de evaluadores ajenos al programa no garantiza tampoco la objetividad, éstos, además de enfrentar la - dificultad de poder conocer y tomar en cuenta los verdaderos objetivos evaluativos de todos los involucrados en el programa, obtendrán difícilmente la información que necesitarán. Por otra parte, ellos también proyectaran su propia subjetividad en los juicios que formularán.

La solución de este problema de lograr una evaluación objetiva, tal vez no esté tanto en la selección de un evaluador interno o externo o en la cuantificación de los datos, como en el método mismo de evaluación. Este tiene que ser de carácter científico, y, en lo posible, debe estar - basado en técnicas cuidadosamente diseñadas para eliminar los juicios subjetivos, la intuición y la conjetura. En la recopilación de la información deberán manejarse indicadores observables y diversificarse las fuentes de información, en la valoración, criterios claros previamente determinados . En el análisis se multiplicarán los procedimientos participativos y las técnicas grupales. La interpretación de los datos y la acción basada en las conclusiones -

podrá variar de acuerdo con el individuo, pero la evaluación en su totalidad será menos vulnerable a la crítica, - si el método empleado en su preparación es científicamente sólido.

### 3.5.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACION

El proceso de evaluación se basa en ciertos principios generales que lo orientan y sirven como norma para apreciar la efectividad de los procedimientos utilizados. Estos principios son:

La evaluación como proceso integral debe estar articulada metodológicamente y operativamente al proceso de capacitación, en sus diferentes etapas, momentos, componentes; para poder retroalimentarlo y contribuir al logro de los objetivos planteados.

Como proceso sistemático, utiliza métodos científicos de conocimiento para responder a criterios y objetivos que previamente fueron determinados en el marco general del programa de capacitación.

Como proceso permanente debe estar presente desde la planificación hasta el seguimiento del evento y retroalimentarlo en forma continua.

Como proceso participativo debe permitir el actuar cons

ciente de los capacitandos en las acciones evaluativas y - promover la autoevaluación de todos los involucrados.

Como proceso funcional debe ofrecer respuestas oportunas a las necesidades concretas del proceso capacitador.

Las acciones evaluativas como procesos didácticos contribuyen a incrementar la capacidad crítica de los participantes sobre el trabajo y acciones que desarrollan, les -- apoyos para que su acción sea más sistemática.

La evaluación debe entenderse como un medio que ayude al alcance de los fines del programa de capacitación; su - objetivo deberá estar encaminado a obtener información que permita ofrecer elementos para la toma de decisiones y medidas que orienten y retroalimenten al proceso capacitador. Es decir, la evaluación es un medio y no un fin en sí misma.

#### 3.5.4 COMPONENTES DE LA EVALUACION

Constituyen la parte más importante de la evaluación, - ya que con base en éstos se define y toma forma la metodología a emplear. Los principales son:

Objetivos: Toda evaluación persigue algún propósito y - objetivo, este es el punto determinante que sirve de partida para el diseño y realización de la evaluación.

**Objeto:** La evaluación se realiza también sobre un objeto o unidad de análisis. Estos objetos pueden ser: un programa, un proyecto, un equipo de trabajo, un evento de capacitación, etc. Por lo tanto, será necesario identificar y conocer el objeto sobre el cual se realizará la evaluación.

**Criterios:** Evaluar implica medir y comparar el objeto con alguna escala de valor, aplicando criterios de evaluación. En muchos casos, el marco de referencia valoral a partir del cual se concretan los criterios, está dado por las metas perseguidas en alguna actividad o por índices de comparación acordados. En otros, tiene que ser elaborado a partir de una situación deseable o modelo a alcanzar, que se debe traducir para su medición, en indicadores observables. En todo caso, es el marco de referencia propio de la capacitación que fija el de la evaluación.

**Momentos:** La evaluación es una actividad que se da en el tiempo y por lo mismo, hay que considerar los momentos en que se lleva a cabo: antes de iniciar las acciones, durante el desarrollo de las mismas, o bien al término de las acciones o etapas claves.

**Procedimiento:** Para llevar a cabo la evaluación se requiere seguir una serie de pasos sistematizados, técnicas-

claramente seleccionadas y enmarcadas en un programa bien-definido.

Instrumento: Como todo trabajo de investigación, la -- evaluación requiere toda una gama de instrumentos para recabar la información: entrevistas, cuestionarios, guías de observación, etc.

Participantes o sujetos de la evaluación: Aunque tradi-- cionalmente la realiza personal especializado externo o in-- terno al programa de capacitación, es imprescindible la -- participación como sujetos de los responsables de las accio-- nes de capacitación y de los capacitados.

### 3.6 PRINCIPALES TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUAC.

Para que la evaluación pueda realizarse de manera obje-- tiva requiere de determinados procedimientos, técnicas e -- instrumentos que le permitan recabar la información sufi-- ciente y sistematizada con el fin de elaborar juicios so-- bre el desarrollo del evento y tomar las decisiones que -- convengan.

Las técnicas evaluativas son el conjunto de procedi--- mientos y recursos utilizados para valorar, verificar, me-- dir y comparar las acciones y resultados. Entre las técni-- cas evaluativas más tradicionalmente utilizadas en los ---

eventos de capacitación tenemos: las pruebas, los cuestionarios, la observación; mismas que son manejadas por los instructores o los organizadores con el fin de valorar los conocimientos adquiridos por los capacitados y verificar el logro de los objetivos.

Dentro del concepto de evaluación que se propone, se ocupan también aquellas técnicas evaluativas que persiguen propiciar la intervención activa de todos los asistentes en el análisis y la reflexión grupal sobre el trabajo y actividades que se realizan, para asegurar el carácter participativo y didáctico de la evaluación.

Es importante señalar que algunas de las técnicas que se aplican no son específicamente propias de la evaluación sino de la comunicación: se utilizan con un fin evaluativo, como es el caso del guiñol y el sociodrama; los cuales facilitan y posibilitan la evaluación.

### 3.6.1 RECOMENDACIONES PARA LA SELECCION Y APLICACION DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS:

Para elegir técnicas e instrumentos adecuados, existen algunos elementos que conviene tomar en cuenta, como son:

Los objetivos que se persiguen: para seleccionar determinada técnica, es necesario tener claro lo que queremos -

alcanzar o conseguir, lo que facilita el analizar que tipo de técnicas e instrumentos nos conviene utilizar.

**Experiencia, entrenamiento y características del grupo:**  
Las técnicas varían dependiendo de su grado de complejidad y propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo, mientras que otras provocan ciertas resistencias por esto, es conveniente no utilizar técnicas demasiado -- complejas o difíciles de aplicar o fuera de contexto. Un aspecto también muy importante es el ambiente que se ha lo grado dentro del evento. Es recomendable seleccionar aquellas técnicas que generan y motivan la colaboración, cordia lidad y diálogo y no aquellas que en un momento puedan generar hostilidad y agresión entre los participantes. Se de be tomar en cuenta el tipo de personas que forman el grupo, para elegir las técnicas adecuadas. Varían de acuerdo con edad, nivel escolar, origen, experiencia de trabajo, expec tativas, etc. Por lo tanto una técnica que funciona con un determinado grupo, puede resultar inoperante en otro.

**El tamaño del grupo:** Será necesario considerar el númg ro de participantes con el que se va a trabajar, para poder determinar cuál técnica es más útil, ya que no es lo mismo aplicar una en un grupo de veinte personas, que en uno de ochenta.

El ambiente físico: Al elegir la técnica debe tenerse en cuenta las posibilidades reales del local y tiempo en donde se efectúa la actividad del grupo.

Los materiales que se utilizan: Algunas técnicas dependen de cierto material sin el cual no es posible aplicarlas, por ejemplo láminas, instrumentos, etc., todo esto requiere de previa programación de los materiales a utilizar.

La preparación del capacitador: La selección de las técnicas dependerá, también, del dominio y la experiencia que el capacitador tenga en el manejo de las mismas.

Algunas recomendaciones que servirán para usar correctamente las técnicas o procedimientos evaluativos son:

Antes de utilizar las técnicas, hay que conocerlas suficientemente. De otra manera estaremos en peligro de incurrir en muchos errores, tanto en su aplicación como en la interpretación de los resultados.

Deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido, para lograr lo que se desea obtener.

Debe seguirse, en lo posible, el procedimiento (instrucciones) indicado en cada técnica.

Cuando se aplique cualquier técnica, deberá buscarse que aumente la participación activa de los asistentes.

Todas las técnicas se basan en el trabajo voluntario y

de buena intención. Por lo que debe crearse una atmósfera democrática y de colaboración que estimula la participación y cordialidad del grupo.

