

28
29j.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EVALUACION DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION EN LA UNAM DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE 1991 A 1992.

T E S I S
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

JOSE LUIS BRAVO MENDEZ

Director de Tesis: Lic. Lourdes Reyes Ponce
Director de la Facultad: Dr. Juan José Sánchez Sosa



México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA EL ORDEN**



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.

**A 26 AÑOS DEL MOVIMIENTO
ESTUDIANTIL-POPULAR DE 1968.
NO SE OLVIDA.**

A MI ALMA MATER

LA U.N.A.M.

**A MI FAMILIA
TINA
NINVE Y
CUAUHTÉMOC**

Con mi más profundo agradecimiento al Lic. Juan Reyes Delgado, coordinador de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo, así como a la Lic. Guadalupe Chávez Gómez, Jefe del Departamento de Selección y Capacitación, sin los cuales esta tesis no hubiera sido posible; el aporte de material documental, sus comentarios y asesorías permitieron finalizar esta fuente de consulta.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología que con intenso interés académico instrumentó el Programa de Titulación.

A mi directora de tesis, la Lic. Lourdes Reyes Ponce por su enorme paciencia y entusiasmo al impulsarme a terminar esta investigación documental.

A mi querida amiga María Eugenia Hernández de la U.P.N. quien me apoyó incondicionalmente en la captura de información, corrección e impresión de este trabajo.

A todos gracias.

Resumen	5
Introducción	6
Capítulo 1. Aspectos teóricos de la Capacitación. Marco Legal	
1.1. Administración de Recursos Humanos	10
1.2. Capacitación	12
1.3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal de Trabajo.....	19
1.4. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994	22
Capítulo 2. La Capacitación en la UNAM del Personal Administrativo de Confianza	
2.1. Antecedentes.....	28
2.2. Necesidades Institucionales de Capacitación	37
2.3. Sistema Integral de Actualización	45
2.4. Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo, 1991-1992.....	71
Capítulo 3. Evaluación de la Capacitación	
3.1. Definición de los Conceptos de	
3.1.1. Sistema.....	93
3.1.2. Medición	97
3.1.3. Evaluación	99
3.1.4. Evaluación de Seguimiento.....	105
3.2. Modelos de Evaluación	110
3.3. Propuesta de Evaluación de Seguimiento	131
Conclusiones.....	146
Glosario.....	149
Bibliografía.....	151
Anexos.....	157

Resumen

La concepción global que sustenta a esta tesis es, que la capacitación es un proceso continuo, integral y participativo; integrado a la Detección de Necesidades de Capacitación, Planeación y Programación, Ejecución y Evaluación, ésta última orientada a la medición válida y confiable, que permite tomar las decisiones pertinentes en los diferentes subsistemas, bases del sistema que es objeto de la evaluación. La finalidad es recuperar, organizar, procesar y suministrar la información para la aplicación de un modelo de evaluación de seguimiento al programa de capacitación que instrumenta la **UNAM** a su personal administrativo de confianza.

INTRODUCCIÓN

El cambio de estrategia económica gubernamental por la firma del Tratado de Libre Comercio, ha obligado a las empresas e instituciones del sector público a promover cambios en sus políticas administrativas que les permita ser más productivas y por lo tanto más competitivas.

Uno de estos cambios proyectados es la necesidad imperiosa de capacitar a su personal e insertarlo en el proceso de modernización que se deriva del TLC.

La **UNAM** tiene la necesidad de procesar el cambio de frente a la realidad económica, política, cultural y social que vive el país ante la firma del Tratado de Libre Comercio que exige respuesta a los cambios tecnológicos en el proceso de trabajo.

En la **UNAM** la capacitación del personal administrativo de confianza responde a este reto, la formación profesional de este sector le permite estar preparado para actuar eficazmente en el desarrollo administrativo institucional, así como a responder con eficiencia ante la introducción de nuevos procesos tecnológicos.

La institución invierte recursos presupuestales significativos para capacitar a su personal administrativo de confianza por lo que requiere conocer si los instrumentos utilizados para llevar a cabo la evaluación de la capacitación permiten comprobar la adquisición de conocimientos aplicables a las funciones propias del perfil del puesto y si

los jefes del capacitando apoyan o no a sus subordinados en su área de trabajo, a cumplir los objetivos de la capacitación.

Por esto, la participación del psicólogo y la de otros profesionales dedicados a la capacitación es fundamental para diseñar instrumentos, aplicarlos e interpretar sus resultados para evaluar los programas y fases de la capacitación y, conocer si el capacitando obtuvo el logro de los objetivos establecidos y, si éstos se mantienen.

En esta tesis de investigación documental se presentará de manera general en su primer capítulo a la capacitación en los procesos administrativos de recursos humanos, conceptuales, legales, así como el eje fundamental que orienta a la capacitación en la **UNAM**: el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994.

En el segundo capítulo se reseñarán los antecedentes de capacitación en la **UNAM** y los cambios administrativos generados para cubrir esta necesidad institucional de capacitar al personal administrativo de confianza, los pasos instrumentales que se utilizaron para elaborar los diferentes programas de capacitación, las etapas y cambios de éstos de 1966 a 1990, para arribar al Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo 1991-1992.

En el tercer capítulo se presentarán definiciones conceptuales entendiendo a la capacitación como sistema, compuesta por varios subsistemas siendo la evaluación uno de ellos. Dentro de la evaluación se resaltarán a la evaluación de seguimiento por su importancia en medir y verificar el logro de los objetivos de la capacitación.

Se presentará la descripción de algunos modelos de evaluación que, permitirán presentar una propuesta alternativa elaborada por Ayala e Iñiesta (1992) sobre evaluación de la capacitación, haciendo énfasis en el seguimiento; tomando en cuenta los aspectos de los modelos de evaluación, de las estrategias y del modelo de formación de equipos.

Todo lo anterior permitirá sistematizar la información documental sobre la capacitación en la **UNAM** del personal administrativo de confianza, establecer el marco legal, contextualizar este proceso, establecer definiciones conceptuales y presentar una propuesta que permita a los psicólogos que participan del proceso de la capacitación, en el caso de la **UNAM**, encontrar elementos aplicables a utilizar en la evaluación de seguimiento de la capacitación y verificar la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas, así como los alcances logrados por los capacitandos mediante las acciones de capacitación, en relación con su materia de trabajo y con los objetivos de la institución.

La capacitación del personal administrativo de confianza adquiere particular importancia por el impacto que tiene su trabajo en los servicios académicos y administrativos que brinda la **UNAM**.

**Capítulo 1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN
MARCO LEGAL**

1.1. *Administración de Recursos Humanos*

En este capítulo se abordará de manera general a la capacitación en los procesos: administrativo, instruccional y legal; los cuales guían y ordenan el logro de objetivos y beneficios entre los trabajadores y la Institución.

Fernández, (1971) dice que la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado; las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones.

Para Arias (1973) la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Godínez (1989) nos dice que los componentes que integran la administración de recursos humanos son:

- **Reclutamiento:** consiste en buscar candidatos que puedan ocupar un puesto en la organización a través de fuentes y medios, dentro de los primeros tenemos:

bolsa de trabajo, escuelas técnicas, universidades, etc., y por los segundos:

anuncios en medios de publicidad, circulares, avisos en plantas industriales, entre otros.

- **Selección:** consiste en escoger entre los candidatos reclutados a aquel que tenga con mayor proximidad los conocimientos y características requeridos para el puesto.
- **Contratación:** es el establecimiento de formas de trabajo entre el personal seleccionado y la organización donde es factible que se discutan los puntos o condiciones de trabajo.
- **Adiestramiento:** es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo (CAPINTE, 1987).
- **Capacitación:** proceso a través del cual se actualizan y perfeccionan los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y le proporcionan la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador (LFT, Art. 153 F).
- **Desarrollo:** es la acción destinada a modificar las aptitudes del trabajador con el objeto de que se preparen para desempeñar su trabajo eficientemente y que se refleje en una superación personal.
- **Motivación:** son todas aquellas fuerzas internas y externas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los individuos hacia el logro de objetivos específicos, está compuesta por factores de tipo biológico, psicológico, social y cultural. (DGP, 1993).
- **Aplicación de sanciones:** se consideran como medidas auxiliares con carácter negativo, por lo que debe de procurarse que sean tomadas como última instancia; así también, debe existir una graduación de menor a mayor castigo buscándose el tratamiento correctivo.

Una de las áreas más relevantes en la administración de los recursos humanos es la capacitación y desarrollo.

En la presente tesis se resaltarán la importancia de la capacitación brindada al trabajador administrativo de confianza, ya que la misma le permite actualizar sus conocimientos y perfeccionar sus habilidades para tener un desempeño más eficaz, acorde con los avances de la tecnología, en beneficio de la Institución.

La más importante justificación para el desarrollo de un programa de capacitación planeado y sistemático, es la naturaleza de las tareas asignadas al perfil del puesto, ya que estas requieren una atención conciente y sistemática.

1.2. *Capacitación*

Ubicada la capacitación como un componente de la administración de recursos humanos su significado, según el Diccionario de la Lengua Española, se refiere a la acción y efecto de capacitar o capacitar-se y, capacitar tiene como finalidad hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa.

Para Arias (1973) es: la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación también se considera como la acción permanente, conciente y deliberada para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes; orientada al aumento sistemático y continuo de la for-

nación de áreas técnicas y administrativas en todos los niveles jerárquicos (Limón, 1989).

Esto es, incrementa las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar un trabajo específico.

Para Siliceo (1991) la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; nos dice que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y está orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Pinto (1990) menciona que la función de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes de cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Chiavenato (1988) llama a la capacitación: entrenamiento y lo define conceptualmente como el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Cualquier tarea simple o compleja, incluye necesariamente estos tres elementos.

En administración la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y al desarrollo de habilidades.

Puga (1991) nos dice que la capacitación se explica como un proceso (Fig. 1) en el que se observan las siguientes fases:

- Detección de necesidades de Capacitación.
- Planeación y programación.
- Ejecución.
- Evaluación y Seguimiento.

Cada fase interactúa y se complementa con la siguiente, lo que le da dinámica al proceso; no se puede prescindir de ninguna etapa puesto que entonces la fundamentación de las otras no existiría; restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas.

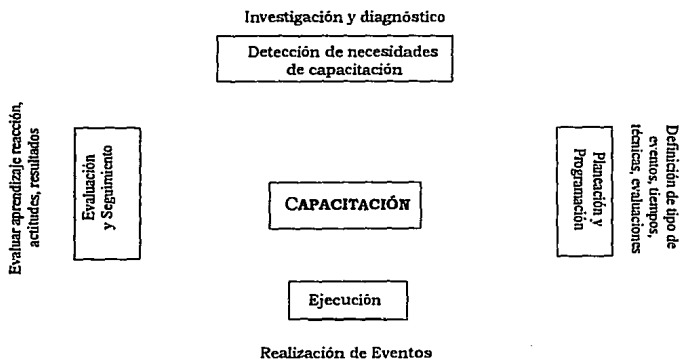


Fig. 1 Proceso de la Capacitación

La capacitación, al igual que muchos otros procesos, debe observarse dentro de un enfoque sistémico, en el cual se tendrán que considerar las variantes de los otros subsistemas que inciden en la realización de las metas que pretende lograr el sistema.

Detección de necesidades de capacitación:

Es la parte que inicia el proceso y se refiere, principalmente, a la investigación que debe realizarse para conocer las necesidades reales de capacitación de la organización y lo que corresponde a los puestos y personas que los ocupan, teniéndose así un diagnóstico objetivo de la misma.

Las actividades que se realizan son:

- Definición del perfil del personal objeto de la capacitación.
- Investigación y determinación del medio ambiente en el que actúa y se desenvuelve el sujeto y la capacitación.
- Definición de los cambios que se desean y pueden obtener a través de la capacitación.
- Definición del temario que se desea desarrollar durante el evento y el nivel de profundidad de aprendizaje para cada tema.
- Definición de las variables que permitirán medir el resultado de la capacitación y su medición.

Planeación y Programación:

En esta parte, se estructura la forma adecuada de solucionar la problemática identificada en la detección de necesidades de capacitación definiendo el tipo de evento que se requiere, el nivel de información que deberá tratarse, las técnicas didácticas, los apoyos visuales que se utilizarán, los tiempos que se asignarán para cada explicación y las evaluaciones que se aplicarán a los participantes, los lugares y las fechas probables de los eventos, estas acciones integran la parte metodológica.

Un punto de gran importancia es también el presupuesto y la asignación de recursos para la realización de los eventos que integrarán el plan de acción de la organización; una vez que se obtenga la aceptación de las áreas que participan como asistentes al programa y con la autorización de los recursos financieros se podrá confirmar la programación de los eventos que integran el plan general.

Las principales actividades son:

- Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación dentro del marco de acción de la organización.
- Definición del tipo de evento a realizar de acuerdo a las características específicas establecidas en la detección de necesidades.
- Selección de actividades y técnicas adecuadas al tipo de evento por realizar.
- Establecimiento de la carta descriptiva correspondiente a los eventos prioritarios.
- Validación de la estructura del evento con el área que lo requiera.

- Concertación de acciones.
- Determinación de los recursos necesarios para la realización de los eventos.
- Formulación del presupuesto respectivo.
- Factibilidad financiera.
- Programación de los eventos.

Ejecución:

En virtud de que la ejecución del plan de capacitación es el punto más conocido y en el cual se puede observar con claridad cada una de las acciones que se planearon, sólo se mencionarán los puntos fundamentales, éstos son:

- Proporcionar los elementos necesarios para la realización del evento de acuerdo a los requerimientos específicos.
- Definir los elementos necesarios para el apoyo logístico del evento.
- Precisar los elementos necesarios para definir la metodología de trabajo.
- Verificar las condiciones generales del lugar donde se llevará a cabo el evento.
- Observar los controles necesarios para la impartición de explicaciones y desarrollo del proceso de enseñanza.

- Desarrollar los temas siguiendo la actividad predefinida en la carta descriptiva tanto por el instructor como por los capacitandos.
- Aplicar las evaluaciones.
- Reportar los resultados de la evaluación.

Evaluación y Seguimiento:

La fase final dentro del sistema de capacitación es la evaluación, en donde se verifica si los objetivos que al inicio se plantearon se cumplieron, también sirve para reorientar las acciones realizadas y corregirlas si existiese alguna desviación.

Las actividades que comprende son:

- Elaborar las pruebas necesarias y aplicar la evaluación del proceso predefinido.
- Contratación de las variables de control.
- Obtención de resultados y conclusiones a partir de la contrastación.
- Elaborar el reporte final de los resultados.
- Retroalimentar los resultados y reincorporación de experiencias en el proceso.

El seguimiento contribuye a lograr las funciones de la evaluación, dado que permite evaluar los resultados de la acción de la capacitación en el área de trabajo después de un cierto periodo de tiempo; determina en qué medida

los capacitandos aplican en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirieron en los cursos y eventos de la capacitación.

En este sentido, el seguimiento permite mejorar aquellos subsistemas de la capacitación que presenten fallas.

En el Capítulo 3 se tratará con más precisión lo referente a este subsistema de Evaluación y Seguimiento.

1.3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal de Trabajo

En materia laboral se pretende que con la capacitación se mejoren los ingresos del trabajador y alcance un nivel de vida más elevado.

Por esta razón en nuestro sistema constitucional la formación profesional ha adquirido la categoría de garantía social al haberse establecido métodos y sistemas para que los trabajadores se capaciten y estén preparados de manera más eficiente y permanente para actuar dentro de cualquier proceso tecnológico, (Diccionario Jurídico Mexicano, 1991).

El marco normativo de la capacitación lo establece el artículo 123, constitucional apartado A, fracción XIII que dice:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación, esta ley es la Ley Federal del Trabajo que contiene en el capítulo III Bis, del artículo 153-A al 153-X, la normatividad para organizar, impartir, desarrollar y promover la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El artículo 153-F describe el objetivo de impartir capacitación y adiestramiento como lo siguiente:

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

Dicho en otros términos de la propia Ley, el objeto de la capacitación es elevar el nivel de vida del trabajador y la productividad, entendiendo este último concepto como el hecho de incrementar la eficiencia y eficacia de cada persona y a su vez de su empresa.

La Ley Federal del Trabajo determina que los cursos y los programas de capacitación y adiestramiento deberán impartirse durante el horario de trabajo, o en su caso fuera de él, siempre y cuando estén de

acuerdo los representantes de la empresa y el trabajador. Los cursos podrán impartirse por instituciones o escuelas que estén registradas y autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por instructores internos de la propia empresa.

Los planes y programas de capacitación o adiestramiento según el Art. 153-Q, deberán cumplir los siguientes requisitos:

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

La Ley Federal del Trabajo también establece que en cada empresa se deben constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, mis-

mas que deben estar integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo ésto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En el caso de la **UNAM**, el marco jurídico que establece las bases para impartir capacitación y adiestramiento en el trabajo, lo regula la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal de Trabajo.

El artículo 3° constitucional fracción VIII, establece que:

Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el Apartado A del Artículo 123 de la Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

1.4 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994

La **UNAM**, cumple con el precepto constitucional y con lo que establece la Ley Federal del Trabajo, respecto a su obligación de proporcionar capacitación a su personal administrativo.

Por otra parte con la firma del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México, el requerimiento de

mano de obra especializada y calificada necesariamente obliga a la Institución a continuar su proyecto de modernización (Sarukhán, 1992).

Este proyecto contempla la introducción de nuevos métodos y técnicas en los servicios administrativos que la Institución presta como apoyo para la docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura.

Para efectos del tema de investigación de esta tesis, la capacitación del personal administrativo de confianza adquiere particular relevancia por el impacto que tiene en los servicios académicos y administrativos que brinda la institución.

El eje fundamental que orienta el proceso de capacitación en la UNAM es el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994; que reclama mayor calidad, eficiencia e incremento de la productividad del trabajador con su materia de trabajo.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 se deriva del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994; postula a la modernización como una estrategia rectora para remover rigideces, transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía, ensanchar las bases del bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo.

En la estrategia de la modernización, un elemento central es el impulso a la productividad como un medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee, desatar el potencial creativo de su población, asegurar su supervivencia en un entorno cada vez más competitivo y participar más activamente en las transformaciones que se gestan en el contexto mundial.

El imperativo de la productividad dentro de la estrategia económica del Plan se pone de manifiesto cuando se postula a la modernización como la búsqueda de un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo, una mayor competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior; un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas; una mayor y mejor educación, así como capacitación de la fuerza de trabajo; un uso eficiente y adecuado de tecnologías propias y externas, de acuerdo a su rentabilidad y eficiencia; en suma, más productividad y más competitividad; resaltando por esto el papel de los recursos humanos en la productividad.

El programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus conocimientos y de los recursos a su disposición. El énfasis en la capacitación, adquiere sentido en la época actual por los cambios tecnológicos acelerados que exigen la transformación de los perfiles ocupacionales y la readaptación de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad se enfoca, en particular, a la atención de aquellos factores que han impedido desarrollar todo el potencial productivo y creativo de los recursos humanos, elemento que por su función articuladora del proceso económico tiene una importancia central en el incremento de la productividad y desempeña un papel decisivo en la estrategia de modernización.

En este marco se plantean los siguientes objetivos:

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva; mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción; y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo; al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
4. Fomentar una cultura y una dinámica social que promueva la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.
En este marco, la propuesta de modernización de la capacitación que impulsa el Programa, considera las necesidades que plantea el cambio tecnológico:
 - Más altos niveles de educación general en la fuerza de trabajo.
 - Destrezas específicas, pero menos especialización.

- Más aptitud para enfrentar el cambio en el proceso de trabajo.

Esta efectividad en la capacitación solo se logra cuando es pertinente a la materia de trabajo y, al entorno productivo del trabajador; cuando se asocia a objetivos específicos de productividad y la elevación de la calidad de los bienes y servicios que constituyen el objetivo del esfuerzo productivo y, cuando la empresa y los trabajadores reconocen la existencia de objetivos comunes.

**Capítulo 2. LA CAPACITACIÓN EN LA UNAM DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA**

2.1. Antecedentes

A continuación se presentan ordenados cronológicamente los cambios y reestructuraciones administrativas que han ocurrido de 1966 a 1992, relacionados con los programas más importantes de capacitación para el personal administrativo de confianza en la **UNAM**; con la limitante de contar con escasa información documental accesible.

De acuerdo a Villarreal (1986) Godínez (1989) y Chávez (1992), estos antecedentes son los siguientes:

El 1° de julio de 1966 se creó la Comisión de Estudios y Costos Académicos con carácter de permanente a la que se le asignaron de entre sus funciones las de selección y capacitación de personal administrativo de confianza; pero debido a la poca definición y clarificación de una adecuada estructura administrativa, su actuación fue precaria.

El 1° de enero de 1976 desaparece dicha Comisión para dar paso al surgimiento de la Dirección General de Estudios Administrativos, cuyo objetivo era:

- Estudiar y evaluar permanentemente la estructura, funciones y sistemas administrativos de la **UNAM** para implantar aquellos cambios que permitieran incrementar su eficiencia operativa, asimismo asesorar a sus funcionarios y empleados en los problemas administrativos que se les presentaran.

Entre las principales funciones que se asignaron a esta Dirección estaban:

- Las de evaluar, seleccionar y capacitar al personal administrativo de confianza de las Secretarías y Unidades Administrativas.

Derivado de lo anterior se creó el Departamento de Selección y Capacitación que tenía por objetivo:

- Contar con los procesos sistemáticos que permitieran proveer a la **UNAM** del personal administrativo de confianza necesario para cubrir las vacantes que se presentaran, logrando su integración al puesto y a la dependencia, al mismo tiempo impulsar su desarrollo integral a través de cursos de capacitación que los mantuvieran actualizados en nuevas técnicas, métodos y enfoques teórico-prácticos que surgieran en el ámbito de la administración universitaria y en el comportamiento humano de las organizaciones.

Sin embargo existía el problema, aún actual, relacionado con la inexistencia en la legislación universitaria de condiciones y requerimientos para el ingreso y promoción del personal administrativo de confianza, ya que no se contaba con un marco de referencia normativo para definir políticas, formalidades y perfil laboral para su selección y desarrollo.

La **UNAM** transitó por un periodo de indefinición en materia de selección y capacitación que abarcó de 1981 a 1983; en este lapso se analizó la importancia de contar con programas que le permitieran enriquecer y reorientar el aprendizaje, así como actualizar y apoyar el desarrollo profesional de los trabajadores de confianza.

Esto dio lugar al surgimiento de dos instancias; el área de selección y el área de capacitación;

- El área de Selección, que se encargaba de reclutar y seleccionar al personal administrativo de confianza para las Secretarías y Unidades Administrativas.
- El área de Capacitación, que se encargaba de todo lo relacionado al desarrollo profesional y laboral de este personal, desde su inducción a la institución hasta la actualización en los sistemas y procedimientos correspondientes a través de un programa titulado "Proyecto de Incremento de la Productividad del Personal Administrativo de Confianza".

En los meses de enero a marzo de 1984 la Dirección General de Estudios Administrativos efectuó un estudio de detección de necesidades en materia de capacitación del personal administrativo de confianza.

Los resultados obtenidos del mismo permitieron el diseño y estructura del Sistema Integral de Actualización que se puso en marcha en mayo de 1984, teniendo como objetivo:

- Incrementar cualitativa y cuantitativamente la productividad del personal administrativo de confianza de las Secretarías y Unidades Administrativas.

El 3 de enero de 1985, por acuerdo del Rector, se creó la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos agrupando a las Direcciones Generales de Planeación, de Presupuesto por Programas y Estudios Administrativos, que dependían de la Secretaría General Administrativa; convirtiéndose el Departamento de Selección y Capacitación en Coordinación de Selección y Capacitación.

En lo que respecta al área de selección, ésta se afinó y reformó a través del Sistema de Selección y Admisión para el personal administrativo y académico de confianza.

El objetivo primordial de este sistema era:

- Diseñar e implementar los instrumentos técnico-administrativos que coadyuvaran a la optimización del proceso de admisión, así como a contender con la necesidad que tiene la institución de incorporar en sus áreas funcionales y operativas de la administración a recursos humanos altamente calificados.

En el mes de marzo de 1987, este sistema dejó de funcionar debido a una reestructuración interna de la Dirección General de Estudios Administrativos que se consideró oportuna, tanto por el crecimiento en la demanda, como por la complejidad de sus funciones.

Desaparece la Coordinación de Selección y Capacitación y se crean dos departamentos independientes, los cuales se mantendrían intercomunicados pero con objetivos y metas propios; así se forman: el Departamento de Selección del Personal Administrativo de Confianza y el Departamento de Capacitación para el Personal Administrativo de Confianza.

El Departamento de Selección modificó los exámenes técnico-administrativos y reforzó las baterías psicométricas, aumentando el número de test y diversificándolos.

En febrero de 1989 se efectúa una nueva reestructuración administrativa, en la que algunas dependencias universitarias se integran a otras como fue el caso de la Dirección General de Estudios Administrativos, los departamentos de Capacitación y Selección de dicha di-

rección se incorporan a la Dirección General de Personal; convirtiéndose nuevamente en Coordinación, quedando integrada con las siguientes áreas:

— Capacitación

— Selección

En tales circunstancias, los objetivos que perseguían fueron:

- **Capacitación:** efectuar todos los procesos de enseñanza-aprendizaje relacionados con la inducción, reforzamiento y actualización de los procedimientos de la administración universitaria, así como el comportamiento humano organizacional y de apoyo para el personal administrativo de confianza adscrito a las Secretarías y Unidades Administrativas.
- **Selección:** reclutar y seleccionar técnicamente a candidatos idóneos para ocupar las plazas vacantes de personal administrativo de confianza, a fin de uniformar y mantener un nivel óptimo de productividad y rendimiento en el desempeño de sus labores.

Funciones

• Capacitación

- Obtener información de los perfiles de los puestos de confianza en coordinación con el área de Estructuras Administrativas para identificar necesidades de capacitación.
- Vincularse con el área de Selección para identificar necesidades de capacitación.
- Establecer necesidades de Capacitación en las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Elaborar planes y programas de capacitación para el personal de las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Revisar y actualizar manuales de curso.
- Organizar, coordinar y desarrollar eventos formativos, (seminarios de actualización).
- Promover y difundir los cursos de capacitación para el personal de confianza.
- Impartir cursos de capacitación para el personal de confianza y funcionarios adscritos a las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Elaborar material didáctico y de apoyo para los cursos.
- Proporcionar apoyo en la impartición de cursos específicos a diversas dependencias universitarias y a otras instituciones.

- Brindar apoyo a diversas dependencias que lo solicitaran impartiendo cursos a personal administrativo sobre sus necesidades específicas.
- Reclutar, evaluar, seleccionar y capacitar a los posibles instructores que dieran apoyo al programa de administración universitaria.
- Proporcionar apoyo logístico a instructores.

• **Selección**

- Elaborar perfiles de puestos para el reclutamiento y la selección del personal de confianza adscrito a las Secretarías y Unidades Administrativas, requerido por las dependencias universitarias de acuerdo a los requisitos y perfiles de las áreas básicas de la administración.
- Reclutar, seleccionar y evaluar al personal de nuevo ingreso, que potencialmente pudiera incorporarse al quehacer universitario.
- Diseñar, adecuar y actualizar las evaluaciones técnicas y psicológicas.
- Aplicar evaluaciones técnicas y psicológicas a los candidatos a puestos administrativos de confianza de las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Calificar e interpretar los resultados de las evaluaciones técnicas y psicológicas.
- Elaborar los reportes y diagnósticos de cada uno de los candidatos que eran evaluados.

- Conformar la Bolsa de Trabajo con candidatos que cubrieran los requisitos de puestos vacantes en las Secretarías o Unidades Administrativas.

En el mes de septiembre de 1990, como consecuencia del cambio de Director de la Dirección General de Personal, se procesó la más reciente reestructuración.

Se crea la Coordinación de Selección, Capacitación y Asesorías con dos departamentos independientes;

El Departamento de Selección y Capacitación y el Departamento de Asesorías y Capacitación, pasando a formar parte de la Subdirección de Estudios Administrativos, con una división en lo referente al área de capacitación.

- El Departamento de Selección y Capacitación era responsable de lo que correspondía a comportamiento humano y desarrollo.
- El Departamento de Asesorías y Capacitación era responsable en las áreas administrativas.

En el mes de abril de 1991 se realizó una definición formal de la estructura de dicha Coordinación, se contempló la necesidad de diferenciar la capacitación de las áreas administrativas, la cual correspondería al Departamento de Asesorías.

Lo que se refería al desarrollo y comportamiento humano en la organización, se encargó al Departamento de Selección y Capacitación.

Este último, tenía como objetivo general:

- Proporcionar al personal administrativo de confianza el repertorio de conocimientos necesarios que propiciaran un cambio de actitudes y aptitudes que redundaran en el óptimo desempeño de su puesto y en el logro de los objetivos y metas de la Institución.

Como resultado de ésto, dio inicio el Proyecto del Programa de Capacitación en comportamiento Humano y de Apoyo.

Los cursos que correspondieron a este programa fueron dirigidos en una primera etapa a todas las categorías del personal administrativo de confianza adscritos a las Secretarías y Unidades Administrativas, iniciando en el mes de septiembre de 1991.

Finalmente, la segunda etapa inició en el mes de enero de 1992; en ésta se señalaba la necesidad de diversificar el número de cursos en cuanto a los temas, así como aumentar su periodicidad con los objetivos de:

- atender un mayor número mayor de participantes
- ampliar la atención hacia los niveles jerárquicos superiores
- atender demandas específicas de capacitación de Dependencias internas de la **UNAM**.

2.2. Necesidades Institucionales de Capacitación.

En lo referente a como se llevó a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación y que permitió la formulación del Sistema Integral de Capacitación, Aguilar y Sotomayor (1986) y Godínez (1989), nos dicen que en la **UNAM**, con el objetivo de recabar información relativa a los requerimientos de capacitación para el personal administrativo de confianza, se llevaron a cabo Foros de consulta; dando como resultado la elaboración de un documento-propuesta* el cual se presentó a representantes de diversas dependencias universitarias a través de siete mesas de trabajo conformadas para tal efecto, en éstas se obtuvieron conclusiones específicas sobre la problemática de la capacitación del personal administrativo de confianza.

(*No se cuenta con información documental del citado documento-propuesta)

Aguilar y Sotomayor (1986) reportan que, este proceso de consulta se realizó de enero a marzo de 1984 y los objetivos que en términos generales se plantearon fueron:

- Orientar la capacitación hacia las áreas operativas (esto es, capacitar en el trabajo);
- Incorporar en los programas de capacitación, temas y/o materias de carácter complementario;
- Apoyar la implantación de los proyectos a través de la capacitación;
- Desarrollar programas de capacitación en relación a los puestos con características formativas;

- Considerar a mediano y largo plazo la iniciativa de incorporar el Servicio Civil de carrera para el personal administrativo de confianza; y
- Contemplar a mediano plazo el establecimiento de un centro de actualización y perfeccionamiento para los Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa.

Una de las etapas más importantes en el proceso de la capacitación es la detección de necesidades de capacitación.

El objetivo general de la detección de necesidades, buscaba identificar las necesidades reales de capacitación del personal administrativo de confianza y para lograrlo se instrumentó la siguiente metodología (Godínez 1989): en primer orden, se trató de identificar y determinar a la población susceptible de capacitar por medio de cuatro instrumentos (Anexo 1).

I. Inventario de Recursos Humanos

II. Especificación del Puesto

III. Banco de Instructores

IV. Detección de Necesidades

I. Inventario de Recursos Humanos

Este instrumento se aplicó a los Secretarios Administrativos, Jefes de Unidad, Jefes de Departamento (de las cuatro áreas), Delegados y Ayudan-

tes de Unidad Administrativa y permitió obtener información acerca del perfil del trabajador, en términos de antigüedad, escolaridad y experiencia laboral tanto dentro como fuera de la Institución.

En el siguiente organigrama se señala la ubicación de las áreas que se tomaron en cuenta en esta parte del proceso:

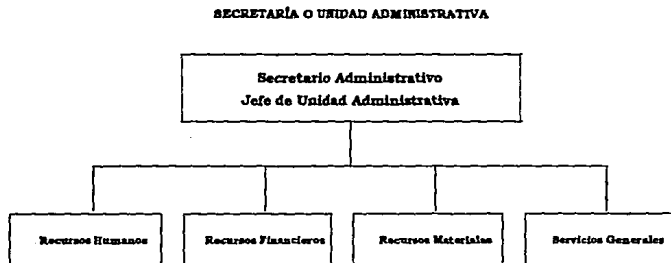


Fig. 2

Como se puede observar, la Unidad o Secretaría Administrativa, es donde se encuentran los puestos correspondientes a Secretario Administrativo o Jefe de Unidad Administrativa, tienen bajo su responsabilidad cuatro áreas o departamentos:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Servicios generales

Estas áreas o departamentos pueden ser operadas por los puestos de Jefe de Departamento, Delegado Administrativo, Ayudante de Unidad Administrativa y Jefe de Unidad, esta última corresponde a la estructura funcional y operativa de cada dependencia.

II. Especificación del puesto

Este instrumento sirvió para conocer las funciones y actividades que, por puesto y categoría, desempeña el personal administrativo de confianza señalado en el punto I.

III. Banco de instructores

La finalidad de este instrumento fue la integración de un banco de instructores que otorgará apoyo técnico al Sistema Integral de Actualización.

IV. Detección de necesidades

Este instrumento tuvo como objetivo identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza que compone a la Unidad o Secretaría Administrativa.

También se realizaron seis mesas de trabajo* con la participación de 130 dependencias con la finalidad de buscar el intercambio de ideas y sugerencias que permitieran formular un programa de capacitación para el personal administrativo de confianza de la Institución.

Por último, se llevaron a cabo 20 entrevistas* con los titulares de igual número de dependencias universitarias, representando con ésto una muestra significativa del total del universo con el que se trabajó durante este proceso.

(* No se cuenta con esta información documental)

En los cuestionarios aplicados se recabó la información de aquéllas áreas que necesitaban la implantación de cursos de capacitación y actualización. Estos cuestionarios se entregaron a los titulares de todas las dependencias universitarias, logrando cubrir de esta forma a los subsistemas de docencia, investigación, extensión de la cultura y apoyo.

Paralelamente a esta actividad, se llevaron a cabo mesas de trabajo dirigidas a fortalecer la participación dinámica del personal administrativo de confianza. En ellas se presentó un documento-propuesta* que fue producido y presentado por especialistas en capacitación.

(*No se cuenta con este documento-propuesta)

Las mesas de trabajo hicieron posible la participación de los Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa de las dependencias, así como del personal administrativo de confianza que trabajaba en cada una de ellas.

Las contribuciones de los asistentes a dichas mesas estuvieron dirigidas a satisfacer la demanda real que en materia de capacitación se estaba requiriendo.

Entre los expositores y los participantes en las mesas de trabajo tuvo lugar un proceso de retroalimentación que permitió conocer las áreas en las que se necesitaban instrumentar cursos de capacitación y actualización

que ayudarán a incrementar la productividad del trabajador administrativo de confianza.

La información recabada a través de los instrumentos de detección, sirvió para ordenar y sistematizar los resultados en términos de:

- Especificar las necesidades de capacitación y/o actualización;
- Ubicar al personal administrativo de confianza por dependencia, área de trabajo, puesto y categoría; y
- Jerarquizar las necesidades de capacitación para establecer prioridades.

Villarreal (1986) dice que el pre-diagnóstico de necesidades se realizó a partir de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de detección, con la finalidad de validar la información recabada.

De lo anterior resultó la necesidad de reorientar la estrategia, de tal forma que se efectuó un anteproyecto del Sistema Integral de Actualización, mismo que se puso a consideración de los distintos cuerpos colegiados de la Institución y se centró en los siguientes puntos:

- Definir diferentes cursos alternativos de acción, tomando en cuenta el premio y prioridad con que deberían de impartirse;
- Precisar el alcance de los citados cursos alternativos de acción; y
- Clasificar funcional y operativamente al personal administrativo de confianza en tres niveles:

- Funcional
- Mandos intermedios y supervisión
- Operativo

La Dirección General de Personal define conceptualmente a estos niveles de la siguiente manera:

- **Nivel funcional:** abarca al personal administrativo de confianza que, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, toma decisiones que ayudan al mejor funcionamiento de la administración universitaria. Los puestos que corresponden a este nivel son: Directores, Subdirectores, Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa.
- **Nivel de mandos intermedios y supervisión:** comprende al personal administrativo de confianza que tiene bajo su responsabilidad y supervisión la integración y funcionamiento de un equipo de trabajo. Los puestos que integran este nivel son: Jefes de Departamento, Delegados Administrativos, Ayudantes de Unidad Administrativa y Jefes de Área.
- **Nivel operativo:** se ubican los puestos correspondientes a Técnicos y Secretarías, quienes prestan el apoyo operativo a las dependencias universitarias para que así cumplan con las funciones y objetivos que tienen encomendadas.

La clasificación del personal administrativo de confianza en tres niveles sirvió para conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos que dificultaban el desarrollo y cumplimiento del trabajo en cada uno de ellos.

Godínez (1989) reporta que el diagnóstico de necesidades señaló la urgencia de implantar un programa de capacitación y actualización, que ayudase a dar respuesta a las necesidades más inmediatas del trabajador de confianza, en términos de orientar o resolver los asuntos cotidianos y aún los más complicados a los que se enfrenta dentro de su ámbito laboral.

El estudio efectuado sobre detección de necesidades que se aplicó al personal administrativo de confianza de la UNAM así como los resultados del mismo, proporcionaron las bases que permitieron realizar el diseño y la estructura del Sistema Integral de Actualización (SIA).

Villarreal (1986) dice que los principales factores captados fueron:

- a) Población del personal administrativo de confianza
- b) Nivel académico de los diferentes puestos
- c) Antigüedad
- d) Perfiles de puestos; y
- e) Funciones específicas de cada puesto

Con ésto pudo concretarse el diseño del Sistema Integral de Actualización, mismo que fue presentado para su revisión ante la Secretaría General Administrativa y posteriormente al Colegio de Directores de Escuelas y Facultades, organismo encargado entre otras actividades de opinar sobre aspectos académicos, de la administración escolar y de todos aquellos que interesen a la Universidad (Artículo 4° b del Reglamento del Colegio de Directores de Facultades y Escuelas. Legislación universitaria).

Una vez revisado por el Colegio de Directores de Facultades y Escuelas, el Sistema Integral de Actualización fue presentado para su aprobación ante la Secretaría General Administrativa, dependencia que autorizó su implantación y ejecución (D. G. P., 1985).

2.3. Sistema Integral de Actualización

El Sistema Integral de Actualización se creó para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas por la administración universitaria durante el proceso de aplicación y evaluación del diagnóstico de necesidades de capacitación.

El objetivo del Sistema Integral de Actualización era el establecimiento de un programa de actualización que incrementara cualitativa y cuantitativamente la productividad del personal administrativo de confianza; su diseño estructural se orientó hacia:

- Capacitación inicial = referida a una introducción histórica y a la estructura actual de la **UNAM**.
- Capacitación específica = referida a una área específica de las unidades administrativas.
- Capacitación integral = referida a todas las áreas de la unidad administrativa (**DGP**, 1985).

El proyecto 16 (1984), dice que el **SIA** fue creado para establecer las normas y procedimientos necesarios tendientes a optimizar el proceso de la capacitación del personal administrativo de confianza, y así dar respuesta a la constante demanda de recursos humanos altamente calificados que propi-

ciaban el rápido crecimiento de la administración universitaria (Godínez, 1989).

Villar (1986) nos dice que para cubrir estos objetivos, el Sistema Integral de Actualización, quedó conformado de la siguiente manera:

Estructura del Sistema Integral de Actualización en su primera etapa.

El SIA fue diseñado como un instrumento de capacitación y actualización que a mediano y largo plazo satisficiera las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza y, para ser implantado a través de cursos técnico-administrativo y de comportamiento humano, mismos que a su vez se instrumentaron en la modalidad de cursos-taller y de manera modular.

A continuación se reseña cómo quedó conformado en una primera etapa el Sistema Integral de Actualización:

Curso-Taller-Inducción

Este curso fue diseñado para el personal administrativo de confianza de nuevo ingreso, que requiere del conocimiento histórico y actual de la Institución.

Este curso tenía como objetivo, identificar e integrar al personal administrativo de confianza al contexto laboral universitario y contaba con dos módulos:

Módulo 1 Panorama Histórico de la Universidad

Módulo 2 Estructura actual de la Universidad

Curso-Taller Operación y Funcionamiento de los Sistemas y Procedimientos Administrativos

Este curso estaba dirigido al nivel de mandos intermedios y supervisión.

Este se diseñó para brindar los conocimientos técnico-administrativos y las habilidades necesarias para que el personal de confianza encargado de las cuatro áreas que conforman una Secretaría o Unidad Administrativa, aprovechen y utilicen sus recursos.

Tenía como objetivo, establecer un manejo uniforme de los sistemas y procedimientos administrativos de la **UNAM**.

Constaba de cuatro módulos:

- Módulo 1 Área de Personal
- Módulo 2 Área de Bienes y Suministros
- Módulo 3 Área de Control Presupuestal
- Módulo 4 Área de Servicios Generales

Curso-Taller Procedimientos de Coordinación con Dependencias Centralizadoras

Este curso estaba dirigido al nivel funcional, se diseñó para que el Secretario o Jefe de Unidad Administrativa mantuviera comunicación constante con las Dependencias Centralizadoras.

Tenía como objetivo, establecer un contacto permanente entre el nivel funcional de las Dependencias Universitarias con las Dependencias Centralizadoras, quienes son las que marcan las políticas para la aplicación de los procedimientos generales.

Este curso constaba de cuatro módulos:

Módulo 1 Dirección General de Personal, Estudios Administrativos y la Oficina del Abogado General.

Módulo 2 Dirección General del Presupuesto por Programas y el Patronato Universitario.

Módulo 3 Dirección General de Servicios Auxiliares y Obras.

Módulo 4 Dirección General de Proveeduría.

Los dos cursos siguientes se diseñaron para sensibilizar a todo el personal administrativo de confianza ante la necesidad de establecer relaciones interpersonales adecuadas en un equipo de trabajo.

Curso-Taller Comportamiento Humano en las Organizaciones

Este curso estaba dirigido al nivel de mandos intermedios y supervisión.

Este curso tenía por objetivo sensibilizar al personal del nivel de mandos intermedios y supervisión sobre el adecuado manejo de las relaciones interpersonales.

Constaba de tres módulos:

Módulo 1	Técnicas de Supervisión
Módulo 2	Integración de Equipos de Trabajo
Módulo 3	Manejo del Conflicto

Curso-Taller Estrategias de Alta Dirección

Este curso estaba dirigido al nivel funcional.

Tenía por objetivo sensibilizar al nivel funcional sobre el adecuado manejo de las relaciones interpersonales.

Constaba de tres módulos:

Módulo 1	Liderazgo Situacional
Módulo 2	Planeación Estratégica
Módulo 3	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Curso-Taller de Formación de Instructores

Este curso era uno de los principales pilares del Sistema Integral de Actualización ya que a través de él, se habilitaban a los Secretarios Administrativos o Jefes de Unidad Administrativa (que voluntariamente quisieran participar) para que fungieran como instructores de los cursos específicos de la Administración Universitaria, ya que ellos son la autoridad administrativa de cada Dependencia.

Tenía por objetivo que los participantes:

- Identificaran el contexto básico en el cual se desenvuelve un instructor,
- Conocieran sus recursos mediante la experimentación y vivencias de las situaciones y circunstancias típicas que suelen encontrarse en los eventos formativos; y
- Analizaran y obtuvieran conclusiones del método y las técnicas activas de la enseñanza-aprendizaje, aplicada a la formación de recursos humanos.

(No se cuenta con información de los módulos que integraron este Curso-Taller).

En relación a los cursos correspondientes en el área del Comportamiento Humano, los instructores provenían del Departamento de Selección y Capacitación de la Dirección General de Estudios Administrativos.

Como estrategia para la implantación del Sistema Integral de Actualización, los cursos se diseñaron para ser impartidos a través de una estructura modular y con la finalidad de que el participante tuviera la suficiente flexibilidad para asistir a todos los módulos de un curso, sin importar el orden.

Por otro lado, se diseñaron de acuerdo a la modalidad de Cursos-Taller, tomando en cuenta los principios de la Pedagogía Activa, la Teoría del Juego y las Técnicas de Dinámica de Grupos, con el propósito de involucrar activamente a los capacitandos en el proceso de enseñanza-aprendizaje (D. G. P., 1985).

En esta primera etapa, el Sistema Integral de Actualización mantuvo abierta su estructura para realizar los ajustes y/o modificaciones que se requirieran durante el desarrollo de su implantación.

El Sistema Integral de Actualización en su segunda etapa

Godínez (1989) dice que la respuesta recibida durante la implantación del Sistema Integral de Actualización en su primera etapa fue realmente positiva y exitosa, debido a que, tanto el personal de las Secretarías o Unidades Administrativas involucrado en este proceso, como otras categorías académico-administrativos que también se involucraron, demandaron que el Sistema Integral de Actualización diversificara sus cursos, temarios y contenidos, de tal manera que se cubriera un mayor número de categorías (ésto es, que se hiciera extensivo a todo el personal de confianza).

Esta situación trajo como consecuencia que el Sistema Integral de Actualización se reestructurara quedando conformado por los siguientes cursos y módulos:

Curso-Taller Operación y Funcionamiento de los Sistemas y Procedimientos Administrativos

Módulo 1	Área de Personal
Módulo 2	Área de Bienes y Suministros
Módulo 3	Área de Control Presupuestal
Módulo 4	Área de Servicios Generales

(Este curso-taller quedó con los módulos, objetivos y personal a quien estaba dirigido en la 1a. etapa).

Curso-Taller Estrategias de Alta Dirección

Dentro del cual se incluyeron 2 nuevos módulos* que fueron:

* Módulo 1 Administración Universitaria

* Módulo 2 Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales

Además de los otros tres módulos que ya estaban integrados dentro del mismo y que eran:

Módulo 3 Liderazgo Situacional

Módulo 4 Planeación Estratégica

Módulo 5 Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Curso-Taller Comportamiento Humano en las Organizaciones

En el cual se incluyeron cuatro módulos nuevos,* se eliminó el módulo 1, quedando así:

Módulo 1 Integración de equipos de trabajo

Módulo 2 Manejo del Conflicto

*Módulo 3 Relaciones Interpersonales y Comunicación

*Módulo 4 El Supervisor Integral

*Módulo 5 Productividad y estudio del trabajo

*Módulo 6 Creatividad y grupos de trabajo

Curso-Taller Formación de Asesores en Capacitación

Módulo 1 Formación de instructores

Módulo 2 Actualización de instructores

Además se agregaron al SIA 4 nuevos Cursos-taller y fueron:

Curso-Taller Actualización de las Unidades y Secretarías Administrativas

Módulo 1 Dirección General de Estudios Administrativos

Módulo 2 Patronato Universitario

Módulo 3 Dirección General del Presupuesto por Programas

Módulo 4 Dirección General de Personal

Módulo 5 Dirección General de Relaciones Laborales

Módulo 6 Dirección General de Proveduría

Módulo 7 Dirección General de Servicios Auxiliares

Curso-Taller Simplificación Administrativa

Módulo 1	Análisis y Diseño de Manuales de Procedimientos
Módulo 2	Análisis y Diseño de Manuales de Organización
Módulo 3	Autoevaluación Administrativa

Curso-Taller Sistemas y Modelos Presupuestales

Curso-Taller Dinamismo Secretarial

(De estos dos últimos no se cuenta con información de los Módulos que los integraban).