### 3.7 TECNICAS:

Entre las técnicas más utilizadas para realizar la evaluación se encuentran:

3.7.1 REUNIONES MIXTAS: Se realizan diariamente al finalizar la sesión de trabajo, con el fin de analizar y evaluar los distintos aspectos que intervienen en el desarrollo del evento; así como para poder reajustar y reprogramar de manera permanente, sistemática e inmediata las actividades de los días subsiguientes.

Las reuniones mixtas de evaluación, son instancias de análisis y discusión que deberán integrarse con los coordinadores técnicos y operativos, instructores y en determinado número de capacitandos. En estas reuniones se analizarán y valorarán los resultados diarios de la acción capacitadora.

Esta técnica es utilizada principalmente por los organizadores para evaluar los aspectos técnicos del evento como son el logro de los objetivos, contenidos, técnicas, didácticas, instructores, etc. y algunos aspectos operativos.

Este tipo de reuniones son muy importantes, ya que a --

través de ellas es posible conocer el avance del programa de trabajo, tener control sobre el desarrollo del evento y retroalimentar permanentemente las acciones capacitadoras.- Se recomienda apoyarse en los resultados obtenidos por medio de la observación para enriquecer el análisis.

#### OBJETIVOS:

Verificar el logro de los objetivos planteados.

Retroalimentar permanentemente las acciones capacitadoras.

Aplicar los correctivos y ajustes necesarios durante el desarrollo del evento.

Lograr control oportuno y sistemático del desarrollo de las acciones capacitadoras.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION:

Por su utilidad, esta técnica debe aplicarse en todos los eventos de capacitación y realizarse durante el desarrollo de las acciones capacitadoras.

Durante el evento, permite evaluar los aspectos técnicos y operativos y retroalimentar de manera inmediata las acciones capacitadoras.

Al final del evento permite la evaluación global del funcionamiento de éste.

La concentración de las conclusiones de las reuniones mixtas puede conformar los resultados de eficiencia técnica

y operativo del evento.

**INSTRUMENTOS:**

Se recomienda utilizar guías de análisis, cuestionarios y un cuadro de concentración de conclusiones.

**3.7.2 AUTOEVALUACION GRUPAL:** Las técnicas de autoevaluación grupal que permiten a los participantes de un grupo de trabajo analizar conforme a ciertos objetivos, criterios y pautas de referencia: sus actitudes, acciones y características, -- emitiendo juicios sobre su capacidad de lograr colectivamente determinados objetivos (o tareas) a la vez de obtener elementos de retroalimentación.

Permite el análisis y la reflexión de todos los que participan en el proceso capacitador para saber hasta dónde su trabajo y actitudes contribuyen al logro de los objetivos.

También les permite conocer si los objetivos que se habían fijado fueron cumplidos y si se lograron completamente o es una parte. Se evalúa todo el proceso seguida, así como el interés, dedicación y atención que pusieron en las acciones capacitadoras lo que les dará información suficiente para decidir dónde estuvo la causa del acierto o de la falla -- y retroalimentar su acción para seguir adelante.

Así como la evaluación se integra al proceso capacitador en todas sus etapas y elementos , la autoevaluación se ----

integra al proceso de formación de los participantes, con el fin de contribuir a su autoformación, generando el análisis y reflexión sobre su comportamiento y trabajo; esto les permitirá detectar fallos y aciertos y obtener elementos que retroalimenten su acción.

Al motivar la expresión de opiniones, apreciaciones y juicios, estas técnicas pueden presentar elementos de subjetividad, por lo tanto es necesario utilizar instrumentos -- bien estructurados como son guías de análisis, cuestionarios, etc. que permiten ubicar, orientar y controlar el análisis y la discusión.

Lo importante es generar la participación crítica y objetiva de todos los involucrados en el proceso capacitador -- que permite superar los errores y alcanzar los objetivos -- planteados.

#### OBJETIVOS:

Generar la capacidad crítica de los participantes en -- las diversas acciones que desarrollan.

Lograr la evaluación de todos los involucrados en el -- proceso de capacitación.

Apoyar el proceso de autoformación.

Verificar el logro de los objetivos planteados.

Retroalimentar las acciones capacitadoras.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION:

Cada sesión de trabajo grupal debe ser objeto de autoevaluación, al dedicar un tiempo determinado al análisis de sus circunstancias y logros.

Al final del evento posibilita la evaluación en cuanto al logro de sus objetivos, temas, instructores, actividad grupal, horarios, recursos didácticos, etc.

Se recomienda formar grupos pequeños de trabajo que permitan la participación de todos los capacitados. Los principios y técnicas de las dinámicas de grupos son aplicadas a la autoevaluación grupal.

#### INSTRUMENTOS DE APOYO:

Se recomienda utilizar gafas de análisis.

**3.7.3 SOCIODRAMA:** Es una técnica utilizada principalmente en psicología y dentro del proceso educativo con el fin de lograr la participación, expresión y comunicación de los capacitados, así como para observar su conducta en la representación de ciertas situaciones reales o semejantes.

El sociodrama consiste en la representación en forma creativa, dramática o cómica de situaciones reales que propician la reflexión entre los participantes. Concede gran libertad de acción y creatividad. Busca estimular a los

participantes para que exterioricen sus sentimientos, ideas, opiniones y apreciaciones sobre determinados hechos o cosas.

A través de esta técnica, es posible observar y detectar ciertos esquemas o patrones de conducta que se producen en los integrantes de un grupo en determinadas circunstancias.

Por lo tanto permitirá analizar y tipificar determinados comportamientos y formas de interacción tales como la relación entre los capacitandos y los capacitadores, dinámicas de trabajo, actividad grupal, organización del evento, etc.

La preparación del sociodrama por los capacitandos es uno de los momentos más ricos de reflexión y análisis del desarrollo del evento: de sus aspectos más relevantes y de las causas o explicaciones por las que se considera que los objetivos o no cumplidos. Durante su realización, describe y retrata ciertas situaciones concretas, posibilitando la expresión directa y libre de los participantes.

Como en este caso se pretende captar ciertos comportamientos y relaciones de y entre los participantes, la valoración que se aplique deberá ser cualitativa, ya que es muy difícil realizar las cuantitativas. Lo cual no implica que por esto se pierda la objetividad y validez de esta técnica.

El sociodrama por sí solo no puede evaluar todos los elementos y aspectos que intervienen en el proceso capacitador,

sino que es importante utilizar diferentes técnicas que se apoyen entre sí, de tal forma que cumplan con los objetivos de la evaluación.

#### OBJETIVOS:

Conocer la opinión de los participantes sobre los aspectos técnicos y operativos del evento de capacitación.

Detectar la identificación de los capacitandos con determinadas actividades, comportamiento o roles.

Retroalimentar las acciones de capacitación.

Facilitar la libre expresión entre los participantes.

Permitir que los participantes expresen sus apreciaciones o ideas personales sobre el desarrollo del evento.

Promover la comunicación y la colaboración de todos los participantes.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION:

El sociodrama sirve para manifestar conceptos, ideas o hechos difícilmente expresables en forma oral o escrita, lo que permite, a través de la expresión de situaciones, el conocer los roles y posiciones que asumen los participantes frente al evento.

Es oportuno aplicar esta técnica a la mitad del evento para hacer consciente al grupo del tipo de relaciones que se desarrollan durante él y así poder crear un mejor ambiente.

te entre ellos o bien, para la evaluación del funcionamiento global.

Es una técnica con la que se debe tener mucho cuidado en momentos de tensión, ya que si no está bien controlada puede provocar o ahondar los conflictos.

Se recomienda que se realice con los grupos de trabajo que se formen en el evento.

Esta técnica será operativa en los eventos en los que se cuente con líderes capaces de animar la dinámica.

#### INSTRUMENTOS DE APOYO:

Se recomienda utilizar instructivo para el sociodrama y guía de observación.

**3.7.4 GUIÑOL:** El teatro guiñol es la representación, a través de títeres, de ciertos personajes en determinadas circunstancias.

El títere representa a un personaje que puede ser hombre, animal o una cosa y se mueve por medio del control humano. Consiste simplemente en una cabeza o un faldón o traje, a los que la mano y la voz de la persona que lo manipula le comunican vida.

El guiñol es una combinación de actuación y juego en la que el participante se identifica de manera peculiar y específica con los personajes de los títeres y con las ---

acciones que éstos representan; tal representación va unida a una serie de proyecciones, es decir, el participante proyecta sus propios sentimientos, deseos, temores, actitudes, etc., en el espectáculo a través del personaje que representa.

Es una representación de la vida real, en la que se -- combinan realidad y fantasía y se parte fundamentalmente -- de la actividad y espontaneidad.

El guiñol es muy importante cultural y educativamente, ya que permite evaluar divirtiéndose. Estimula la imagina--- ción y la memoria de los capacitandos, contribuye además, -- a la formación de hábitos y sirve para generar la refle--- xión y/o discusión de ciertas situaciones o comportamien-- tos.