Durante la implantación del **SIA** en el periodo de 1985 aumentó la población de capacitandos, ya que la aceptación trascendió los límites de la **UNAM**, debido a la asistencia y participación de organismos, empresas e instituciones ajenas a la misma.

Las aportaciones y comentarios recibidos por todos estos capacitandos, originaron que el **SIA** sufriera una nueva reestructuración (Godínez, 1989), la cual quedó conformada por los programas siguientes:

Programa 1 Administración Universitaria

El objetivo específico de este programa era: proporcionar al administrador universitario la inducción, la capacitación y actualización en las diversas áreas que conformaban los servicios de apoyo a los subsistemas de docencia, investigación y extensión universitaria.

Los cursos y módulos que integraban este programa fueron:

Curso-Taller Actualización de las Unidades y Secretarías Administrativas

Dirigido: al personal administrativo de confianza de las unidades y secretarías administrativas.

Objetivos del Curso-Taller:

- Propiciar el establecimiento de los canales de comunicación adecuados entre la administración central y los responsables de las unidades administrativas.
- Establecer los mecanismos de coordinación entre las dependencias centralizadoras y las unidades administrativas.
- Crear las condiciones adecuadas para la agilización de los trámites administrativos ante las dependencias centralizadoras.

En este curso se incluyeron seis nuevos Módulos* además de los otros siete que ya estaban:

Módulo 1	Dirección General de Estudios Administrativos
Módulo 2	Patronato Universitario
Módulo 3	Dirección General del Presupuesto por Programas
Módulo 4	Dirección General de Personal
Módulo 5	Dirección General de Relaciones Laborales
Módulo 6	Dirección General de Proveduría
Módulo 7	Dirección General de Servicios Auxiliares
* Módulo 8	Dirección General de Asuntos del Personal Académico
* Módulo 9	Centro de Información Científica y Humanística
* Módulo 10	Dirección General de Asuntos Jurídicos
* Módulo 11	Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas
* Módulo 12	Dirección General de Prensa
* Módulo 13	Dirección General de Obras

Curso-Taller Operación y Funcionamiento de los Sistemas y Procedimientos Administrativos

Dirigido: al personal de nuevo ingreso en las unidades administrativas y a nivel mandos intermedios y supervisión.

Objetivos del Curso-Taller:

- Obtener un panorama total sobre la estructura, integración y funcionamiento de la Unidad Administrativa a través de sus cuatro áreas básicas.
- Homogenizar los sistemas y procedimientos administrativos, a fin de optimizar los recursos con los que cuenta la institución.

(Este Curso-taller quedó igual en sus Módulos en referencia a los de la 1ª y 2ª etapa).

Módulo 1	Área de Personal
Módulo 2	Área de Bienes y Suministros
Módulo 3	Área Presupuesto
Módulo 4	Área de Servicios Generales

En este Programa 1 se incluyó un nuevo Curso-Taller con 4 Módulos, este fue:

Curso-Taller Cómputo para la Administración Universitaria

Dirigido a: Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa, así como a los jefes o responsables de las cuatro áreas.

Objetivos del Curso-Taller:

Proporcionar las herramientas necesarias que les permitan a los responsables de las secretarías y unidades administrativas los mecanismos de control y seguimiento sobre las actividades realizadas en las cuatro áreas básicas que conforman la unidad administrativa apoyado en la implantación de sistemas computarizados.

Módulo 1	Mecanización del Área de Personal
Módulo 2	Mecanización del Área de Bienes y Suministros
Módulo 3	Mecanización del Área de Control Presupuestal
Módulo 4	Mecanización del Área de Servicios Generales

Programa 2 Comportamiento Organizacional

El objetivo específico del programa fue: Desarrollar las habilidades que favorecieran al trabajador de confianza en su actuación como integrante y/o dirigente de un grupo de trabajo

El programa contaba con los siguientes cursos y módulos:

Curso-Taller Comportamiento Humano en las Organizaciones

Dirigido a: todo el personal administrativo de confianza

Objetivos del Curso-Taller:

Orientar las relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima organizacional.

En este Curso-Taller se eliminaron el Módulo 1 de la 1ª etapa y el Módulo 5 de la 2ª etapa y, se incluyó un nuevo módulo*:

- * Módulo 1 Relaciones Interpersonales y Comunicación
- Módulo 2 El Supervisor Integral
- Módulo 3 Integración de Equipos de Trabajo
- Módulo 4 Creatividad y Grupos de Trabajo
- Módulo 5 Manejo del Conflicto

Curso-Taller Estrategias de Alta Dirección

Dirigido a: Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa, así como a todo el personal administrativo de confianza que tenga bajo su mando un equipo de trabajo.

Objetivos del Curso-Taller:

- Aplicar técnicas, modelos y prácticas básicas del Desarrollo Organizacional, orientado al mejoramiento individual y grupal.
- Manejar adecuadamente los principios de la Dirección Estratégica desde su formulación hasta la implantación de la estrategia.

En este Curso-Taller se eliminó el Módulo 1 de la 2ª etapa, quedando así:

Módulo 1	Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales
Módulo 2	Liderazgo Situacional
Módulo 3	Planeación Estratégica
Módulo 4	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Programa 3 Productividad

El objetivo específico del programa fue: Crear las condiciones óptimas para que los responsables de equipos de trabajo incorporaran a sus tareas las actividades de análisis de investigación tendiente al diseño y elaboración de programas orientados hacia el incremento de la productividad.

El programa estaba integrado por los siguientes cursos-taller:

Curso-Taller Estudio del Trabajo y Productividad

Objetivos del Curso-Taller:

- Identificar algunas técnicas para reducir el contenido del trabajo y el tiempo improductivo.

(No se cuenta con información de los Módulos que lo integraron)

Curso-Taller Fijación de Estándares de Producción

Objetivos del Curso-Taller:

- Propiciar y definir el marco conceptual de referencia adoptado para fijar y establecer los estándares de producción en las áreas técnico-administrativas.
- Revisar y analizar la factibilidad de aplicar instrumentos de medición orientados hacia la determinación de niveles de producción.
- Propiciar la instrumentación necesaria para establecer los parámetros cualitativos y cuantitativos de producción.
(No se cuenta con información de los Módulos que lo integraron)

Curso-Taller Círculos de Control de Calidad

Objetivos del Curso-Taller:

- Que los responsables de las áreas operativas y de servicios pudieran incorporar a sus procesos de producción los niveles mínimos de calidad requeridos para garantizar la aceptación del servicio y producto en el mercado.
(No se cuenta con información de los Módulos que lo integraron)

Todos estos cursos del Programa 3, fueron dirigidos a los responsables de un equipo de trabajo.

Programa 4. Desarrollo

El objetivo específico del programa fue: proporcionar las herramientas complementarias que coadyuvaran al desarrollo profesional del personal administrativo de confianza.

Los cursos y módulos que integraron el programa fueron:

Curso-Taller Formación de Asesores en Capacitación

Dirigido a: personal involucrado en las áreas de capacitación y formación de recursos humanos.

Objetivos del Curso-Taller:

- Analizar y obtener conclusiones sobre la metodología y las técnicas activas de la enseñanza-aprendizaje, aplicada a la formación de recursos humanos.
- Conocer los recursos con que cuenta el instructor mediante la experimentación y vivencias de las situaciones y circunstancias típicas que suelen encontrarse en los eventos formativos.

Módulo 1 Formación de Instructores

Módulo 2 Actualización de Instructores

Este Curso-Taller se mantuvo sin modificación.

Curso-Taller Simplificación Administrativa

Dirigido a: personal involucrado en las áreas de planeación, organización y métodos.

Objetivo del Curso-Taller:

- Proporcionar la metodología para elaborar y diseñar formatos, procedimientos, así como diferentes tipos de manuales sobre organización y control de áreas de trabajo.

Módulo 1 Análisis y Diseño de Manuales de Procedimientos

Módulo 2 Análisis y Diseño de Manuales de Organización

Módulo 3 Autoevaluación Administrativa

Este Curso-Taller se mantuvo sin modificación.

Curso-Taller Sistemas y Modelos Presupuestales

Dirigido a: personal involucrado en el área de recursos financieros.

Objetivos del Curso-Taller:

- Familiarizar a los participantes con el manejo de sistemas presupuestales según su área.
- Mostrar las ventajas y limitaciones de los sistemas presupuestales dentro del sector público y privado.

Módulo 1 Presupuestos por Programas

Módulo 2 Presupuesto Base Cero

Módulo 3 Administración por Objetivos

Curso-Taller Dinamismo Secretarial

Objetivos del Curso-Taller:

- Actualizar con nuevos métodos y estrategias el trabajo diario e identificar los aspectos más importantes de las relaciones en el ambiente de trabajo.

- Módulo 1 Redacción y Ortografía
- Módulo 2 Secretaria Ejecutiva
- Módulo 3 Manejo de Equipo Moderno

Era así como la estructura del Sistema Integral de Actualización estuvo conformada; con la salvedad de que permaneció abierta a las modificaciones y ajustes que se fueron suscitando durante su implantación, (DGP, 1985).

Por otra parte, en lo que se refiere a la Evaluación y Seguimiento del SIA sólo podrá abordarse de manera general, sin poder precisar la metodología, por la falta de información documental sobre los instrumentos aplicados; los pasos seguidos y los diferentes tipos de evaluación y seguimiento, así como sus resultados y las estrategias seguidas para las diferentes reestructuraciones del SIA.

Luna (1986) y Godínez (1989) nos dicen que la manera en que el proceso de evaluación se aplicó al SIA, pasó por dos etapas importantes: por un lado evaluó a los participantes en cuanto al aprovechamiento de los conocimientos adquiridos a través de los cursos-taller y, por otro, determinó el grado de cumplimiento o no de los objetivos del Sistema.

Mencionan que los objetivos de la evaluación eran:

- Distinguir las desviaciones, fallas o errores que tuvieran los participantes de acuerdo al estancamiento y rezago de sus conocimientos y habilidades que desarrollaban en sus áreas de trabajo.
- Dictaminar los grados de conocimiento que poseían los participantes al inicio y término de los cursos-taller.
- Precisar los grados de aprovechamiento, conocimientos y habilidades asimilados por los participantes al través del proceso de capacitación y actualización.

Las siguientes actividades de evaluación iban dirigidas al Sistema Integral de Actualización:

- Detectar aciertos y errores del SIA tanto en su estructura general como en cada uno de los programas que lo integraban.
- Ejecutar los cambios necesarios a la estructura del Sistema para que su desarrollo fuera satisfactorio.
- Diagnosticar cuantitativa y cualitativamente las modificaciones que se produjeron en las conductas de los participantes.
- Evaluar a los instructores que impartieron los cursos, por conducto de los capacitandos así como por el Coordinador de estos cursos.

El seguimiento al SIA se efectuó con la finalidad de conocer cuál había sido el aprendizaje adquirido por el personal administrativo de confianza, y si lo habían aplicado en su área y con su materia de trabajo.

Por ejemplo: el seguimiento a los cursos que componían el Programa 1 Administración Universitaria, se realizó por medio de reuniones evaluatorias en las que participaron los titulares de aquellas dependencias que estaban involucradas en este Programa, donde se analizaron y cotejaron el desarrollo y beneficios que aportaban los cursos, mismos que se manifestaron en el mejoramiento de los conductos de comunicación y la prestación de servicios entre las dependencias normativas y las solicitantes de los mismos.

En el Módulo 6 del curso-taller Actualización de las Unidades y Secretarías Administrativas participaba la Dirección General de Proveduría, quien tenía como objetivo: adquirir y suministrar oportunamente los bienes que requirieran las dependencias de la Institución, para facilitar el cumplimiento de los programas universitarios.

Utilizando como unidades de medida:

- a) el número de solicitudes de vales de abastecimiento a satisfacer;
- b) el número de requisiciones de compras nacionales y extranjeras a realizar;
- c) el número de asesorías brindadas para adquirir bienes y suministros, así como para ejercer el control de calidad y;
- d) frecuencia con la que informaba sobre el catálogo de proveedores.

Ya obtenidos los resultados de este seguimiento, se comprobó que se traducían en incremento de la productividad en forma cualitativa, donde los usuarios ya estaban en condiciones de llenar correctamente los formatos y podían efectuar los trámites de adquisición de bienes de manera ágil, para así disminuir el número de rechazos en la tramitación de la documentación, (Luna, 1986).

Con la finalidad de poder determinar el grado de avance del SIA, también se llevaron a cabo mesas de trabajo con otras dependencias universitarias, la información obtenida se registró en kardex por cada participante y dependencia.

Dicha información sirvió de base y se utilizó cuando alguno de los participantes era propuesto a ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Para los programas restantes, el seguimiento entró en una fase de diseño y ajuste debido a que se implantaron en 1987. Se difundieron las tareas y se estableció la modalidad de registrar a los participantes por medio de la vía telefónica para integrar los grupos.

Al concluir estas actividades se llevaron a cabo reuniones de trabajo con el fin de establecer el seguimiento en función de alterar el clima organizacional que permitió a los participantes tomar las mejores decisiones dentro de su ámbito laboral. Y debido a la naturaleza de este tipo de reuniones se procuró que su realización fuera menos formal.

Por otra parte, la evaluación parcial que se empleó en el curso-taller Formación de Instructores se aplicó por medio de simulaciones, esto es, se evaluó la capacidad de conducir grupos de trabajo y el dominio del tema, (Godínez, 1989).

Para concluir, mencionan que la estructura del **SIA** se mantuvo vigente hasta marzo de 1987.

Durante este periodo, el área de Capacitación obtuvo los siguientes resultados en cada una de sus etapas (Anexo 2):

Etapas	Fecha	Nº de cursos	Participantes
1ª	May-Dic 1984	16	785
2ª	Ene-Dic 1985	17	796
3ª	Ene-Dic 1986	32	1093

(D.G.P., 1991)

(Del periodo comprendido del 1º de enero al 31 de mayo de 1987 no se cuenta con información).

A partir de junio de 1987 y debido a la reestructuración interna de la Dirección General de Estudios Administrativos, el **SIA** deja de funcionar apareciendo el **Programa de Capacitación y Desarrollo**; de acuerdo a la información disponible estaba conformado de la manera siguiente:

Programa de Capacitación y Desarrollo

Curso-Taller Administración e Introducción a la Universidad

Módulo 1 Procedimientos de Coordinación
 con Dependencias Centralizadoras.

- Módulo 2 Dirección General de Personal.
- Módulo 3 Dirección General del Presupuesto por Programas.
- Módulo 4 Dirección General de Proveduría

Curso-Taller Apoyo a la Administración Universitaria

(No se cuenta con información de los módulos que lo integraban)

Curso-Taller Comportamiento Humano en las Organizaciones

- Módulo 1 Relaciones Humanas
- Módulo 2 Comunicación y Administración
- Módulo 3 Integración de Equipos de Trabajo
- Módulo 4 Manejo de Conflicto
- Módulo 5 Liderazgo
- Módulo 6 Creatividad
- Módulo 7 Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Curso-Taller Secretarial y de Apoyo

- Módulo 1 Dinamismo Secretarial

Módulo 2	Redacción
Módulo 3	Intensivo de Taquigrafía
Módulo 4	Básico de Contabilidad
Módulo 5	Formación de Instructores
Módulo 6	Actualización de Instructores

Obteniendo los resultados que aparecen a continuación:

Fecha	Nº de cursos	Participantes
Junio 87 a Dic. 88	25	685
Enero-Dic. 89	11	213
Enero-Dic. 90	22	511

(D.G.P., 1991)

2.4. Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo, 1991-1992

A partir de la reestructuración administrativa que tuvo lugar en febrero de 1989, (D.G.P. 1991) en que algunas dependencias universitarias se integraron a otras como fue el caso de la Dirección General de Estudios Administrativos; los departamentos de Capacitación y Selección de dicha dirección se incorporaron a la Dirección General de Personal, creándose una Coordinación que quedó integrada con las siguientes áreas:

- Capacitación
- Selección

Los objetivos que perseguían eran:

- **Capacitación**

Efectuar todos los procesos de enseñanza-aprendizaje relacionados con la inducción, reforzamiento y actualización de los procedimientos de la administración universitaria, así como el comportamiento humano organizacional y de apoyo para el personal administrativo de confianza adscrito a las Secretarías y Unidades Administrativas, que redunden en la optimización de su desempeño laboral y en su calidad de vida.

- **Selección**

Reclutar y seleccionar técnicamente a candidatos idóneos para ocupar las plazas vacantes de personal administrativo de confianza, a fin de uniformar y mantener un nivel óptimo de productividad y rendimiento en el desempeño de sus labores.

Por razones temáticas de la presente tesis, solo se abordará lo referente al Área de la Capacitación.

De acuerdo al Proyecto del Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo (D.G.P. 1991) la problemática identificada en el Área de Capacitación fue la siguiente:

- Ausencia de planeación por la dinámica misma de la administración central.
- Desactualización de los manuales de organización y procedimientos administrativos, aunado a la falta de coordinación con el área respectiva, propiciando que los contenidos de los cursos de las áreas básicas no fueran vigentes; estas áreas eran: Personal, Presupuesto, Bienes y Suministros y Servicios Generales.
- Falta de apoyo por parte de las autoridades en relación a la aplicación de las políticas y lineamientos en materia de capacitación para el personal de confianza y funcionarios de las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Insuficiencia de recursos humanos, materiales y financieros con los que contaba el área.
- Los cursos de capacitación que se proporcionaban carecían de suficiente apoyo administrativo.
- Por el reducido número de recursos humanos con que contaba la Coordinación, se presentaba la necesidad de que el personal se involucrara en las actividades de las dos áreas: Selección y Capacitación.
- No se contaba con apoyo para instructores (Secretarios Administrativos, Jefes de Unidad Administrativa y responsables de las áreas básicas), así como la falta de actualización en los procedimientos administrativos de éstos.

- No se había podido actualizar la detección de necesidades, pero se contaba con reportes e informes de otros años, los cuales señalaban la misma problemática en cuanto a los requerimientos y necesidades del personal de confianza y funcionarios. (No se tuvo acceso a los reportes e informes mencionados)
- Existía un alto índice de rotación de personal de confianza y funcionarios, quedando una respuesta parcial sobre las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo de dicho personal.
- La difusión de los cursos no era tan oportuna como debiera ser.
- Existía la necesidad de una adecuada coordinación con el área de Estructuras Administrativas que permitiera obtener información respecto a los análisis de puestos y estructura organizacional de las dependencias y situación de las plazas.
- La vinculación formal con las dependencias usuarias y la administración central no era la adecuada.

Entre las acciones y medidas que se desarrollaron como elementos correctivos a la problemática descrita, estaban las siguientes:

- Actualización de manuales de las cuatro áreas básicas, con apoyo del Banco de Instructores.
- Diseño e impartición de cursos para formación y actualización del Banco de Instructores.
- Se estableció contacto con dependencias centralizadoras para la organización de un seminario de actualización en procedimientos administrativos, dirigido a Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa.
- La reprogramación del plan de trabajo para la impartición sistemática de los cursos con los que se contaba y que era necesario elaborar e impartir (D.G.P. 1991).

Dada la necesidad de optimar los recursos y cumplir con los objetivos que se tenían previstos, se presentó una nueva estructura en el área de capacitación.

Dicha estructura se integraría por tres áreas que coadyuvaran a desarrollar el Plan de Capacitación del Personal Administrativo de Confianza, a través de las siguientes áreas y funciones:

A continuación se mencionan, a pesar de que sólo se quedaron en propuesta, por falta de presupuesto:

— **Area de desarrollo de programas de capacitación**

Objetivos:

- Investigar y desarrollar instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.
- Detectar necesidades de capacitación y elaborar el respectivo diagnóstico.
- Desarrollar los cursos con base en los resultados e información del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Integrar, capacitar y actualizar el Banco de Instructores.
- Establecer relaciones inter e intra universitarias para desarrollar eventos formativos de capacitación.

— **Area de evaluación de eventos de capacitación**

Objetivos:

- Diseñar, aplicar y analizar instrumentos de evaluación diagnóstica y sumativa.
- Diseñar el perfil real del participante para cada curso.
- Apoyar la elaboración de material didáctico.
- Proporcionar apoyo logístico a los cursos de capacitación.

— **Area de seguimiento y difusión de eventos formativos**

Objetivos:

- Evaluar y analizar el impacto de los cursos, seminarios y actividades que integraban el Plan General de Capacitación.
- Clasificar e integrar los datos obtenidos por el área de evaluación.
- Difundir y promover los cursos de capacitación.
- Realizar un proyecto editorial que permitiera dar a conocer a la comunidad universitaria los proyectos y experiencias que en materia de capacitación se llevaban a cabo para los trabajadores administrativos de confianza.

En el mes de abril de 1991, se creó la Coordinación de Selección, Capacitación y Asesorías la cual contaría con dos Departamentos, el de Selección y Capacitación y el de Asesorías; por lo anterior se llevó a cabo una división de funciones, en lo que tocaba al área de Capacitación

paradiferenciarla de las áreas administrativas, la que correspondió al Departamento de Asesorías.

Todo lo referente a desarrollo y comportamiento humano en la organización se encargó al Departamento de Selección y Capacitación.

El objetivo general del Departamento de Selección y Capacitación era:

Proporcionar al personal administrativo de confianza el repertorio de conocimientos necesarios que propicien un cambio de aptitudes y actitudes que redunden en el óptimo desempeño de su puesto y en el logro de los objetivos y metas de la Institución.

Tomando en consideración las experiencias de capacitación dejadas por la implementación del Sistema Integral de Actualización (1984-1987) y, del Programa de Capacitación y Desarrollo (1987-1990) se instrumentaron los cursos que correspondieron al Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo, los cuales estuvieron dirigidos en un primer momento a todas las categorías del personal administrativo de confianza adscritos a las Secretarías y Unidades Administrativas. Se procedió a lanzar convocatoria por medio de la Gaceta UNAM con dos semanas de anticipación a cada uno de los cursos (Anexo 3) haciendo invitación abierta para la participación del personal administrativo de confianza de las Secretarías y Unidades Administrativas.