Al igual que el sociodrama, busca estimular para que -- los participantes exterioricen sus sentimientos, ideas, -- opiniones y apreciaciones sobre determinados hechos o co-- sas.

El guiñol y el sociodrama presentan muchas caracterís-- ticas semejantes, se podrían distinguir fundamentalmente -- por el medio que utilizan para realizar sus representacio-- nes. Es por esto que el guiñol es más accesible que el so-- ciodrama, pues permite la expresión más libre de los parti

cipantes, al no tener que actuar directamente, sino expresarse a través del títere o persobaje.

En la evaluación, el guiñol es un medio idóneo para representar a los distintos tipos de participantes en un seminario, proyectado el sentido e interés que para cada persona ha significado el evento.

Su uso es importante ya que permite que se exprese la creatividad y espontaneidad de los participantes, generando las condiciones para que la actitud de éstos, sea más abierta al diálogo y a la comunicación interpersonal.

#### OBJETIVOS:

Mostrar de manera clara y sencilla las posiciones que guardan los participantes y los instructores ante el evento de capacitación.

Identificar, a través de personajes y situaciones cómicas y divertidas, los tipos de actitudes más frecuentes y repetitivas de los participantes.

Permitir la reflexión sobre las actitudes y posiciones personales que ayudan al avance o propician el entorpecimiento del desarrollo de las actividades del evento.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION

Nos permite conocer aptitudes y posiciones de los participantes sobre el desarrollo del evento, así como eva---

luar algunos aspectos de funcionamiento, tanto en los cursos de capacitación a técnicos como a administrativos.

Puede realizarse por medio de los grupos de trabajo, después de etapas significativas del proceso capacitador o al final de éste.

#### INSTRUMENTOS DE APOYO:

Se recomienda utilizar guías de observación.

**3.7.5 OBSERVACION:** Es una técnica por medio de la cual se puede obtener información significativa sobre un hecho, proceso o una realidad determinada.

La observación permite captar múltiples aspectos de la realidad, sin embargo, para que funcione como técnica evaluativa, necesita partir de objetivos, indicadores y criterios de evaluación que orienten su acción y posibiliten el análisis y la valoración de los informes que se obtienen.

Dentro de la evaluación, la observación permite darse cuenta de manera directa como se realiza el proceso capacitador; así se están logrando los objetivos planteados y valorando como los diferentes elementos que intervienen en este proceso se integran, permitiendo el desarrollo eficiente del evento.

Esta técnica se utiliza para evaluar las habilidades, capacidades y actitudes de los participantes en determina---

des situaciones, o bien para apreciar los cambios producidos en su comportamiento.

La observación debe realizarse en forma sistemática, permanente y acumulativa en el desarrollo del proceso capacitador, de tal forma que proporcione información suficiente para elaborar juicios de valor fundamentados.

Para su aplicación se requiere de personal con capacidad de abstracción y síntesis, que tenga claridad sobre los fines, objetivos y contenidos del evento capacitador, así como un buen manejo de los procedimientos de enseñanza aprendizaje. Generalmente quien hace uso de esta técnica es el organizador o coordinador del evento.

La observación es una técnica de evaluación, es importante porque permite al organizador ir confrontando en la práctica todos los aspectos considerados en la planificación y programación e ir adecuando y ajustando los que intervienen en el proceso capacitador.

Esta técnica puede ser participativa, al involucrar a los capacitandos en la observación y propiciar el análisis conjunto.

#### OBJETIVOS:

Captar información que permite verificar el logro de los objetivos.

Captar información que permita interpretar las actitu-

des de los participantes con respecto a: contenidos, procedimientos y dinámicas, integración del grupo de instructores.

Retroalimentar permanentemente las acciones de capacitación.

Apreciar los cambios producidos en los participantes en función de los objetivos de la capacitación.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION:

La observación es útil en cualquier evento de capacitación. Por sus características debe ser permanente y sistemática, por lo tanto debe realizarse durante todo el evento.

Permite verificar la adquisición de conocimientos y capacidades de los capacitandos.

Es importante, pues, evaluar ciertas actitudes o aspectos del comportamiento que otras técnicas no pueden.

La observación sistemática y bien orientada permite la retroalimentación inmediata y directa del evento.

#### INSTRUMENTOS DE APOYO:

Se propone utilizar la guía de observación y cuestionarios.

**3.7.6 APLICACION DE CUESTIONARIOS:** Esta proporciona información escrita para realizar la evaluación del evento.

Aplicarlos permite entre otras cosas, contar rápidamente con información para retroalimentar el proceso capacitador, no solo en un momento determinado (un curso por ejemplo) sino permanentemente en momentos posteriores.

Los cuestionarios de enseñanza-aprendizaje permiten valorar los conocimientos adquiridos por los participantes en el evento; deben ser de preferencia elaborados por quienes han definido los contenidos conjuntamente con los instructores.

Para estructurar y aplicar cuestionarios, deben estar claramente definidos sus objetivos, el tipo de evaluación al que corresponde, el momento de su aplicación, así como la estructura general del programa de capacitación; puede suceder que quien realice la aplicación no haya intervenido en las actividades previas a la realización, en tal caso, es recomendable la lectura y análisis de los cuestionarios y sus instructivos, de tal manera que al aplicarlos ya los ubique y conozca.

#### OBJETIVOS:

Contar con la información escrita que permita evaluar el desarrollo del evento de capacitación en su conjunto o en cualquiera de sus partes.

Valorar los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

Lograr que la información obtenida sea lo más objetiva posible.

En corto tiempo, contar con resultados de retroalimentación del evento.

Contar con la respuesta de todos los participantes en el evento.

#### TIPOS Y MOMENTOS OPORTUNOS DE APLICACION:

En cuanto a eficiencia técnica y operativa, la aplicación de cuestionarios de opinión en forma individual ha probado ser una técnica de confiabilidad incierta, especialmente si se trata de evaluación de instructores. En las opiniones emitidas se proyectan generalmente factores de simpatía o antipatía impregnados de subjetividad. Es más recomendable, asociar la aplicación del cuestionario a la práctica de la instancia mixta y recabar así opiniones confrontadas y analizadas grupalmente.

En esta forma, la aplicación del cuestionario, se realiza al finalizar cada reunión de la instancia mixta de evaluación. La aplicación de cuestionarios es la forma más común de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la eficiencia técnica y operativa de la capacitación. Si bien, es útil esta técnica por la facilidad de manejo inmediato o diferido de la información que contiene, deben conocerse sus limitaciones.

En cuanto a evaluación de enseñanza-aprendizaje, si se aplica en forma de preguntas de respuestas cerradas, se captará difícilmente el grado de comprensión del tema más allá de sus aspectos cognocitivos superficiales. En los cuestionarios de respuesta abierta, se supera esta dificultad al ofrecer la posibilidad de una expresión libre por parte del capacitando; pero, a su vez, ésta puede ser limitada por cierta dificultad en la expresión escrita, que viene a sesgar la interpretación valorativa de los resultados.

La decisión de aplicarlos deberá tomarse una vez que se conozca el programa de capacitación en su totalidad y que se haya elaborado el programa de evaluación del mismo.

#### INSTRUMENTOS DE APOYO:

Se propone utilizar cuestionarios de: enseñanza-aprendizaje, eficiencia técnica y eficiencia-operativa.

### 3.8 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION DENTRO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION:

Estos son:

3.8.1 -FICHA DE REGISTRO: Aunque no es probablemente un instrumento de evaluación, contiene datos que pueden apoyar el proceso evaluativo, aportando información general sobre los participantes en el evento de capacitación. Se-

elabora siguiendo criterios propios de la evaluación que al elaborar el perfil real de los participantes podrá apoyar la realización del evento y criterios fijados por la institución capacitadora que requiere de información: -- ¿cuántas personas ha capacitado en un período determinado?, ¿qué tipo de trabajo realizan?, ¿cuál es su nivel de escolaridad?, etc.

Información como el tipo de trabajo que desempeñan, servirá para evaluar si el contenido del programa está en relación al mismo; el grado de escolaridad nos dirá el nivel que deberán tener los expositores, etc.

El uso de la ficha de registro adquiere validez y sentido dentro del plan general de evaluación si se contempla como elemento de aporte.

#### OBJETIVOS:

Obtener un perfil real de los participantes en el evento de capacitación, lo que permite:

Conocer mejor el grupo a capacitar.

Reajustar de inmediato la programación del curso de acuerdo a las características del grupo.

Adaptar el método y técnicas didácticas e utilizar en función de los participantes.

3.8.2 -CUESTIONARIOS: Es un instrumento que sirve para la obtención sistemática de información; evaluación no sólo proporciona información cuantitativa - sino también elementos sobre el evento evaluado.