El programa de trabajo constaba de varias etapas, siendo la primera de agosto a diciembre de 1991 con los cursos que se mencionan a continuación:

- Relaciones Humanas
- Integración de Equipos de Trabajo
- Creatividad

- Manejo del Conflicto
- Liderazgo
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Estos cursos se encontraban estructurados de la siguiente forma y, en todos los casos tuvieron una duración de 15 hs:

CURSO:	RELACIONES HUMANAS
Objetivo:	Al término del curso, los participantes serán capaces de aplicar los conocimientos teórico-prácticos adquiridos para establecer y mantener una interrelación adecuada con las personas que les rodean.
Contenido temático:	1.- Introducción 2.- Definición de Relaciones Humanas 3.- El proceso de la comunicación 4.- Las Relaciones Humanas y el grupo 6.- Tipos de grupo Roles Tipos de Relaciones 7.- Conclusiones
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

CURSO:	INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
Objetivo:	Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de reconocer y analizar los indicadores personales, sociales y culturales que inciden en la vida de un equipo de trabajo, que les permitan lograr una adecuada integración en su grupo laboral.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Definición de Grupo 3.- Tipos de Grupo 4.- Teorías para el Control de Grupos 5.- Estructuras del Grupo de Trabajo 6.- Autoridad y Génesis del Grupo de Trabajo 7.- Distancias Sociales y Barreras Psicológicas 8.- Regresiones de Grupo, Contagio Social y Líder Carismático 9.- Conclusiones
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

CURSO:	CREATIVIDAD
Objetivo:	Al término del curso, los participantes serán capaces de identificar y analizar las características más importantes del grupo como factor de creatividad, así como la aplicación de algunas técnicas para desarrollar la capacidad creativa tanto del grupo como del individuo en particular.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- ¿Qué es la Creatividad? 3.- Aprendizaje y Trabajo en Grupo 4.- Características de un Grupo bien constituido 5.- El Grupo como factor de creatividad 6.- Métodos para estimular al grupo 7.- Sinéctica 8.- Gestalterapia y Psicodrama
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CURSO:	MANEJO DEL CONFLICTO
Objetivo:	Al final del curso los participantes serán capaces de identificar, unificar y reconocer la dimensión y dar la solución a los conflictos que enfrenten en su ambiente laboral.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Definición del Conflicto 3.- Ventajas y desventajas del Conflicto 4.- Tipos de Conflicto 5.- Formas de Manejo del Conflicto 6.- Soluciones en la situación del Conflicto 7.- Técnicas para enfrentar el Conflicto 8.- Prevención del Conflicto en el grupo 9.- Conclusiones
Dirigido a:	Mandos medios, funcionarios y directivos

CURSO:	LIDERAZGO
Objetivo:	Dados los conocimientos impartidos, los participantes serán capaces de analizar su actuación como dirigentes y aplicar el estilo directivo más adecuado de acuerdo a la situación que se les presente.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Las escuelas de la dirección 3.- Reflexiones sobre Liderazgo 4.- Teorías X-Y de D. McGregor 5.- Revisión de la teoría de R. White y R. Lippit 6.- El Gráfico de Dirección de Blake y Mouton 7.- Liderazgo Situacional 8.- Conclusiones
Dirigido a:	Mandos medios, funcionarios y directivos

Estadística de los cursos de Comportamiento Humano y Organizacional

Agosto a diciembre de 1991

Curso	No. Cursos	Nº de asistentes
Relaciones Humanas	7	111
Integración de Equipos de Trabajo	5	100
Manejo de Conflicto	2	32
Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	1	13
Creatividad	1	15
		<hr/>
		271

(D.G.P., 1991)

La segunda etapa del Programa inició en el mes de enero de 1992, en la cual se diversificaba el número de cursos en cuanto a temas, así como aumentaba su periodicidad, lo anterior con el objeto de atender un número mayor de participantes y ampliar la atención hacia los niveles superiores jerárquicos. (Anexo 4)

Además de los cursos comprendidos en la primera etapa, se incluyeron los siguientes:

CURSO:	ADMINISTRACION DEL TIEMPO
Objetivo:	Los participantes analizarán el uso de su tiempo actual, estando en posibilidad de planear la utilización de su tiempo futuro, con un rendimiento mínimo de dos horas semanales menos.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Registro del propio tiempo 3.- Análisis de Quita-tiempos 4.- Listas, Bitácoras y Agendas 5.- La Planeación 6.- Revisión de A. Mckenzie, A. Laiken, G. Oncken 7.- Análisis del Uso del Tiempo 8.- Planeación del tiempo a futuro.
Dirigido a:	Mandos medios

CURSO:	DESARROLLO SECRETARIAL
Objetivo:	Al término del curso, el participante será capaz de aplicar los conocimientos aprendidos durante el evento, posibilitando optimizar su desempeño laboral.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Técnica de Secretariado 3.- Escritura y Lenguaje 4.- Relaciones Humanas en la Organización

CURSO:	TECNICAS DE LA ENTREVISTA
Objetivo:	Al término del evento, los participantes estarán en posibilidad de reconocer y aplicar en su entorno laboral las diferentes técnicas de entrevistas revisadas durante el curso.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Características de la Entrevista 3.- Cómo estructurar una Entrevista 4.- Condiciones Complementarias 5.- Práctica
Dirigido a:	Mandos medios, Funcionarios y Directivos

CURSO:	MOTIVACION
Objetivo:	Al término del evento los participantes identificarán las necesidades que impulsan al hombre a actuar y las manejará para aplicarlas en su área laboral de acuerdo al contenido del curso.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La Personalidad 2.- La Motivación 3.- Teorías de la Motivación 4.- Sugerencias para Motivar 5.- Cómo lograr la Excelencia Personal a través de la Automotivación
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

CURSO:	COMUNICACION Y ORGANIZACION
Objetivo:	Al término del curso los participantes serán capaces de identificar e interpretar los elementos, factores, objetivos y alcances que intervienen en el proceso de comunicación, así como el papel que éste desempeña en la conducta humana y sus resultados dentro del ámbito laboral para poder aplicar los conocimientos adquiridos en su área de trabajo.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- Conocimientos Básicos 3.- Tipos de Comunicación 4.- Comunicación en la Organización
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

CURSO:	REDACCION
Objetivo:	Al finalizar el evento los participantes serán capaces de aplicar los conocimientos adquiridos durante el evento, en la elaboración de escritos de acuerdo a las reglas y lineamientos vistos.
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Introducción 2.- ¿Qué es Redactar? 3.- El Lenguaje 4.- Elaboración de Documentos 5.- Puntuación y Ortografía
Dirigido a:	Personal Administrativo de Confianza

También se atendieron las demandas específicas de dependencias internas de la UNAM promoviendo a través de trípticos, circular o algún otro medio la cartera de cursos que el Departamento de Selección y Capacitación les podía ofrecer; por otro lado se buscó ampliar y difundir los servicios de capacitación externamente, a través de contar con disponibilidad de cupo (5 lugares máximo), en cada uno de los cursos que se

promocionaron a través de Gaceta UNAM y de responder a peticiones expresas hechas por instituciones del sector público, privado o educativo; haciendo previamente un estudio comparativo del mercado con otras instituciones capacitadoras a nivel individual y grupal, con el objeto de sacar el costo por persona o por grupo, considerando siempre como prioritaria la demanda interna. (Chávez, 1993).

Al mismo tiempo se elaboró un programa de capacitación interna para el personal del propio Departamento de Selección y Capacitación que coadyuvara a mejorar su desempeño, así como a la implantación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos que ayudaran al óptimo logro de sus objetivos y metas.

Por otra parte a petición expresa del Director de la Dirección General de Personal se adaptó al personal administrativo de la Subdirección de Administración de Personal el curso de Relaciones Humanas, el cual se instrumentaba desde el año de 1990.

Se generalizaron los cursos de Relaciones Humanas, el curso de Integración de Equipos de trabajo y se integraron cursos del Programa de Cómputo e Informática en colaboración con la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico.

Este programa inició con la capacitación de trabajadores de diferentes categorías del personal administrativo de base, confianza y funcionarios con los siguientes programas: Introducción a la Computación, Sistema Operativo MS DOS, Word Perfect y Quattro Pro.

Estos cursos fueron organizados por la Subdirección Técnica de la propia Dependencia la que consideró adecuado que la Subdirección de Estudios Administrativos a través de la Coordinación de Selección, Capacitación y Asesorías fuese la responsable de este Programa de Capacitación, en espe-

cial por medio de la instancia responsable; el Departamento de Selección y Capacitación; éste se encargó de la organización de los grupos y del apoyo logístico y la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico del contenido de los cursos para los diferentes programas de cómputo así, como de proporcionar a los instructores (DGP, 1992).

Debido a que el apoyo económico proporcionado para dicho proyecto fue limitado, se hizo una selección del personal factible de capacitarse en base a una previa detección de necesidades (Anexo 5), aplicada a cada una de las áreas de las Subdirecciones que conforman la Dirección General de Personal.

El número total de personas con necesidades de capacitación en este rubro fue de 361 originalmente.

Por razones presupuestales se ajustó el número original de participantes y, gracias a la colaboración de la D.G.S.C.Ac. permitió que el número de personas participantes fuera de 221 capacitandos como se observa a continuación:

52 personas Introducción a la Comp. y Sist. Op. MS DOS
2 grupos

93 personas Word Perfect
4 grupos

76 personas Quattro Pro
3 grupos

El programa dio inicio el 7 de septiembre con los cursos Introductorios y finalizó el 16 de noviembre con 9 grupos en total, 2 de Introducción a la Computación y MS DOS, 3 de Quattro Pro y 4 de Word Perfect. (Anexo 6)

A manera de conclusión de este programa se señaló lo siguiente:

- a) Los capacitandos manifestaron un gran deseo de actualización y aprendizaje, dado el porcentaje de asistencia, así como los promedios de evaluación obtenidos por el grupo.
- b) De acuerdo a dichos resultados se consideró conveniente continuar con los cursos de Computación, extendiéndolo al personal que no pudo asistir. Asimismo se sugirió que se impartieran cursos avanzados, por ejemplo, de Word Perfect y de Quattro, a fin de que el personal optimizara el uso de dichos paquetes en sus labores diarias y,
- c) Se consideró adecuado, en base a la Detección de Necesidades aplicada, otorgar becas individuales a cursos específicos que eran de interés en cada una de las áreas, ejem: Windows, DBase IV, etc. que favorecieran el desempeño de las actividades de la Dirección General de Personal.

Chávez (1993), reporta que la evaluación a este Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo 1991-1992, se llevó a cabo a través de utilizar diferentes técnicas evaluativas que permitieron:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento en su conjunto, y de cada uno de sus unidades o eventos
- Motivar al participante dándole la oportunidad de conocer su nivel de conocimientos, para mejorarlo o incrementarlo.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes sobre un cierto tema, a fin de adecuar el contenido temático del curso.
- Hacer del conocimiento de los participantes en un curso : las destrezas, capacidades, actitudes y conocimientos que adquirieran al término de las actividades de aprendizaje.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Las técnicas evaluativas* utilizadas fueron: Reuniones Mixtas, Observación, Sociodramas y Pruebas Objetivas. Garibay (1980) dice que estas técnicas son manejadas por los capacitadores con el fin de valorar los conocimientos adquiridos de los capacitandos y verificar el logro de los objetivos. Estas técnicas evaluativas perseguían propiciar la intervención activa de los Capacitandos en el análisis y en la reflexión sobre el trabajo y las actividades que se realizaron, para asegurar el carácter participativo y didáctico de la evaluación.

A continuación se describen los objetivos y aplicación de las técnicas antes mencionadas, sin incluir el anexo de cuestionarios, guías, cuadros de concentración e instructivos, ya que no se tuvo acceso para su publicación.

Reuniones mixtas

OBJETIVOS	APLICACION	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> -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. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizarse diariamente durante el desarrollo de las acciones capacitadoras. -Durante el evento para evaluar los aspectos técnicos y operativos y retroalimentar inmediatamente. -Al final del evento para una evaluación global. 	<ul style="list-style-type: none"> -Guías de análisis. -Cuestionarios. -Cuadro de concentración de conclusiones.

Observación

OBJETIVOS	APLICACION	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Captar información que permita verificar el logro de los objetivos. -Captar información que permita interpretar las actitudes de los participantes con respecto a: contenidos, procedimientos y dinámicas, integración del grupo e instructores. -Retroalimentar permanentemente las acciones de capacitación. -Apreciar los cambios producidos en los participantes en función de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Debe de ser permanente y sistemática, por lo tanto debe realizarse durante todo el evento 	<ul style="list-style-type: none"> -Guía de observación y cuestionarios.

Sociodrama

OBJETIVOS	APLICACION	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Conocer la opinión de los participantes sobre los aspectos técnicos y operativos del evento. -Detectar la identificación con determinadas acciones de capacitación. -Retroalimentar las acciones de capacitación. -Facilitar la libre expresión entre los participantes. -Permitir que los participantes expresen sus opiniones. -Promover la comunicación y colaboración de todos los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -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 entre ellos o bien para la evaluación del funcionamiento global. 	<p>Instructivo para el sociodrama y guía de observación.</p>

Pruebas Objetivas

OBJETIVOS	APLICACION	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Contar con la información escrita que permita evaluar el desarrollo del evento en su conjunto o en alguna de sus partes. -Medir el grado de desempeño alcanzado por cada participante. -Contar con información concreta que evidencie capacidades cognitivas 	<ul style="list-style-type: none"> -Se realiza al finalizar cada reunión de la instancia mixta de la evaluación. -Al finalizar el tema, unidad o sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar cuestionarios de: enseñanza-aprendizaje, eficiencia operativa y eficiencia técnica.

D.G.P. (1991).

En lo referente a la realización de llevar a cabo el seguimiento para evaluar los resultados de la capacitación en el área de trabajo y, determinar en qué medida los participantes aplicaban los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en los cursos y eventos de la capacitación, no se pudo instrumentar por la falta de personal y de presupuesto (Chávez 1993).

Capítulo 3. EVALUACION DE LA CAPACITACION

3.1. Definición de los conceptos de:

En los capítulos anteriores se abordó a la Capacitación en lo que toca a sus aspectos teóricos, marco legal y los diferentes programas de capacitación que antecedieron al Programa de Capacitación en Comportamiento humano y de Apoyo 1991-1992, así como la evaluación instrumentada a éstos . Para entender cómo se da el proceso de la capacitación, analizaremos a ésta desde el enfoque sistémico, que resaltarà a la evaluación y seguimiento por su importancia en medir el logro de objetivos de la capacitación. La capacitación puede ser analizada a partir de diferentes enfoques: como *sistema, proceso o etapas* aisladas.

En el presente trabajo se analizará a la capacitación como sistema, porque esta perspectiva permite visualizar los factores medioambientales internos y externos como un todo integrado (French 1983), además de contar con una organización propicia para el intercambio de información basada en hechos precisos que permitan la máxima objetividad.

3.1.1. Sistema

Existen diferentes definiciones de *sistema*, a continuación se mencionarán algunas:

Conjunto de partes o elementos interrelacionados que forman un todo unificado, constituyendo algo más que la suma de sus partes (Barajas, 1986).

Conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y mantiene cierto grado de estabilidad (Forela, 1981).

Conjunto de elementos que están en interacción (Bertalanffy, 1951).

Una red de procedimientos que se unen entre sí para efectuar una actividad (Fitzgerald, Fitzgerald y Stallings, 1990).

Un todo organizado y unitario compuesto de dos o más subsistemas componentes o partes interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema circundante (Cast y Rosenzweig, 1974).

Encadenamiento específico de componentes interdependientes e interrelacionados que tienen un efecto facilitante en el desempeño de uno o más procesos (French, 1983).

Un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos (Johansen, 1989).

En las definiciones anteriores destacan las siguientes características del sistema:

- Un sistema es más que la suma de sus partes, debe ser visto como un todo. Para que un sistema pueda considerarse como tal, debe tener límites que lo separen de su medio ambiente, éstos pueden ser flexibles y entonces se hablará de sistemas abiertos, mismos que en forma constante mantienen relaciones con el suprasistema, recibiendo o adquiriendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento y logro de objetivos. Mas cuando estos límites son rígidos, el intercambio con el medio es menor y el sistema se considera cerrado.
- Los sistemas son jerárquicos pues forman parte de un suprasistema y a su vez tienen varios componentes llamados subsistemas.

- Los subsistemas están estrechamente interrelacionados; ésto implica que cualquier cosa que afecte a uno de ellos repercute en los demás.
- Los sistemas poseen un objetivo determinado al que contribuyen cada una de sus partes, ello le da sentido a su existencia.

Sistema se entenderá en el presente trabajo como:

el conjunto de elementos relacionados entre sí que forman un todo y cumplen con un objetivo común; este conjunto está delineado por límites identificables de su suprasistema circundante.

El comportamiento total del sistema, según Calderón (1982), es de naturaleza continua y autogeneradora, lográndose esto a través de:

Insumos

Todo lo que ingresa al sistema (como energía, información, recursos materiales, económicos y humanos) para alimentarlo y que al combinarse y transformarse dan por resultado Productos.

Procesos

Acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.

Productos

Resultados obtenidos al procesar los insumos, tales como bienes, servicios, información, comportamiento, etc.; constituyen la finalidad por la cual se integraron los insumos al sistema.

Retroalimentación

Información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior; ayuda a mantener o perfeccionar su desempeño para lograr los objetivos establecidos.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisión con el propósito de mejorarlo y de validar técnicas y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados. (Pinto, 1990).

Jiménez y Laffitte (1980) dicen que evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio de la excelencia.

La evaluación es el único camino conveniente para detectar y prevenir errores en la tarea de instruir, ya que una medición precisa de los efectos del material sobre el repertorio del capacitando; o un indicador sólido sobre el grado de que lo enseñado puede ser aplicado con éxito a un conjunto mayor de situaciones. Favorece la economía de los sistemas de enseñanza y con ello se optimizan los recursos que a la actividad de la instrucción dedican las instituciones o las empresas. (Jiménez, 1980).

La medición se entiende como la descripción cuantitativa de una característica determinada (aptitud, habilidad, destreza, etc.).

El resultado es una medición, es simplemente un número que expresa el grado en que el participante posee dicha característica. No constituye un fin en sí misma hasta el momento en que forma parte del proceso evaluativo (CISE 1980).

3.1.2. Medición

En algunos casos el término medición es utilizado como sinónimo de evaluación, lo cual es erróneo porque son dos conceptos distintos, siendo la medición proceso auxiliar de la evaluación.

Mediante la evaluación, podemos diagnosticar el grado de aprendizaje de un alumno y, la valoración de la información que proporcionan los diferentes instrumentos de evaluación, dará a conocer en qué medida, han sido logrados los objetivos educativos, la medición proporciona datos para conocer el rendimiento escolar del alumno.

Diversos autores han explicado qué entienden por medición, a continuación citaremos a algunos de ellos:

Es el proceso de asignar una cantidad al atributo medido después de haberlo comparado con un patrón (Quesada, 1991).

Es el procedimiento mediante el cual asignamos números a las propiedades, atributos o características de los objetos, estableciendo reglas específicas sobre las cuales se fundamentan tales asignaciones (Morales, 1985).

Es asignar números a propiedades o fenómenos a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida,(Livas, 1977).

La medición puede ser considerada como un todo refinado de la objetividad (Young y Veldman, 1968).

Consiste, en términos generales en asignar un número para representar un atributo (Campbell, 1957).

Resumiendo, podemos decir que:

Medición es asignar números a propiedades o rasgos de fenómenos u objetos, a partir de la comparación con una unidad preestablecida y siguiendo reglas para la asignación de estos números.

Por otra parte, es importante considerar que en la medición se utilizan diferentes escalas como: numéricas, nominales, de rango o intervalo y de razón o proporción (Young y Veldman, 1968).

Independientemente de la escala utilizada en la medición, ésta debe cubrir ciertos requisitos para que sea útil, éstos son:

Validez

Mide lo que se trata de medir, procurando evitar distorsiones sistemáticas.

Confiabilidad

Si la medición se aplica varias veces a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, los resultados son iguales o parecidos.

Precisión

La medición se relaciona totalmente con el objetivo o propósito de lo que se está estudiando.

Sensibilidad

La medición debe ser lo suficientemente capaz de captar la presencia del aspecto estudiado, por poca intensidad que éste tenga.

Weiss, C. H. (1975) nos dice que el objeto de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorarlo a futuro.

3.1.3. Evaluación

Dentro de toda planeación educativa, la evaluación constituye una función primordial. Es el elemento básico, dentro de todo proceso de enseñanza aprendizaje, que nos permite ir comprobando si se cumplen los objetivos planeados desde el inicio de la actividad educativa. Asimismo, permite detectar en qué momento o en qué punto existe alguna falla o desviación en el procedimiento, a fin de modificarlo o reestructurarlo.

Evaluar, en otras palabras, es reunir todas las evidencias posibles que en forma objetiva podamos encontrar a favor o en contra de cada una de las actividades que se están desarrollando dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, (Ruiz, 1979).

Para aclarar este concepto se revisarán algunas definiciones de evaluación y se analizarán sus elementos principales para arribar a un concepto final:

Quesada (1991) señala que se puede entender como el proceso por medio del cual se emite un juicio de valor acerca de los atributos en consideración.

Adams (1970), puede definirse a la evaluación como la formulación de juicios relativos al valor de un objeto determinado, de una idea, de un método, una solución o producto.

Stufflebeam y Shinkfield (1987) la conciben como un estudio sistemático, planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y perfeccionar el valor o mérito de algún objeto.

Rossi y Freeman (1989) señalan que es la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorizar la conceptualización, el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas.

Jiménez y Laffitte (1980) dicen que evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio de excelencia.

Ayala e Iñiesta (1992) complementan la definición de evaluación de Jiménez, de la siguiente manera: Evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio mínimo de ejecución aceptable para emitir un juicio y tomar decisiones.

Según Eguarte (1989) permite juzgar a partir de la información del proceso, los resultados de las actividades de la capacitación, en función de los objetivos planteados.

Para Martínez (1989) es un proceso sistemático y continuo, inmerso en un contexto específico que en algunos casos puede incluir la medición. Proporciona información útil para determinar la eficacia de un plan, un programa educativo, un método, una técnica, recursos didácticos, de la función del educador, del aprendizaje adquirido por el educando y de la aplicación del mismo.

Constituye una orientación en la toma de decisiones de un determinado proceso y coadyuva a resolver los problemas.

Para Ruiz (1979) la evaluación permite:

- Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en dado caso hacer las correcciones de los procedimientos planteados.

- Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- Enfocar la atención del participante hacia los aspectos de mayor importancia, encausando su disposición y energía hacia lo que se pretende lograr.
- Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.
- Mantener consciente al participante de su grado de avance o nivel de logro en el aprendizaje, evitando reincidencia en las fallas.
- Reforzar oportunamente las áreas de estudio en las que el aprendizaje haya sido insuficiente.
- Planear experiencias de aprendizaje basadas en anteriores evaluaciones.
- Comprobar el logro de objetivos.
- Establecer sólidos controles y autocontroles para seguir el avance del participante, y en su caso determinar las causas de su deficiencia
- Identificar los usos adecuados e inadecuados de las técnicas y recursos didácticos utilizados.
- Corregir fallas del programa.
- Determinar la eficiencia del programa en cada una de sus unidades.
- Localizar lo positivo y negativo para corregirlo durante la realización del programa.
- Estimular al participante en su interés por aprender al informarle sus resultados.

Rodríguez y Austria (1991) desglosan los propósitos de la evaluación en:

- Los directivos empresariales requieren resultados obtenidos de una evaluación sistemática y no sólo por tanteos.
- Desde el punto de vista empresarial y de los implicados en la capacitación, es esencial para apoyar su función, evaluar la medida en que se lograron los objetivos.
- La evaluación permite optimizar la capacitación y lograr que su vez se traduzca en cambios de comportamiento en los puestos de trabajo, propiciando así la optimización de los productos o servicios que se proporcionan.
- Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de capacitación.

En conclusión, podemos observar que los propósitos de la evaluación descritos por los diversos autores son similares en muchos aspectos, sin embargo casi ninguno destaca el papel de la evaluación durante el periodo de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso por el trabajador, a las funciones laborales que realiza.

La evaluación se realiza en 4 diferentes niveles según Kirkpatrick (1960):

1) Reacción

Opiniones del participante respecto al curso.

2) Aprendizaje

Puntuaciones antes y después del curso no involucrando la aplicación en el área laboral.

3) Conducta

Mediciones del desempeño antes y después.

4) Resultados

Cómo repercute el desempeño del trabajador en la organización.

Sin embargo, los tres primeros niveles antes descritos han recibido diversas críticas:

Del primer nivel, Dubrin (1972) dice que es el método más fácil y de menor valor estadístico para evaluar un programa de capacitación o desarrollo... se pregunta a los participantes si aprendieron algo. También menciona que a menudo este procedimiento de evaluación es casi inútil, pues se refiere a otros aspectos y no al contenido informativo.

Con relación al segundo nivel, Cote (1969) comenta que los incrementos en las puntuaciones tal vez no se deban al programa de instrucción per se... puntuaciones más elevadas en la prueba no significan usual o necesariamente una mejoría en el desempeño organizacional o una mayor competencia en el trabajo.

Por otra parte, Schein (1971) comenta del tercer nivel que las puntuaciones más elevadas podrían deberse a factores ajenos al programa educativo... La práctica adicional en el trabajo podría ser la verdadera razón del mejor desempeño del trabajador.

En cuanto al cuarto nivel, Shmidt (1970) dice que los mejores programas de evaluación se realizan en este nivel, pero pocos estudios se han realizado en el para evaluar programas de capacitación y desarrollo. Las razones de esto suelen expresarse en términos de tiempo esfuerzo y dinero

para realizar estas investigaciones y muchas compañías no están en posición o no desean hacer tales inversiones.

La evaluación entendida como subsistema es en sí un gran sistema, el cual debe ser integral, sistemático, dinámico y continuo (Torres, 1988):

Integral

Valorando todas las actividades desarrolladas por el participante o alumno a lo largo del curso, para la emisión de un juicio o calificación que refleje objetivamente su aprovechamiento.