Su elaboración está en función de las necesidades del programa al que apoya; de sus objetivos y del tipo de fenómeno que pretenda valorar o de la información que busca recabar.

Una vez definidos estos puntos, será posible determinar los parámetros de comparación, indicadores a obtener, preguntas que proporcione la información requerida, estructura general del instrumento, cómo, cuándo, y quién lo aplica, cómo se codifica y sobre todo cómo la información obtenida aporta elementos de la evaluación.

#### PRINCIPIOS BASICOS PARA LA ELABORACION DE CUESTIONARIOS:

No hacer uso de términos confusos o que tengan más de un significado, evitando así provocar la ambigüedad en la respuesta.

Evitar términos técnicos o poco usuales para los sujetos que van a responder el cuestionario.

Es recomendable no hacer dos preguntas en una, porque se dificulta la respuesta; es preferible hacer más preguntas que sacrificar la claridad de las mismas.

La pregunta debe estar redactada de tal manera que no sugiera o induzca la respuesta.

Formular exclusivamente preguntas sobre el tema que se está evaluando.

Tomar en cuenta el tipo de personas que contestarán el instrumento, para plantearlo siempre en función de ellos.

Acompañar siempre el cuestionario de un instructivo al principio, donde se explique la forma de contestación y los objetivos que se persiguen.

Es necesario checar la validez del cuestionario, probándolo mediante su aplicación a un grupo de personas con características similares a las de la población a la que va dirigida, para verificar la adecuación y claridad del lenguaje, el carácter preciso y unívoco de las preguntas, su capacidad de aportar la información requerida, el tiempo de su aplicación, etc.

Elaborar el cuestionario siguiendo un esquema lógico, de tal forma que no se confunda o disperse la atención de quién lo contesta.

Diseñar el sistema de codificación del cuestionario. Durante el curso de capacitación se requiere de información rápida que permita retroalimentar el proceso, por lo

que es oportuno contar con las respuestas dadas para codificar y analizar rápidamente la información obtenida.

Reducir la extensión del cuestionario a lo estrictamente necesario, para no hacerlo cansado.

Existen diferentes tipos de cuestionarios, los más comunes son:

- De respuesta abierta: Se plantea de tal manera que permite la libre expresión de las opiniones del cuestionario, sin embargo presenta dificultad al codificar, ya que se cuenta con tal variedad de respuestas que se requiere de mayor trabajo para su análisis. Esta dificultad puede ser superada si se cuenta con parámetros e indicadores de medición previamente definidos.

- De respuesta cerrada: Permite codificar y analizar la información, así como responder rápidamente. En este tipo de cuestionarios se tienen las siguientes variantes:

Cuando hay que elegir entre sí y no, puede ser complementada con una pregunta abierta.

Cuando se presentan diversas alternativas para responder, pero seleccionadas de tal manera que sólo una es la correcta, las respuestas son mutuamente excluyentes.

Cuestionarios cuya respuesta requiere de aplicar una calificación bueno, malo, regular, etc., a un determinado suceso.

Cuestionarios donde hay que relacionar columnas.

- De enseñanza-aprendizaje: La aplicación de este -- cuestionario permite:

Retroalimentar sobre la marcha del curso el proceso - de enseñanza-aprendizaje de los participantes.

Reprogramar los contenidos del evento que se está de- sarrollando y de otros cursos posteriores.

Apoyar el procedimiento de selección de instructores.

Estimar la eficacia del curso.

Este instrumento verifica el grado de comprensión de- los capacitandos sobre los contenidos del curso.

Se aplica al inicio de las acciones como evaluación - diagnóstica, para conocer el nivel de conocimientos de -- los participantes antes del curso. Al final se aplica para conocer el grado de aprovechamiento alcanzado, lo que per- mite evaluar el logro de los objetivos de enseñanza-apren- dizaje.

Durante el desarrollo del evento es indispensable -- aplicar estos cuestionarios al finalizar cada tema o uni- dad, ya que permiten conocer los logros y las deficiencias del proceso de enseñanza-aprendizaje, el tomar decisiones para superar las deficiencias, y retroalimentar a los ca- pacitandos en su aprendizaje y a los instructores en su - enseñanza.

- De eficiencia técnica: Es conveniente que al término de cada tema se evalúe el grado en que los recursos técnicos utilizados contribuyeron al logro de los objetivos.

- De eficiencia operativa: Se valora el grado en que los aspectos operativos, tales como horarios, condiciones de aula, hospedaje, etc., apoyaron o limitaron el logro de los objetivos.

3.8.3 GUIA DE OBSERVACION: Mediante este instrumento se podrá obtener elementos de análisis sobre aspectos tales como el grado de participación de los capacitandos, su actitud, la del instructor hacia el grupo, el grado de integración de los participantes en el programa.

Para elaborar la guía es necesario seleccionar o definir los aspectos a evaluar y desglosarlos o transformarlos en indicadores; los cuales orientarán la observación y la obtención de la información para su análisis y evaluación.

Los puntos que contemple la guía deben estar en función de los objetivos de la evaluación, considerando que estos aportes serán complementados con los que otras técnicas e instrumentos proporcionen.

La persona encargada de la evaluación deberá siempre mantener la imparcialidad aunque esto no necesariamente implique que se mantenga al margen del proceso capacitador.

Entre más observaciones se tengan del fenómeno se contará con mayores elementos de juicio.

La guía de observación aplicada sistemáticamente servirá para obtener información que aporte los elementos necesarios a la evaluación. Es importante que las anotaciones correspondientes se hagan durante la observación misma.

La observación en el proceso evaluativo, sirve de apoyo a otras técnicas; por ejemplo, si se determina la conveniencia de utilizar como técnica de evaluación el sociodrama, una guía de observación permitirá al observador -- (coordinador técnico por lo general) determinar claramente los objetivos del sociodrama.

Las guías de observación deben ser elaboradas una vez que han determinado los objetivos generales del evento y de la evaluación. Los coordinadores deben realizar la observación y llevar los controles correspondientes, ya que desde el primer momento se hace necesaria la observación sistemática.

**3.8.4 GUIA DE ANALISIS:** Es un instrumento que busca promover y orientar la discusión, reflexión y análisis sobre diferentes aspectos del desarrollo del evento, mediante los distintos puntos de vista de los participantes, tra--

tando de llegar al consenso y homogeneización de criterios.

La guía de análisis consiste en una serie de aspectos o temas a tratar, seleccionados con base a los objetivos de la evaluación y a las técnicas que busca apoyar. Estos aspectos se desglosan en indicadores para realizar la discusión. Es necesario para obtener información complementaria que verifique los datos proporcionados por otras técnicas, haciendo posible la revisión constante del desarrollo del evento y así emitir juicios sobre el avance del mismo, el logro de los objetivos, el proceso de enseñanza-aprendizaje etc.

Es una lista de control de puntos a reflexionar que sirve para centrar la discusión hacia temas considerados como relevantes tendiente a lograr resultados concretos que permitan la retroalimentación durante el desarrollo del proceso, evitando la dispersión. Para la elaboración de la guía, es importante considerar la formación, grado de escolaridad, tipo de trabajo de los participantes, así como tipo y profundidad a que se pretende llevar el análisis.

Quienes coordinen las sesiones en que se utilicen guías de análisis deberán conocer los objetivos de su aplicación y los temas de análisis para centrar la discusión y promover la participación.

### 3.9 ESCALAS DE CALIFICACION

Las escalas de calificación son instrumentos que plean y concretan criterios de valoración en escalas cuantitativas, que permiten efectuar cuantificaciones y comparaciones entre los fenómenos observados.

Intentan objetivizar las valoraciones que se hacen sobre determinados aspectos, para captar ciertos matices que de otra manera es difícil conocer. Por lo tanto requieren de graduación de intensidad de las respuestas que se desean obtener.

Si bien estos instrumentos facilitan la consignación y valoración de lo observado, exigen habilidad técnica para elaborarlos e interpretarlos, como capacidad de observación y valoración. Es decir, que su empleo es útil pero delicado.

Para conocer estas escalas es necesario comenzar por una selección precisa y concreta de los rasgos a observar y de la definición de criterios claros de valoración, lo que facilitará su elaboración, así como su aplicación y la interpretación de los resultados.

Es importante señalar que no por usar escalas se alcanza una total objetividad, en ocasiones desde su elabo-

ración y posteriormente en su aplicación se presentan ciertos márgenes de error o subjetividad.

Al seleccionar estos instrumentos, es necesario tener en cuenta que las escalas al presentar ciertas graduaciones sobre los rasgos, no logran abarcar en forma completa la intensidad en que éstos se pueden presentar (es decir se simplifican los rasgos) por lo tanto se pierde información cualitativa importante de consignar y se limita el análisis. En algunos casos es preferible utilizar indicadores que permitan una consignación descriptiva más completa de los aspectos observados.

Para su elaboración se debe:

- Tener una idea de cuáles objetivos pueden ser verificados mediante una escala de calificación. No todos los aspectos deben evaluarse por medio de estos instrumentos, ya que no siempre es oportuno cuantificarlos, pues se limita la obtención de información y su análisis.
- Seleccionar las características más representativas de lo que se va a calificar. Es importante seleccionar aquellos rasgos más visibles e importantes que componen el aspecto que se desea evaluar.
- Tener en cuenta que los rasgos o características de-

berán ser claramente observables, no se deben construir escalas con rasgos que no se puedan observar - ya que la información que aporten carecería de la su ficiente confiabilidad.

- Partir de criterios claros de valoración, que permitan elaborar las escalas, que faciliten el juicio crítico sobre la existencia y medida del rasgo o característica observada.

Existen tres tipos de escalas:

3.9.1 ESCALA NUMERICA.- En este caso los grados en que se puede apreciar la intensidad del rasgo observado se presentan por números cuya significación (previamente re conocida) se mantiene constante a lo largo de todos los rasgos o características seleccionadas.

3.9.2 ESCALA GRAFICA.- En este tipo de escalas, el rasgo o características es seguido por una línea horizontal sobre la cual se marca la categoría seleccionada por el observador.

3.9.3 ESCALAS DESCRIPTIVAS.- A través de diversas categorías se describen en forma resumida, pero de modo más exacto posible, las características o el grado a ser observado.

3.10 DISEÑO DE LA EVALUACION DE UN EVENTO DE CAPACITACION

Para diseñar la evaluación de un evento de capacitación, es necesario que a partir de los objetivos de la evaluación, es decir del "para qué" se va a evaluar, se definen en conjunto el "qué" y el "cómo" se debe evaluar, es decir el objeto (a) de evaluación y los tipos de evaluación que se van a realizar. (Fig. 2)

Una vez determinadas estas tres piezas, se diseñan los procedimientos evaluativos correspondientes que van a combinar sujetos (quién va a evaluar), momentos (cuándo se debe evaluar) y mecanismos que se van a emplear.

#### ELEMENTOS DEL DISEÑO DE LA EVALUACION

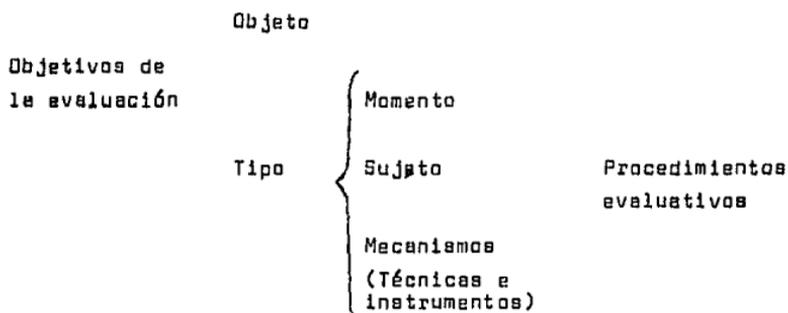


Figura No. 2

#### 3.10.1 PRECISAR LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACION:

Los objetivos de la evaluación de cualquier acción o programa de capacitación, girarán siempre alrededor de -----

los objetivos de:

- Objetivos de la acción o del programa de capacitación que se va a evaluar.
- Destinatarios
- Naturaleza y origen de la acción capacitadora

### 3.10.2 DEFINIR TIPOS Y MOMENTOS:

Las etapas del proceso de capacitación son a su vez fundamentales y obligatorias en el proceso de evaluación: diagnóstico y detección de necesidades, planificación, realización, seguimiento y retroalimentación.

Dentro de éstas, se definen momentos más precisos en los que conviene aplicar técnicas e instrumentos en función del tipo de evaluación que se pretende realizar y de la formación que se pretende integrar.

### 3.10.3 FASES DEL DIAGNOSTICO Y DETECCION DE NECESIDADES:

- Elaborar un perfil de los destinatarios de la capacitación, que orientará la fase de planificación, en cuanto a la determinación de los contenidos, métodos y técnicas didácticas a emplear. Este es el esquema del conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas que representan las cualidades que se espera tengan los individuos para poder desarrollar un trabajo específico (perfil a lograr), -- o que representa las cualidades que tiene

(perfil real). Cuando no haya la posibilidad de realizar una investigación de las características de los destinatarios, el perfil se hará obteniendo información mínima acerca de los elementos incluidos en la lista siguiente:

- Nivel escolar mínimo y promedio,
- Especialización profesional,
- Experiencia profesional,
- Función actual,
- Principales actividades que realizan,
- Tiempo de experiencia en su actual función.
- Se evaluará la suficiencia del diagnóstico y de la detección de necesidades, analizando y verificando los aspectos siguientes:

#### APORTES A LA DETECCION DE NECESIDADES:

- Claridad del perfil que se pretende lograr mediante la capacitación (actividades que deberán realizar los capacitandos y en consecuencia, capacidades y conocimientos a desarrollar).
- Conocimientos del perfil real de los destinatarios de la capacitación.
- Metas cuantitativas a alcanzar con la capacitación (número de sujetos a capacitar, tiempo disponible, etc.).
- Recursos disponibles para efectuar la capacitación.

### 3.10.5 CALIDAD DEL DIAGNOSTICO EFECTUADO:

- Participantes en el diagnóstico. Si éste se realizó en forma externa a los destinatarios de la capacitación, - (por sus superiores), es necesario hacer participar a los destinatarios en la evaluación del diagnóstico, para averiguar si éste corresponde a sus necesidades reales y características.

- Técnicas utilizadas. Ciertas técnicas de investigación proveen una información más objetiva que otra, por -- esto, el diagnóstico basado exclusivamente sobre cuestionarios de opinión u observación debe ser complementado con -- otras.

### 3.11 GUIA DEL INSTRUCTOR

Es la herramienta fundamental de que se vale el instructor para poder ordenar y programar su curso, además le sirve para asociar el tiempo con el nivel de complejidad del -- mismo.

En la guía del instructor deben estar anotados todos -- los elementos a considerar y que afectarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como por ejem.

NOMBRE DEL CURSO

HORARIO

## FECHA Y LUGAR

OBJETIVO GENERAL (debe ser visible y legible)

PRERREQUISITOS (conocimientos o actividades que el participante debe dominar).

TIEMPO Y CARGA ACADEMICA DE CADA OBJETIVO (asociar el tiempo necesario con la complejidad del curso).

A QUIEN VA DIRIGIDO

ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE

TECNICAS Y MATERIAL DIDACTICO

BIBLIOGRAFIA (anotando las páginas de consulta por cada tema).

BIBLIOGRAFIA BASICA

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

La guía del instructor es el elemento esencial para organizar la clase de cada día, previendo la introducción, el desarrollo, la fijación, el cierre y por último la síntesis.

Si existen otros datos que no sean comunes, también se anotan, como por ejemplo: ropa informal, traer tal o cual cosa, etc.

### 3.12 COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento es de vital importancia para el óptimo desarrollo y cumplimiento de los objetivos

vos planteados para llevar a cabo dicha capacitación y adiestramiento del personal, buscando homogeneizar criterios en la materia y una mayor celeridad de este proceso para poder ser incorporado a la etapa productiva lo antes posible.

#### INTEGRACION DE LAS COMISIONES MIXTAS:

Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento - deberán estar integradas por representantes de los trabajadores de base y de los de confianza, su número estará determinado por la cantidad de trabajadores con que cuenta la unidad. Por cada representante de la Comisión se nombrará un supernumerario que se encargará de suplir las ausencias temporales o definitivas del miembro numerario de que se trate a fin de no interrumpir el buen funcionamiento de la Comisión.

Los representantes de la Comisión durarán en su cargo un año pudiendo ser reelectos al término de dicho período. Los representantes de la Comisión elegirán entre sus miembros un presidente y un secretario de actas con las mismas condiciones.

Los representantes de la Comisión podrán nombrar Subcomisiones, previa opinión del titular de la unidad de que se trate, formadas con el personal de la misma, sean o no integrantes de la Comisión.

### 3.12.1 ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES:

Al Presidente de la Comisión corresponde citar y presidir las sesiones ordinarias de ésta, por lo menos una vez - cada 15 días, citar y presidir las sesiones extraordinarias que a petición de cualquiera de los miembros se verifique, someter a consideración de la Comisión el proyecto de trabajo de la misma, conocer, apoyar y vigilar el óptimo desarrollo del plan de trabajo de la comisión, ordenando se realicen todas aquellas acciones tendientes a proveer de los medios necesarios a la misma, todas aquellas que tiendan a mejorar la organización y funcionamiento de la Comisión.