Sistemática

Ya que está presente desde los primeros momentos de la planeación del curso, de manera que se proveen los procedimientos y técnicas necesarias para valorar el desarrollo mismo.

Dinámica

Porque es una tarea que se encuentra inmersa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en todo momento es decir, constantemente se le relaciona con los contenidos y las técnicas didácticas.

Continua

Porque se debe aplicar en diferentes momentos o fases del proceso de capacitación (al inicio, en su desarrollo y al final).

3.1.4. Evaluación de Seguimiento

La capacitación mejora la ejecución en el trabajo e incorpora a éste, nuevos procedimientos o técnicas que facilitan su desarrollo por esto es necesario, contar con información veraz sobre los esfuerzos realizados y los estados de logro alcanzados en los eventos de capacitación.

Así, dentro del subsistema de evaluación también deben tomarse en cuenta actividades de seguimiento que permitan retroalimentar el proceso mismo de capacitación y detectar su impacto en las actividades cotidianas del trabajador.

La evaluación de seguimiento ha sido definida como:

El proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo (Rodríguez y Austria, 1991).

Evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras... Culmina con el informe de resultados del programa (Calderón, 1982).

Analizar las actividades realizadas por los participantes al terminar su instrucción, verificando la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos que se presenten en la aplicación de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes adquiridos en el curso (Rosete y Doriano, 1991).

Determinar si se manifestó algún cambio de conducta en el participante. Se realizará inmediatamente después de la incorporación del participante al área de trabajo (2 o 3 días después) y en distintos momentos posteriores (Torres, 1992).

Cohen (1992) cita la definición que la ONU señaló en 1984, seguimiento es: el examen continuo o periódico que efectúa la administración, en todos los niveles jerárquicos, de la manera en que se está efectuando una actividad. Con ello se busca asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados, se conformen a metas establecidas y que otras acciones que son necesarias progresen de acuerdo con el plan trazado.

Los instrumentos y técnicas frecuentemente utilizadas en el seguimiento son:

Técnicas Básicas

- Entrevistas
- Observación
- Registros anecdóticos
- Registros diarios

Técnicas Complementarias

- Inventario de habilidades
- Evaluación de registros y series estadísticas
- Gráficas de Gantt
- Registros financieros
- Evaluación de producto
- Descripción de Puesto
- Planes de Trabajo

— Auditoría Administrativa.

Munguía y Valdés (1985) mencionan los siguientes propósitos del seguimiento:

- Constatar si se transfieren los conocimientos, actitudes y/o destrezas adquiridas en el curso al ambiente laboral
- Refinar y redirigir futuras actividades evaluativas.
- Estimar los costos invertidos con relación a los beneficios obtenidos.

La evaluación de seguimiento tiene como objetivo verificar la transferencia del aprendizaje a las funciones del trabajador.

En cuanto a la forma de organizar el seguimiento, lo podemos clasificar según Siliceo (1991) en:

Eventual

En los casos que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado.

Permanente

Cuando se realiza el seguimiento del programa de capacitación en forma continua.

Para Valencia (1982) el seguimiento puede ser de dos tipos:

Contacto Directo

Se lleva a cabo en forma constante y personal entre participantes e instructor durante los primeros días de trabajo después del evento.

Asesoría fuera del Trabajo

Si el trabajador tiene dificultad en la transferencia del aprendizaje puede consultar al instructor para pedirle orientación.

Es importante mencionar además que Rodríguez y Austria (1991) dicen que en la realización del seguimiento hay que considerar algunos criterios, éstos son:

Programado

Especificando tiempo y lugar.

Periódico

Dependiendo de la situación, objetivos y resultados de la capacitación.

Congruente

Los objetivos y resultados de la capacitación deben estar relacionados.

Funcional

Mostrar utilidad en detectar errores y aciertos para programar acciones futuras:

Imparcial

Efectuado por alguien diferente al instructor, aunque conocedor de lo realizado para lograr objetividad.

El seguimiento o evaluación de seguimiento se entenderá como:

La evaluación mediata que consiste en: determinar el grado de permanencia de la acción capacitadora, verificar la transferencia de los conocimientos a las funciones del trabajador y permite obtener información para mejorar o modificar el programa de capacitación, (Ayala e Iñiesta, 1992).

El seguimiento incluye la aplicación de diversos instrumentos para la retroalimentación y continuidad al proceso de capacitación. Puede ser eventual o permanente, en el primero se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado. En el segundo, el seguimiento se realiza al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

La capacitación cumple objetivos que benefician tanto a la organización como al personal que en ella labora; la importancia de la evaluación y el seguimiento se fundamenta en que detecta fallas, si las hay, además permite saber dónde están para tomar las medidas correctivas, propiciando así la optimización del programa.

Por otra parte, la evaluación no solo determina hasta qué punto la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores, sino que también hace posible verificar si estos resultados presentan relación con la consecución de las metas organizacionales (Chia-venato, 1988).

La evaluación de seguimiento permite detectar nuevas necesidades y planear la continuidad de la capacitación,

En conclusión: a través de la evaluación y el seguimiento se verifica la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas, así como los alcances que se han logrado mediante las acciones de capacitación.

3.2. Modelos de evaluación

En este punto se presentarán las descripciones de algunos modelos; se observará que los términos que utilizan los diferentes teóricos no tienen una homogeneidad en su significado y, dada esta diversidad algunos autores las han denominado métodos, otras técnicas o enfoques, etc.

Algunas de estas propuestas son breves descripciones, otras han sido desarrolladas en forma exhaustiva.

Así, con la finalidad de uniformar su presentación, se denominará a todas ellas modelos.

Según Kirby (1965) los criterios que debe cumplir un modelo en forma total o parcial, son los siguientes:

- Auxiliar al evaluador, previendo toda la información que se requiere en el proceso de la toma de decisiones.
- Ser internamente lógicos y completos.
- Ser lo suficientemente claros para que sean desarrollados por un evaluador experimentado sin ayuda externa.
- Ser heurísticos y eficaces.
- Relacionar elementos de manera original.

MODELO DE EVALUACION DE TYLER

El modelo de Tyler (1942) propone una evaluación orientada hacia los objetivos. Establece que las decisiones sobre un programa deben basarse necesariamente en la coincidencia entre objetivos del programa y sus resultados reales. Este modelo parte de una base lógica organizada que surge del desarrollo de un programa y el procedimiento es:

- Establecer las metas u objetivos.
- Clasificar los objetivos.
- Definir los objetivos en términos de comportamiento.
- Establecer situaciones y condiciones según las cuales puede ser demostrada la consecución de los objetivos.
- Explicar los propósitos de la estrategia al personal responsable, en el momento oportuno.
- Escoger o desarrollar las medidas técnicas apropiadas.
- Recopilar datos de trabajo.
- Comparar los datos con los objetivos de comportamiento.

Tyler no diferencia entre metas y objetivos: sin embargo, de sus escritos se infiere que las metas eran los ideales y los objetivos eran submetas que podían expresarse en términos mensurables (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

La evaluación para Tyler es vista como un proceso de retroalimentación del programa, que permite la reformulación o redefinición de los objetivos.

MODELO DE EVALUACION DE CRONBACH

Cronbach (1963) opina que debe estimularse la planificación de la evaluación para que los resultados de ésta resistan desafíos. Esta planificación se basa en la concepción de lo que una buena evaluación es o hace.

Una evaluación útil tendrá como núcleo las actividades científicas, pues si las observaciones presentadas no son realistas o la interpretación de resultados no se basa en un buen razonamiento, la evaluación no tendrá mucho valor. (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Por otra parte, un estudio técnicamente impecable será insuficiente si el evaluador no atiende a lo que piensan los individuos relacionados con el programa como los participantes, los clientes, el administrador, etc., pues emitir un juicio debe derivarse de un consenso y no de la opinión de un solo individuo que tome las decisiones,

La teoría de Cronbach se desarrolla con base en tres conceptos:

Unidades: cualquier individuo o clase.

Tratamientos: una intervención hecha sobre una unidad.

Operaciones de Observación: los datos obtenidos por el evaluador antes, durante y/o después del tratamiento, a través de test, observaciones, entrevistas, etc.

Además, Cronbach habla de 2 fases en la planificación evaluativa:

Fase Divergente: toda la gama de cuestiones susceptibles de ser evaluadas en un programa.

Fase Convergente: las cuestiones que efectivamente se evaluarán en un programa concreto y que dependen de:

- El presupuesto financiero.
- El alcance de la atención del evaluador entre más variables se estudien, mayor posibilidad de perderse en los datos.
- El alcance de la atención de los clientes a pocos de ellos les interesa saber todo sobre el programa.

MODELO DE EVALUACION DE SUCHMAN

Suchman (1967) creía que la evaluación debía estar basada en la lógica del método científico. Para él había una diferencia entre evaluación e investigación evaluativa. La primera consistía en emitir juicios de valor y la segunda eran los procedimientos de recopilación y análisis de datos que incrementan el poder demostrar, más que garantizar . el valor de alguna actividad social.

Para Suchman, en la evaluación hay tres aspectos principales.

Aspecto Conceptual: Incluye los propósitos y principios de la evaluación, los valores y proceso evaluativo, los tipos y categorías de evaluación.

Aspecto Metodológico: Incluye el enfrentamiento entre investigación evaluativa y no evaluativa, aproximaciones metodológicas a la evaluación, variaciones y principios de planificación investigativa.

Aspecto Administrativo: Incluye la administración de estudios evaluativos y los compromisos para cumplir obligaciones administrativas.

La evaluación según Suchman, se desarrolla de la siguiente forma:

- Empieza con un valor concreto.
- Se procede a definir la meta.
- Se seleccionan los criterios para valorar la consecución de la meta.
- Se identifica algún tipo de actividad para alcanzar la meta y se operacionaliza esa actividad.
- En algún punto del proceso se valora esta operación.
- Se emite un juicio en base a esa valoración.
- El acto de juzgar devuelve la actividad a la formación del valor.

Cabe aclarar que Suchman define valor como cualquier aspecto de una situación, actividad u objeto, que tenga un interés particular, como ser bueno, malo, deseable, indeseable, etc.

Suchman habla de tres tipos de estudios evaluativos:

Evaluación Última

Se refiere a la evaluación que se emplea para determinar el éxito global de un programa según los objetivos que se hablan fijado.

Investigación Preevaluativa

Trata de los problemas intermedios que deben resolverse antes de la evaluación final.

Evaluación a Corto Plazo

Busca información específica de aspectos concretos en términos de utilidad inmediata.

MODELO DE EVALUACION DE STUFFLEBEAM*

Stufflebeam (1971), para quien el propósito más importante de la evaluación no era demostrar sino perfeccionar, propone el llamado modelo CIPP (Contexto, Input entrada, Proceso, Producto).

Contexto

Consiste en valorar e informar sobre las necesidades de los participantes, los problemas de los métodos y todo aquello que ayude al instructor a establecer metas sólidas, además de examinar si estas metas están en consonancia con las necesidades que supuestamente deben satisfacer.

Entrada

Permite especificar qué medios son necesarios para alcanzar una serie determinada de metas o cubrir una serie de necesidades detectada; estas especificaciones incluyen los procedimientos, programas, planes y presupuestos. También busca las barreras que puedan limitar el logro de resultados.

Proceso

Informa sobre qué está pasando con el programa durante la etapa de realización para poder tomar decisiones sobre la marcha; se deben establecer previamente los indicios adecuados sobre los que se hará la evaluación.

Producto

Valora, interpreta y juzga los logros del programa; se realiza durante y al final del programa, además con frecuencia debe incluir la valoración de los efectos a largo plazo analizando los previstos así como los no previstos, ya sean positivos o negativos.

MODELO DE EVALUACION DE ALKIN

Para Alkin (1972) la evaluación es el proceso de determinar las áreas de interés, seleccionar información apropiada y coleccionar y analizar información a fin de reportar datos útiles para la toma de decisiones.

Para Alkin se pueden identificar cinco áreas de evaluación:

Evaluación de los Sistemas

Proporciona información para tomar decisiones sobre el estado del sistema.

Planeación de Programas

La información permite elegir programas que probablemente sean efectivos en necesidades específicas.

Desarrollo de Programas

Permite informar sobre si el programa se está realizando como se propuso inicialmente.

Mejora de Programas

Proporciona información durante el transcurso de un programa acerca de la manera en que éste está funcionando y si los objetivos establecidos están siendo logrados.

Certificación de Programas

Permite formular un juicio sobre el valor de un programa y su posible generalización a otras situaciones similares.

MODELO DE EVALUACION DE METFESSEL Y MICHAEL

Metfessel y Michael (1974) proponen un modelo de evaluación multi-criterio que incluye un procedimiento de ocho pasos para llevar a cabo la evaluación y una lista de criterios múltiples que pueda ser usada para la evaluación de objetivos conductuales específicos.

Los pasos son los siguientes :

- Involucrar directa o indirectamente a la comunidad total como facilitadora del programa de evaluación.
- Elaborar un modelo cohesivo de metas generales y objetivos específicos.

- Traducir los objetivos específicos en una forma aplicable para facilitar el aprendizaje en el ambiente escolar.
- Seleccionar y construir los instrumentos necesarios para proporcionar las medidas que puedan conducir a las inferencias acerca de la eficacia del programa.
- Realizar observaciones periódicas de las conductas.
- Efectuar el análisis de los datos.
- Interpretar los datos de acuerdo con las metas generales y los objetivos específicos.
- Efectuar recomendaciones para futuras instrumentaciones del programa, que puedan incluir modificaciones y revisiones a las metas generales y a los objetivos específicos.

MODELO DE EVALUACION DE COOLEY Y LOHNES

Cooley y Lohnes (1976) proponen que la evaluación debe estar dirigida hacia la forma en que el programa está instrumentado, ya que una descripción formal puede ser diferente a lo que realmente ocurre.

Proponen un modelo llamado Modelo del Proceso en el Salón de Clases, y consiste en:

el modelo predice que una ejecución criterio de una tarea de aprendizaje está en función de: a) las características iniciales del aprendiz, b) eventos que ocurren en el aula, entre la evaluación de la ejecución inicial y la evaluación de la ejecución criterio.

Los eventos que ocurren en el salón de clases y que son relevantes para el aprendizaje están constituidos por cuatro constructos:

Oportunidad: facilidad para que el estudiante aprenda lo que será puesto a prueba en la medición de la ejecución criterio. Un ejemplo de esto es el tiempo que pasa trabajando en las habilidades que serán medidas.

Motivadores: aspectos que favorecen el aprendizaje.

Estructura: nivel de organización, especificidad de los objetivos y la manera en que el curriculum corresponde a las características del estudiante.

EventOs Instruccionales: contenido, la frecuencia, la calidad y la duración de las interacciones instruccionales.

Para fines de la evaluación, cada constructo es dividido en variables, que incluyen diferentes tipos de mediciones como la observación en videograbaciones y las distintas fuentes de información como el maestro, el curriculum o el programa mismo.

MODELO DE EVALUACION DE EISNER

Eisner (1979) propone un modelo de evaluación tricotómico, presentando las tres clases de productos que deberán lograrse en el salón de clases.

Las dimensiones principales de evaluación de este modelo son:

Contenido y Forma de Presentación

El problema de decidir qué enseñar no se resuelve consiguiendo unos objetivos muy estimados y relacionándolos con habilidades importantes. Es ne-

cesario hablar sobre la clase de experiencia y aprendizaje que se les proporcionará a los participantes del programa.

Calidad y Forma de Enseñanza

En la mayoría de ocasiones, sólo se tiende a utilizar una técnica didáctica discursiva. Es conveniente el uso de diferentes formas de representación en el estudio de las asignaturas. Si el alumno sabe que se le va a evaluar en más de una forma, buscará dos o más maneras de aplicar lo aprendido.

Resultados Obtenidos por los Alumnos del Programa

El programa debe propiciar la autorrealización del individuo. tomar en cuenta sus intereses, aptitudes particulares, etc. Los procedimientos de evaluación eficaces han de ser útiles en determinar algo más que si los objetivos han sido logrados, para poder establecer un cuadro completo de costos y beneficios educacionales.

MODELO DE EVALUACION DE KAUFMAN*

El modelo de evaluación que sustenta Roger Kaufman (1987) se basa en cinco categorías fundamentales que a continuación se describirán:

Entradas: Las entradas son la "materia prima" de que dispone la organización. Ejemplo: recursos, tiempo, locales, instructores, alumno, objetivos, programas, dinero, leyes, equipo, etc.

Procesos: Son maneras y medios en que estos materiales son empleados para obtener los resultados esperados. Ejemplo: técnicas, metodología, administración, formación de líderes, creatividad, relaciones humanas, etc.

Productos: Son resultados internos en ruta, alcanzados en una organización. Ejemplo: cursos completos, logros, etc.

Salidas: Las salidas están formadas por la suma de resultados internos (o productos reunidos) por ser entregados a un usuario externo a la organización. Ejemplo: desempeño de los productos en su quehacer diario, desempeño eficaz de los programas de acción.

Resultados Finales: Los resultados finales son los efectos que tienen las salidas en y para la sociedad. Ejemplo: eficiencia y eficacia individual y grupal en las acciones de proyección en la realidad o en el medio en que se desempeña el individuo o el grupo.

Todos los elementos tienen igual importancia, deben ligarse y combinarse para alcanzar el éxito.

La evaluación es el proceso que compara los resultados con los objetivos (enunciados precisos sobre a dónde se dirige). Las diferencias en los resultados entre objetivos y logros sirven como base para la toma de decisiones sobre la validez de, los programas y procedimientos vigentes, así como para decidir sobre lo que debe cambiarse y lo que debe continuar.

MODELO DE EVALUACION DE RUIZ

Ruiz (1990) menciona que si la evaluación está dirigida a tomar decisiones con respecto a un programa instruccional pueden contemplarse tres grandes áreas de evaluación:

Cada una de estas áreas contemplan diferentes dimensiones

Entrada: Recursos o infraestructura del programa, como las características de los maestros, de los alumnos, del contenido, de los materiales didácticos y del ambiente físico y social.

Operación: Forma en que se instrumenta el programa, las actividades o estrategias de aprendizaje, las oportunidades de aprendizaje para los alumnos, las relaciones maestro alumno, y el comportamiento del maestro durante la operación.

Salida: Productos del programa instruccional, la ejecución de los alumnos (en cualquier tipo de conocimiento cognitivo, afectivo y social), el impacto del programa en el maestro, la institución y la comunidad o la sociedad.

MODELO DE EVALUACION COSTO-BENEFICIO Y COSTO-EFICIENCIA

La capacitación requiere de recursos para ser llevada a cabo y alcanzar sus objetivos, deben considerarse dichas acciones como un proyecto de inversión, en donde se asigna capital, mano de obra, tiempo, etc., en espera siempre de un beneficio.

Una de las causas por las que no se asignen recursos para realizar acciones de capacitación dentro de una organización, es el desconocimiento de los resultados de ésta en términos económicos.

Las herramientas que sirven para obtener esta información son el análisis costo-beneficio y costo-eficiencia: ambos constituyen un modelo de evaluación que puede ser utilizado en la capacitación (Rossi y Froeman, 1989).

A continuación se describirán cada uno de estos elementos.

El análisis costo-beneficio es la actividad que consiste en optimar los costos del sistema integral de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la organización (Valencia, 1982).

El análisis costo-eficiencia involucra los costos en que incurre una acción de capacitación y el grado de alcance del objetivo que persiguió dicha acción (Lara di Lauro, 1979).

La relación costobeneficio es apropiada cuando se tienen datos suficientes para medir los beneficios en términos monetarios, en caso contrario se recurre al análisis costoeficiencia el cual permite establecer la justificación de la inversión mediante una medida cualitativa.

Estos dos tipos de análisis pueden ser utilizados en:

Planeación y Diseño de Programas: realizando una estimación de los costos y beneficios proyectados del programa.

Justificación de la Inversión: con base en los resultados obtenidos, los cuales han sido determinados realizando un análisis de los costos y beneficios proyectados del programa. Se sugiere emplear ambos tipos de análisis de manera complementaria, tomando en cuenta que si mediante la relación costobeneficio se justifica la inversión, no será necesario el análisis costoeficiencia, aunque es recomendable la aplicación de los dos análisis siempre y cuando los datos lo permitan.

Para llevar a cabo el cálculo de los costos y los beneficios, éstos deben medirse en unidades monetarias y en caso de que el programa sea permanente se establecerá un periodo para llevar a cabo dicho cálculo.

Los pasos a seguir para realizar el análisis costobeneficio son:

Cálculo del Costo

El costo de un bien determinado es la cantidad de otro bien que debe sacrificarse para producir el primero. Los costos son fáciles de calcular, constituyen los ingresos del programa directos o indirectos, o sea, los recursos requeridos para realizar el programa.

Cálculo del Beneficio

El beneficio es aquéllo que se obtiene a favor, después de haber realizado determinada acción. Los beneficios de un programa son sus resultados netos, ya sean tangibles o intangibles. Algunos de los parámetros que se toman en cuenta para calcular el beneficio son los niveles de ventas, índices de rotación, control de quejas, etc.

Relación Costo-Beneficio

Después de listar exhaustivamente todos los beneficios y costos del programa, lo siguiente es relacionar los valores monetarios con ellos, tomando en cuenta el factor tiempo.

El análisis de costo beneficio requiere que los costos programa y los beneficios se conozcan, cuantifiquen y transformen a una unidad de medida común.

Los análisis costo beneficio y costo eficiencia se podrían ver como componentes de una evaluación integral, pues proporcionan información valiosa acerca de la eficacia económica del programa, importante para llevar a cabo la planificación y ejecución.

Como limitaciones de este modelo podemos mencionar las siguientes:

El análisis costo beneficio abarca única y exclusivamente los efectos que pueden medirse en términos monetarios, lo cual resulta restrictivo, ya que los beneficios de la capacitación pueden darse en términos cualitativos.

El análisis costo beneficio tiene un enfoque particular muy cuestionable, ya que básicamente hace referencia al rendimiento de las acciones de adiestramiento y capacitación desde el punto de vista del empresario.

Es evidente, pues, que los términos en los que pretende evaluar el desempeño del trabajador como resultado de un proceso de capacitación sólo trata de ver los cambios logrados en términos económicos, sin tomar en cuenta al trabajador y sus necesidades concretas (Valencia, 1982).

Por último, otra desventaja del análisis costo beneficio, es que al basar la efectividad del programa en la productividad, entendida ésta sólo en términos económicos, no se toma en cuenta la posibilidad de que la capacitación no se haya integrado a la realidad laboral por otra circunstancia ajena a su funcionalidad como tal.

MODELO DE AUTOEVALUACION*

La autoevaluación es un elemento del autocontrol, y de este último se han realizado estudios que datan de 1953 con Skinner, sin embargo, existen diferentes aproximaciones que han intentado explicar el autocontrol, así como su influencia en la conducta de los individuos.

El autocontrol es definido por diversos autores como:

El autocontrol implica que la persona haga o deje de hacer algo, ya que éste tiene la capacidad de identificar los factores que influyen sobre sus actos para generar los cambios deseados. (Dominguez y González, 1986).

El autocontrol se entiende como el abandono temporal de los reforzadores inmediatos, para lograr otros más importantes, pero tardíos. (Thoresen y Mahonoy, 1981).

El autocontrol se define como la habilidad de postergar la gratificación escogiendo una consecuencia tardía, pero mayor, sobre otra inmediata, pero menor, (Mischel y Gilligan, 1964).

En conclusión, el autocontrol se refiere a la emisión de una conducta cuyo reforzamiento se encuentra generalmente demorado. Una de las herramientas para que el individuo logre la identificación de los factores que influyen en su conducta, es el autorregistro (Rodríguez y Montiel, 1986).

Se entiende por autorregistro que el propio individuo reporte si ha emitido la conducta previamente especificada.