Al Secretario de Actas le corresponde levantar el acta correspondiente a cada sesión, llevar cuentas de los acuerdos tomados por la Comisión, y todos aquellos asuntos que en el cumplimiento de sus funciones le confiera la Comisión.

A los Miembros Numerarios les corresponde convocar a la Comisión a reuniones extraordinarias de trabajo cuando así se considere necesario para el buen funcionamiento de la misma, conocer y difundir todos los asuntos relacionados con la Comisión Mixta en materia de capacitación, detectar las necesidades existentes en la unidad en lo anteriormente citado. Proponer las acciones, planes y programas que consideren convenientes para la integración de un Programa General

de Capacitación y Adiestramiento, auxiliar al titular de la Unidad a detectar los factores que afectan la productividad y permitan su elevación, elaborar o actualizar el Reglamento Interior de trabajo de la Comisión, coordinar y vigilar las acciones que sean encomendadas a las subcomisiones de trabajo. Rendir mensualmente los informes de avance de los programas que se están llevando a cabo en todos los rubros que lo conforman, Informar a los miembros supernumerarios en caso de ausencia de los miembros numerarios de las acciones que se estén implementando por la Comisión a fin de permitir su actualización, autoevaluar las acciones realizadas durante el período de que se trate, proponer alternativas que tiendan a solucionar o mejorar el funcionamiento del sistema de capacitación y adiestramiento. Todas aquellas que sean encomendadas por el presidente y que tiendan al mejoramiento del mismo.

A los Miembros Supernumerarios corresponde suplir temporalmente o definitivamente en sus funciones a los miembros numerarios que por cualesquiera causa no acudan a las reuniones de la comisión actualizarse sobre los asuntos que está conociendo la Comisión, desempeñar todas aquellas funciones que les sean encomendadas por la Comisión, rendir un informe correspondiente a la suplencia realizada --

por la ausencia del miembro numerario.

A las Subcomisiones corresponden todas aquellas funcio  
nes que les encomiende la Comisión, rendir los informes co  
rrespondientes, proponer a la Comisión las acciones que --  
permitan la mejor operatividad de las funciones que se les  
han encomendado.

### 3.12.2 SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS:

El presidente de la Comisión convocará a los miembros-  
de ésta a sesiones ordinarias de trabajo con un mínimo de-  
tres días hábiles, contados a partir de la fecha de la con  
vocatoria. La Comisión podrá convocar a sesiones extraordi  
nerias de trabajo cuando así lo requiera el buen funciona-  
miento de la comisión. La Comisión sólo podrá sesionar ---  
cuando la asistencia sea por lo menos de la mitad más uno-  
de sus miembros, los acuerdos se tomarán por mayoría de vo  
tos y el presidente tendrá voto de calidad.

CAPITULO IV

#### 4.1 PROBLEMATICA

La administración actual no pretende sólo corregir lo pasado sino que debe preocuparse por lo futuro por lo que es indispensable que se mantenga a la empresa actualizada y con un personal bien capacitado y así poder aprovechar los avances - en los recursos antes mencionados para asegurar su existencia en el mercado local propio, y esto lo logrará coordinando los elementos humanos inmateriales y tecnológicos por medio de métodos y técnicas que le servirán de medios para lograr este fin.

Como ya hicimos mención a lo largo de nuestro seminario - de investigación administrativa, la capacitación tanto es indispensable para la evolución de cualquier empresa, como es una evolución de la misma, ya que se elevó a rango de garantía constitucional, por lo que nos remitimos a hacer un estudio minucioso en el ámbito de la capacitación en el Sector Público, el cual se realizó a través de entrevistas y observación directa, detectando la escasa capacitación y por consiguiente el casi nulo desarrollo que se le ofrece al personal de dicho sector.

## 4.2 HIPOTESIS

Creemos indispensable que se implante un programa de "Formación de Instructores" lo cual redundará en menores costos, teniendo sus propios instructores y asegurando así mismo el logro de los objetivos institucionales:

- económico.- Obteniendo una mayor productividad y por ende utilidad.
- de servicio.- dando un personal altamente capacitado y calificado, capaz de proporcionar un mejor servicio; y por último y no menos importante
- humano.- estimulando al personal de la mejor manera, como es, a través de su propio desarrollo.

Existe una idea equivocada sobre la concepción y el papel del instructor o el facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, en muchas ocasiones se le clasifica como -- una persona que debe hablar bien, impactar o en el mejor de los casos, es el que maneje técnicas y materiales didácticos a fin de desarrollar una presentación interesante y -- atractiva, pero sin ninguna sistematización.

En realidad, el papel del instructor difiere de lo -- planteado en el párrafo anterior; es el capaz de planear, - diseñar, conducir y controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje de un curso, con la finalidad de transmitir conocimientos, facilitando el desarrollo de actividades y habilidades de los participantes, a fin de modificar su conducta y lograr el aprendizaje de estos; motivo por el cual el Programa de Formación de Instructores que se someterá a la consideración de las Autoridades Laborales, ha tomado como requisitos básicos el hecho de que los participantes sean profesionistas que presten sus servicios en la Administración Pública, que cuenten con experiencia en el Sector Público y que sean personas de reconocida calidad.

Para lograr un mejor desempeño de sus actividades, es indispensable proporcionarles la instrucción necesaria para que con ello logren una visión más amplia en la materia-

y así demuestren su capacidad y cuenten con todas las herramientas necesarias para el adecuado desempeño de la función de Instrucción, como son: habilidad para participar socialmente, entusiasmo, criterio, tacto, ya que actuarán con diversos tipos de individuos; en conclusión, formarle una personalidad multifacética y dotarlo del dominio de las distintas técnicas de enseñanza y el adecuado encause de sus habilidades.

Sin embargo, debido al hecho de que laborarán a un nivel de instrucción, creemos necesario que los citados profesionistas tengan los conocimientos generales de la capacitación, por lo que se hace necesario implementar un Programa de Formación de Instructores que coadyuve a reforzar dichos conocimientos con el propósito de contar con Instructores altamente calificados y las personas idóneas para representar al sector al que pertenecen.

Con la finalidad de allegarnos de ese personal para participar en el mencionado curso, se han establecido una serie de requisitos que deberán cubrir integralmente los aspirantes; dichos conocimientos consisten tanto en experiencia laboral como en antecedentes académicos, a la vez que una mezcla de características inherentes a la personalidad de cada individuo, como la sociabilidad, sentido de la responsabilidad, etc.

Se ha lanzado una convocatoria entre los profesionistas a la que han respondido todos aquellos que se consideran elegibles para participar en el curso. Posteriormente se seleccionarán los mejores candidatos para que estos a su vez puedan llevar a cabo todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. A la mencionada convocatoria respondieron cuarenta y ocho -- personas; de cada una de ellas fueron evaluados sus antecedentes laborales siendo descartados todos aquellos que por -- una razón u otra no cumplieron con los requerimientos establecidos; entre los criterios que sirvieron para aceptar o -- rechazar las candidaturas, se tuvo muy en cuenta la trayectoria que cada uno de ellos había seguido dentro de la institución, considerando los reconocimientos de que habían sido objeto en la realización de su trabajo.

De los cuarenta y ocho profesionistas que respondieron, fueron elegidos para tomar el curso de Formación de Instructores a impartirse en diez sesiones de cinco horas de duración. Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- 1.- Actualizar a los profesionistas en el dominio de aquellos conceptos propios de la capacitación que les permitan un mejor desempeño dentro de la función de instrucción.

2.- Analizar la estructura y funcionamiento de los diversos mecanismos que existen actualmente para la instrucción laboral y comprender la interrelación de coordinación que deben conformar para el adecuado cumplimiento de sus programas y objetivos.

3.- Lograr que los nuevos instructores conozcan y comprendan la filosofía, los alcances y lineamientos de el pensamiento de la capacitación en una entidad gubernamental.

Para el logro de los citados objetivos, el programa se estructura en ocho unidades complementarias entre si, pero estrechamente vinculadas para garantizar los propósitos señalados.

El instructor deberá seguir una serie de estrategias que permitan obtener resultados válidos, confiables y que satisfagan las necesidades de capacitación en forma práctica, realista, útil e interesante.