Esta observación o registro que una persona hace de su conducta implica una autoevaluación sobre su comportamiento, pues se ha demostrado que el acto de registrarlo es reactivo, es decir, según el individuo va recopilando información acerca de sus propios actos, dicha información puede influir sobre el mismo acto que está siendo observado (Rodríguez y Montiel, 1986).

En el autorregistro se pueden considerar ciertas fases: discriminación, gratificación, análisis de datos y evaluación en relación a parámetros fijados por el individuo.

El autorregistro puede constituir uno de los elementos más activos de algunos tipos de autocontrol e incluso se ha llegado a demostrar la efectividad del uso del autorregistro para el tratamiento de determinadas conductas como el alcoholismo, tabaquismo, obesidad, etc.

Es importante iniciar y mantener la conducta de autorregistro y para ello hay que entrenar y preparar a la persona en el uso de técnicas o estrategias de autorregistro, ya que el individuo no es una persona experta en autoevaluación y por ello puede presentar problemas en el uso de dichas estrategias.

Es importante que la persona reciba retroalimentación y que el método de registro que vaya a emplearse sea: fácil de usar, accesible, no aparatoso y de bajo costo.

Estas características hacen del autorregistro y de autoevaluación técnicas de amplio alcance y utilización en campo de la capacitación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los modelos de evaluación presentados y sus aspectos relevantes:

MODELOS DE EVALUACION	ASPECTOS RELEVANTES											
	OBJETIVOS	PLANIFICACION	CONTENIDO	CONTEXTO	ENTRADA	PROCESO	PRODUCTO	SEGUIMIENTO	TOMA DE DECISIONES	METODO CIENTIFICO	META-EVALUACION	COSTOS
TYLER	*					*						
CRONBACH		*				*	*					*
SUCHMAN	*	*					*					
STUFFLEBEAM			*	*	*	*	*	*				
ALKIN		*	*			*	*	*				
METFESSEL Y MICHAEL	*			*			*	*	*			
COOLEY Y LOHNES			*		*	*	*					
EISNER			*			*	*					*
KAUFMAN	*				*	*	*	*	*			
RUIZ					*	*	*					
COSTO-BENEFICIO	*	*			*		*		*			*
AUTO EVALUACION	*	*		*		*	*	*				

Fig. 3 Cuadro Comparativo de Modelos de Evaluación, Ayala e Iñiesta (1992)

NOTA: se señalan con un asterisco los aspectos relevantes que consideran los diferentes autores en sus modelos de evaluación.

Del cuadro comparativo de los modelos de evaluación presentado anteriormente, se observa lo siguiente:

- La mayoría de los modelos no toman en cuenta la evaluación de seguimiento. Únicamente Stufflebeam, Metfessel y Michael, Kaufman y el Modelo de Autoevaluación la incorporan, sin embargo no describen en forma detallada cómo se realiza.
- La mayoría de los modelos están centrados en evaluar los procesos y productos, es decir, cómo se lleva a cabo el programa y qué resulta, dejando a un lado los demás aspectos de la evaluación, por ejemplo su planificación, costos, seguimiento y la repercusión en la toma de decisiones.

Además de las limitaciones antes mencionadas, podemos observar en su aplicación a la capacitación, las siguientes:

- Los objetivos que se establecen como guías del programa, en ocasiones no se enuncian de manera específica ni mensurable, de tal manera que cuando se intenta comparar la conducta de los participantes en un programa, se detecta que el objetivo era demasiado general y que además no es posible medirlo para poder emitir un juicio.
- También sucede que el personal que participa en el programa puede no estar de acuerdo con los objetivos que se establecieron, pues sus necesidades son diferentes a las del personal directivo del programa. Esto habla de una Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) inadecuada ya que ésta debe recoger las percepciones de los tres grupos de participantes los ejecutores, los receptores y la sociedad, comparar dichas percepciones con los requerimientos presentes y futuros de autosuficiencia social, seleccionar los problemas que deben ser resueltos y en qué orden de importancia.
- Algunos modelos no consideran la evaluación de desempeño del participante cuando regresa a su puesto, pues destacan los conocimientos

tos, habilidades y actitudes que pueden ser valorados con pruebas escritas únicamente.

- Los controles que imponen para su ejecución pueden ser conseguidos en un laboratorio experimental, pero con frecuencia es difícil lograrlos en situaciones reales, en escenarios laborales.
- La mayoría de modelos proporcionan información de resultados sólo al final del programa.
- Estos modelos generalmente están pensados para programas de gran amplitud o largo alcance, en donde existe un alto nivel de labor de equipo administrativo y un enorme presupuesto para financiar el trabajo evaluativo, y para poder aplicarse a actividades más concretas como la capacitación, es necesario hacerles adaptaciones considerables, debido a las características particulares de ésta, que la hacen diferente de cualquier otro proceso educativo, tales como duración, características de la población, costos que implica, etc.

De esta manera, mucho del desarrollo en el campo de la evaluación parece ser resultado de la falta de un modelo que satisfaga todos los requerimientos evaluativos específicos de un programa, con el subsecuente refinamiento de un modelo existente, o el surgimiento de otro con las características adecuadas para satisfacer las necesidades únicas de esa situación particular.

3.3. Propuesta de Evaluación de Seguimiento

A continuación se describirá una propuesta para realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación fundamentada en algunos aspectos de los modelos y estrategias antes descritos.

Considerando que la evaluación tiene el papel de valorar cualitativa y cuantitativamente el grado en que fueron logrados los objetivos establecidos en las acciones de capacitación, la función que cumple el seguimiento es necesaria en la misma, en la medida que obtiene elementos de realimentación que permiten medir cómo se cumplen los objetivos y se mantienen los logros.

Al identificar las funciones de la evaluación de seguimiento, resalta la importancia que tiene en el proceso de capacitación y por lo tanto, justifica la necesidad de contar con los recursos necesarios, así como considerar las siguientes condiciones para un programa de evaluación de seguimiento:

- Aprobación oportuna de los directivos
- Formar parte del sistema de capacitación
- Ser instrumentado por personal capacitado

La aprobación de los directivos debe estar basada en el conocimiento de los beneficios que proporciona la capacitación; por lo tanto, en este sentido, no se debe considerar a la misma como un proceso que ha impuesto la Ley Federal del Trabajo o como un gasto y pérdida de tiempo.

Es necesario apuntar que la capacitación no debe ser aplicada sin ningún tipo de planeación y control ya que produce más daño a las organizaciones que beneficios. La capacitación debe ser considerada como una responsa-

bilidad de todos los integrantes de una organización, desde el más alto funcionario hasta el último de los trabajadores.

Así, los responsables de llevar a cabo el proceso de capacitación deben contar con los elementos necesarios para planearlo eficazmente y presentarlo de manera técnica y, precisa.

Un sistema de capacitación es un conjunto de elementos organizados con un propósito o función común que debe tener:

- Definidos sus objetivos y políticas
- Determinadas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines (subsistemas); y
- Una comunicación interna entre los subsistemas del sistema de capacitación.

Para cumplir con ésto es necesario que la empresa cuente con recursos humanos técnicos, financieros y administrativos que se integren de acuerdo a sus objetivos y políticas, a las necesidades y planes estratégicos de la empresa (Armo, 1982).

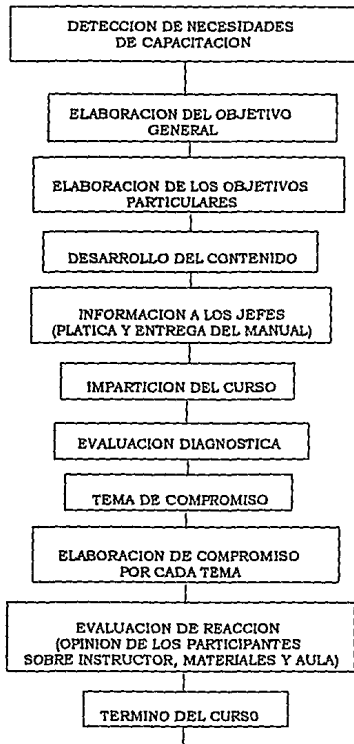
La UNAM cuenta con estos recursos, es necesario que se integre al subistema de evaluación un modelo de evaluación de seguimiento que permita verificar en el puesto y área de trabajo, si el trabajador administrativo de confianza está aplicando lo aprendido en un curso de capacitación, si está cumpliendo con los objetivos del curso y, si el jefe apoya la capacitación brindada al trabajador.

Hoy, en la UNAM se evalúan los cursos, a los instructores y a los capacitandos en el aula pero, se requiere evaluar al capacitando tiempo después de regresar a su área de trabajo, en la aplicación con su materia de trabajo y si ha hecho suyos los objetivos de los cursos y de la institución.

Ayala e Iñiesta (1992) presentan una propuesta alternativa práctica para realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación, de tal forma que genere información útil para la toma de decisiones en la organización. Entendiendo por manera práctica que sea posible, económica, útil y efectiva.

Señalan que, preocupadas principalmente por verificar la aplicación de los conocimientos impartidos cuando el trabajador regresa a su área laboral, presentan la siguiente propuesta:

ESQUEMA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION



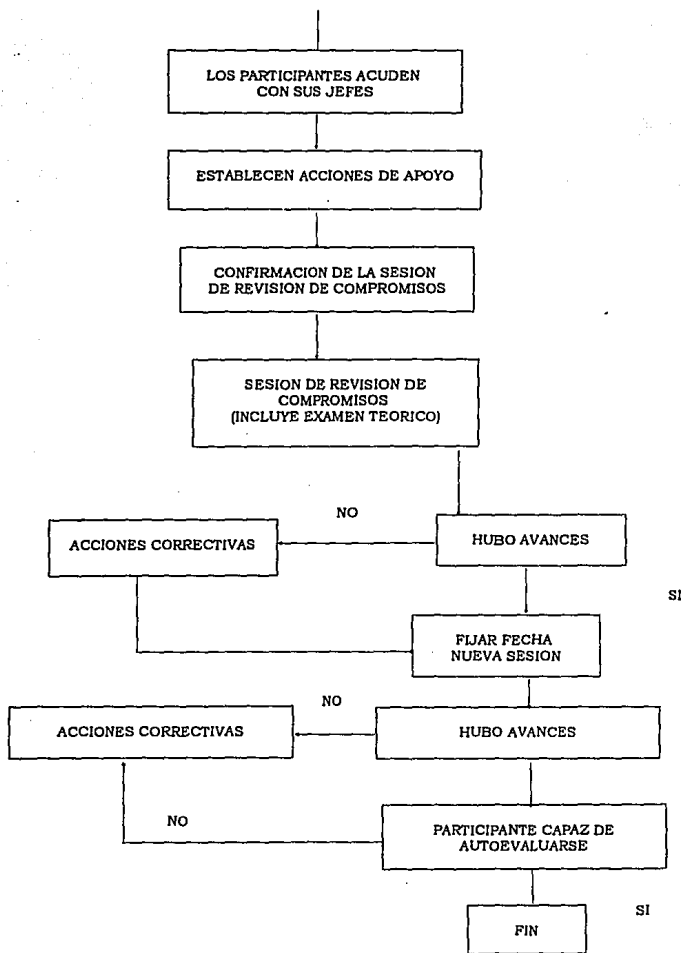


Fig. 4

A continuación se describirá la alternativa de evaluación y seguimiento de la capacitación y al final se presentarán el manual del instructor y el manual del participante, en los anexos, para su mejor comprensión:

Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de Capacitación (DNC) es un estudio cuyos resultados se obtienen de la comparación entre la manera apropiada de trabajar y la forma como realmente se trabaja.

Se habla de una necesidad de capacitación cuando existe una discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace, y ésta se debe a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes inadecuadas.

La detección de necesidades, elemento del sistema de capacitación, debe realizarse metodológicamente con el fin de llevar a cabo las acciones de capacitación de una manera efectiva. Se consideró como primer paso de esta alternativa por la importancia que representa en los resultados de la evaluación de la capacitación.

Elaboración de Objetivos

La necesidad de capacitación es concretada en un objetivo general del curso que deberá impartirse para cubrir dicha carencia.

El contenido del curso estará diseñado para lograr el objetivo general, el cual será desglosado en objetivos particulares, terminales y/o específicos que corresponden a cada uno de los temas que conforman el contenido global.

Es importante mencionar que los objetivos planteados deben ser alcanzables, precisos, claros y valiosos para el trabajador, ya que constituyen la meta a seguir. Esta debe estar definida con exactitud para poder ser reco-

nocida por el participante, pues ésto le permitirá guiar sus esfuerzos y conducta hacia los aspectos que debe alcanzar.

Información a los Jefes

Al impartir algunos cursos, con frecuencia se observa que el participante no cuenta con el apoyo de su jefe para aplicar en su área de trabajo lo aprendido; en ocasiones el jefe ni siquiera pregunta acerca de lo abordado en el curso, mucho menos cómo puede ayudar al trabajador para propiciar que lo asimilado en la capacitación sea de utilidad en su puesto de trabajo.

Sin embargo, los jefes de los participantes también son responsables de los resultados de la capacitación.

Con este fin, los jefes o superiores de los participantes reciben información del contenido del curso, se les entrega un manual y se les avisa que como resultado del evento, sus subordinados generarán compromisos de aplicación que les serán mostrados para que de manera conjunta puedan acordar acciones de apoyo tendientes al cumplimiento de los compromisos.

Evaluación Diagnóstica

Es necesario asegurarnos de que el participante posea ciertos requerimientos previos para alcanzar el objetivo del curso. Esta información se obtiene a través de una evaluación diagnóstica, que además proporciona datos valiosos para el instructor, por ejemplo: nivel escolar, conocimientos sobre el tema, etc.

Asimismo, esta evaluación es un factor determinante para identificar que los resultados son producidos por el curso, y que el participante no los poseía antes de éste.

Generalmente la evaluación diagnóstica se realiza previamente al curso o en la primera sesión del evento, y abarca conocimientos prácticos y teóricos.

Sensibilización al Compromiso

Si el participante no desea aplicar lo aprendido, aún teniendo el conocimiento, es ineludible reconocer que todos los esfuerzos que se hayan hecho no culminarán en lo que se busca, por ello es necesario sensibilizarlo sobre la importancia que tiene el llevar a la práctica la capacitación recibida.

La mayoría de las veces se trata de sensibilizar al participante haciéndole mención del esfuerzo tan grande que la institución hace por capacitarlo o resaltando las ventajas que tendrá si se capacita. No obstante, esto no basta. La fase de sensibilización deberá estructurarse de tal forma que el participante se convenza del beneficio personal y organizacional de la capacitación.

Lo anterior puede lograrse si al inicio de cada Curso, independientemente de cuál se trate, se incluye como primer tema el del compromiso, en donde se explique al participante en qué consiste un compromiso, qué elementos lo conforman, qué persona puede comprometerse y por que debe hablarse de fechas de cumplimiento (ITESM, 1990).

En el manual del instructor y del participante se describe este tema correspondiente al compromiso (anexos 7 y 8)

Elaboración de Compromisos

Si bien es innegable que el instructor debe conocer las características del trabajo que realiza el participante, en ocasiones este conocimiento es demasiado superficial. Así, cuando el participante desea aplicar lo aprendido en el curso, se encuentra con dificultades que se lo impiden.

Esto provoca que los resultados de la capacitación, al menos en la organización, sean considerados inservibles, pues el participante no encuentra cómo utilizarlos y los directivos se arrepienten de haber llevado a cabo un curso que no se tradujo en beneficios tangibles.

Por ello, los objetivos deben ser elaborados con base en las necesidades encontradas en la detección. A pesar de esto, los participantes pueden desconocerlos, no estar de acuerdo con tales objetivos (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Lo anterior además de hablarnos de una inadecuada detección de necesidades y/o planeación de la capacitación, nos remite a la premisa de que al momento de elaborar los objetivos de un curso, es necesario pensar en las características de los participantes a que se destina ese curso.

Por eso, cuando se imparte un curso se deben dar a conocer a los participantes el objetivo general y los objetivos particulares, terminales o específicos. Así, al término de cada tema, los participantes deberán determinar la acción o conducta específica que aplicarán en la actividad laboral que realizan, con el fin de utilizar los conocimientos adquiridos.

Estas acciones específicas serán denominadas compromisos. Se muestra un ejemplo en el manual del participante (anexo 9).

Evaluación Formativa

La evaluación formativa verifica durante el desarrollo del curso en qué grado se están logrando los objetivos propuestos. Esto se puede realizar haciendo preguntas al participante acerca del tema que se esté revisando, para comparar la respuesta dada con los conocimientos impartidos. Si el instructor identifica dudas, lagunas o conceptos erróneos debe tomar las acciones correctivas necesarias.

Esta evaluación puede realizarse sin el preámbulo que generalmente acompaña a cualquier examen, pues con que el instructor lleve a cabo resúmenes ayudado por los participantes, es suficiente para que identifique dudas o lagunas en los conocimientos, y pueda aclararlas de manera oportuna.

Evaluación de Reacción

Esta evaluación consiste en pedir la opinión del participante acerca del desarrollo del curso, su duración, temas, materiales didácticos, desempeño del instructor, condiciones del aula. Se realiza, generalmente, a través de un cuestionario estructurado que contiene preguntas sobre los puntos anteriormente señalados y que el participante responde por medio de la asignación de un determinado puntaje.

Sesión de Revisión de Compromisos

Al finalizar la última sesión del curso se fija la fecha de la primera sesión de seguimiento.

Se propone que ésta sea de quince a veinte días después de terminado el evento, a fin de dar oportunidad al participante de aplicar a sus funciones los conocimientos adquiridos. Además este periodo deberá permitir detectar obstáculos en el cumplimiento de los compromisos generados en el curso para tomar medidas correctivas a tiempo.

Esta sesión deberá ser confirmada por medio de una carta personal que se envía al participante con anticipación (anexo 10), la cual deberá ser entregada a cada participante a través de su jefe inmediato, pues esto permitirá que también los jefes estén enterados de las acciones de seguimiento que se realizan.

Durante esta primera sesión de seguimiento, coordinada por el instructor, se realiza un resumen del contenido del curso y se aplica un examen sumativo de conocimientos teóricos y/o prácticos.

Posteriormente se realizan avances en el cumplimiento de los compromisos acordados. En el anexo 7 se describe detalladamente cómo llevar a cabo esta revisión.

Si han existido obstáculos en el cumplimiento de los compromisos, se exponen las causas y la forma en que pueden superarse estos problemas.

Al término de esta sesión el instructor hace entrega a los participantes de las constancias y/o diplomas de asistencia al curso, mismos que servirán como incentivo por el esfuerzo realizado en el cumplimiento de compromisos y se acuerda la fecha de la próxima sesión de seguimiento.

El instructor elabora un informe sobre los avances, problemas y sugerencias para lograr el cumplimiento de los compromisos, que después enviará a los directivos de la institución.

Sesiones Consecutivas de Seguimiento

El periodo intersesión será variable, de diez a quince días, teniendo en cuenta los obstáculos que los participantes enfrenten en el cumplimiento de los compromisos.

Al inicio de cada sesión de seguimiento se hace un breve resumen de la reunión anterior y se prosigue inmediatamente con la revisión de compromisos. Es importante mencionar que en estas sesiones ya no se llevan a cabo exámenes de conocimientos.

Posteriormente el instructor deberá revisar el avance de compromisos de cada uno de los participantes, con el objeto de conocer los obstáculos presentados y logros alcanzados.

El número de sesiones dependerá de los avances que se vayan alcanzando. Si continúan los obstáculos para aplicar lo aprendido, las sesiones seguirán realizándose hasta que se eliminen los impedimentos para cumplir los compromisos generados.

Ventajas

Esta alternativa surge inicialmente de una necesidad particular, la de evaluar algunos eventos específicos de capacitación, retoma las proposiciones que diversos autores han desarrollado en sus modelos evaluativos.

Asimismo, esta alternativa tiene la ventaja de ser cíclica, es decir, el último de sus pasos permite detectar nuevas necesidades de capacitación, estableciendo así la continuidad de eventos que permitan la constante mejora de las organizaciones.

El costo de la aplicación de esta propuesta no es elevado pues el desarrollo de la evaluación y de los eventos es paralelo, por lo que no requiere de inversiones extras de tiempo. Además, se propone que sea el instructor mismo quien coordine las sesiones de seguimiento, pues esto le permitirá obtener información para retroalimentar a todo el sistema y la institución no necesitará contratar ni pagar a otra persona para realizar esta actividad.

Por otra parte, esta alternativa proporciona al participante herramientas útiles que le permiten autoevaluarse posteriormente sin necesidad de terceras personas.

La participación de los jefes del trabajador capacitado es otra de las ventajas que plantea esta alternativa, de manera tal que los resultados de la capacitación son vistos como una responsabilidad compartida y no se deja solo al trabajador en su deseo de mejorar, como frecuentemente sucede.

Uno de los elementos relevantes expuestos a través de esta alternativa (tomado del modelo de autoevaluación descrito en el capítulo anterior) es el autorregistro que realiza el propio trabajador con el fin de autoevaluarse en el cumplimiento de sus compromisos generados, favoreciendo así el logro de objetivos organizacionales.

Lo que da sentido a lo aprendido en un curso es que el trabajador determine acciones específicas para aplicar en su trabajo (compromisos), llevando a su realidad laboral los objetivos particulares de cada uno de los temas que forman el contenido del curso.

Esta alternativa pretende evaluar todos los aspectos relacionados con la capacitación y no enfocarse a uno sólo; es decir, toma en cuenta la evaluación diagnóstica, formativa, sumativa, de reacción, y hace énfasis en la de seguimiento, no descuidando detalles que pueden afectar no solamente a un evento sino a todo el programa que se haya establecido.

Finalmente, una ventaja más de esta alternativa de evaluación propuesta es que como resultado de cada evento surgen programas específicos de trabajo, a los que denominamos compromisos, los cuales repercuten directamente en mejoras tangibles en la organización.

La alternativa de evaluación propuesta, fue desarrollada en la práctica laboral; principalmente en empresas de la iniciativa privada. Sin embargo, es posible aplicarla con algunas modificaciones en instituciones del sector público.

Una modificación probable en el caso de la UNAM sería, que dada la dificultad de tener una reunión con los jefes de los participantes de un evento de capacitación, los cuales generalmente provienen de diferentes direcciones, oficinas de adscripción, etc., se propone se haga una entrevista telefónica con cada uno de ellos, informándoles lo que se busca con ese evento y pidiendo su apoyo para la aplicación de los conocimientos adquiridos en el mismo, por los capacitandos.

En esta alternativa el papel que juegan los jefes de los participantes es muy importante, ya que tienen la responsabilidad de generar acciones de apoyo para que sus subordinados cumplan sus compromisos y esto no se logrará si los superiores no están plenamente convencidos de esta responsabilidad.

Por otra parte, el instructor deberá revisar minuciosamente las acciones específicas que elaboran los participantes, pues es difícil que éstos incluyan términos medibles, observables y sobre todo, con niveles de eficiencia; todas estas imprecisiones implican dificultades en el autorregistro y en el logro de los compromisos generados.

Igualmente el jefe, basándose en los conocimientos específicos que posee acerca del puesto y el trabajo de su subordinado, debe revisar las acciones de compromiso que éste le presenta, para expresar su conformidad o inconformidad con ellas. Si cree que el subordinado estableció acciones que no puede lograr o, por el contrario que sean sumamente fáciles, debe ayudarle a establecer acciones que realmente pueda conseguir y que redunden tanto en beneficios personales como organizacionales.

Asimismo deberá darse la importancia suficiente a la confirmación por escrito de las sesiones de seguimiento. Esto es una manera de comunicar al participante que se está interesado en él y que se le brindará la ayuda necesaria para el cumplimiento de sus compromisos.

Podemos decir que el seguimiento o continuación de la capacitación contribuye a lograr el objetivo de la evaluación, dado que permite evaluar los resultados de la acción de la capacitación en el área de trabajo, después de un cierto periodo de tiempo.

- Mediante el seguimiento se determina en qué medida los participantes aplican en el trabajo, los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirieron en los cursos y eventos de capacitación.