Para que el futuro instructor diseñe un plan adecuado de capacitación debe tener presentes 8 temas fundamentales como son: La Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Contenidos, Objetivos, Evaluación, El Aprendizaje en el Adulto, Materiales Didácticos, El Grupo y el Instructor y Técnicas Didácticas que corresponden a las 4 unidades

que comprende el curso que presentamos:

**PRIMERA UNIDAD: Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje;** En esta parte se hace un estudio sobre el manejo de los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el futuro instructor los sistematice y utilice en el diseño, planeación, ejecución y control de sus cursos. El temario a impartir es el siguiente:

La Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

- Objetivo del Tema
- La instrucción como proceso científico
- El proceso de enseñanza-aprendizaje
- Estrategia que sistematiza el proceso de enseñanza-aprendizaje

**SEGUNDA UNIDAD: Los Contenidos;** Aquí se hace un repaso sobre el manejo de los elementos teóricos sobre la organización del contenido de un curso, a fin de que el participante los aplique en la elaboración de su curso. El temario a impartir es el siguiente:

Los Contenidos

- Objetivo del tema
- El instructor, el contenido y los participantes
- Las tres estructuras básicas para organizar el contenido

- La estructura cognocitiva
- La estructura conceptual
- La estructura metodológica
- La guía de instrucción
- Organización del contenido del Curso para facilitar el aprendizaje por medio de una sistematización de la información de cada sesión.

TERCERA UNIDAD: Los Objetivos; mediante el estudio de esta unidad se puede llegar a distinguir los distintos tipos de objetivos y su relación con los niveles y áreas de aprendizaje, a fin de ubicar su importancia y emplearlos en la programación del proceso de enseñanza-aprendizaje. El temario a impartir es el siguiente:

#### Los Objetivos

- Objetivos del tema
- Objetivos de aprendizaje
- Tipos de objetivos
- Clasificación de los objetivos educacionales
- Niveles del área cognocitiva
- Niveles del área afectiva
- Niveles del área psicomotriz
- Verbos que pueden ser usados en cada nivel cognitivo

CUARTA UNIDAD: La Evaluación; nos lleva a manejar los distintos tipos de evaluación y su aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de ubicar su uso e importancia dentro del curso. El temario a impartir es el siguiente:

#### La Evaluación

- Objetivo del tema
- La evaluación
- Tipos de evaluación
- Tabla de especificaciones
- Elaboración de preguntas para objetivos del área cognocitiva
- Tipos de reactivos
- Tabla de reactivos y su relación con los niveles del área cognocitiva
- Evaluación para las áreas afectiva y psicomotriz

QUINTA UNIDAD: El aprendizaje en el adulto; aquí se conocerán las diferentes características del aprendizaje en el adulto con la finalidad de ubicar los factores que surgirán en los grupos que se manejen. El temario a impartir es el siguiente:

#### El Aprendizaje en el Adulto

- Una metodología de instrucción activa
- En un ambiente informal
- La instrucción ha de ser motivante

**SEXTA UNIDAD: Materiales Didácticos;** mediante el estudio de esta unidad se podrá distinguir los diferentes tipos de material didáctico para su uso adecuado durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. El temario a impartir es el siguiente:

**Materiales Didácticos**

- Materiales visuales
- Materiales auditivos
- Materiales audiovisuales

**SEPTIMA UNIDAD: El Grupo y el Instructor;** la finalidad de esta unidad es manejar los fundamentos de la Dinámica de Grupos para su aplicación en la conducción de un grupo en el aula. El temario a impartir es el siguiente:

**El Grupo y el Instructor**

- Tipos de papeles que se juegan en el grupo
- Formal de la comunidad de aprendizaje

**OCTAVA UNIDAD: Técnicas Didácticas;** se busca manejar los elementos teórico prácticos de las técnicas didácticas para su correcta aplicación en el proceso enseñanza-aprendizaje. El temario a impartir es el siguiente:

**Técnicas Didácticas**

- Diferentes dinámicas grupales

En resumen se busca analizar los elementos teórico-prácticos que intervienen en la elaboración de un plan de curso por objetivos, con el fin de que el futuro instructor pueda diseñar su propia guía de instrucción.

4.3 Nombre del Curso: "FORMACION DE INSTRUCTORES"

Objetivo general del curso: Analizar los elementos teórico-prácticos que intervienen en la elaboración de un plan de curso por objetivos con el fin de que el futuro instructor pueda diseñar su propia guía de instrucción.

Unidad I "La Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje"

Objetivo del tema: Manejar los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el futuro instructor los sistematice y utilice en el diseño, planeación, ejecución y control de sus cursos

	OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPD.	MATERIAL DE APOYO
137	Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de que el pueda desempeñar efectivamente de terminado nivel de calificación y responsabilidad.	La instrucción como proceso científico	Presentación Establecer reglas de trabajo Exposición magistral	15' 5' 70'	
	Que el alumno identifique la relación existente entre el instructor y el participante	El proceso de Enseñanza-Aprendizaje 1. Aprendizaje 2. Elementos del proceso de Enseñanza-Aprendizaje - Los contenidos - El participante	Exposición magistral Participación interrogativa Lectura Dirigida y comentada Discusión Grupal	150'	Pizarrón Bibliografía

- El instructor
- Los objetivos
- El método
  - . Actividades de aprendizaje
  - . Los recursos didácticos
  - . El tiempo y el espacio
  - . Técnicas didácticas
- La Evaluación
- La Comunicación y la Interac  
ción Social

138

Que el alumno identifique  
las tres partes fundamen-  
tales del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Estrategia que sistematiza el  
Proceso de Enseñanza-Aprendi-  
zaje.

1. Planeación
2. Ejecución
3. Control

Exposición	50'
magistral	
Conclusión	10'

Unidad II: "LOS CONTENIDOS"

Objetivo del tema: manejar los elementos teóricos sobre la organización del contenido de un curso, a fin de que el participante los aplique en la elaboración y conducción de su curso.

139

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPQ.	MATERIAL DE APOYO
<p>2.- Que el participante pueda operar y aplicar los conocimientos, actitudes o habilidades aprendidas y así poder transformarse en su medio y a él mismo.</p>	<p>El Instructor, el Contenido y los Participantes</p>	<p>Breve resumen de la sección anterior, Exposición de cada uno de los participantes.</p>	<p>20' 100' 20'</p>	<p>Pizarrón</p>
<p>Que el participante maneje las ideas básicas y complementarias que ayudan a la adecuada asimilación de los contenidos transmitidos.</p>	<p>Las tres estructuras básicas para organizar el contenido</p>	<p>Exposición magistral Discusión por equipo Conclusión grupal</p>	<p>110' 30' 20'</p>	<p>Guías para c/u de los participantes,-</p>
	<p>1. Estructura Cognoscitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Período Sensorio-Matriz</li> <li>- Período Preoperacional</li> <li>- Período Concreto-Operacional</li> <li>- Período Operacional-Formal</li> </ul>			

Que el participante organi  
ze el contenido del curso-  
de tal manera que se pueda  
tener una visión global de  
lo que se va a aprender.

2. Estructura Conceptual - Proceso para <u>seleccio</u> <u>nar el contenido</u> - Definiciones	Resúmen de la <u>in</u> formación ante-- rior	15'	Pizarrón
3. Estructura metodológi ca. - Organización y Siste matización del conte nido - Guía de instrucción . Pasos para su <u>elabo</u> <u>ración.</u>	Exposición <u>magia</u> tral	115'	
	Discución por -- equipo	45'	
Organización del conte nido del curso para fa cilitar el <u>aprendizaje</u> por medio de una siste matización de la <u>infor</u> <u>mación para cada sección</u> 1. Introducción 2. Desarrollo 3. Fijación 4. Síntesis o conclusiones	Exposición <u>magia</u> tral	60'	
	Discución <u>dirigi</u> da	45'	
	Conclusión Grupal	20'	

### UNIDAD III "Los Objetivos"

Objetivos del Tema: Distinguir los distintos tipos de objetivos que existen y su relación con los niveles y áreas del aprendizaje, a fin de ubicar su importancia y emplearlos en la programación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPQ.	MATERIAL DE APOYO
4.- Que el participante conozca los objetivos que deberá manejar al elaborar la guía de instrucción.	Objetivos de Aprendizaje	Breve resumen de la sección anterior.	20'	
	1.- Tipos de objetivos que manejará el instructor en la guía de instrucción.	Exposición y		
	- Objetivo general del curso. - Objetivo del tema - Objetivos conductuales o específicos	mesa redonda	260'	
5.- Que el participante conozca como aprende el ser humano	Clasificación de los objetivos educacionales	Breve resumen de la sección anterior	20'	Acetatos
	1.- Area Cognoscitiva	Exposición	240'	Pizarrón
	2.- Area Afectiva	magistral y discusión grupal		
3.- Area Psicomotriz				

UNIDAD IV "La Evaluación"

Objetivo del tema: Manejar los distintos tipos de evaluación y su aplicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de ubicar su uso e importancia dentro del curso.