La información obtenida a través del seguimiento es útil para identificar si los participantes han logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario ver algunas actividades complementarias que les permitan alcanzar el objetivo deseado (Armo, 1975).

Por otra parte, además de la entrega de diplomas y constancias para los trabajadores administrativos de confianza de la UNAM, sería atractivo que después de recibir y aprobar un curso de capacitación se evaluara su desempeño en el área, puesto y materia de trabajo y esta evaluación, de ser positiva, tuviera como consecuencia la entrega de un bono económico. Esto permitirá reconocer y estimular la calidad del trabajo de este personal administrativo, así como distinguir la dedicación y cumplimiento en las tareas a su cargo, brindarle beneficios económicos y estimular su superación académica.

Conclusiones

Hemos podido observar a través de esta tesis de investigación documental que la **UNAM** cumple con el precepto constitucional de capacitar a su personal administrativo de confianza, brindándole programas y cursos de capacitación adecuados a su materia de trabajo, con la característica de tener una estructura abierta permitiendo con esto hacer ajustes o modificaciones en su desarrollo.

Desafortunadamente no se tuvo acceso a información documental del perfil de cada uno de los puestos de este personal, para conocer si los cursos de capacitación cubrían las necesidades de adquirir aptitudes, habilidades y destrezas propias para el puesto.

Existe una grave falta de información en la **UNAM**, ésta no cuenta con un archivo para consultar los antecedentes históricos de la capacitación de su personal administrativo de confianza por lo que existen vacíos de información documental y estadística, precisa, en el cuerpo de ésta obra.

Por otra parte no cuentan con información sobre la inversión económica que la **UNAM** presupuesta para capacitar a este personal, ya que esto le permitiría evaluar el costo-beneficio del capacitando e institucional.

Al no contar con información documental sistematizada de los instrumentos de evaluación de la capacitación de cada curso –en sus diferentes subsistemas– de los capacitandos, de los instructores, amén de que la que tienen está clasificada como confidencial, no es posible plasmar una opinión valorando a estos instrumentos.

La evaluación de la capacitación, así como de cada una de sus fases es de suma importancia porque presenta información para retroalimentar a todo el sistema.

Así, la evaluación de seguimiento es fundamental para conocer si los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos por el capacitando los aplica en su área de trabajo y si su jefe inmediato apoya esta capacitación para beneficio de los servicios institucionales y de la organización.

Ayala e Iñiesta (1992), dicen que la evaluación deberá contemplar desde la planeación de la capacitación hasta sus resultados en su aplicación en el escenario real de trabajo.

Uno de los objetivos de la capacitación consiste en mejorar el desempeño del personal a fin de elevar su productividad –aspecto que sólo puede verificarse en el área de trabajo– ya que esto repercute en beneficios personales y organizacionales, para así poder conceptualizar a la capacitación como una inversión más que como una obligación legal o como un gasto.

En relación a la evaluación de seguimiento, es muy importante para los psicólogos y otros profesionales dedicados a la capacitación, porque a través de esta fase es posible mantener un sistema cíclico de capacitación que permita detectar nuevas necesidades al propiciar acciones de continuidad en esta área.

La propuesta alternativa del modelo de evaluación de seguimiento descrito por estas autoras, es adecuado a la estructura del Departamento de Selección y Capacitación, con algunas modificaciones, sin que signifique un gasto elevado.

La **UNAM** cuenta con la infraestructura y los recursos humanos para que sea funcional. Le permitiría obtener datos para perfeccionar sus programas de capacitación y a todo el sistema integral; hacerlo más participativo, involucrando además a los jefes del capacitando en los objetivos de la capacitación.

La **UNAM** requiere contar con recursos humanos calificados para cumplir con sus principios básicos: docencia, investigación, difusión y extensión de la cultura.

En el umbral del siglo **XXI** debe explorar alternativas que le lleven a ello. Ojalá que el esfuerzo de sistematizar esta información documental contribuya a este fin.

GLOSARIO

Adiestramiento: Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación: Es la acción permanente conciente y deliberada para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, adecuar actitudes y, que permiten la promoción escalafonaria del trabajador.

Desarrollo: Superación integral y progresiva del trabajador que ocupa un puesto dentro de la organización.

Eficacia: La manera en que se pueden alcanzar con mayor probabilidad los objetivos y las metas planteadas.

Eficiencia: La forma en que se pueden aprovechar óptimamente los recursos de diversas clases con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos.

Evaluar: juzgar a partir de datos o méritos de algo, utilizando un patrón.

Evaluación de la capacitación: Juzgar a partir de información del proceso los resultados de actividades de capacitación, en función de los objetivos planteados.

Evaluación de seguimiento: Es la evaluación medida que consiste en determinar el grado de permanencia de la acción capacitadora; verificar la transferencia de los conocimientos a las funciones del trabajador y obtener información para mejorar o modificar el programa de capacitación.

Medir: La obtención de registro de datos sobre un ejemplo de ejecución o sobre diferentes observaciones del evento dentro de condiciones estandarizadas.

Modelo: Es una representación esquemática.

Objetivos: Meta hacia las que avanza el capacitado; son los resultados finales del aprendizaje, expresados en términos de los cambios de su comportamiento.

Productividad: Consiste en utilizar el conjunto de recursos de manera eficiente, a fin de producir las mayores riquezas posibles al menor costo, (OIT, 1952).

Sistema: Una red de procedimientos interrelacionados que se agrupan para llevar a cabo una actividad o para conseguir un objetivo específico. Es un conjunto de elementos que constituyen un todo.

Sistema abierto: Es aquel que no provee su propio control o automodificación. No se autosupervisa, así que debe ser supervisado por las personas.

Sistema cerrado: Es aquel que automáticamente controla o modifica su propia operación al responder a los datos generados por el sistema mismo.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, G. (1970). *Medición y evaluación*. España: Herder.
- Aguilar, A. P. y Sotomayor, P. L. (1986). Estrategia para la Implantación y Ejecución de un Programa de Capacitación para el Personal Administrativo de Confianza, *Memorias del Primer Encuentro Nacional Sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior*. México-UNAM.
- Alkin, M. (1972) Towards and evaluation model: a systems approach in P. Taylor y D. Cowley. *Reading in curriculum* Iowa: WMC Brown Co.
- Arias, G. F. (1973). *Administración de Recursos Humanos*. México:Trillas.
- Armo. (1975). *Planificación de la capacitación y el adiestramiento*. México: STPS
- Armo. (1982). *Subsistema de evaluación* México: STPS.
- Ayala, S. G. e Iñiesta, L. N. (1992). *Evaluación y Seguimiento de la capacitación: una alternativa* México: Tesis. UNAM.
- Barajas, M. (1986) *Curso introductorio a la administración* México: Trillas.
- Bertalanffy, L. (1951). *General systems Theory*. New York: George B.
- Blom, B. (1971). *Seminario Internacional de Entrenamiento Avanzado*, Suecia: Fotocopias.
- Calderón, H. (1982) *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa.
- Campbell, N. R. (1957). *Foundations of science. The philosophy of teory ans experiment*. New York: Dover.
- CAPINTE. (1987). *Curso de Formación de Administradores de Capacitación*. México: CAPINTE.
- Cast, F. y Rosenweigs, J. (1974). *Organizations and management: a systems approach* New York: Mc Graw Hill.
- Castaño, A. D. (1984) *Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Una aproximación al trabajo Organizado*. México: UNAM

- CISE. (1980) *Sistematización de la enseñanza México*: Fotocopias.
- Cohen, Ely Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (1991). 91ª Ed. . México: Porrúa.
- Chávez, G. G. (1992). *La Selección y Capacitación en la UNAM 1966-1990, (Antecedentes)*. México: UNAM. Inédito.
- Chávez, G. G. (1993). *Comentarios y observaciones sobre el Programa de Capacitación en comportamiento Humano y de apoyo 1991-1992* México: UNAM. Inédito.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*, México: McGraw Hill.
- Cooley, W. y Lohnes, P. (1976) *Evaluation research in education* New York: Irvington Publishers Inc.
- Cronbach, L. (1963) *Course improvement through evaluation teachers college record*. 64 pp. 672-683.
- Diccionario de la Lengua Española* (1984), 21ª Ed. España: Real Academia Española.
- Diccionario Jurídico Mexicano*. (1991). México: Porrúa-UNAM.
- Dirección General de Personal. (1991). *Propuesta de Estructura de la Subdirección de Selección, Capacitación y Asesorías*. México: UNAM.
- Dirección General de Personal. (1985), *Sistema Integral de Actualización* México: UNAM.
- Dirección General de Personal (1991), *Proyecto de Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo*. México: UNAM
- Dirección General de Personal. (1991). *Programa de Capacitación en Comportamiento Humano y de Apoyo*. México: UNAM
- Dirección General de Personal. (1992). *Programa de cómputo 1992*. México: UNAM.
- Domínguez, M. y González, R. (1986) *Análisis sobre reglas y contingencias que rigen el comportamiento del trabajador mexicano*. México: Tesis UNAM.
- Eguarte, C. A. (1989). *Evaluación de la capacitación*. México: Fotocopias.

- Eisner, E. (1979) *The educational imagination. On the design and evaluation of school programs*. New York: Mc Millan Publishing Co.
- Fernández, A. J. F. (1971). *Introducción a la Administración*. México: UNAM
- Fitzgerald, J., Fitzgerald, A. F. y Stallings Jr, W. D. (1989). *Fundamentos de análisis de sistemas*. México: CECSA.
- Forela, N. (1981). *Sistema de relaciones laborales: subsistemas de capacitación*. México: STPS.CENAFRO.
- Franco, R. (1971) *Algunas reflexiones sobre la evaluación del desarrollo*. Chile: ILFES.
- French, W. (1983). *Administración de personal* México: Limusa.
- Garibay, F. y otros, (1982). *Programa Nacional de Capacitación en apoyo al Sistema Alimentario Mexicano*. México: Fotocopias.
- Godínez, T. L. A. (1989). *Programa de Capacitación: Sistema Integral de Actualización para el Personal de Confianza de la UNAM* Tesis. UNAM: Inédito.
- ITESM. (1990) *Diplomado de calidad*. México. Fotocopias.
- Jiménez, O. A. (1980). *Un ensayo sobre la interacción humana en el trabajo* México: Fotocopias.
- Jiménez, O. A. y Laffitte, B. M. E. (1989). *Manual de Técnicas evaluación*. México: Nueva Generación.
- Johansen, B.O. (1989). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Noriega.
- Kaufman, R. (1987) *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Kirby, I. (1965). *An approach to decision making*. Disertación no publicada en la Universidad de Illinois; citado por W. E. Carter (1975). *A taxonomy of evaluations models; use of evaluation models in program evaluation*. ERIC. Ed.
- Kirkpatrick, D. (1989). *Techniques for evaluation training programs*. *Training development journal* 14. (1) pp. 13-18.

- Lara di Lauro, M. (1979) *Análisis del costo-beneficio en el adiestramiento industrial*. México: Tesis UNAM.
- Limón, F. A. (1980). *Un Modelo Integral de Capacitación, Anuario Gerencial 1988-1989*. V. G. Mexico: Management Today.
- Livas, G, I. (1977). *Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa*, México: Trillas.
- Luna, M, F. (1986). Evaluación y Seguimiento de un Programa de Capacitación. *Memorias del Primer Encuentro Nacional Sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior*. México: UNAM.
- Martinez, V. A. (1989). *Propuesta, elaboración y aplicación de un modelo de evaluación para los programas de capacitación de las unidades administrativas y órganos del D.D.F.* México: Tesis UNAM.
- Metfessel, N. Y Michel, W. (1974) A multi-criterion evaluation model in D. Payne (Ed.) *Curriculum evaluation comentarios pourpose, process, products*. Lexington Mass: D.C. Heathand Co.
- Mischel, W. Y Guilligan, C. (1964) Delay of gratification, motivation for the prohibited gratification and responses to temptation. *Journal of abnormal social psychology*. 69. pp. 411-417.
- Morales, M. (1985) *Psicometría aplicada*. México: Trillas.
- Munguía, T. y Valdez, S. (1985) *Propuesta metodológica para la evaluación de seguimiento de la capacitación*. México: Tesis UNAM.
- Pinto, V, R. (1990). *El Proceso de Capacitación*. México: Diana.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994* Tomo CLDIII. No. 15. 20 de junio de 1991. México: Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto 16 (1984) Sistema Integral de Evaluación Capacitación del Personal Administrativo de Confianza* México: UNAM.
- Puga, M. E. (1991). *Andragogía de la Capacitación* México: Tesis UNAM.
- Quesada, C. (1991) *Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico*. México: Limusa.
- Rodríguez, M. y Austria, H. (1991) *Formación de instructores*. México: Mc Graw-Hill.

- Rodríguez, P. y Montiel, A. (1986) *El autorregistro como factor determinante en el incremento de la adherencia terapéutica dentro de los programas de salud del Distrito Federal*. México: Tesis UNAM.
- Rosete, N. y Doriano, V. (1991). *Compendio de técnicas administrativas para la administración de recursos humanos*. México: Tesis UNAM
- Rossi, P. y Freman, H. (1989) *Evaluación de un enfoque sistémico para programas sociales*. México: Trillas
- Ruiz, M. Y. (1979). *La evaluación en el aprendizaje*. México: ARMO
- Ruiz, P. (1990) *Evaluación del impacto del primer curso de las prácticas de la Coordinación de laboratorios de la Facultad de Psicología*. México: Tesis UNAM
- Sarukhán, J. Las Universidades deben revisarse a si mismas con el TLC. *La Jornada*. México. 25 de agosto de 1992. p. 20.
- Scriven, M. (1967) The methodology of evaluation in R. Stake (Ed.) *Curriculum evaluation*. Educational Research Association. Monograph series on evaluation. 1. Chicago: Ran Mc Nally.
- Siliceo, A. (1991). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Stake, R. (1974) The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record*. 48 pp. 523-540.
- Stufflebeam, D. (1971) The relevance of the CIIP Evaluation model for educational accountability. *Journal of research and development in education*.
- Stufflebeam D. Y Shinkfield, A. (1987) *Evaluación sistemática. Guía teórico y práctica*. México: Paidós.
- Suchman, E. (1967) *Evaluative research: principles and practice in public service and social programs*. New York: Russel Sage Foundation.
- Thorensen, C. Y Mahoney, M. (1981) *Autocontrol de la conducta*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Torres, R. N. (1992). *La evaluación de seguimiento en la Banca*. México: Tesis UNAM.
- Torres, S. (1988). *El papel de la evaluación en el proceso de capacitación*. México: Tesis UNAM.

- Trueba, U. A. y Trueba, B. J. (1991). 65ª Ed. *Ley Federal de Trabajo*
México: Porrúa.
- Tyler, R. (1942) General statement on evaluation. *Journal of educational research*. 35. pp. 492-501.
- Valencia, A. (1982) *Evaluación de la capacitación* Cuaderno 16. México: **STPS.INET**.
- Villar, M. L. (1986). Diseño y Elaboración de un Programa de Capacitación.
Memorias del Primer Encuentro Nacional Sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior.
México: **UNAM**.
- Villareal, G. L. (1986). Estrategia para la Formulación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y/o Actualización. *Memorias del Primer Encuentro Nacional Sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior.* México: **UNAM**.
- Weiss, C. H. (1975). *Investigación evaluativa* México: Trillas.
- Young, R. K. y Veldman, D. J. (1968). *Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta* México: Trillas.

ANEXO 1
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION
SUBSISTEMA DE CAPACITACION
DETECCION DE NECESIDADES
CUESTIONARIO

Este instrumento tiene como finalidad recoger sus observaciones en torno a la necesidad de capacitar al personal administrativo de confianza que conforma su Unidad o Secretaría Administrativa.

Por lo cual requerimos de su colaboración para que este cuestionario sea contestado atendiendo específicamente a la interrelación que tiene el puesto de trabajo con el desempeño real del personal que lo ocupa.

Por lo cual estamos anexando dos documentos que contienen:

Primero: Las instrucciones para el llenado del formato.

Segundo: El formato que deberá ser llenado de acuerdo a las instrucciones señaladas en el primero.

Este segundo formato deberá reproducirse tantas veces como puestos administrativos de confianza tenga en su Unidad o Secretaría Administrativa.

Esperamos nos sea remitida la información a la brevedad posible al Departamento de Selección y Capacitación de esta Dirección, toda vez, que es relevante para la conformación del Sistema Integral de Capacitación.

**DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION
SUBSISTEMA DE CAPACITACION**

Instructivo para el llenado del formato

- 1.- Total de trabajadores con nombramiento del puesto estudiado y que actualmente prestan sus servicios (no incluir vacantes).
- 2.- Anotar las funciones que sean relevantes para él.
- 3.- ORDEN.
En este renglón se deben categorizar las funciones de acuerdo a su importancia y frecuencia - bajo el siguiente criterio.
- 4.- Requisitos en cuanto a esta escolaridad, aptitudes y actitudes necesarios para - desarrollar adecuadamente cada función.
- 5.- GRADO DE EJECUCION.
Calificativo referente al grado en que realizan los trabajadores las funciones del puesto de acuerdo a las siguientes evaluaciones.

CALIFICACION	CRITERIO
0	NO SE REALIZAN EN ESTA DEPENDENCIA
1	SE REALIZAN ESPORADICAMENTE
2	SE REALIZAN PERIODICAMENTE PERO POCO FRECUENTE
3	SE REALIZAN CON Poca FRECUENCIA
4	SE REALIZAN CON FRECUENCIA
5	ES FUNCION PERMANENTE Y CLASICA DEL PUESTO

CALIFICACION	CRITERIO
0	EJECUCION PESIMA
1	EJECUCION MALA
2	EJECUCION REGULAR
3	EJECUCION BUENA
4	EJECUCION MUY BUENA
5	EJECUCION EXCELENTE

6.- PRIORIDAD

Corresponde a la necesidad de Capacitación y - Adiestramiento que el trabajador requiere para lograr un mejor desempeño de las funciones del puesto.

CALIFICACION	CRITERIO
0	NO REQUIERE CAPACITACION
1	POCA NECESIDAD DE CAPACITACION
2	MEDIAVA CAPACITACION
3	CONVENIENTE
4	NECESARIO
5	URGENTE A CAPACITAR

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA

I N V E N T A R I O D E R E C U R S O S H U M A N O S

NOMBRE	PLAZA	B	C	ANTIGUEDAD		FUNCIONES
				AÑOS	MESES	

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

ESPECIFICACION DEL PUESTO

DEPENDENCIA _____
TITULO DEL PUESTO _____
PUESTO AL QUE REPORTA _____

ESCOLARIDAD DESEADA:		
LICENCIADO EN:	TITULADO	OBSERVACIONES
_____	() SI NO ()	_____
_____	() SI NO ()	_____
_____	() SI NO ()	_____

EXPERIENCIA LABORAL		
EN LA UNAM	AREA	NUMERO DE AÑOS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
OTRAS INSTITUCIONES	AREA	NUMERO DE AÑOS
_____	_____	_____
_____	_____	_____

CURSOS DE CAPACITACION SUGERIDOS		
AREA	DURACION	HORARIO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
ESPECIFICAR SI REQUIERE MANEJO DE EQUIPO ESPECIALIZADO		

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

BANCO DE INSTRUCTORES

La finalidad de este cuestionario es conformar un Banco de Instructores que le den soporte técnico al Sistema Integral de Evaluación y Capacitación para el personal de confianza.

C U E S T I O N A R I O

1.- Experiencia en:

Docencia () Materias	Asesor círculos estudio () Institución o Empresa	Capacitador () Institucion o Empresa
--------------------------	--	--

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.- Dirigido a:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.- Duración

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4.- Experiencia Laboral en:

AREAS

Recursos Humanos () Recursos Financieros () Recursos Materiales ()
Servicios Generales ()

Institución, Empresa o Dependencia Universitaria

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DURACION

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.- Estaría usted dispuesto a participar como instructor si () no ()

6.- En qué curso(s) _____

7.- En que horario _____

Nombre _____

Dependencia _____

Teléfono _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION
SUBSISTEMA DE CAPACITACION

PUESTO PARA ANALIZAR: _____ FECHA: _____ DEPENDENCIA: _____
No. DE OCUPANTES POR PUESTO: _____ REALIZO: _____ SUPERVISO: _____

FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	GRADO DE EJECUCION	PRIORIDAD	OBSERVACIONES

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION	DEPENDENCIA
---	-------------

UBICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO	PUESTO AL QUE REPORTA
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN	

ESCOLARIDAD

PROFESIONAL TITULADO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO MAESTRIA DOCTORADO OTROS	ESPECIFICAR REQUERIMIENTOS <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	---

REQUIERE CURSOS ESPECIALIZADOS

NOMBRE	DURACION

EXPERIENCIA LABORAL EN LA UNAM

AREA	ESPECIALIDAD	OBSERVACIONES

EXPERIENCIA LABORAL EN OTRAS INSTITUCIONES O EMPRESAS

ACTIVIDAD	INSTITUCION

ESPECIFICAR SI REQUIERE MANEJO DE EQUIPO ESPECIALIZADO	ESPECIFICAR SI TIENE LA RESPONSABILIDAD SOBRE ALGUN EQUIPO ESPECIALIZADO:

ANEXO 2

C U A D R O No. 1

CURSOS IMPARTIDOS Y PERSONAL PARTICIPANTE EN EL SISTEMA INTEGRAL
DE ACTUALIZACION DURANTE EL PERIODO MAYO-DICIEMBRE DE 1984

C U R S O S

<u>INDUCCION</u>	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
Módulo 1	12	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	14	Funcional y mandos intermedios y supervisión
<u>OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
Módulo 1	34	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	47	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	71	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	41	Mandos intermedios y supervisión
<u>PROCEDIMIENTOS DE COORDINACION CON DEPENDENCIAS CENTRALIZADORAS</u>		
Módulo 1	20	Funcional
Módulo 2	12	Funcional
Módulo 3	8	Funcional
Módulo 4	31	

C U R S O S**INDUCCION****PERSONAL PARTICIPANTE****N I V E L****COMPORTAMIENTO HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES**

Módulo 1	105	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	135	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	130	Mandos intermedios y supervisión

**ESTRATEGIAS DE ALTA
DIRECCION**

Módulo 1	32	Funcional
Módulo 2	14	Funcional
Módulo 3	18	Funcional

FORMACION DE INSTRUCTORES

61

Funcional y mandos intermedios
y supervisión**T o t a l 785**

C U A D R O No. 2

CURSOS IMPARTIDOS Y PERSONAL PARTICIPANTE EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION DURANTE EL PERIODO ENERO-DICIEMBRE 1985

C U R S O S

	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
<u>ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION</u>		
Módulo 1	30	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	62	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	62	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 5	37	Funcional y mandos intermedios y supervisión
<u>COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</u>		
Módulo 1	57	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	43	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	28	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	48	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 6	34	Mandos intermedios y supervisión

C U R S O S

	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
<u>DINAMISMO SECRETARIAL</u>	81	Secretarias Ejecutivas
<u>OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
Módulo 1	40	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	14	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	64	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	16	Funcional y mandos intermedios y supervisión
<u>FORMACION DE ASESORES EN CAPACITACION</u>		
Módulo 1	40	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	20	Funcional y mandos intermedios y supervisión
<u>ACTUALIZACION DE LAS UNIDADES Y SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS</u>		
Módulo 1 al 7	120	Funcional
T o t a l	796	

CUADRO No. 3

CURSOS IMPARTIDOS Y PERSONAL PARTICIPANTE EN EL SISTEMA DE ACTUALIZACION DURANTE EL PERIODO ENERO-DICIEMBRE 1986

C U R S O	S E D E	F E C H A	PERIODO ENERO-JULIO No. DE PARTICIPANTES
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Coordinación de Humanidades)	D.G.E.A.	28 enero al 19 febrero	55
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Colegio de Ciencias y Humanidades, Escuela Nal. Preparatoria)	D.G.E.A.	24 febrero al 17 marzo	45
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Administración Central)	C.E.S.U.	14 abril al 8 mayo	110
Dinamismo Secretarial (FES Cuautitlán)	FES Cuautitlán	21 al 28 febrero	30
Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales	D.G.E.A.	3 al 7 marzo	20
Liderazgo Situacional	D.G.E.A.	10 al 14 marzo	22
Operación de los Procedimientos del Area de Personal	D.G.E.A.	14 al 18 abril	23
Formación de Instructores	D.G.E.A.	25 al 26 abril	19
Operación de los Procedimientos de Bienes y Suministros	D.G.E.A.	22 al 25 abril	26
Operación de los Procedimientos del Area de Control Presupuestal	D.G.E.A.	12 al 16 mayo	28
Análisis de Problemas	D.G.E.A.	19 al 23 mayo	15
Manejo de Conflicto	D.G.E.A.	26 al 30 mayo	20
Seminario Círculos de Control de Calidad "Una Herramienta para el incremento de la Productividad"	D.G.E.A.	9 julio	30
Creatividad y Grupos de Trabajo	D.G.E.A.	14 al 18 julio	9
Mesas Redondas *Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Coordinación de la Investigación Científica)	D.G.E.A.	21 julio al 11 agosto	40
			492

C U R S O	S E D E	F E C H A	PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE No. DE PARTICIPANTES
RELACIONES HUMANAS	FES Cuautitlán	1º agosto	26
Formación de Instructores	D.G.E.A.	18 al 22 agosto	16
Liderazgo Situacional	D.G.E.A.	25 al 29 agosto	14
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Coordinación de Humanidades)	D.G.E.A.	4 al 26 agosto	25
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Coordinación de Humanidades y Abogado General)	D.G.E.A.	25 al 12 septiembre	35
Planeación Estratégica	FES Cuautitlán	19 septiembre	42
Supervisión Integral	FES Cuautitlán	19 septiembre	31
Operación de los Procedimientos, Area de Personal	D.G.E.A.	22 al 26 septiembre	28
Actualización Secretarial	D.G.E.A.	22 al 30 septiembre	16
Relaciones Humanas	FES Cuautitlán	3 octubre	70
Encuentro Sobre la Dirección en la Universidad	Unidad de Seminarios	9 al 10 octubre	13
Redacción	D.G.E.A.	6 al 14 octubre	40
Liderazgo Situacional	FES Cuautitlán	10 octubre	70
Integración de Equipos de Trabajo	FES Cuautitlán	17 octubre	70
Manejo del Conflicto	FES Cuautitlán	17 octubre	50
Motivación	FES Cuautitlán	24 al 31 octubre	15
			561

C U R S O	S E D E	F E C H A	PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE No. DE PARTICIPANTES
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Escuelas y Facultades)	D.G.E.A.	10 nov. al 1º dic.	40 <hr/> 1093

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION, DICIEMBRE DE 1986.

ANEXO 3

Solicitud de Convocatoria en Gaceta

Lic. Margarita Ramirez Mandujano
Directora de Gaceta UNAM
P r e s e n t e .

Anexo al presente, me permito enviar a usted la Convocatoria del Curso _____, para que de no existir inconveniente se publiquen en la gaceta a su digno cargo los días ___ de ___ del año en curso.

Sin más por el momento, agradezco de antemano su fina atención y aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

Lic. David Garcia Rosales

C.c.p.- Lic. Angel Trujillo.

ANEXO 4

ESTADISTICA DE CURSOS 1992

CURSO	DIRIGIDO A	PARTICIPANTES		FECHA	INSTR.
		EXT.	DGP		
Liderazgo	FES Cuaut.	22		13-17 Enero	RFB
Creatividad	DGP		15	13-17 Enero	MAE
Int. Eq. de T	DGP		24	20-24 Enero	MCR
Rel. Humanas	Abierto	18	4	27-31 Enero	MAE
Form. Instruc	DGP		9	29 Ene- 3 Febr.	RFB NTM
Int. Eq. de T	Abierto	14		10-14 Febr.	NTM
Rel. Humanas	DGP		11	17-21 Febr.	NTM
Creatividad	Abierto	29		17-21 Febr.	MAE
Rel. Humanas	DGP		13	24-28 Febr.	GChG
Man. del Conf	Abierto	22		24-28 Febr.	ELCh
Liderazgo	Abierto	14		2- 6 Marzo	RFB
A de P y T D	Abierto	19		9-13 Marzo	NTM
Admón del Tiempo	Abierto	16		16-20 Marzo	RFB
Redacción	Abierto	23		30 Mar- 3 Abril	MCR GChG
Rel. Humanas	Abierto	16		6-10 Abril	RFB
Com. y Admón	Abierto	16		20-24 Abril	MAE
Admón del Tiempo	Inst Inv Soc	14		20-24 Abril	RFB
Admón del Tiempo	UACB del CCH	14		11-15 Mayo	RFB
Rel. Humanas	Fac Medicina	16		11-15 Mayo	MAE
Motivación	Abierto	18		18-22 Mayo	NTM

C U R S O	DIRIGIDO A	PARTICIPANTES		FECHA	INSTR.
		EXT.	DGP		
Liderazgo	ENEP Zarag.	23		18-22 Mayo	MAE
Téc. Entrev.	Abierto	11		25-29 Mayo	ELCh
Des. Secretar	Abierto	20		1- 5 Junio	GChG
Liderazgo	ENEP Zarag.	18		1- 5 Junio	MAE
An. Transacc.	Abierto	14		8-12 Junio	RFB
Rel. Humanas	E.NAL. Música	21		15-19 Junio	MAE
A de P y T D	SUA	9		15-19 Junio	MCR
A de P y T D	ENEP Zarag.	16		15-19 Junio	NTM
Admón del Tiempo	DGP Funcionar		18	18-20 Junio	RFB
Taquiografía	Abierto	22		15-26 Junio	GPH
Man. del Conf.	SUA	11		22-26 Junio	MAE
A de P y T D	ENEP Zarag.	16		22-26 Junio	NTM
Redacción	Abierto	9		22-26 Junio	MCR
Admón del Tiempo	DGP Funcionar		20	25-29 Junio	RFB
Rel. Humanas	Abierto	21		29 Jun - 3 Jul	MCR
Int. Eq. de T	Abierto	13		6-10 Julio	NTM
Admón del Tiempo	ENEP Zarag.	15		6-10 Julio	RFB
Admón del Tiempo	ENEP Zarag.	19		13-17 Julio	RFB
Creatividad	Abierto	20		17-21 Agosto	MAE
Man. del Conf	Abierto	17		24-28 Agosto	RFB
Liderazgo	Abierto	24		31 Ag.-4 Sep	MAE
A de P y T D	Abierto	16		7-11 Sept.	NTM
Comunic. y Org.	Abierto	19		28 de Sept. a 2 de Octubre	MAE
Motivación	Abierto	16		5-9 Octubre	NTM
Total	45	638	114		

ANEXO 5

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL
 SUBDIRECCION GENERAL DE PERSONAL
 COORDINACION DE SELECCION, CAPACITACION Y ASESORIAS
 DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

Formato de Detección de Necesidades de Capacitación

INSTRUCCIONES: El presente formato tiene como principal objetivo, el darnos a conocer las necesidades de Capacitación tanto en el área de Informática como en Comportamiento Humano en las organizaciones, del personal a su cargo. Escriba con tinta y letra de molde en lugar correspondiente a "Nombre del Trabajador y Categoría", y marque con una "X" las opciones que usted considere convenientes, para cada persona, jerarquizando las necesidades del número uno en adelante, tomando como principal prioridad el 1, después el 2 y así sucesivamente. Recuerde enviar este formato, a la brevedad posible, a la Coordinación de Selección, Capacitación y Asesorías, para así, poder elaborar el programa respectivo y servirle de una manera rápida y adecuada.

Ejemplo:

Nombre del Trabajador y Categoría	CURSOS						
	INFORMATICA			COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION			
	Introducción a Computación y MS-Dos.	Word Perfect	Quattro	Relaciones Humanas	Integración Equipos de Trabajo.	Creatividad	Manejo del Conflicto.
José Sánchez V. Técnico	X 1	X 2		X 5	X 3		X 4

ANEXO 6

No. CURSO	FECHA	PERSONAS INSCRITAS	PERSONAS PARTICIPANTES	APROBADOS
1. Introd. a la Computación y MS-Dos	7 a 29 septiembre	29	28	26
2. Introd. a la Computación y MS-DOS	7 a 29 septiembre	24	19	16
3. Word Perfect	5 a 19 octubre	25	23	23
4. Word Perfect	5 a 19 octubre	25	23	23
5. Word Perfect	20 Oct. a 3 de Nov.	24	24	21
6. Word Perfect	3 a 16 noviembre	28	26	24
7. Quattro Pro	3 a 16 noviembre	25	20	20
8. Quattro Pro	3 a 16 noviembre	26	26	22
9. Quattro Pro	3 a 16 noviembre	25	22	22
		---	---	---
	TOTAL	231	211	197
		===	===	===

% TOTAL DE ASISTENCIAS

91%

ANEXO 7

MANUAL DEL INSTRUCTOR

PRESENTACION

Al ser nombrado instructor de un curso de capacitación usted es un elemento clave en la solución de problemas relacionados con la necesidad específica que dio origen a este evento.

En el presente manual, se describe el procedimiento detallado de la fase evaluación y seguimiento para que usted pueda realizarla.

Lo anterior le permitirá obtener información valiosa para - corregir fallas posibles del evento, y principalmente verificar que los conocimientos que usted imparta, serán aplicados por los participantes en su área de trabajo.

A continuación se describirá cada uno de los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación de un evento de capacitación haciendo énfasis en la evaluación de seguimiento.

A) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Usted deberá conocer los datos obtenidos de la detección de necesidades de capacitación (DNC), pues ello le brindará información del por qué se realiza el curso, además de garantizarle que éste surge realmente de una deficiencia del trabajador que puede ser cubierta con capacitación y no se trata de algo que quiere ser remediado inadecuadamente con instrucción siendo otras sus causas (materia prima de baja calidad, maquinaria en mal estado, etc.).

No es necesario que conozca toda la información que fue obtenida durante la DNC, pero si los datos relacionados directamente con el curso que impartirá.

B) ELABORACION DE OBJETIVOS

A partir de la necesidad de capacitación que se busca satisfacer, se deberá elaborar el objetivo general del curso, el cual debe ser alcanzable, claro, preciso y enunciado en terminos mensurables.

Por ejemplo si en una organización se ha detectado que los -supervisores tienen problemas con sus subordinados, existe -alto indice de rotación de personal y de ausentismo, etc. y se tiene la seguridad --por los resultados de la DNC-- que ésto se debe a falta de conocimientos en el manejo de personal por parte de los supervisores, el objetivo general del curso sería:

El supervisor aplicará los cuatro estilos del liderazgo situacional de acuerdo a la madurez de cada subordinado, con un 100% de eficiencia.

Posteriormente este objetivo general se desglosa en objetivos particulares, específicos y/o terminales, es decir aquellas etapas o pasos que integrados harán llegar al objetivo general.

Por ejemplo, si uno de los temas del curso fuera "Liderazgo", entonces el objetivo particular sería:

El supervisor explicará qué es el liderazgo, mencionando verbalmente los tres elementos que lo componen, de acuerdo a la definición revisada en el curso.

C) LOS JEFES, PARTICIPES DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION

Una vez desarrollado el manual del curso, se deberá programar una reunión con los jefes de los participantes, con el fin de darles a conocer el objetivo general y los objetivos particulares del curso, además de entregarles un manual del participante, para que conozcan el contenido del evento.

También se les explicará el tema de compromiso, ya que es -- parte esencial en la aplicación de los conocimientos adquiridos (dicho tema se describe en el punto de sensibilización al compromiso).

En esta reunión se les informará a los jefes que, de cada -- objetivo particular del curso, el participante generará un -- compromiso de aplicación específico y al término del evento se los mostrarán con el fin de que juntos identifiquen acciones de apoyo para lograrlo.

El instructor debe hacer énfasis en la responsabilidad de los jefes en los resultados que se obtengan de la capacitación y en el cumplimiento de compromisos de los participantes.

Además, como los jefes tienen información acerca de sus subordinados y las funciones desarrolladas por éstos, pueden verificar si los compromisos generados por el participante son alcanzables o no y así expresar su acuerdo o desacuerdo.

D) EVALUACION DIAGNOSTICA

Al inicio del curso, o previamente a él, usted deberá aplicar una evaluación diagnóstica, también llamada pretest.

Su aplicación es importante ya que sería difícil conocer los efectos de la capacitación en tanto no se cuente con parámetros para comparar el "antes" con el "después".

Existen varios tipos de pruebas: orales, escritas y de ejecución. Usted deberá identificar cuál puede aplicar en el caso específico de su curso, tomando en cuenta las características específicas de sus participantes.

Es importante mencionar que la evaluación diagnóstica debe contemplar los aspectos que usted desea modificar a través del evento, esto le brindará información para comparar al final del curso y verificar si hubo algún cambio.

Se recomienda utilizar registros de estas evaluaciones, pues estos - datos pueden presentarse posteriormente como evidencias de los cambios logrados..

E) SENSIBILIZACION AL COMPROMISO

Como primer tema del curso a impartir, independientemente de cuál se trate, se desarrollará el correspondiente al - compromiso, que servirá para sensibilizar a los partici-- pantes en la elaboración y logro de compromisos.

A continuación se describe el contenido del tema de com-- promiso:

TEMA I. COMPROMISO

Desde hace algunas décadas ha predominado en las empresas la búsqueda de un desarrollo constante, movimiento que en ocasiones ha fracasado. ¿ A qué se debe ?.

Indudablemente los recursos humanos son uno de los facto-- res determinantes para el logro o fracaso de cualquier - proceso que se implante para mejorar. En la medida en - que el personal participe en los programas, éstos tendrán o no éxito.

El personal es el principal factor de cambio. Sin su -- compromiso de acción, el crecimiento de la organización - -- incluyéndolo a él-- no se dará.

Pero, ¿ Cómo es la gente comprometida ?

Para poder contestar esta pregunta se deben hablar de lo que es un compromiso en oposición a lo que significa estar solamente involucrado.

Con el fin de identificar los principios básicos de estos conceptos, el instructor deberá exponer diferentes ejemplos de acuerdo con las características y nivel de los participantes, siempre llegando a la siguiente conclusión:

Compromiso es la entrega total para alcanzar un objetivo e involucramiento es participar parcialmente en el logro de un objetivo.

Las empresas exitosas necesitan gente comprometida, y estas personas tienen una característica principal: la madurez.

La madurez la podemos entender como plenitud vital, capacidad de crear, de participar en el trabajo productivo y de asumir responsabilidades para actuar con independencia y tomar decisiones con libertad.

Las personas tienen la capacidad de decidir su vida de manera voluntaria y los trabajadores de una empresa deciden libremente entre estar comprometidos para alcanzar los objetivos organizacionales poniendo todo y más de su parte para lograrlos, o sólo estar involucrados argumentando que ponen todo de su parte pero demostrando su actitud lo contrario.

Este tema tiene como objetivo sensibilizar a los participantes respecto al cumplimiento de los compromisos que se generarán durante el evento por lo que deberá ser manejado con sumo cuidado por el instructor, como cualquier proceso de sensibilización.

A fin de reafirmar el conocimiento acerca de este tema, proponemos que el participante conteste el ejercicio que se incluye en su manual del curso.

F) ELABORACION DE COMPROMISOS (DETERMINACION DE CONDUCTAS O ACCIONES ESPECIFICAS).

Al principio de cada tema el instructor deberá dar a conocer el objetivo particular que se desea lograr y; cada participante al terminar el tema, describirá acciones o conductas específicas relacionadas con las actividades laborales que realiza, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos de dicho tema, por ejemplo:

Un evento dirigido a supervisores que contiene el tema - "Estilos de liderazgo", tendría como objetivo particular el siguiente:

El participante identificará los cuatro estilos de liderazgo situacional, mencionando verbalmente las características de cada uno, sin cometer ningún error.

Una acción o conducta específica de este objetivo sería -

la siguiente:

Identificar por escrito el estilo de liderazgo que va a utilizar con cada uno de sus subordinados, de acuerdo a lo revisado en el evento.

Esto dará sentido a los conocimientos recibidos por el participante, que con frecuencia quedan en lo abstracto.

Estas acciones deberán registrarse en la sección de compromisos que contiene el manual del participante.

Es importante que el instructor explique a los participantes como elaborar sus compromisos poniendo ejemplos y verificando -- en los recesos o en un tiempo determinado-- la elaboración de éstos, ya que deberán estar enunciados de manera clara, precisa, detallando fechas, niveles de eficiencia, recursos y todo lo necesario para llevarlos a cabo.

G) EVALUACION FORMATIVA

El instructor debe verificar durante el desarrollo del curso que los objetivos establecidos se vayan logrando, a través de la evaluación formativa. Esto puede realizarse sin el preámbulo que generalmente acompaña a cualquier examen, pues basta que el instructor, ayudado por los participantes, lleve a cabo resúmenes sobre los temas revisados.

Estos resúmenes se pueden realizar por medio de preguntas directas que el instructor plantee a los participantes, - preguntas que se hagan entre ellos, ya sea individualmente, en equipos o con pequeñas exposiciones por parte de voluntarios.

Proponemos que estos resúmenes se realicen al inicio de - cada sesión o al regreso de los recesos tomados durante el curso.

H) EVALUACION DE REACCION

Es importante que el instructor tenga información de aspectos que pueden afectar los resultados de la capacitación por las condiciones en que ésta se desarrolla, tales como la duración de las sesiones y del evento, la - calidad de los materiales didácticos, el desempeño del - capacitador, etc.

Por su facilidad, esta evaluación es la que se emplea - con mayor frecuencia; sin embargo, no indica si el entusiasmo que muestra el participante al término del curso repercute en la aplicación de los conocimientos en el -- área de trabajo.

Esta evaluación se puede realizar a través de cuestionarios estructurados en donde el participante plasma su -- opinión asignando una calificación a los diversos aspectos del evento.

1) SESION DE REVISION DE COMPROMISOS

El participante debe percibir la importancia que tiene el cumplimiento de sus compromisos generados en el curso, -- por lo que la asistencia a esta sesión deberá ser confirmada por escrito dos o tres días antes de la fecha en que se llevará a cabo.

Es importante que el jefe esté enterado de las acciones de seguimiento, para lo cual la carta de confirmación se hará llegar al subordinado a través de su superior.

Al inicio de la sesión, el instructor mencionará el objetivo de la misma, el cual consiste en verificar los avances de los compromisos generados durante el curso, por -- cada participante.

Posteriormente se realiza un breve resumen de 15 minutos aproximadamente y se procede a la aplicación del examen sumativo de conocimientos (teóricos y/o prácticos) impartidos durante el evento. Este exámen puede ser el mismo que fue aplicado como pretest; sin embargo, se aconseja -- elaborar uno nuevo incorporando las experiencias vividas en el curso.

Más tarde se prosiguen con la fase de revisión de compromisos, para lo cual el instructor solicitará un voluntario entre los participantes quien deberá describir los -- avances en los compromisos establecidos y mencionar sobre todo las situaciones relevantes u obstáculos presentados.

Así mismo, el instructor revisará la sección de compromisos del manual del participante en donde éste ha registrado por escrito sus avances.

Después de que el primer voluntario concluye su presentación, se fomentará la participación del resto de los asistentes con el fin de que todos hablen de sus avances logrados y entreguen éstos por escrito para supervisión.

Cuando un participante no ha cumplido sus compromisos, se buscará la causa y se pedirá la ayuda de los demás asistentes para que expresen sus ideas acerca de las alternativas de solución.

En esta sesión el instructor hará entrega de las constancias o diplomas, mismos que son un reconocimiento al esfuerzo realizado en el cumplimiento de compromisos.

Para concluir la reunión se establecerá la fecha de la próxima revisión de compromisos.

El instructor deberá elaborar un informe de avances, obstáculos presentados y sugerencias para dar continuidad a la capacitación, mismo que enviará a las autoridades organizacionales correspondientes.

J) SESIONES CONSECUTIVAS DE SEGUIMIENTO.

Las demás sesiones de seguimiento se realizan de la misma forma que la anterior, con la diferencia de que no se --

aplicará el examen teórico-práctico de lo revisado en el curso ni se entregarán constancias o diplomas.

El número de sesiones dependerá del avance de los participantes en el cumplimiento de compromisos. Si se continúa con obstáculos para aplicar lo aprendido, las sesiones continuarán.

ANEXO 8

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Nota: El tema que se describe a continuación se incluye al inicio del Manual del Participante, independientemente del curso que se trate.

I N D I C E

	PAGINA
OBJETIVO GENERAL	3
INTRODUCCION	4
TEMA I. *COMPROMISO	5
TEMA II. LIDERAZGO	7
TEMA III. FUENTES DE INFLUENCIA	10
TEMA IV. EL SUPERVISOR COMO LIDER	15
TEMA V. MANEJO DE PERSONAL	19
TEMA VI. COMUNICACION EFECTIVA	26
TEMA VII. INSTRUCCION DEL PERSONAL	32
SECCION DE COMPROMISOS	37
BIBLIOGRAFIA	45

* NOTA: Ejemplo del contenido de un curso, en donde se incluye en primer término el tema de Compromiso: que se describe a continuación.

TEMA I. COMPROMISO

Se dice con frecuencia que las empresas exitosas para alcanzar objetivos requieren de gente comprometida.

¿ Qué significa ésto ?

Comprometerse significa:

- Hacer propios los objetivos de la empresa.
- Actuar con madurez.
- No detenerse hasta lograr los objetivos.
- Resolver problemas.

Anote lo que significa para usted: _____

A diferencia de las personas que se comprometen, existen otras que únicamente se involucran.

Involucrarse significa:

- Decir si pero no actuar.
- Ser indiferente.
- Hacer como que se trabaja.
- Participar de "lejitos".

Anote lo que signifique para usted: _____

ANEXO 9

SECCION DE COMPROMISOS

Nota: En esta sección el participante registrará los compromisos generados a lo largo del evento, se incluye al final del manual del participante o como anexo del mismo.

SECCION DE COMPROMISOS

INSTRUCCIONES:

Al término de cada tema y hasta haber alcanzado el objetivo particular del mismo, en esta sección elaborará un compromiso de acuerdo a las actividades que realiza diariamente en un su trabajo.

COMPROMISO*

TEMA VI. COMUNICACION EFECTIVA.

OBJETIVO PARTICULAR:

El participante describirá una petición utilizando el -- sistema revisado en el curso, sin error alguno.

COMPROMISO GENERADO:

Yo, Juan Pérez, explicaré a mi subordinado, Enrique López, el sistema de peticiones a fin de utilizarlo para comunicarnos en forma efectiva a partir del próximo 7 de agosto de 1994, en la sección donde laboramos.

(Es importante que cada compromiso se describa de forma clara y precisa, anotando fecha, acción --observable y medible--, nombre de personas involucradas, etc.).

*NOTA: Ejemplo de un compromiso correspondiente al tema Comunicación Efectiva de un Curso de Formación de Supervisores.

ANEXO 10

CARTA DE CONFIRMACION

NOTA: Ejemplo de una Carta de Confirmación a una sesión de revisión de compromisos.

Agosto 11, de 1994.

ING. ALFONSO ROSAS DEL RIO.
P r e s e n t e .

Estimado ingeniero Rosas:

Me permito confirmarle que el próximo 14 de agosto de --
1994, a las 16:00 hrs., en el aula de capacitación No. 2
se llevará a cabo la Sesión de Revisión de Compromisos.

Deseamos recordarle que al inicio de esta sesión se --
aplicará el exámen de conocimientos que usted adquirió -
durante el evento "Formación de Supervisores", para pos-
teriormente continuar con la revisión de los compromisos
generados.

Estamos seguros de que podremos felicitarlo por los --
avances logrados, lo cual demuestra su esfuerzo en apli-
car lo revisado en el curso.

Esperando contar con su puntual asistencia, reciba un --
cordial saludo,

A t e n t a m e n t e .

LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA
I N S T R U C T O R