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPD.	MATERIAL DE APOYO
6.- Que el participante conozca la finalidad de la Evaluación dentro del Proceso de enseñanza-aprendizaje.	Evaluación	Resumen sección anterior Exposición y conclusiones	10'  290'	
Conocer los diferentes tipos de evaluación que pueden ser empleados.	Tipos de evaluación 1.- Evaluación Diagnóstica 2.- Evaluación Formativa 3.- Evaluación Sumaria			
Crear un sistema para planear y controlar la evaluación	Tabla de especificaciones			

7.- Que el participante <u>el</u> bore las preguntas ade- cuadas que le proporci <u>o</u> nen los datos necesarios para emitir juicios	Elaboración de preguntas para objetivos del área cognoscitiva 1.- Tipos de reactivos 2.- Clasificación de las pruebas	Resumen sección anterior Exposición Discusión Conclusiones	15'  285'
Que el participante pug <u>a</u> da evaluar a partir de- la observación de condyc <u>o</u> tes	Evaluación de las áreas efectivas y psicomotriz		

UNIDAD V "El aprendizaje en el adulto"

Objetivo del tema: El participante explicará las diferentes características del aprendizaje en el adulto con la finalidad de que ubique los factores que surgirán en los grupos que el maneje.

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPD.	MATERIAL DE APOYO
8.- Que el participante maneje las distintas características del aprendizaje en el adulto	El aprendizaje del adulto debe ser: 1.- Con una metodología de instrucción activa 2.- En un ambiente informal 3.- La instrucción debe ser motivante	Resúmen Seminario Participación	10' 30' 60'	

UNIDAD VI "Materiales Didácticos"

Objetivo del tema: Distinguir los diferentes tipos de material didáctico, su utilidad y aplicación en el proceso enseñanza-aprendizaje con la finalidad de emplearlos adecuadamente durante el proceso enseñanza-aprendizaje.

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPD.	MATERIAL DE APOYO
Que el participante conozca su función y limitaciones para su adecuado uso	Materiales Visuales	Exposición	160'	Acetatos
	1.- Rotafolio	Conclusiones	20'	Transparencias
	2.- Pizarrón			
	3.- Gráficas, Mapas y Carteles			
	4.- Modelos reales o a escala			
	5.- Visuales proyec- tablea			
	6.- Diapositivas			
	7.- Filmíneas			
	Materiales Auditivos			
	1.- Discos y Grabacio- nea			

### Materiales Audiovisuales

- 1.- Películas cinematográficas
- 2.- Multimedia
- 3.- Video cassette y circuito cerrado de televisión.

146

### UNIDAD VII "El grupo y el instructor"

Objetivo del tema: Manejar los fundamentos de la Dinámica de Grupos con la finalidad de aplicarlos en la conducción de un grupo en el aula.

OBJETIVOS	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPO.	MATERIAL DE APOYO
9.- Que el participante comprende la importancia del grupo como factor primordial en el proceso de enseñanza-aprendizaje	1.- Las normas 2.- Comunicación 3.- Metas 4.- Cohesión 5.- Los Roles	Evaluación formativa por escrito Discusión Dirigida Conclusiones	55' 220' 25'	

Que el participante identifique los papeles que se juegan en el grupo con la finalidad de sacarles todo el provecho posible

Que el instructor conduzca al grupo al logro de sus -  
objetivos

Tipos de papeles que se juegan en el grupo:

- 1.- Papeles constructivos
- 2.- Papeles destructivos
- 3.- Papeles dependientes

Formación de la comunidad de aprendizaje

- 1.- Ambiente
- 2.- Reducción de la intimidación
- 3.- Liderazgo distribuido
- 4.- Formulación del objetivo
- 5.- Flexibilidad
- 6.- Consenso
- 7.- Evaluación continua
- 8.- Actividades para la formación de la comunidad de aprendizaje.

UNIDAD VIII "Técnicas Didácticas"

Objetivo del tema: Manejar los elementos teórico-prácticos de las técnicas didácticas , con la finalidad de aplicarlas correctamente durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

OBJETIVOS:	CONTENIDO (TEMARIO)	ACTIVIDADES	TPD.	MATERIAL DE APOYO
10.- Que el participante conozca las diferentes técnicas didácticas que puede emplear así como su aplicación, ventajas y limitaciones	1.- Simposio 2.- Mesa Redonda 3.- Panel 4.- Diálogo Público 5.- Entrevista pública 6.- Corrillos o pequeños grupos de discusión 7.- Debate dirigido 8.- Phillip's 66 9.- Interrogativa 10.- Dramatización 11.- Lectura comentada	Lectura Dirigida y comentada Discusión grupal Conclusiones	50' 210' 40'	Acetatos

12.- Estudio de casos

13.- Tormenta de ideas

14.- Entrenamiento en el  
puesto de trabajo

15.- Foro

16.- Exposición o conferencia

#### 4.4 CUESTIONARIO

- 1.- ¿ Que es el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje ?
- 2.- ¿Que importancia tiene el dar capacitación y desarrollo al personal de una empresa ?
- 3.- ¿ Cual es el proceso de la comunicación ?
- 4.- ¿ Cual es la labor fundamental del instructor ?
- 5.- ¿ Cual es el papel del participante en el proceso de enseñanza-aprendizaje ?
- 6.- ¿ De que herramientas se auxilia el instructor para lograr una ordenada impartición de su curso ?
- 7.- ¿ Que tipos de técnicas didácticas conoce ?
- 8.- ¿ Que son los recursos ambientales ?
- 9.- ¿ Qué son los recursos materiales ?
- 10.- ¿ Que tipos de evaluación conoce ?
- 11.- ¿ Que debe conocer el instructor para planear adecuada - mente su curso ?

- 12.- ¿ Para que sirve el control del proceso de enseñanza-aprendizaje ?
- 13.- ¿Que entiende por estructura cognocitiva del contenido ?
- 14.- ¿ Que entiende por estructura conceptual del contenido ?
- 15.- ¿ Qué entiende por estructura metodologica del contenido ?
- 16.- ¿ Para que sirve organizar el contenido de un curso ?
- 17.- ¿ Cuales son los pasos a seguir en la organización del contenido de un curso ?
- 18.- ¿ Que características debe poseer un objetivo ?
- 19.- ¿Cual es la finalidad de la evaluación ?
- 20.- ¿ Que objetivos persiguen las dinámicas de grupo ?
- 21.- ¿ Que rango tiene para usted la capacitación ?
- 22.- ¿ Cual sería para usted el objetivo de enseñar y cual el objetivo de aprender ?
- 23.- ¿ Para que sirve la medición ?

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

Durante el desarrollo de nuestro Seminario de Investigación Administrativa tratamos todos aquellos aspectos necesarios para lograr una buena capacitación del Recurso Humano, haciéndoles llegar esta mediante una adecuada instrucción por parte de aquellos profesionistas que poseen los conocimientos necesarios. Por esta razón hemos planteado un curso de formación de instructores para que estos adquieran las herramientas y aprendan a utilizar las técnicas adecuadas que les permitan alcanzar sus metas de la mejor manera posible.

En este trabajo se contemplan desde las bases legales que hacen de la Capacitación un derecho para todos los trabajadores sin importar su jerarquía o su puesto; además de ello nos encontramos con la institución reguladora de la Capacitación y el Adiestramiento en nuestro país: también están contemplados todos aquellos aspectos cuyo conocimiento es indispensable para la buena ejecución de cualquier proyecto de Capacitación.

Por lo que respecta al curso que aquí presentamos, este se encuentra dividido en ocho unidades de enseñanza-aprendizaje en donde de una manera sistemática se plasman los conceptos que hay que tomar en cuenta para la elaboración de un buen curso, sin importar el tema alrededor del cual gire este

Consideramos que todo el material aquí reunido constituye una buena ayuda para la creación de cursos de capacita-

ción por que como ya se dijo anteriormente contiene todos los puntos básicos sobre los cuales elaborar el material a utilizarse.

En cuanto a las técnicas grupales es conveniente seleccionar aquella o aquellas que nos permitan exponer más claramente nuestras ideas y conceptos de acuerdo al tema que se va a presentar y a los participantes del curso.

Los resultados demuestran por sí solos tanto la calidad del curso como de la exposición; ambos aspectos de vital importancia ya que de ellos depende la firmeza de los conocimientos adquiridos los cual redundará en un mejor desempeño de las labores del elemento capacitado.

## BIBLIOGRAFIA

MANUAL DE BIENVENIDA DE LA UCECA  
1983, SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
ALFONSO SILICEO AGUILAR  
EDITORIAL LIMUSA, 1973.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
1984.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
FERNANDO ARIAS CALICIA (COORDINADOR)  
EDITORIAL TRILLAS  
JULIO 1981, MEXICO

ATRIBUCIONES DE LA UCECA  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION  
18 DE FEBRERO DE 1980.  
30 DE DICIEMBRE DE 1983.

LA EVALUACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION, PRINCIPIOS, TEC-  
NICAS E INSTRUMENTOS.  
CUADERNOS DE CAPACITACION  
TECA RURAL  
OCTUBRE DE 1981

DOCUMENTOS DE LA COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATI-  
VOS  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION  
ISAAC GUZMAN VALDIVIA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL