



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ZARAGOZA

PSICOLOGIA

**METODOS DE EVALUACION PARA
RETROALIMENTAR EL PROCESO DE LA
CAPACITACION**

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
BENITO GARNICA TORRES

DIR. DE TESIS: LIC. RAUL ROCHA ROMERO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENERO - 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

12

29



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS:

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. RAUL ROCHA ROMERO

JURADO:

LIC. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN

LIC. BLANCA BARCELATA EGUIARTE

LIC. SALVADOR SALINAS JARQUIN

LIC. JORGE SANDOVAL OCAÑA

POR SUS VALIOSAS APORTACIONES.

**CANEK HABLO A GUY:
- MIRA EL CIELO; CUENTA LAS ESTRELLAS.**

- NO SE PUEDEN CONTAR.

**CANEK VOLVIO A DECIR:
- MIRA LA TIERRA; CUENTA LOS GRANOS DE ARENA.**

- NO SE PUEDEN CONTAR.

CANEK DIJO ENTONCES:

**- AUNQUE NO SE CONOZCA, EXISTE EL NUMERO DE LAS ESTRELLAS Y EL
NUMERO DE LOS GRANOS DE ARENA. PERO LO QUE EXISTE Y NO SE PUEDE
CONTAR Y SE SIENTE AQUI ADENTRO, EXIGE UNA PALABRA PARA DECIRLO.
ESTA PALABRA, EN ESTE CASO, SERIA INMENSIDAD. ES COMO UNA
PALABRA HUMEDA DE MISTERIO. CON ELLA NO SE NECESITA CONTAR NI
LAS ESTRELLAS NI LOS GRANOS DE ARENA. HEMOS CAMBIADO EL
CONOCIMIENTO POR LA EMOCION: QUE ES TAMBIEN UNA MANERA DE
PENETRAR EN LA VERDAD DE LAS COSAS.**

(ERMILO ABREU GOMEZ, 1984)

A
IGNACIA
LORENZO
JUAN, REYNA, E IVAN
RICARDO
GUADALUPE
ANGEL
LETICIA

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I: PSICOLOGIA DEL TRABAJO

4

EL NACIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL
LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO
CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO

4
10
13

CAPITULO II: EL PROCESO DE LA CAPACITACION

24

HISTORIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO
LA CAPACITACION
EL PROCESO DE CAPACITACION
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
EVALUACION DE LA CAPACITACION
ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

24
27
33
35
38
40
42
43

CAPITULO III: METODOS DE EVALUACION

50

LA EVALUACION
LOS METODOS DE EVALUACION
SISTEMA DE CAPACITACION
FUNCIONES DE UN METODO DE EVALUACION PARA RETROALIMENTAR EL PROCESO
DE CAPACITACION

50
53
61
68

CONCLUSIONES

71

BIBLIOGRAFIA

77

ESQUEMAS Y ANEXOS

INTRODUCCION

Investigar en psicología no es algo fácil, la manera de abordar los fenómenos y/u objetos depende de diversos factores, entre los cuales, se encuentra la postura teórica desde la cual se aborda el fenómeno; de esta manera se deriva la metodología y/o instrumentos que serán utilizados. Además de las ventajas y desventajas implícitas por la elección de una postura.

La psicología del trabajo ha tenido serios problemas, que van desde su objeto de estudio hasta su origen histórico. Sin embargo, continúa desarrollándose y tratando de resolver su problemática.

Las funciones del psicólogo del trabajo están centradas en selección y capacitación. Siendo éste último, el marco de referencia del presente trabajo.

Esta obra (tesis) se ha diseñado conjugando características de libros de texto o autores conocedores de la capacitación (lo académico), y de dos empresas que aportaron procesos de capacitación inherentes a su organización (lo laboral).

Este estudio de métodos de evaluación para retroalimentar el proceso de capacitación, pretende analizar los métodos de evaluación propuestos en lo académico y lo laboral y destacar la relevancia de vincular lo académico a la práctica laboral, señalando una propuesta de evaluación para retroalimentar el proceso de capacitación.

Para ello se establecen los conceptos: método, evaluación, retroalimentación y capacitación, que una vez comprendidos serán reafirmados o recursables.

El concepto método no pretende analizar, ni describir a aquellos utilizados como guías en el estudio. Debido a que los objetivos propuestos para este trabajo no indica nada al respecto. Ejemplo de esto son los propuestos por Grawitz (1975), que son métodos comparativos, históricos, sociológicos, genéticos, funcionales y dialécticos.

La importancia de un estudio de esta naturaleza se encuentra en las aportaciones que puedan obtenerse. En este caso, se deriva una propuesta de método de evaluación para retroalimentar el proceso de capacitación.

Para su realización, se partió de la psicología del trabajo, en su desarrollo a nivel mundial y nacional. Diferenciando entre psicología industrial y del trabajo; obteniéndose de ésta última su concepto y el campo de acción del psicólogo laboral.

El segundo capítulo inicia con la historia de la capacitación en México, después abarca la conceptualización de la capacitación y del proceso de capacitación; éste último señala las fases de que está integrado, y de los cuales diversos autores mencionan como primordiales, éstas son: detección de necesidades de capacitación, diseño de programas de capacitación; ejecución de programas de capacitación; y evaluación de la capacitación. Haciendo énfasis en la evaluación como medio de retroalimentación para todo el proceso, aquí se proponen las etapas administrativas que facilitan y hacen más objetiva la obtención de información, para evaluar el proceso de la capacitación y cada una de sus fases.

Por último, el capítulo tres incluye el concepto de la evaluación, los métodos de evaluación para Seguros la Comercial-America y del Instituto Federal Electoral en su tercera fase de capacitación; después están la evaluación para retroalimentar el proceso de capacitación. Cabe destacar que la evaluación tiene funciones que cumplir, y una de ellas es el de una herramienta: controla y dirige el curso de la capacitación. Importante resulta observar, por un lado, la labor académica de los distintos autores, en su esfuerzo por teorizar a la psicología del trabajo; y por el otro, el valor que tiene el personal que diseña y se enfrenta a la operatividad de la capacitación.

Es importante señalar que proceso y estrategia serían sinónimos, debido a que el Instituto Federal Electoral menciona Estrategia de capacitación y la Aseguradora, así como otros autores, hacen referencia a un proceso de capacitación. también, se entiende por eventos los cursos, talleres, diplomados, conferencias - modalidades educativas-; pero, se separan los cursos de los demás por la razón de que a veces se cae en el error de que capacitación es solo cursos; de esta manera se mencionará curso o eventos.

CAPITULO I:

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

EL NACIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

El capitalismo de libre competencia o premonopolista fue protagonizado principalmente por Inglaterra, Francia y Estados Unidos, durante el periodo comprendido desde el siglo XVIII hasta la década de los setentas del siglo XIX, cuando se consolida el modo de producción capitalista como sistema dominante a escala mundial. Las características que definen a este sistema son varias, entre las que destacan: uno, el uso y explotación predominante de la fuerza de trabajo asalariada, y dos, esencialmente el carácter industrial de la economía, derivado del enorme impulso sin precedentes de la fabricación y empleo de máquinas.

La Revolución Inglesa de mediados del siglo XVII y la independencia de las trece colonias inglesas en América, junto a la Revolución Francesa, son los procesos sociales que provocaron el advenimiento de la Primera Revolución Industrial que transformó, y lo sigue haciendo, al mundo entero con sus cambios tecnológicos y económicos, desarrollados primero en Inglaterra y luego en varios países europeos y, por último, en Estados Unidos entre los años 1750 y 1850. La Primera Revolución Industrial consistió en la introducción de las máquinas en la producción fabril y en la utilización de vapor como fuente de energía, lo que revolucionó los talleres, la división del trabajo, la concentración de obreros en un local, el trabajo asalariado, etc. Así, la fábrica y la máquina en

su inicio y evolución, concentran a los obreros en el lugar de trabajo, es decir, forman la fuerza colectiva especial de asalariados que conduce a la producción en masa de mercancías

Este es el período que marca el nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Haciendo un análisis escueto de esta etapa, resalta la infinidad de cambios que surgen: desde la conceptualización y el papel que desempeña el sujeto al engrandecimiento de la producción en masa, hasta la influencia de la industria como factor que repercute en la economía de un país. La psicología industrial surge como resultado de estas condiciones.

Ubicar históricamente alguna disciplina tiene riesgos que en ocasiones resultan innecesarios y, precisamente, la psicología del trabajo no es la excepción. Por situaciones históricas, la psicología del trabajo se debe principalmente a dos factores: el primero, a los sucesos bélicos: la Primera y Segunda Guerra Mundial; y el segundo, a la alta maquinización y los medios de producción de la época. Con la entrada de la era industrial los artesanos ya no trabajan en su taller, entonces era necesario organizarlos y especializar la fuerza de trabajo. Sin embargo, la psicología del trabajo lleva a cabo investigaciones y experimentos realizados en la industria.

Castaño y Sánchez (1983), mencionan que esta rama de la psicología se viene aplicando desde hace siglos. Sin embargo, y hablando en sentido estricto, la psicología industrial surge en Estados Unidos aunque todavía no se sabe acertadamente quien fue el iniciador, pues existen dos sucesos que señalar: el primero, el 20 de diciembre de 1901 (Blum y Naylor, 1977), cuando Walter Dill Scott pronunció un discurso sobre la aplicación de la psicología a la publicidad, posteriormente, en 1903 Scott escribió su libro titulado *The Theory of Advertising* (Duane, 1985); el segundo, es el ocurrido en 1913 cuando Hugo Münsterberg publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency* (traducido al español en 1914 como *Psicología de la Actividad Industrial*). El

libro contenía temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum y Naylor, 1977).

De igual manera, otros autores atribuyen el inicio o "primer impulso" a los esfuerzos hechos durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918). En 1917 en la Universidad de Harvard, el consejo directivo de la Asociación Psicológica Americana, se reúne con el objeto de determinar de qué manera se podía participar en el movimiento bélico, considerando así seleccionar personal que quería ingresar al Ejército de los Estados Unidos, detectar a los de baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento. Los psicólogos de entonces (entre ellos Titchner) dieron una solución positiva (pese a que no tenía antecedentes) creando los primeros instrumentos de selección de personal: Test Army Beta y Test Army Alfa, para personas que sabían leer y para analfabetos, respectivamente.

Un aspecto que permitió el continuo y rápido desarrollo de la psicología industrial fueron los valiosos estudios realizados en Chicago Illinois, entre el periodo de 1927 y 1932 (Bryans y Cronin, 1990) en la Western Electric Company situada en Hawthorne, (de donde proviene el título: Experimentos Hawthorne). Estos estudios realizados por los sociólogos Mayo y Roethlisberger son considerados también como de la Escuela de las Relaciones Humanas (Ríos y Paniagua, 1986). En dichos estudios se examinaron los diferentes aspectos del ambiente de trabajo para determinar su repercusión sobre la productividad. En primera instancia se evaluó el efecto de diferentes grados de iluminación sobre el rendimiento de los trabajadores. Los resultados fueron sorprendentes ya que cuando se esperaba que la producción disminuyera debido a la baja iluminación, ésta aumentó. Como consecuencia, Mayo y colaboradores de la Universidad de Harvard decidieron perfeccionar los métodos experimentales, además introdujeron nuevas variaciones que pudieron influir sobre el

rendimiento. De aquí se deriva la crítica a Mayo: debido al uso erróneo de su metodología para el experimento se tomó a un grupo de operarias ensambladoras de relays telefónicos, quienes estuvieron en observación durante largos periodos de tiempo. Los investigadores evaluaron el experimento bajo distintas condiciones de trabajo, tomando variables tales como: duración de la jornada, frecuencia y duración de los periodos de descanso y calidad de la iluminación. Y una vez más se repetían resultados inesperados ya que independientemente de las variables introducidas la producción había vuelto a aumentar, incluso estableciendo las condiciones anteriores al experimento. Los niveles de producción permanecieron elevados, y con otra sorpresa: las faltas por enfermedad y el ausentismo se habían reducido. Otro experimento con varones que trabajaban en una sala de conexión de borneras, demuestra la importancia de las relaciones de grupo al influir sobre los esquemas de remuneración, y también que los grupos establecen sus propias normas acerca del nivel de producción. Estos experimentos demostraron que el rendimiento de los trabajadores no está en función sólo de los niveles estrictos de supervisión, ni de los esquemas de incentivo, ni tampoco de las condiciones físicas de trabajo, sino que era necesario considerar también aspectos del Sistema Social.

Por tanto, de estos experimentos se desprende que no fueron las modificaciones en el ambiente físico las que provocaron el cambio en la producción, sino el interés mostrado por los investigadores en los empleados sometidos a estudios. Para el segundo grupo de trabajadores en estudio, se ilustra la importancia de las relaciones de grupo y de las actitudes del mismo. Estos efectos sociales en ocasiones son llamados efectos Hawthorne.

Por último, es importante señalar que: a) Estos experimentos fueron realizados en respuesta del movimiento creado por Taylor en 1910, y b) llamaron la atención por investigar la motivación, el estado de ánimo de los empleados, los estilos democráticos, los de dirección, las relaciones interpersonales, la comunicación y la dinámica de grupos. Esto último continuado por Kurt Lewin en 1945, en Estados Unidos.

Otro factor que permitió el desarrollo de la recién formada rama de aplicación de la psicología, fue la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Para entonces se contrataron a más de 2000 psicólogos, cuya principal contribución, al igual que en la Primera Guerra Mundial, consistía en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas, de esta manera se lograron adelantos metodológicos, incluso refinamientos de los procedimientos para el logro de los objetivos. El desarrollo tecnológico surgido durante esta guerra y después de 1945, fue un elemento vital para que la psicología industrial continuara desarrollándose. Esto se debió al tamaño y complejidad de las modernas empresas y organismos oficiales que crecieron demandando la habilidad de los psicólogos, los cuales fueron obligados a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

Al inventarse métodos y técnicas de fabricación, surge la necesidad de capacitar al obrero y, como consecuencia, surgen también nuevas ocupaciones. Por tanto, la psicología industrial se origina en la Primera Revolución Industrial y se desarrolla paralelamente al progreso bélico y tecnológico, es decir, obedece a un movimiento militar y desde ese momento se obtienen los primeros instrumentos psicológicos para seleccionar al personal; posteriormente la industria comienza a obtener mayor productividad con la inclusión de los psicólogos y sus instrumentos surgidos durante la guerra, al estudio del trabajador en su campo laboral. Sin embargo, esta psicología que surge en Estados Unidos es la misma que se propaga hacia el extranjero. Algunos de

los países que adoptaron esta postura fueron Francia, con Binet y Simon, los iniciadores de las pruebas de inteligencia; Inglaterra y, por supuesto, México. Los primeros países con un gran desarrollo industrial y, el tercero, un país en vías de desarrollo.

Esta psicología importada por México es una de las tantas disciplinas y prácticas de tipo técnico que se han adquirido del extranjero. Es necesario resaltar las causas de esta transferencia. El primer tipo de transferencia tiene sus inicios en la práctica profesional llevada a cabo en 1942 en el Banco de México (Banco Central), en donde se aplicaron pruebas psicológicas para seleccionar a sus candidatos; y en 1952 Ferrocarriles Nacionales se anexa a estas empresas en la misma manera de proceder en la selección de sus procedimientos (Castaño y Sánchez, 1983).

Así como en Estados Unidos se dan las condiciones necesarias para el surgimiento de esta disciplina, en México también existen hechos que se deben considerar. Posterior a la expropiación petrolera y con la llamada "política del desarrollismo económico" (Castaño y Sánchez, 1983), la planta productiva se encuentra invadida de corporaciones transnacionales acelerándose los procesos de industrialización y expansión del sistema económico. La participación por parte del gobierno mexicano se muestra por un lado con el crecimiento de la burocracia y, por otro, con la creación de diversas y distintas instituciones descentralizadas. Todo esto hizo necesario una adecuada utilización de los recursos humanos y mayor especialización de la selección de los trabajadores, surgiendo las primeras baterías de evaluación psicológica. Es importante señalar que, con la entrada de empresas extranjeras, no sólo se adquirió tecnología sino que además se importaron procedimientos y sistemas administrativos que permitieron la creación de nuevos puestos. Por tanto, hubo la necesidad de incluir en los equipos de trabajo a psicólogos para seleccionar y capacitar o adiestrar a los trabajadores. Debido a esto, surgen despachos dedicados

al servicio de las empresas con el carácter de especialistas en psicología del trabajo (el primero fue en 1950), lo que parece una contrariedad es que hasta 1953 en la facultad de Filosofía y Letras se incorpora la carrera de psicología con la aprobación de la asignatura: Psicología Industrial, y para 1960 se incluye un doctorado y, sin embargo, también hasta 1971 aparece como una de las alternativas del estudiante para ingresar a licenciatura. Esto significa que el profesionalismo de esta psicología empieza a dar frutos aproximadamente 30 años después de estar en prácticas en el campo de trabajo (Castaño y Sánchez, 1983).

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Uno de los aspectos interesantes y que se deben tener en cuenta es que la psicología del trabajo es una especialización de la Psicología General. Algunos autores toman una definición que resulte sencilla, y de ésta parten para conceptualizar a la psicología del trabajo. Siegel (1976) al respecto menciona que la psicología del trabajo se especializa en el estudio del comportamiento humano dentro de los negocios y de la industria. Siegel, antes de emitir su definición, señala que el objetivo del psicólogo del trabajo es fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal, aunque la esencia consiste en explotar al máximo el potencial de realización y satisfacción personal. Para Duane (1985), la psicología es la ciencia de la conducta humana y animal, su especialización en el campo de trabajo consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. En la primera cita se describe lo ya comentado, pero además resulta interesante analizar ciertos términos. Siegel (1976) al mencionar que la psicología es el estudio del comportamiento humano

dentro del ámbito de los negocios y de la industria, expresa que es una simple y sencilla extensión de la psicología a la industria o al campo laboral. En cuanto al objetivo que presenta este autor en la actualidad no es totalmente aceptado ya que no es posible mencionar que al empleado se le debe explotar al máximo, por tanto, es necesario dejar de ser explotadores en el ámbito laboral. Al momento de la utilización de los recursos humanos, se deben considerar como personas que contribuyen al crecimiento de la empresa y, por tanto, se deben aportar prioridades que permitan crecer al trabajador tanto en el trabajo, como fuera de él. El compromiso que menciona Siegel sobre la imparcialidad de los empleados y los directivos, resulta de vital importancia para el desempeño y eficacia para un departamento de staff; es decir, el apoyo debe de incidir en toda la empresa. Por otro lado, la definición propuesta por Duane (1985) reafirma lo ya mencionado de la clara extensión de los conocimientos de la ciencia psicológica aplicada al ámbito laboral. Blum y Naylor (1985) resumen y reiteran esto cuando indican que esta especialidad se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, además de sus métodos y técnicas. De esta manera, formula y modifica procedimientos para la satisfacción de una empresa, más que en el laboratorio. Por tanto, es simplemente la aplicación o extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Por otro lado, tanto Castaño y Sánchez (1983) como Pichardo y Guerrero (1992), no hacen alusión a una definición propiamente clara y específica, sin embargo, se han tratado de obtener algunas de las ideas que permitan representar a cada uno de estos autores. Ellos dejan rastros sigilosos en la extracción de una psicología originaria de las condiciones del país, y resaltan la importancia tecnológica y cultural que afecta a esta disciplina. Castaño y Sánchez (1983)

mencionan que es una disciplina aplicada a los escenarios laborales y es imposible desprender la psicología del trabajo de la psicología general desde su perspectiva académica y como ejercicio profesional. Las prácticas y técnicas gerenciales o de administración han sido los impulsos recibidos para la aplicación de la psicología a los escenarios laborales. Por tanto, señalan que la psicología del trabajo es la aplicación de técnicas y métodos de la psicología al estudio y solución de problemas en el trabajo. Pichardo y Guerrero (1992) indican que la psicología del trabajo es un campo de aplicación técnica más que un campo de investigación teórica y empírica. Esto es debido a que se basa principalmente en la psicometría, la psicología educativa y clínica y sus conocimientos teóricos en el momento de enfrentar el ambiente de la industria, provoca la modificación y ajuste de métodos, técnicas y procedimientos, pero no reflexiona sobre la naturaleza social de estas. Consideran al conjunto de fenómenos psicológicos que se manifiestan en la actividad laboral.

Pero, para definir a la psicología del trabajo es necesario establecer la diferencia entre ésta y la psicología industrial. Con ese fin Sandoval (1993), menciona tres aspectos: 1) que la noción "industrial" resulta muy limitada pues la intervención del psicólogo en esta rama no sólo se realiza en el sector servicios, sino que también en el agrícola. 2) el término psicología industrial tiene una clara identificación ideológica con los intereses empresariales. El concepto psicología del trabajo abre las posibilidades de además de entenderlo en la acepción anterior, también concebirlo en una visión donde el psicólogo se identifica ideológicamente con otros grupos sociales e incluso se encuentra en franca oposición con los intereses gerenciales y gubernistas. 3) porque en México los psicólogos interesados en crear una psicología del trabajo crítica pretenden apoyarlo en un marco teórico metodológico sólido y explícito y en hallazgos empíricos que permitan reflejar con la mayor

fidelidad posible la realidad laboral del país y su vinculación con todo lo "psicológico" que existe en este espacio de la vida social. Aunado a esto, es posible que a partir de la visión que se tenga de la psicología, principalmente de su objeto de estudio, se pueda establecer una diferencia más. Por lo pronto, en este estudio se referirá únicamente a la psicología del trabajo.

Anteriormente se mencionó a la psicología por su objeto de estudio, y es precisamente lo que a continuación se describe con apoyo de los conceptos: Hombre, Trabajo, Psicología y Psicología del Trabajo.

Para establecer el concepto de Hombre, es imprescindible considerar al hombre biológica, psicológica y socialmente. Sin embargo, referiremos únicamente al hombre como el conjunto de sus relaciones sociales; es decir, simultáneamente como criatura natural y como ente creador de sí mismo y transformador de lo natural, cuyo rasgo distintivo, la praxis, le ha posibilitado instaurar y superar formas determinadas de existencia social a través de la historia (Gómez, 1982). En esta concepción predominan las ideas marxistas. Sin embargo, conviene precisar que este concepto permite establecer al hombre como un ente capaz y pensante, no es un ser al que con el paso del tiempo se ha utilizado y visto como una extensión de la máquina, un ente que padece las consecuencias del desarrollo capitalista y que lo ha llevado a silenciar algunos trastornos (esto no se detalla aquí, debido a los objetivos del estudio) adquiridos en el ámbito laboral.

De la misma manera, el concepto de trabajo es entendido en tres vertientes: filosófico, económico y psicológico; sin embargo, sólo se toma la definición de Marx (1987) y Russell (1963). El primer autor, dice en primer término: es un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la

naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brindan. Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina. Para el segundo, la palabra "trabajo", limitándose al humano, ha de referirse siempre a éste como actividad, el significado varía según las relaciones temporales del trabajo y, como un proceso, porque se unen diversos rasgos: el esfuerzo presente, los productos y situaciones obtenidas mediante este esfuerzo. El trabajo como actividad viene determinado por el tiempo, tiene principio y término. Un objeto es un instrumento de trabajo si sirve al intento de trabajar, muchas veces una tarea intelectual se considera como trabajo, sobre todo en la ciencia y en la técnica; ya que se incorpora inmediatamente al trabajo, exige para su solución la aplicación de los métodos considerados como "instrumentos" (Rusell, 1963).

Para Marx (1985), el trabajo es la relación que establece el hombre al transformar la naturaleza y para Rusell (1963) además de ser una actividad, ésta varía según las relaciones temporales del trabajo y como un proceso de trabajo.

Para este estudio, la psicología del trabajo se concibe como el estudio de la subjetividad y la conducta del ser humano en el trabajo. Por subjetividad se entiende lo cognitivo y las emociones; por trabajo, la relación temporal que establece el ser humano, en el proceso de trabajo. Por esto, todo el esfuerzo del psicólogo estará dirigido a establecer mejores condiciones de trabajo y atender la integridad psíquica y de conducta.

CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO

Como ya se ha mencionado, la Primera Guerra Mundial (1914-1918) marcó el inicio de la aplicación de la psicología, primeramente en el movimiento bélico, y posteriormente en la industria. Debido principalmente a los buenos resultados que arrojó la reducción del tiempo de selección, además de hacerlo de una manera convincente.

De tal manera, el desarrollo de la psicología del trabajo favoreció la ampliación del campo de aplicación de esta disciplina. Aunque algunos autores consideran que el nacimiento de la psicología del trabajo se dió con la introducción de los conocimientos psicológicos al campo de la publicidad, se puede afirmar que aquí ya se tenía el primer campo de acción del psicólogo. Pero la psicología obtiene su reconocimiento en el campo del trabajo desde el momento en que los primeros tests dieron resultado (durante la Primera Guerra Mundial). Siendo ésta la primer vacante a ocupar por un psicólogo en la industria, empresa o negocio. Sus servicios durante años fueron requeridos para el departamento de selección, aunque se exigía la perfección y adaptación de los primeros instrumentos, a la población civil.

Para el año de 1924, con los famosos experimentos Hawthorne, en la aplicación de la psicología al campo laboral se incluyeron problemas complejos: relaciones humanas, desempeño de actividades, motivación, etc. De esta manera, no sólo se contrataban psicólogos para seleccionar al mejor candidato, sino que ahora se procuraba mantener la eficiencia del trabajador. Para Duane (1985) implica también la introducción de la llamada Psicología de la Ingeniería, que tiene su auge en la Segunda Guerra Mundial, ya que ingenieros en colaboración con los psicólogos, determinaban tanto el diseño y capacidad, como limitaciones humanas, con el objetivo de operar

adecuadamente equipo complejo o nuevo, tales como aviones, submarinos y tanques, que en un principio resultaban sofisticados en su forma de operar. De igual manera, se puede hablar de la introducción de máquinas a la industria, en donde los psicólogos tenían la facultad de enseñar y aumentar la eficiencia industrial. Blum y Naylor (1977) describen seis diferentes actividades realizadas por psicólogos, entre las que se encuentran: a) selección de personal, b) desarrollo de personal, c) Ingeniería humana, d) estudio de la productividad, e) administración, y f) accidentes, seguridad y relaciones laborales. El rápido desarrollo de la psicología del trabajo se basa principalmente en el éxito obtenido en las pruebas psicométricas y en los estudios Hawthorne.

El psicólogo dedicado al campo laboral suele trabajar a tiempo completo, ya sea en los negocios, organismos oficiales o en empresas; aunque también lo hace ofreciendo servicios de asesoría en las universidades como consultor para las industrias. En el área industrial son contratados por empresas de todo tipo: seguros, fábricas, en la publicidad, etc. Sin embargo, orgánicamente, el departamento de recursos humanos en algunas empresas es considerado como "staff"; es decir, estructura compuesta por funciones ejecutivas de línea y asesoría (Bryans y Cronin, 1985). Aunque no resulta novedoso que la realización del objetivo general en toda empresa o institución, depende del interés, gusto y trabajo del ser humano; esto es debido a que él determina resultados de los demás recursos con que se cuenta, ya sean económicos, técnicos o físicos.

La importancia de la Psicología del Trabajo ha sido ampliamente reconocida tanto que resulta difícil numerar algunos ambientes en los que el psicólogo aplica conocimientos en la reciprocidad hombre-trabajo. Y ha sido tanta la demanda del psicólogo de trabajo que para el año de 1977 en E.U., ocupaba el cuarto lugar, sólo superado por la psicología experimental, psicología educativa y la que mayor demanda tiene es la psicología clínica. En ese mismo año los colegios y

las universidades son las instituciones que más soliciaban psicólogos, los negocios e industrias ocupan el segundo lugar en requerir los servicios de psicólogos.

En México la disciplina psicológica hace su aparición en la década de los cincuentas y antes de convertirse en asignatura autónoma, se impartió dentro de la senda de lógica y moral, por tanto, se le considera una disciplina filosófica. Recordemos que en 1916 E. Aragón con el apoyo de E. Chavez, fundaron el primer gabinete de psicología experimental, éste contaba con aparatos traídos de Alemania y fue diseñado a semejanza del elaborado por Wilhem Wundt en Leipzig. Así fue como empezó el desarrollo de la psicología en México (Vázquez y Ascencio, 1989).

Sin embargo, la labor del psicólogo antes de la década de los cuarentas fue nula, las empresas no mostraban interés en sus recursos humanos. En 1945 Fernando Ocaranza reestructuró el programa que prevaleció en la UNAM desde 1937 y creó el departamento de psicología, posteriormente, y en vista del aumento de asignaturas y alumnos, en 1956, se transforma en Colegio de Psicología (Vázquez y Ascencio, 1989). Es indudable que el desarrollo de la sociedad industrial ha llevado aparejado un tratamiento científico y técnico de la fuerza de trabajo. Así que no es casual que surgiera en la sociedad industrial una psicología vigorosa, interesada en explicar las causas y la funcionalidad del comportamiento para su manejo y control (Peniche, 1989).

La psicología del trabajo se inicia en nuestro país alrededor de 1942, en actividades relacionadas con la selección de personal, tales como: aplicación de tests, estudios de adaptación, elaboración y diseño de pruebas psicológicas; aunque durante los años cuarentas proliferaron problemas de tipo administrativo como: rotación de personal, ausentismo y aquellos relacionados con los salarios. Como consecuencia, ésta psicología amplió el campo de acción, relacionando actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos y otras investigaciones. Para entonces,

en 1950, German Herrera funda el primer despacho de consultoría externa denominado Instituto de Personal, S.A., realizando principalmente asesoría en: reclutamiento, selección y administración de personal, análisis y evaluación de puestos, capacitación, calificación de méritos y estudios de motivación. En ese mismo año, en la Universidad Iberoamericana, German Herrera otorga la primera cátedra de psicología industrial; para 1956 Carlos Gómez Robledo lo hacía en la UNAM (Pérez G, 1989).

Es importante señalar las funciones realizadas por las instituciones de Educación Superior. Estas proponen formar recursos humanos para realizar el trabajo profesional, estando dispuestas al cambio y a los requerimientos sociales y avances teóricos, metodológicos y tecnológicos, con el fin de beneficiar a la población atendida, ya que éste es su fin último. Sin embargo, los psicólogos egresados se dedican a realizar funciones y actividades que no son propias de las que llevó a cabo en la licenciatura; los empleadores de psicólogos muestran poco interés en proporcionar desarrollo, debido principalmente al desconocimiento del potencial profesional, otorgándoles funciones ortodoxas (diagnóstico y evaluación) en campos tradicionales (selección y capacitación); además, la gran mayoría de psicólogos que laboran no se han titulado. En orden decreciente, las semiespecializaciones son: clínica, educativa, del trabajo, social y experimental. (Martínez y Urbina, 1989).

Lo anterior muestra una parte de las circunstancias que por un lado oscurecen y limitan el desarrollo de los psicólogos y, por otro, el mito: es la experiencia ocupacional la que marca en forma definitiva el crecimiento de los psicólogos en el campo de trabajo. Estas es una creencia que favorece la no obtención del título. Almeida y Cols (1989), coinciden y señalan que el problema del empleo del psicólogo ha estado condicionado por elementos del auge de la profesión (en el periodo

de 1978-1980, se aumentó el número de egresados en la UNAM), tales como un incremento súbito del interés por el estudio universitario de la psicología. La imposibilidad de las universidades para acoger esa demanda y para ofrecer una capacitación y formación de calidad reconocidas, por un lado, y por otro una sociedad que se reconoce y valora las funciones del psicólogo

Siendo éste uno de los objetivos a contemplar para este trabajo. Analizar por medio de las actividades laborales, si el trabajo del psicólogo laboral, en materia de capacitación, posee conocimientos vinculados a la labor académica.

Se han hecho jornadas cuyo objetivo es rescatar y definir la situación del psicólogo en el trabajo. Durante 1984, en San Luis Potosí se realizaron las jornadas I y II con el propósito de definir el quehacer profesional del psicólogo en términos del mercado laboral existente. Determinándose las siguientes funciones profesionales: detección, evaluación, planeación, intervención, rehabilitación, estudio y prevención. La ocupación profesional del psicólogo se caracterizó por áreas de intervención: psicología clínica, del trabajo, educativa, social, jurídica, experimental y psicofisiología (Acle, 1989). Lo anterior es obtenido en una investigación de psicología, que participó en dichas jornadas, la cual muestra un claro esfuerzo por vincular el perfil profesional del psicólogo y la enseñanza de la psicología, con la satisfacción de necesidades sociales. Algunos datos relevantes mostrados por Acle (1989), son: la formación recibida se enriquece más por la experiencia que se adquiere en el ejercicio de la profesión y por supuesto de cursos cortos de capacitación; los psicólogos orientan su trabajo hacia áreas de las que no fueron parte durante su licenciatura; también, laboran en campos de salud, educación producción y consumo, además dirigen sus servicios a zonas urbanas altamente desarrolladas.

La psicología no es considerada libre en el sentido en que los sectores público y privado son quienes absorben a los psicólogos y por tanto, no permiten que laboren de manera independiente. Ante todo esto, el CNEIP concluye que el psicólogo es profesionalista universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano, individual y social; que a partir de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad siendo su función genérica la de intervenir como experimentador del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

La demanda de profesionistas en los ambientes de trabajo, generalmente está acompañada de la exigencia que no sólo incluye una sólida formación escolar, sino del conocimiento práctico que demanda el campo laboral. Limón y Cols. (1989) argumentan que las primeras generaciones de psicólogos lograron una formación general, en donde predominaba el área clínica. Los primeros egresados lograron extender sus áreas de trabajo a tal grado que posteriormente en las instituciones o empresas existía un departamento a ocupar por un psicólogo. La responsabilidad y exigencia ante los retos del psicólogo es prepararse: didácticamente, cursando programas de formación extracurricular, participando en cursos de capacitación institucional, instrucción en el puesto a desempeñar, con estudios de posgrado, etc. Por tanto, se puede afirmar que la psicología del trabajo, requiere de una absorción constante de todas aquellas innovaciones y cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, considerando que los estudios universitarios son diferentes a las experiencias y exigencias del campo laboral.

El psicólogo como profesionalista evalúa, planea, interviene para modificar un problema, previene e investiga, y los problemas que atiende están en áreas de educación, salud pública, producción y consumo, organización social y ecología. Sin embargo, los servicios requeridos son principalmente en el sector urbano, otorgando menor importancia al sector rural marginal. Por tanto, el campo de trabajo se encuentra definido bajo las anteriores anotaciones, y queda entendido que el psicólogo no es algo que se forme con base exclusiva en los requisitos puros de la disciplina. Así se convierte en un lujo que por lo mismo tiende a ser efímero.

Analizando el contexto donde se aplican los principios, técnicas y métodos, la psicología tiene como característica una intensa y estereotipada prescripción de roles, bajo una fuerte división técnica del trabajo y una división entre trabajo de conceptualización, planeación y trabajo operativo de ejecución. Esto provoca la asignación de técnico profesional al psicólogo y sus funciones son de colaboradores directos del administrador de empresas o del ingeniero industrial; cuando lo importante de la psicología del trabajo es, entre otras cuestiones, desarrollar e incrementar habilidades, intensificar la frecuencia de aparición de repertorios específicos, además de motivar a los trabajadores y asesorar a los administradores.

También se puede analizar que el papel del psicólogo está limitado a abordar sólo problemas tradicionales como los ya expuestos con anterioridad, quedando suspendido en el aire lo escrito por Carlos Peniche Lara (1989): el papel del psicólogo del trabajo como un planeador y optimizador de la fuerza de trabajo, en la que su principal actividad se centra en animar al grupo a organizarse y desarrollarse bajo su propia perspectiva; es la de un profesional experto en el factor humano de las empresas. Su campo de trabajo de acción se amplía considerablemente a terrenos como la organización, la producción y comercialización de productos, entre otros. Por otro lado, la

introducción de la nueva tecnología permite un mayor desarrollo de la población de una empresa, aunque lo ideal sería que esta tecnología fuera hecha para satisfacer necesidades nacionales. Frente a este panorama se pueden vislumbrar el rol y las funciones del psicólogo, como el de un especialista en recursos humanos y promotor del cambio que permite a las empresas realizar los ajustes que el mercado y la organización social demandan. Lográndose una de las funciones del psicólogo del trabajo, desarrolladas en los empleados, la flexibilidad y la capacidad de reordenarse rápidamente.

De tal manera, la psicología del trabajo proporciona una labor de capacitación y al igual que las disciplinas económicas ha tenido que evolucionar y estructurar métodos y técnicas que permitan la enseñanza a la fuerza laboral, tanto de la que se encuentra trabajando como de la que se incorpora a sus funciones. Aunque entre los profesionistas dedicados al entrenamiento se encuentran 43% de administradores, 21% de psicólogos, 13% de relaciones industriales, 9% de ingenieros, y 14 % de sociólogos y economistas (Vázquez y Ascencio, 1989). Las causas por las que dominan los administradores son muchas, entre las que resaltan: poco conocimiento de la currícula que posee el psicólogo y por tanto la funcionalidad que pueda tener en las actividades de entrenamiento; otro es el plan de estudios de psicología, que a pesar de los esfuerzos en la reestructuración curricular no está acorde en su totalidad a las realidades y necesidades del país. Así mismo, se han hecho investigaciones en donde resulta el cumplimiento de la capacitación, debido a las disposiciones legales, y también, con objeto de incrementar la productividad y favorecer la superación del personal (Vázquez y Ascencio, 1989). Un aspecto importante, son los cursos que se imparten de tipo administrativo hacia niveles medios, en su mayoría cubren objetivos

introducción de la nueva tecnología permite un mayor desarrollo de la población de una empresa, aunque lo ideal sería que esta tecnología fuera hecha para satisfacer necesidades nacionales. Frente a este panorama se pueden vislumbrar el rol y las funciones del psicólogo, como el de un especialista en recursos humanos y promotor del cambio que permite a las empresas realizar los ajustes que el mercado y la organización social demandan. Lográndose una de las funciones del psicólogo del trabajo, desarrolladas en los empleados, la flexibilidad y la capacidad de reordenarse rápidamente.

De tal manera, la psicología del trabajo proporciona una labor de capacitación y al igual que las disciplinas económicas ha tenido que evolucionar y estructurar métodos y técnicas que permitan la enseñanza a la fuerza laboral, tanto de la que se encuentra trabajando como de la que se incorpora a sus funciones. Aunque entre los profesionistas dedicados al entrenamiento se encuentran 43% de administradores, 21% de psicólogos, 13% de relaciones industriales, 9% de ingenieros, y 14 % de sociólogos y economistas (Vázquez y Ascencio, 1989). Las causas por las que dominan los administradores son muchas, entre las que resaltan: poco conocimiento de la currícula que posee el psicólogo y por tanto la funcionalidad que pueda tener en las actividades de entrenamiento; otro es el plan de estudios de psicología, que a pesar de los esfuerzos en la reestructuración curricular no está acorde en su totalidad a las realidades y necesidades del país. Así mismo, se han hecho investigaciones en donde resalta el cumplimiento de la capacitación, debido a las disposiciones legales, y también, con objeto de incrementar la productividad y favorecer la superación del personal (Vázquez y Ascencio, 1989). Un aspecto importante, son los cursos que se imparten de tipo administrativo hacia niveles medios, en su mayoría cubren objetivos

de entrenamiento para un puesto determinado; por lo cual, el psicólogo del trabajo creó cursos encaminados a cubrir ciertos mercados de trabajo.

Se puede afirmar que el psicólogo es diferente del que conocimos hace veinte años. La disciplina ha tenido importantes cambios y avances en su desarrollo científico y, consecuentemente, en su ejercicio profesional. Hoy la psicología se encuentra involucrada en el estudio y solución de problemas del comportamiento humano, complejos y difíciles, en una sociedad que enfrenta severas crisis en todos los órdenes: económico, social, político, histórico y cultural. La finalidad, en lo que a la psicología corresponde, es mejorar las condiciones de vida, transformación y desarrollo humano y social. El psicólogo del trabajo no ayudará a una empresa a la explotación científica del trabajador, buscará su mutuo beneficio: lograr que el trabajador tenga un entendimiento del papel que mantiene dentro del proceso productivo y un mejor desarrollo económico, social y humano; siendo meta alcanzable por el psicólogo del trabajo, dedicado a la capacitación.

Finalmente se coincide con Pérez G. (1989) en que es necesaria la superación del psicólogo del trabajo en aspectos tales como: la investigación, el descuido de la teorización sobre su campo de acción que es de capacitar.

CAPITULO II:

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

HISTORIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Las primeras en utilizar la capacitación fueron empresas privadas, logrando el incremento de su productividad. Los trabajadores al tener un nivel de preparación, además de contribuir directamente con el incremento de la productividad, desarrollaban habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades aún más refinadas, lo que permitía llevar al cabo programas, a nivel nacional, tendientes a incrementar la productividad, la calidad y la competitividad de las empresas. Además, la capacitación se consolida como un derecho para el trabajador. Lo que contribuye al crecimiento de las empresas y, al mismo tiempo, al desarrollo especializado de su personal.

Las medidas se establecieron durante 1870, fijándose en el Código Civil el contrato de aprendizaje, el cual es retomado por La Ley Federal del Trabajo (LFT) de 1931 obligando al patrón a la enseñanza de un oficio; lo cual fue refutable en 1970 debido a su mala aplicación. En 1935 el gobierno y el sector empresarial establecen el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuya función era el estudio y la promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento a nivel nacional. Para 1968, debido a los cambios sociales del país, Díaz Ordaz manifestó: resulta vital la educación orientada al trabajo productivo, necesitamos formar

rápidamente todo el personal desde el científico de alto grado hasta el obrero semicalificado que México exige (en Gonzalez y Torres, 1993). Esta declaratoria permite observar la necesidad ya imperante de elevar la calidad de la mano de obra. Ya que toda empresa o institución, no lograría funcionar si no cuenta con operarios hábiles, capaces de realizar las nuevas tareas de producción, debidas a la alta importación de maquinaria y también, a las innovaciones de la actual Revolución Industrial

Pero no es sino hasta 1976 cuando se reestructura lo referente a la capacitación, siendo el objetivo central crear iniciativas de ley que permitan solucionar problemas laborales, principalmente los de escasez de mano de obra calificada y de desempleo, iniciándose todo un proceso innovador de capacitación y adiestramiento. Es importante señalar que es sólo a nivel jurídico, ya que las empresas llegadas a México tratan sus sistemas de recursos humanos.

El Artículo 123 de la Constitución, en el apartado A, fracción XIII, establece: "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 patronos deberán cumplir con dicha obligación. La Fracción XXXI dice que es de competencia exclusiva de las autoridades federales: "la aplicación de las disposiciones del trabajo, la obligación de los patronos a impartir capacitación y adiestramiento y, las empresas o instituciones contarán con el auxilio de las secretarías estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local" (Rodríguez y Ramírez, 1991)

Asimismo, el trabajador tiene el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los

planes y programas que, elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Artículo 153-A). El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle información sobre la nueva tecnología que se requiera. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Artículo 153-F).

Entonces, después de elevarse a rango constitucional, las normas de capacitación y adiestramiento, se federalizaron, creándose el Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento; y por último, se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo, siendo supervisada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Sin embargo, no fue por decreto el que la capacitación se empleara en las empresas, ya que como antes se señaló (capítulo I), en 1950 se fundó el primer despacho de consultoría y capacitación y, con la entrada de empresas transnacionales, éstas utilizaban sus propios procesos de selección y capacitación de recursos humanos, previo a la entrada en vigor de los artículos contenidos en la Ley Federal del Trabajo.

Por otro lado, es importante mencionar que aún así en términos constitucionales o jurídico no está claro el concepto de capacitación, y menos, la diferencia entre éste y adiestramiento.

LA CAPACITACION

Antes de revisar minuciosamente el concepto de capacitación, es preciso diferenciarlo del de adiestramiento. La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) hace este discernimiento, y comienza por definir a la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Y por 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. La diferencia está en los términos de aptitudes y habilidades y destrezas, correspondientes a capacitación y adiestramiento, respectivamente.

Para Mendoza (1986), el adiestramiento es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo. Y capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. Este autor señala prioritarios los objetivos de su puesto y los objetivos de un puesto diferente al suyo, de adiestramiento y capacitación respectivamente.

Arias (1976) aborda la educación como concepto genérico, derivándose el desarrollo y el entrenamiento; y de éste último surgen el adiestramiento y la capacitación. Por educación se entiende la adquisición de bienes culturales, aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. Entrenamiento es la

preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor; este concepto incluye: 1) adiestramiento y, 2) capacitación. El primero es la adquisición de habilidades y destrezas mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. El segundo es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Por último, está el desarrollo, que es la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, culto de la inteligencia, sensibilidad), es decir, la maduración integral del ser humano. Para el adiestramiento es habilidad y destreza para desempeñar trabajos de carácter muscular o motriz. En cuanto a capacitación refiere los conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

Por su parte, Siliceo (1982) define al adiestramiento como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, y a diferencia del adiestramiento, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

A! respecto, Mendoza (1986) señala que: a) se carece de una definición legal, b) en la práctica se hace innecesaria una distinción entre ambos conceptos (capacitación y adiestramiento) y c) la diferencia general está dada por el puesto que ocupa el trabajador. La capacitación se impartirá a quien desempeñará un puesto diferente, en tanto que adiestramiento, a la persona que

continuará en el mismo puesto. Además, como consecuencia del primer punto, cada empresa puede hacer uso del concepto, a partir de sus objetivos.

En resumen la diferencia entre adiestramiento y capacitación, estriba, por un lado, en: 1) el puesto de trabajo que ocupa o que desempeñará el trabajador, 2) la unidad de trabajo (máquinas o trabajo de escritorio), 3) el puesto a ocupar por primera vez (inducción al trabajo), 4) el esfuerzo, si es físico o mental y, 5) la adquisición de destrezas, conocimientos, habilidades y/o actitudes. Y por el otro, en cuestiones académicas o laborales. Por académicas, se entienden las propuestas que hacen algunos autores como Mendoza (1986), Arias (1976) y Siliceo (1982). Y por laborales, los diferentes proyectos que emanan de las instituciones asignadas a promover la capacitación, tanto a nivel internacional, como a nivel nacional.

La capacitación tiene su lugar en empresa o instituciones, y se puede ubicar en un organigrama. Las funciones de la capacitación son realizadas por el Departamento de Capacitación y Desarrollo o por el departamento o área de Recursos Humanos. Esta capacitación está siendo continuamente supervisada por la Comisión Mixta de Capacitación. Pero definir las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación, es fijar las políticas y normas para la elaboración de capacitación, adiestramiento y desarrollo para todos los trabajadores. Considerando: 1) a la capacitación como el objeto de actualizar y perfeccionar aptitudes, conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad. 2) prevenir riesgos de trabajo, prepararlo para el ascenso e incrementar la productividad, la cual deberá tener, como propósito, la obtención de los mejores resultados con el menor esfuerzo (Diario Oficial, octubre de 1992). Es decir la comisión establece los lineamientos para elaborar los planes de capacitación, ya que al estar representados patrones y trabajadores en

esta comisión, queda reconocido todo el personal de la empresa. Pero la comisión es la encargada de operativizar a la capacitación que en la mayoría de casos está determinada por ordenes superiores, entienda que la comisión es un espacio para la capacitación.

A nivel internacional y nacional existen organismos encargados de difundir medidas para el debido funcionamiento de las comisiones. Internacionalmente, se encuentra la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que define a la capacitación como todo tipo de formación a preparar o readaptar a una persona para que desempeñe un empleo, sea o no por primera vez, o para que sea promovido en cualquier ramo de actividad económica, incluida la enseñanza general, profesional o técnica necesaria para ese fin (en Gonzalez y Torres, 1993). Y nacionalmente, se encuentra la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que establece su concepto de capacitación, incluido en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, en el periodo 1989-1994, que dice capacitación es un proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de un determinado campo técnico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo

En la tesis Formación de Coordinadores de Capacitación los autores Casuas y Castano (1993), refieren a la capacitación como la acción o conjunto de acciones, tendientes a proporcionar y desarrollar las aptitudes y/o conocimientos de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura es en los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos y, principalmente, en el área del aprendizaje cognoscitivo.

En otra tesis, la de Gonzalez y Torres (1993), se adopta la definición de la STPS, y una más, en donde agregan: la capacitación es un proceso a través del cual se provee al trabajador de los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para realizar eficientemente su trabajo, lo que permite a las organizaciones vivir en continuo cambio y producir con calidad para poder ser competitivos.

Alvizar (1992) dice que entenderemos por capacitación al proceso que permite desarrollar habilidades y actitudes para desempeñar un nuevo puesto de trabajo.

Referente a lo académico, ésta es una muestra que representa el concepto de la capacitación; pero ahora se abordará el uso que se da a la capacitación en el ámbito laboral. Con el fin de señalar la operatividad del proceso de capacitación. Se retomó a una aseguradora (Comercial América) por pertenecer al sector privado. Además por el hecho de haber participado en actividades laborales, realizando prácticas profesionales.

En Comercial America la capacitación se desprende de un objetivo general: el promotor al finalizar el curso logrará mejorar el desempeño de sus habilidades como capacitar a sus agentes. La compañía define a la capacitación como la actividad planeada y fundamentada en necesidades reales de la empresa, que busca un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de dicha organización, a fin de mejorar la calidad del servicio. Además, separa atinadamente, sus dos campos a trabajar: uno, el área de los conocimientos y la mejora de habilidades: el saber y el saber hacer. Y dos, las actitudes que modifican su querer, su querer hacer, es decir, su voluntad. Esta empresa señala que el proceso de capacitación es un proceso de

enseñanza-aprendizaje en el que la comunicación es un elemento indispensable para que se logre (Manual curso-taller de formación de instructores, 1993).

Con lo anterior, se deriva un aspecto que implica la definición de capacitación para cada empresa o institución; y ésta es, según la estructura y la Constitución de la institución, será la conceptualización de capacitación; por tanto, se establece una clara dependencia de la capacitación con la identidad de la empresa. Es decir, no están separadas las actividades por departamentos (pensando en la organización gráfica de una empresa), sino al contrario, guardan estrecha vinculación los departamentos de capacitación con los demás niveles departamentales. Entonces, la misma línea Staff (en donde se ubica la capacitación) es un laboratorio, ya que se establece la teoría y, allí mismo se práctica con el apoyo de los demás jefes de área.

La definición para este estudio de capacitación es: proporcionar los medios (habilidades, actitudes y conocimientos), necesarios para que el trabajador mejore en su condición de trabajo, tanto en el proceso, como en la actividad laboral, además de considerar los aspectos legales y empresariales. Es decir los medios son los que el trabajador necesite, para mejorar su actividad; el desarrollo de sus labores. Siendo para este fin, la realización de una sistematización del proceso de capacitación.

Un proceso de capacitación se origina del conocimiento de 4 factores:

HUMANOS

ORGANIZACIONALES

FINANCIEROS

MATERIALES

Es decir el psicólogo laboral está comprometido a conocer plenamente estos factores, para lograr la mejor realización de un proceso de capacitación (ver esquema 1).

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

En 1987, se crea el Sistema de Capacitación y Desarrollo (SICADE), con el objetivo de poseer un marco de referencia que norme las acciones de capacitación para el desarrollo de los trabajadores, de manera que se garantice la uniformidad de criterios de aplicación en el ámbito nacional (Gonzalez y Torres, 1993). Dentro de las funciones o características del SICADE, se encuentran, a) Planificación, resultado de una investigación que permite la orientación de los esfuerzos a los planes para lograr los objetivos específicos. b) Integración, pretende armonizar las potencialidades humanas, con el desarrollo de la institución tanto tecnológica como estructural y administrativamente. c) Sistematización, secuencia de etapas o pasos debidamente ordenados que proporcionan los conocimientos que se requieren de acuerdo a las necesidades actuales y futuras, permitiendo una evolución de lo simple a lo complejo. Y Por último, d) Formativo, disposición de los recursos humanos y, los elementos técnicos-administrativos para fomentar la autocapacitación. El SICADE define el proceso de capacitación como una actividad planeada y sistematizada, busca resolver problemas específicos y contribuye al logro de los objetivos de las instituciones, sin olvidar el desarrollo integral del propio trabajador

Algunos autores, como Pinto Villatoro (1990) agregan otros factores, lo cual es justificado por el hecho de que cada institución o empresa tiene un modelo de proceso de capacitación. Este autor entiende por proceso de capacitación las acciones que hacen posible que los capacitadores contribuyan al logro de los objetivos de una empresa. Las cuatro funciones, citadas por Pinto Villatoro (1990) son: planeación, organización, ejecución y evaluación.

Planeación: en esta etapa los capacitadores planean con anticipación qué se va hacer, cuándo hacerlo, y quién debe hacerlo, y, todo lo concerniente a las actividades involucradas en un evento. Esto implica prever y seleccionar los eventos que se seguirán a futuro. Para esto el coordinador tendrá presente la determinación de necesidades de capacitación, definición de objetivos, elaboración de planes, programas y presupuestos.

Organización, el coordinador junto con el equipo interdisciplinario, determinan las funciones, delimitando las responsabilidades, definiendo líneas de comunicación y estableciendo procedimientos a seguir para el desarrollo del evento. La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos. Tiene como subfases: estructura, procedimiento, integración de personas, integración de recursos materiales.

Ejecución es la puesta en marcha del plan; en esta fase cobra vida lo establecido durante la planeación. Se integra por cuatro puntos: contratación de servicios, desarrollo del programa, coordinación de eventos y control administrativo y presupuestal.

Por evaluación, consiste en conocer objetivamente los resultados de un evento. Su finalidad radica en la localización de deficiencias y valoración de resultados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

Así, el proceso de la capacitación implica una serie de etapas que requieren ser cubiertas sistemáticamente para lograr el fin último de la capacitación: proporcionar al trabajador los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios, para que el trabajador mejore en su condición de trabajo, tanto en el proceso, como en la actividad laboral, esto mediante las siguientes fases:

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION (DPC)

EJECUCION DE PROGRAMAS CAPACITACION (EPC)

EVALUACION DE LA CAPACITACION (EC).

Todas y cada una de estas fases cumplen una función, y no se puede omitir ninguna por que no sería objetiva la siguiente, y tampoco el proceso de la capacitación (Gonzalez y Torres, 1993)

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

De acuerdo a la estructura presentada para este estudio, ésta será la primera en cuanto a funciones operativas, propias de un departamento de capacitación; y es la primera fase funcional del proceso.

En el trabajo realizado por Mendoza (1986), titulado Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, se explica mediante una tabla lo que son y lo que no son las necesidades de capacitación. Describe por detección de necesidades de capacitación a la diferencia entre los

debería ser de un puesto y el desempeño que realiza el trabajador, esta discrepancia se debe a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Resultando tal diferencia, en términos de puestos específicos, vinculación en los objetivos de la empresa y en los propios del puesto, esto se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que proporcionan una vía de capacitación, siempre y cuando, ésta sea lo más económico. Además, agrega infinidad de problemas en el desempeño, siendo ajenos a la capacitación. No se consideran sinónimos necesidad de capacitación y desempeño eficiente, y sólo unos cuantos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. Reconoce dos tipos de necesidades: manifiestas y encubiertas. Las primeras, hacen referencia a algún cambio en la estructura organizacional, el movimiento o rotación del personal o, en respuesta al avance tecnológico de la empresa. Ejemplos: el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria o herramienta, métodos de trabajo y procedimientos; así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación. Por necesidades encubiertas la presencia de problemas en el desempeño del trabajador, y/o la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Para detectar necesidades de capacitación Tom H. Boydell (1971), clasifica las necesidades en organizacionales, ocupacionales, individuales, y departamentales y personales (en Mendoza, 1986). Las primeras (organizacionales, ocupacionales e individuales), son debilidades generales, implican una gran parte de la empresa y/o la introducción de nuevos procedimientos. Por departamentales, se refieren a los que afectan una sección, división o departamento. Las ocupacionales se refieren a un solo puesto en particular. Sin embargo, el autor otorga poca

importancia a las de tipo personal, ya que solo menciona que son las que pertenecen o ubican a cada trabajador.

Para Rodríguez y Ramírez (1991), la detección de necesidades de capacitación es cualquier diferencia entre un "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Referente a la clasificación de las necesidades, Ramírez y Torres (1993) describen que la importancia radica en que los datos obtenidos a través del estudio el diagnóstico de necesidades, son esenciales para fundamentar, justificar y estructurar el programa de capacitación, dando respuesta a las necesidades reales tanto del trabajador como de la institución. Definiendo por DNC a la parte del proceso de capacitación, que a través del análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes inherentes a cada puesto, permite la obtención de las características particulares que sobre éstos poseen los trabajadores.

Para la DNC las técnicas son muy variadas e incluyen diversas posibilidades, de acuerdo a los recursos u objetivos con que se cuenta. Algunas de éstas pueden ser: entrevista, observación, cuestionario, encuesta, lista de verificación, técnica de las tarjetas, periodo de actuación, inventario de habilidades, prueba de desempeño, reuniones de grupo tipo corrillo, comités, tormenta de ideas, simulación y planeación de carrera (Mendoza, 1986). Estos pueden ser un instrumento en la adquisición de información veraz y eficaz; o también, ser un requisito o trámite sin validez o repercusión en el establecimiento del diseño del programa de capacitación.

Es cierto, la capacitación se basa en la investigación y el diagnóstico, con el fin de justificar, fundamentar y estructurar su existencia. Pero la detección de necesidades de capacitación obedece, por un lado, a los objetivos empresariales, referentes a la eficientización y optimización de los recursos humanos, tanto en el proceso de trabajo, como en la actividad del trabajador. Por otro lado, las necesidades son, en esencia, la comparación entre un trabajador y el trabajador "ideal" (ver Mendoza, 1986; Rodríguez y Ramírez, 1991; y, Ramírez y Torres, 1993), encontrándose necesidades de rendimiento (ver Rodríguez y Ramírez, 1993), manifiestas, organizacionales y departamentales (ver Boydell, en Mendoza, 1986)

Así el concepto de detección de necesidades de capacitación, consiste en obtener la información necesaria para proporcionar los medios (conocimientos, habilidades y actitudes), para que el trabajador mejore en su condición de trabajo, tanto en el proceso, como en la actividad. La DNC puede ser individual, departamental o, por niveles y hasta organizacional. Referente a las técnicas, éstas serán las que se apeguen a los requerimientos y necesidades de que se trate; es importante señalar la debida utilización del tipo de detección (individual, por nivel, departamental, institucional, etc.), porque esta determina la técnica a utilizar. Esto, con el fin de lograr establecer una base de datos confiable, para la etapa siguiente.

DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION (DPC)

En esta etapa, que se diseña punto por punto, con previa revisión de la obtención de datos de la DNC, se crean programas lo suficientemente amplios, cuya característica será la integración

de toda la información obtenida en la detección de necesidades. Rodríguez y Ramírez (1991) mencionan 5 pasos a realizar: redacción de objetivos; estructuración de contenidos; diseño de actividades didácticas, técnicas de enseñanza-aprendizaje; determinación de los materiales de apoyo; y elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación. Aunque señalan que cada empresa tiene su manera de planear y ejecutar las acciones.

Gonzalez y Torres (1993) mencionan que un programa es la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden y un objetivo determinado, que establece las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, recursos asignados y señalamiento de responsables. Además, los programas satisfacen las necesidades organizacionales e individuales, ya que si los objetivos de la institución no se contemplan, el programa no redundará en beneficio de las unidades administrativas y de los servicios; por el contrario, si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo. Para la elaboración de programas de capacitación se contempla: elaboración de objetivos, estructuración de contenidos, modalidad educativa a utilizar, número de trabajadores a atender por puesto, capacitadores, sede y duración en días y horas.

Para Pinto Villatoro (1990), la elaboración de planes y programas es la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instructivo.

Lo que indica que la programación requiere de objetivos, por un lado, empresariales y, por el otro individuales. Por empresariales, los "debería ser" de un puesto. Por individual, los

pertenecientes al desarrollo del trabajador, pero no sólo para el puesto (conocimientos, habilidades y actitudes), sino además los inherentes a su vida extralaboral (su tiempo libre). Estos dos tipos de objetivos (empresariales e individuales), son los pilares en el diseño del programa de capacitación; además esto permite la selección de los recursos asignados para las actividades previamente señaladas.

Cada programa de capacitación es específico de cada empresa o institución, está formado por un conjunto de cursos, seminarios, talleres, sesiones, etc. (también llamados modalidades educativas, Gonzalez y Torres, 1993). Seleccionados y dispuestos de tal manera que dan respuesta a una o varias problemáticas que van desde el nivel individual, hasta el organizacional.

Por tanto, se conceptualiza al diseño de programas como las acciones basadas en la DNC, y cuya función es establecer la debida modalidad educativa, en un método guía que, atendiendo las necesidades señaladas (conocimientos, habilidades y actitudes) y las que se manifiestan en momentos imprevisibles, establece un esquema a realizar. Los elementos a considerar son trabajadores, organización (las actividades de cada puesto) o niveles departamentales e instituciones; además, horarios y fechas, sedes, instructores, cursos, costos y las posibles instituciones que apoyan en la capacitación y desarrollo de personal.

EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION (EPC)

Teóricamente esta etapa consiste en la operación de las actividades dentro de los tiempos y lugares previstos, es decir, cómo lo planeado en el diseño de la programación, aquí será realizado.

La programación se ubica dentro de la planeación. Sin embargo, en lo realizable, no es común que los programas se lleven a cabo tal y como fueron planeados, ya que resulta difícil prever totalmente las actitudes y comportamientos de un grupo que participa en el proceso de aprendizaje. De ahí la importancia de que la operación de los cursos o eventos, se lleve a cabo bajo una adecuada coordinación de las actividades programadas.

La coordinación en las actividades programadas, no es más que la integración de las diversas acciones de una o varias personas encaminadas al cumplimiento de los objetivos; así mismo, armoniza la actuación de las partes en tiempo, espacio y utilización de los recursos seleccionados (Ramírez y Torres, 1993).

Para Casuas y Casiano (1993), la ejecución es la puesta en marcha del plan, en esta fase cobra vida lo establecido durante la planeación (en donde resalta el diseño de programas). Se integra por cuatro puntos: contratación de servicios, desarrollo del programa, coordinación de eventos y control administrativo y presupuestal.

Por tanto, la ejecución consta de una serie de operaciones prácticas (desarrollo del programa, coordinación de cursos o eventos), en situaciones reales, que permiten llevar al cabo acciones apegadas al diseño de programas, y de donde se obtendrá información a revisar posteriormente, ya que es parte (pero no el todo) de una posible integración de elementos para una evaluación. Es importante destacar que la EPC no son sólo cursos, sino también, otros eventos como conferencias.

EVALUACION DE LA CAPACITACION (EC)

Por último, la evaluación de la capacitación está reservada para el siguiente capítulo, sin embargo, es preciso definirla como parte del proceso de capacitación, porque después se integrará al concepto que es fin último de este estudio, es decir, como retroalimentación para el proceso de capacitación.

La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y otorga información de la calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos; además del cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos y el grado de conocimientos adquiridos (Rodríguez y Ramírez, 1991).

Para Gonzalez y Torres (1993) esta etapa tiene la finalidad de conocer la efectividad de los programas, analizar las deficiencias detectadas para retroalimentar la programación y planear los cursos o eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes. Es importante que el evaluador conozca las características del programa, sus objetivos, complejidad, duración, dimensiones y alcances. La evaluación permite determinar la eficacia y eficiencia del programa. Por eficacia, se entiende la utilidad que da al personal, obtenida de la aplicación del programa específico de capacitación; y por eficiencia, los efectos o resultados finales alcanzados por el programa específico de capacitación en relación al esfuerzo invertido en términos de recursos y tiempo.

También la evaluación, como parte del proceso, consiste en conocer objetivamente los resultados de un evento. Su finalidad radica en la localización de deficiencias y valoración de

resultados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado (Villatoro, 1990).

De alguna manera, los autores antes mencionados consideran que la evaluación es el medio de comparación de los objetivos iniciales con los resultados alcanzados. Lo que permite observar que el diseño y fin último de la evaluación es demostrar hasta dónde se llegó en la información recabada en la detección de necesidades. Además, cuando la aplicación es al final del evento, evalúa únicamente el curso de capacitación. En esta fase, la evaluación es parte del proceso de capacitación, es la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

Para que la evaluación no sólo signifique una etapa más del proceso de capacitación, y con el fin de nutrir a los demás componentes del proceso, en lo específico y lo integral, es necesario el apoyo de la Administración de Personal o de Recursos Humanos (ésta disciplina permite la obtención de información para ser tratada en el departamento de capacitación), pero principalmente, el uso en las etapas que forman el proceso administrativo. En lo específico, es a cada una de las fases del proceso (DNC, DPC, EPC y EC). En lo integral, se refiere al proceso de capacitación es decir, a la consideración de las etapas de la administración como medios anticipadores a la elaboración del proceso, destacando principalmente como material de apoyo. De

acuerdo a Reyes Ponce (1973), la estructura es la siguiente: **PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION y CONTROL.**

La Previsión, implica la anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones es decir, consiste en fijar los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción. Es entonces el elemento de la administración que, con base en las condiciones futuras de una organización, habrá de encontrar revelaciones por medio de una investigación determinando los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos. Reyes (1973) señala tres principios básicos para demostrar la certeza y la adecuada utilización de esta etapa. La previsibilidad, que permite actuar en situaciones de certeza o incertidumbre. De la objetividad, las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones subjetivistas. Y el de la medición, en donde las previsiones serán tanto más seguras cuanto más puedan ser apreciadas, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de ser medible. Como subetapas señala tres: fijación de objetivos, estudio y la fijación de cursos alternativos de acción. Estas son estrategias de apoyo

La planeación, fija el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo principios que orientan la secuencia de operaciones para realizar la determinación de tiempos y números. Esta etapa tiene varios principios: el de la precisión, que consiste principalmente en que los planes no se hacen con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, debido a que regirán acciones concretas. El de la flexibilidad, dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan considera un margen para los cambios inesperados en éste y en razón de la parte imprevisible, debido a la variabilidad de las

circunstancias futuras. El de la unidad, los planes son de tal naturaleza que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican dentro de la empresa estarán coordinados e integrados, de tal manera que sólo hay un plan general. Como fases importantes, dentro del procedimiento de planeación, se encuentran el establecimiento de presupuestos, de políticas, de programas y de procedimientos, mediante manuales, diagramas, programas y técnicas de control presupuestal.

La organización, se refiere a la estructura técnica de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa o institución, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Los principios que sustentan ésta son: especialización (se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta; se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza); unidad de mando (para cada función un sólo jefe); equilibrio: autoridad-responsabilidad (precisando el grado de responsabilidad correspondiente al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad), equilibrio: dirección-control (a cada grado de delegación corresponde el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando).

La integración, consiste en obtener y articular elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de una institución. En cuanto a la integración de personas, se consideran los siguientes principios: los hombres desempeñan cualquier función dentro de una empresa, bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente, es decir, se debe procurar adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Otro es el de la previsión de elementos administrativos, cada miembro de un organización debe proveerse con los elementos

administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto. El principio de la importancia de la introducción adecuada consiste en que los elementos humanos se integran a una empresa en un momento adecuado y óptimo.

La dirección, es el elemento de la administración que logra la realización efectiva de todo lo planeado y se ejerce en base a decisiones tomadas directamente o, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad; vigilando el cumplimiento adecuado de las órdenes emitidas. Se señalan las subetapas siguientes: a) delegación de autoridad; b) que se ejerza la autoridad, para lo cual se precisan sus tipos, elementos y clases; c) fijar canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se rolen sus resultados; d) supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes. Los principios que rigen esta etapa son: el principio de la coordinación de intereses, el bien común será determinado cuando se logren coordinar los intereses del grupo y por supuesto los individuales, siendo estos últimos los que buscan el bien común; el principio de la impersonalidad de mando, la autoridad de una empresa es producto de la necesidad del organismo; el principio de la vía jerárquica, al transmitirse una orden se siguen los conductos previamente establecidos y jamás sin razón; y el principio de la resolución de conflictos y principio del aprovechamiento del conflicto

El control, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes. Las subetapas son: a) establecimiento de medios de control; b) recolección y concentración de datos; c) interpretación y valoración de resultados; d) utilización de resultados, para efectuar correcciones necesarias. Los principios son: el control que tiene un carácter administrativo y las operaciones de

control de la función de control. Las funciones son de carácter administrativo y son la respuesta al principio de la delegación; en cambio, las operaciones de control son de carácter técnico. El principio de excepción: el control administrativo es más eficaz y rápido, cuando se concentran los casos en que no se logró lo previsto, más que en los resultados a obtener, como se había planeado.

Estas etapas (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), pretenden contribuir en la conducción del proceso de capacitación, y en cada una de sus etapas, a la elaboración y al diseño del sistema de la capacitación propio y específico de una empresa, considerando, principalmente, el tipo de trabajador con sus requerimientos.

Pues bien, las etapas de la administración cumplen con la función de regular, tanto en el proceso, como con cada una de sus fases. Así, la previsión cumple con el papel de anticipar acontecimientos y/o situaciones posibles, que puedan alterar el proceso (en su totalidad), permitiendo la fijación de los objetivos, tanto individuales o personales, como los institucionales. Contempla la investigación de los factores a incluir en el proceso, que van desde la disponibilidad del trabajador (horario, traslado, etc.) hasta la resolución de las modalidades educativas (seminarios, cursos, conferencias, etc.).

La planeación procura situaciones de certeza o de incertidumbre y la objetividad de los hechos, más que de opiniones subjetivistas; ésta fija el curso concreto de acción, estableciendo principios de orientación de cada una de las fases del proceso. Apoya principalmente al diseño y a la ejecución de programas en el establecimiento de tiempos (como horarios) y números (como trabajadores y costos). Pero, además de las otras, éstas mismas fases proporcionan la dirección de acciones concretas, y a la vez las hace flexibles, dentro de la precisión establecida; esto es, debido a

que todo se considera un margen para los cambios inesperados, y a la variabilidad de las circunstancias futuras. Así, cada fase tendrá un solo plan y también formarán el plan general.

La organización es la estructura técnica de todas las fases del proceso, pero de igual manera, cada fase tendrá un diseño específico derivado de la estructura general. Logrando, tanto en el proceso como en cada fase, la especialización; es decir, será una actividad limitada y concreta que va de lo general a lo particular, desde los objetivos de la empresa por capacitar, hasta las necesidades de los trabajadores. Estos formarán el proceso en general y lo hará específico dando una mayor coherencia entre lo académico y la práctica laboral.

En la integración se obtienen y articulan las fases de la capacitación junto con su estructura particular; que la planeación y la organización señalan como indispensables para el adecuado funcionamiento de la capacitación. Es decir, cada etapa persigue la unificación de recursos, tanto humanos como materiales, con el fin de articularlos de manera coherente en el alcance de los objetivos de la capacitación. Pero también, estas etapas estarán acordes, para su reunificación en el proceso de la capacitación, para esto la integración se basa en la planeación y la organización.

Para la dirección es importante destacar la participación de los diseñadores del proceso. Es decir, los participantes en la realización del plan general de capacitación, serán los responsables de que lo previsto, planeado y organizado, se lleve a cabo lo más apegado a estos elementos. Así, para cada fase del proceso, se determina si lo que se estipuló es lo que se está ejecutando. Por ejemplo, si las acciones determinadas siguieran en la fase de evaluación serían las mismas a las que se llevarían a cabo en el momento de su aplicación; esto permite analizar y reportar en futuras sesiones, lo que se modificará en la capacitación. Por otro lado, si alguien determina que otros

empleados van a llevar a cabo la operatividad del proceso o de cada fase, se arriesga al inadecuado funcionamiento. Lo que es posible evitar con la debida coordinación.

En el control, la medición de lo planeado con lo ejecutado permitirá observar los resultados obtenidos y saber con precisión hasta dónde se llegó en el logro de los objetivos de la capacitación, esto con el fin de corregir, formular y mejorar las fases y el proceso de capacitación. Es necesario destacar el establecimiento de medios de control, la recolección y concentración de datos, la valoración de los resultados y la utilización de éstos, para las correcciones pertinentes; para así tener información objetiva y veraz de lo realizado.

Después de estas etapas, continua la operatividad de los componentes del proceso de capacitación y el primero es la Detección de Necesidades de Capacitación, después el Diseño de Programas de Capacitación, continua la Ejecución de Programas de Capacitación y, por último, la Evaluación de la Capacitación. La cual cubrirá los objetivos de la organización, investigando qué capacitación se efectuará fijando métodos alternativos de acción; y especificando un método concreto de acceso a la detección de necesidades.

CAPITULO III :

METODOS DE EVALUACION

LA EVALUACION

Después de haber revisado las etapas de la administración (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), como apoyo a la mejor utilización y desarrollo del proceso de capacitación; principalmente en la fase de la evaluación descansa la corrección del futuro de la capacitación.

Así, Alvizar Sandoval (1992) señala a la evaluación como la forma de medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores, además, permite obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre los participantes, el trabajo y el funcionamiento de la empresa. Es decir, la evaluación consiste en verificar si los medios y técnicas, fueron las adecuadas para que el capacitando alcance los objetivos propuestos.

Sin embargo, para Rodríguez y Ramírez (1991), la evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y proporciona información acerca de la calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos, el cumplimiento de expectativas de los participantes y

su opinión de los eventos, el grado de conocimientos adquiridos y el incremento en el nivel de habilidades y/a la generación de cambios de conducta y de actitudes, y los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio. Estos datos se retoman para realizar los ajustes necesarios en próximos eventos. Además, señalan atinadamente que cualquier decisión que se base en una sola fuente de información es poco confiable y difícilmente ofrece la respuesta adecuada para el mejoramiento de la capacitación. No es conveniente decidir cambios basados en meras opiniones, aun cuando éstas sean las de los participantes o de algún experto. Por esto, ellos proponen que se valore el diseño y evaluación del evento, la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje y los resultados en el desempeño laboral. Sin embargo, para este estudio éste concepto sólo será parte de las etapas del proceso capacitador.

Para González y Torres (1993), la evaluación tiene como finalidad conocer la efectividad de los programas, analizar las deficiencias detectadas para retroalimentar la programación y planear los cursos o eventos futuros a través de las medidas correctivas correspondientes. Para llevar a cabo esta evaluación es indispensable el conocimiento de las características del programa, sus objetivos, complejidad, duración, dimensiones y alcances. La evaluación de los programas permite determinar la eficacia y eficiencia del programa, localizar los aspectos positivos y negativos para que se perfeccione el programa, identificar la congruencia del programa con las necesidades de los trabajadores de la institución y de la comunidad, conocer la coherencia del proceso de planeación, determinar el grado de adecuación del programa con la estructura y organización de la institución, precisar la operatividad del proceso de capacitación, destacar el grado de cumplimiento y su impacto en los prestadores de servicios y usuarios.

Para Siliceo (1982) la evaluación consiste en obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores, además es la obtención precisa y confiable de los efectos de la capacitación en los participantes, el trabajo y la organización de la empresa.

Aunque esto ya había sido mencionado, es necesario precisar algunos elementos para su análisis. Por eso, se revisaron cada una de estas definiciones, con el fin último de obtener el concepto propio para este trabajo. La mayoría de los autores (Alvizar Sandoval, 1992; Rodríguez y Ramírez, 1991; González y Torres, 1993; y Siliceo, 1982), destacan a la evaluación como la medición de la eficiencia y el logro de los resultados de un programa y del instructor; además, la obtención de esta información permitirá mejorar y/o corregir fallas, para eventos futuros. Sin embargo, cada uno otorga prioridades a ciertos elementos de la capacitación, de manera definitiva. Como Rodríguez y Ramírez (1991), en el diseño de los cursos, reacción de los participantes, el grado de aprendizaje y los resultados en el desempeño laboral; para ellos, estos cuatro puntos permiten una mejor evaluación. Por su parte González y Torres (1993), lo hacen en el programa, ellos proponen conocer las características del programa y saber su efectividad. Con ellos se está de acuerdo, porque señalan la vinculación entre el diseño y la operatividad en el proceso de capacitación. En Siliceo (1982), que es más complementario, su demarcación estriba en la mención de los participantes, del trabajo y de la organización

Por tanto, en la evaluación se contempla la utilización de todos los elementos, que van desde los trabajadores (con sus objetivos personales) hasta la organización (con sus metas organizacionales). De tal manera, la evaluación consiste en valorar si los instrumentos utilizados en la capacitación fueron lo suficientemente aptos para el mejoramiento del trabajador, tanto en el

proceso, como en su actividad. Por eso, valorar los instrumentos es determinar la utilidad de las modalidades educativas en el diseño del programa de la capacitación. Además, es la comparación de lo alcanzado con lo planeado (Pinto, 1990).

LOS METODOS DE EVALUACION

Antes de iniciar con la descripción de los métodos de evaluación, resulta conveniente precisar los siguientes términos: ciencia, teoría, método y técnica. Aunque estos conceptos son motivos de estudio y discusiones, que comprenden la utilización de espacios considerables, aquí sólo serán mencionados brevemente los objetivos de este estudio. Sin embargo, estos términos permitirán ubicar, primero el concepto de método para la evaluación, y dos, conocer la ubicación de los instrumentos utilizados por las diferentes instituciones.

Tecla (1985) define como ciencia al conjunto de conocimientos sistemáticos, y dice que es un método de acercamiento, un camino para llegar a la esencia de los fenómenos. Y también, a la estructura de teorías, principios, leyes y categorías que observa tres niveles: el teórico, el metodológico y el técnico.

Por teoría, Tecla refiere al sistema de un saber generalizado, explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad. La teoría surge como generalización de la actividad cognoscitiva y de los resultados del hacer práctico, contribuye a transformar la naturaleza y la vida social.

El método se define como la manera de alcanzar un objetivo o determinado procedimiento para ordenar la actividad. Además, es objetivo y apropiado si corresponde al objeto que se estudia (Tecla, 1985).

Por último, la técnica se define como la estructura del proceso del estudio científico. Algunos de sus rasgos son la proposición de normas para ordenar las etapas de la investigación científica; aporta instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de datos; elabora sistemas de clasificación; se encarga de medir y correlacionar los datos, aplicando los métodos y sistemas de las técnicas; guarda estrecha relación con el método y la teoría (Tecla, 1985).

Es importante destacar la estrecha relación que mantienen ciencia, teoría, método, y técnica; ya que mantienen entre sí una vinculación, si reflejan o estudian el objeto de estudio. Así, el método obedece a una teoría y a una ciencia; pero también, se apoya en técnicas. El método es un procedimiento que persigue el logro de un objetivo, y actúa como ordenador de una actividad; de esta manera si un método es un procedimiento que persigue el logro de evaluar el proceso de la capacitación, entonces para conseguir ese objetivo tiene que cumplir con ordenar la etapa de la evaluación. Por tanto, un método de evaluación es el procedimiento que ordena a la evaluación (como etapa del proceso de capacitación), para cumplir con el objetivo de retroalimentar el proceso de capacitación.

Después de haber señalado el concepto de evaluación para este estudio, es importante destacar las acciones que dos organizaciones, Seguros Comercial-America e Instituto Federal Electoral (pertenecientes al sector privado y al público, respectivamente; además, como ya se mencionó anteriormente, en estas se realizaron prácticas profesionales), realizan en la capacitación

de sus trabajadores, así como los métodos para la evaluación de la capacitación, resaltando el desprendimiento de la evaluación, desde sus objetivos generales, hasta los instrumentos a utilizar, como pueden ser los cuestionarios. Con el fin de ubicar la utilización de sus métodos o técnicas de evaluación.

En Seguros Comercial-America, donde se capacita al agente de ventas, se obtiene información del impacto que causa el curso en los participantes (ver Anexo A). Las instrucciones son: "esta es una evaluación sobre distintos aspectos del curso en el que acabas de participar. Tu opinión nos servirá para superarnos y corregir aquello que sea necesario". Las cuestiones son: planteamiento de los objetivos del curso, el dominio del instructor con respecto a cada tema, utilización del material de apoyo didáctico, manejo del tiempo en cada tema por parte del instructor, claridad en la exposición del tema, puntualidad del instructor, el aprendizaje logrado durante el curso, organización del curso, y la aclaración de dudas por parte del instructor; en estas preguntas se califica muy bien, bien y regular. Cabe mencionar que éstas no proporcionan información del supuesto impacto a evaluar; si acaso la única cuestión es: ¿consideras que el curso será útil para la optimización de tus funciones?

Otro ejemplo, es el Anexo B. Propiamente hace la valoración acerca de la planeación y organización del evento, orientación práctica, calidad de los materiales, manejo del grupo, facilidad de expresión, disposición para enseñar, objetivos y expectativas.

La de mayor peso es la del Anexo C, que está dividida en 4 partes. 1) técnicas didácticas y motivacionales; 2) contenido y objetivos del curso; 3) calidad del material didáctico, y 4) la

evaluación del instructor. Cada una de estas partes es calificada desde un 10 (excelente), hasta un 5 (pésimo). Aunque esta evaluación sólo permite valorar el curso.

Para esta aseguradora, la evaluación permite diagnosticar, revisar y apreciar los resultados alcanzados, además, permite conocer el grado de acierto del instructor en su desempeño, conducción y dominio del tema, en el manejo del grupo, de la distribución y uso del tiempo, de la distribución de programas y las actividades realizadas, en el uso de las técnicas y recursos didácticos, en el logro de las expectativas de los participantes y su relación con la satisfacción de cada uno de los participantes.

En cada una de estas evaluaciones se califica: 1) los conocimientos y 2) las actitudes, opiniones y percepciones del participante acerca de la calidad del curso y todos los factores que lo constituyeron. En una y otra se evalúa el logro de los objetivos previamente programados, el uso correcto o incorrecto de las técnicas y recursos didácticos; al instructor esto le permite revisar sus actividades y desarrollo en los eventos. Sin embargo, resalta el énfasis que le proporcionan a los elementos del curso; es decir, estas evaluaciones que se aplican al finalizar el curso intentan rescatar las apreciaciones de los participantes para modificar algunas partes del curso, y principalmente la retroalimentación es para el instructor.

Además, las funciones realizadas por la evaluación, son observar y analizar los resultados del curso, y en su caso, hacer las correcciones necesarias; retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente extra de información que reafirme los aciertos y permita corregir los errores; dirigir la atención del participante a los aspectos de mayor importancia del material de estudio; orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o

formas de reacción que de él se espera; mantener al participante en grado de avance o logro en el aprendizaje; reforzar oportunamente las áreas de estudio en que el aprendizaje haya sido insuficiente; juzgar la viabilidad de los programas ante las circunstancias y condiciones reales de operación. Estos tipos de evaluación aparecen en los Anexos A, B y C, pero cada curso tiene o genera su propia evaluación; es decir, no es la misma evaluación, en un curso de Formación de Instructores (Anexos A, B y C), a la utilizada por ejemplo en el Plan Maestro de Capacitación a la Fuerza de Ventas (ver Anexo D).

En esta aseguradora es importante determinar el impacto de los cursos, que influye en el incremento de las ventas. Entonces la evaluación dirige los cuestionamientos a la revisión del instructor (planeación y organización del evento, manejo del grupo, facilidad de expresión, disposición para enseñar, etc.), permitiendo diagnosticar y apreciar los resultados alcanzados. Es demasiado similar a lo expuesto por los autores anteriores (Alvizar Sandoval, 1992; Rodríguez y Ramírez, 1991; González y Torres, 1993; y Siliceo, 1982), cuando, en resumen, señalan que la evaluación es medir la eficiencia de un programa y al instructor para mejorar y corregir las fallas para eventos futuros.

Por otro lado, en el Registro Federal de Electores, perteneciente al Instituto Federal Electoral (en donde se realizaron prácticas profesionales), en su Programa Integral del Padrón y Credencial para Votar con Fotografía (en su tercera fase: marzo, 1993), se aclara que en el proceso de enseñanza-aprendizaje intervienen varios factores: las características de los capacitandos, desempeño del instructor, las condiciones del aula, la dinámica generada al interior del grupo, la complejidad de los procedimientos, el grado de dificultad para la operación del

equipo fotográfico, la utilidad de los recursos didácticos; que influyen de manera diferente en los resultados del proceso, derivando la necesidad de retroalimentar permanentemente las acciones con el fin de corregir posibles desviaciones y enriquecer la metodología, los contenidos y las formas de trabajar.

Así, la evaluación del proceso de capacitación en el programa tiene esencialmente la intención de retroalimentar, esto implica que la información y su análisis tiene el propósito específico de ésta seguido por acciones. Así, el objetivo general de la evaluación es recabar información cualitativa y cuantitativa para determinar el avance y el logro de los objetivos y controlar el proceso de capacitación, detectando y corrigiendo las fallas u omisiones que puedan presentarse.

Es importante señalar que la estrategia de capacitación, se ha estructurado en etapas o fases en correspondencia con el desarrollo operativo, la aplicación es de manera continua, contribuyendo a mejorar progresivamente la acción capacitadora; es decir, los resultados de la evaluación en la primera fase, son la información para perfeccionar el proceso de capacitación en lo sucesivo.

La evaluación se aplica en dos periodos: en los cursos de capacitación y en la estrategia de capacitación. El primero tiene como objetivo: verificar el logro del aprendizaje, detectando fallas en la interpretación de los lineamientos y procedimientos del programa establecido (Programa Credencial para Votar con Fotografía tercera fase), para localizar inconsistencias y omisiones en el contenido de los manuales operativos y técnicos, identificar la utilidad de los recursos didácticos, y verificar el desarrollo de habilidades para el uso de equipo fotográfico. El segundo persigue

alcanzar la identificación del logro de los objetivos y metas y organizar y presentar los resultados finales de la estrategia de capacitación.

Para la evaluación durante los cursos de capacitación, se crean los medios cuya aplicación y procesamiento sea fácil y rápido, utilizando instrumentos individuales, así como concentrados de la información obtenida. El primero es una Ficha de Datos Generales, que cuenta con un Concentrado de Datos Generales (ver Anexo E).

El segundo es la Lista de Verificación del Manejo de Equipo Fotográfico (ver Anexo F). Es un proceso de información que detecta en qué parte del proceso hay errores, para que el instructor brinde a todas aquellas personas el apoyo que necesiten en los aspectos que lo requieran. El momento de aplicación será al término de la explicación teórica y de los ejercicios prácticos referentes a la verificación registrada por el instructor, pero además consta de acciones que determinan el inicio y final de un evento.

El Examen Final es la tercera evaluación (esta evaluación no se logró obtener), y se aplica después de la revisión de cada manual, con el fin de conocer el aprovechamiento general de los participantes y utiliza los resultados como referencia para determinar a qué personas se supervisa y apoya durante la primera semana del operativo. Esta evaluación se resuelve en 20 min. También, la información recabada se transcribe en el Concentrado de Evaluaciones por Grupo (ver Anexo G).

La cuarta etapa corresponde a la Evaluación del Curso. Se aplica al término del evento para verificar los objetivos del aprendizaje, detectar fallas en la transmisión de contenidos y poder corregirlos en los siguientes cursos de capacitación. El tiempo de aplicación es de 15 min. y es

anónima. Posteriormente el instructor reúne los datos en el Concentrado de Evaluación del Curso por Grupo (ver Anexo H).

La penúltima se refiere al Cuestionamiento de Retroalimentación al Instructor, y se aplica al final del curso, intenta fomentar la labor del instructor (ver Anexo I). Aquí se evalúa las acciones del instructor.

Por último, el Reporte de Evaluación del Curso, se aplica al finalizar cada uno de los cursos de capacitación. Su finalidad es elaborar un reporte que presente un análisis de las diferentes partes que integran el proceso de capacitación, y evalúa el proceso general de capacitación (ver Anexo J).

Para finalizar, es destacable la Evaluación de la Estrategia de Capacitación que esta a cargo de la Dirección de Capacitación, debido a la codificación y análisis de toda la información de procedencia estatal, para confrontar lo planeado con lo realizado.

En el IFE, en el programa citado, se destaca la importancia de todos los elementos que influyen en los resultados del Proceso de Capacitación. Además, la información y el análisis tienen el propósito específico de estar seguido por acciones, es decir retroalimentar a los cursos y a la estrategia de capacitación. Por lo anterior, resta mencionar los elementos a destacar, teniendo en cuenta a la evaluación como medio de retroalimentar en los procesos de capacitación y la funcionalidad de la evaluación en la administración de recursos humanos.

Un caso ilustrativo de adaptación de la capacitación a los requerimientos de una institución del sector público es el Instituto Federal Electoral. Y es que en éste la capacitación es continua, debido a la retroalimentación, lo que implica que la información se analiza, para dar paso a las

acciones. Por eso la información presentada aquí es la de la tercer etapa, lo que supone la mejora de las dos etapas anteriores.

Acerca de la información, ésta debe ser cualitativa y cuantitativa. Ambas permiten determinar el avance en el logro de los objetivos. La recolección cualitativa de la información es individual, para posteriormente fusionarla en un concentrado de datos; lo que posibilita la no dispersión. Es específica tanto en los cursos (evalúa el aprendizaje) como en la estrategia de capacitación (evalúa lo referente al avance o logro de los objetivos). Y es cuantitativa, a cada evaluación se le asigna una calificación. En estas dos evaluaciones intervienen cinco elementos trascendentales: uno, el manejo del equipo; dos, el aprovechamiento del curso; tres, el logro en los objetivos del aprendizaje; cuatro, la labor del instructor; y cinco, la evaluación del proceso. Es importante resaltar éstos porque son las funciones de la evaluación, las cuales se mencionan al final de este capítulo.

SISTEMA DE CAPACITACION.

El siguiente sistema de capacitación es una aportación del autor de esta tesis, resultado de la revisión y análisis de varios autores (lo académico) y, de la experiencia laboral y estudio de las dos instituciones ya mencionadas (lo laboral) . (ver cuadro I).

Cuadro No. 1 Define cada etapa del sistema de un proceso de capacitación, mediante su objetivo y acción y/o tareas.

| Etapas | Objetivo | Acción o Tareas |
|--|---|---|
| Previsión | Predecir alocaciones | Conocer los recursos humanos, organizacionales, financieros y materiales |
| Planeación | Especificar la orientación del proceso | Determinar la operatividad del proceso |
| Organización | Coordinar los recursos humanos, organizacionales, financieros y materiales | Relacionar, ordenar y utilizar los recursos para su máxima eficiencia |
| Integración | Obtener, articular y conjuntar los recursos humanos, para su disposición | Conjuntar la planeación y la organización como un todo |
| Dirección | Vigilar el cumplimiento de cada etapa | La realización efectiva de cada una de las etapas |
| Control | Comparación de lo real con lo propuesto | Establecer un instrumento de comparación de lo real con lo propuesto |
| Fase | Objetivo | Acción o Tareas |
| Detección de Necesidades de Capacitación | Utilizar los instrumentos necesarios para diagnosticar las necesidades del personal a capacitar | Recolección de una base de datos |
| Diseño de programas de Capacitación | Planeación de medios guías para cumplir con la capacitación | Organizar los datos obtenidos para definir la modalidad educativa |
| Ejecución de Programas de Capacitación | Desarrollo de la programación de capacitación | Estar pendiente del cumplimiento del desarrollo de lo planeado |
| Evaluación de la Capacitación | Valorar cualitativa y cuantitativamente mediante un método, un evento (modalidad educativa) de capacitación, y también, determinar si lo realizado fue lo planeado en capacitación. | Recoger información por medio de técnicas y hacer la comparación entre lo alcanzado con lo planeado |

En esta sistematización se conjugan todos los elementos importantes para señalar a la evaluación como un integrante funcional y determinante del proceso de capacitación (ver esquema II). Sin embargo, el principio, en este caso las etapas administrativas de recursos humanos, son con el fin de apoyar y sustentar el proceso de capacitación, es decir, busca resultados de mayor calidad en la coordinación de recursos materiales y humanos. Por tanto, el proceso de capacitación (detección de necesidades, diseño de programas, ejecución de programas y evaluación como medio retroalimentador) se administrará persiguiendo los objetivos en la organización y para su obtención se requieren una serie de etapas anticipadoras: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control (ver esquema III); como forma de apoyo en la realización y elaboración del proceso de capacitación.

La previsión para un proceso de capacitación, es predecir situaciones que alteren los objetivos propuestos en materia de capacitación. Es decir, el psicólogo está obligado a conocer la estructura de la empresa, para tener un control del personal a capacitar; también, es necesario contemplar los recursos financieros y materiales. Estos tres elementos permiten anticipar riesgos en el desarrollo del proceso de capacitación.

La planeación como antecedente a un proceso de capacitación, es la indicada para especificar los principios que orientan el desarrollo del proceso. El psicólogo laboral tiene la tarea de determinar la operatividad del proceso, sin olvidar la seguridad del cumplimiento de los objetivos de la capacitación. Así mismo, toma en cuenta los riesgos citados en la etapa anterior.

La organización significa la consideración de los recursos humanos, de la estructura empresarial, de los recursos financieros y materiales. Sin olvidar las metas propuestas en la

planeación. De esta manera, el psicólogo relaciona todos estos elementos con el fin de ordenarlos y utilizarlos para su máxima eficiencia en el proceso de capacitación.

La integración es la obtención, articulación y conjunción de los recursos humanos, de la estructura empresarial, de los recursos financieros y materiales; para la disposición en los momentos adecuados. Pero también, el psicólogo conjunta los resultados de la planeación y la organización, y considera al proceso como un todo.

La dirección, vigila el cumplimiento de lo planeado en el desarrollo de cada etapa del proceso. El psicólogo, logra la realización efectiva de cada una de las etapas del proceso capacitador.

Como etapa anticipatoria al proceso de la capacitación, el control es el establecimiento de instrumentos que permiten comparar lo planeado con lo esperado.

Es importante señalar que en estas etapas anticipatorias al proceso de la capacitación, son importantes cuatro elementos: 1) los recursos humanos, 2) los recursos organizacionales, 3) los recursos financieros, y 4) los recursos materiales (ver esquema 1). Debido a que estos están en juego durante todo el proceso de la capacitación. Utilizando estas etapas (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), se obtiene información que permite desarrollar los eventos posteriores, y también al proceso de la capacitación. Sus fases son detección de necesidades, diseño de programas, ejecución de programas y evaluación.

Antes de definir operativamente cada una de las fases del proceso de capacitación, es importante contemplar los objetivos de la organización, estudio del tipo de capacitación, fijación de métodos alternativos de acción y, precisar un método concreto de abordaje. Es decir, no se

perderán estas características en el momento de diseñar el proceso de capacitación, así como con cada una de sus partes. Además las fases del proceso no se deben considerar como fases aisladas, sino como fases que forman un proceso de capacitación (ver esquema IV).

Se mencionó que la detección de necesidades de capacitación es la primera fase en cuanto a funciones operativas del departamento de capacitación. Esta detección es definida por los objetivos de la capacitación, también, obedece a la estructura administrativa y principalmente a los recursos humanos. Los objetivos permiten que el psicólogo actúe de manera conjunta con las políticas de la empresa; la estructura administrativa ayuda a definir el tipo de detección, pudiendo ser desde individual, hasta organizacional; y los recursos humanos contribuyen a precisar la población a atender. Esta etapa es importante debido a que es la base de la capacitación, por tal motivo, los instrumentos a utilizar son un medio para diagnosticar las necesidades del personal.

El diseño de programas está basado en la detección de necesidades, y su papel principal es la planeación de medios guiadores para cumplir con la capacitación. En esta etapa se atiende las necesidades anteriormente, y éstas son organizadas para fijar la modalidad educativa. Es imprescindible, mencionar que el diseño de programas, es la planeación de los eventos futuros de la capacitación, que no sólo son cursos, sino también talleres, diplomados y educación abierta.

La ejecución de programas es una etapa basada en el diseño de programas, y sus acciones determinan la forma de proceder tanto operativa como planeadamente. El psicólogo está pendiente del cumplimiento de estas acciones que estén apegadas a planes; pero también, la considera como una etapa flexible, ya que ésta se trata de manera directa la utilización de los recursos humanos, de la estructura administrativa, de los recursos financieros, y de los recursos materiales; que

previamente son asignados a un evento e integrados para la realización y logro de los objetivos de la capacitación.

La evaluación es una etapa que además de valorar mediante una técnica o instrumento un curso de capacitación, también es considerada como aquella que determina si lo realizado por el proceso de capacitación fue lo planeado; es decir, la evaluación recoge información por medio de instrumentos (cuestionarios, encuestas, etc.), y hace la comparación entre lo planeado y lo alcanzado. Es importante mencionar que la evaluación no sólo es un cuestionario que evalúa el contenido del curso o el aprendizaje del participante o el desempeño del instructor; la evaluación es más que esto, porque permite obtener información que repercute directamente, primeramente en las etapas administrativas, y luego en el proceso de capacitación, obteniéndose la evaluación para retroalimentar el proceso de capacitación. También, no se debe considerar como la última etapa, por ocupar este lugar, sino que se debe considerar un proceso continuo.

Así, la evaluación de la capacitación es la etapa encargada de dotar de información a la detección de necesidades de capacitación, diseño de programas de capacitación, ejecución de programas de capacitación y evaluación de la capacitación; ya que será el vínculo para lograr el control, por un lado del proceso, y por el otro de otorgar datos concernientes al mejoramiento y eficacia del proceso. Esta etapa cumple dos funciones: una es alimentar al proceso de capacitación; y dos, las inherentes a los cursos o eventos. Proporciona la información relevante para controlar, dirigir, integrar, organizar, planear y prevenir el diseño de un proceso de capacitación futuro.

Lo que se requiere en un futuro es una mayor capacitación para que la tecnología, en caso de impartirla, sea competitiva; al igual los trabajadores necesitan desarrollarse la gran industria,

con procesos de trabajo altamente mecanizados, con organización y administración de recursos generalmente centralizados y computarizados, con altas posibilidades de innovaciones tecnológicas, también necesitan crear una capacitación altamente calificada. Pero sólo se logra mediante el análisis y el perfeccionamiento cotidiano del proceso de capacitación en donde uno de los principales actores ser: la evaluación.

Una nota de vital importancia y, que consolida lo anterior es la reconversión de la capacitación (Pichardo, 1992). Las novedades tecnológicas es el punto de partida en el proceso de reconversión del aparato productivo mexicano, los trabajadores de las empresas reconvertidas enfrentan situaciones de intensificación de las tareas, de descalificación profesional en algunos casos y una remuneración que no va de acuerdo a los logros de productividad obtenidos. Por consiguiente, los planes y programas de capacitación requieren de una reconversión y flexibilización.

Una parte importante de la evaluación para retroalimentar a la capacitación, es el desglose exhaustivo, que en ocasiones es necesario, para exponer el significado de flexible e integral, capaz de alcanzar al proceso. Esto se retoma de Pichardo (1992), que dice que con la aplicación de la microelectrónica en la empresa su administración y básicamente la maquinaria y herramientas, es posible el incremento de la producción, activándose los cambios en el mercado bajo dos líneas: la flexibilidad y la integración, transformando la organización del trabajo. El trabajador con estas características (flexible e integral), contribuye y participa en la descentralización de las operaciones y al mismo tiempo las controla. Lo que permite alcanzar, desde el momento mismo, la integridad y flexibilidad del proceso, permitiendo la entrada de tecnología de último minuto, como puede ser la

microelectrónica. Lográndose una empresa y un trabajador flexible e íntegro; que con el paso del tiempo estos términos serán medios para lograr la máxima eficiencia y como consecuencia un alto rendimiento y productividad. Todos los cambios acarrearán una transformación y como consecuencia una redefinición.

Es cierto que el psicólogo del trabajo está comprometido con la organización empresarial, pero también y con mayor grado, con el trabajador. Con esta reconversión, se logra una cultura y atmósfera de trabajo, más apegada a las condiciones reales de la empresa o institución.

FUNCIONES DE UN METODO DE LA EVALUACION PARA RETROALIMENTAR EL PROCESO DE CAPACITACION

Antes de enunciar las funciones que la evaluación tendrá, es necesario recordar algunos conceptos. La capacitación es proporcionar los medios necesarios para que el trabajador mejore en su condición de trabajo tanto en el proceso, como en la actividad. El proceso de capacitación es la serie de fases que requieren ser cubiertas sistemáticamente para lograr su fin último, destacando la detección de necesidades, el diseño de programas, la ejecución de programas y la evaluación. Estas fases se pueden sustentar mediante las etapas de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; con lo cual el proceso se hace más sólido en el sentido de apoyarse de información veraz y eficaz; y al mismo tiempo más flexible, porque al permitir la entrada de información, puede haber una corrección oportuna, en eventos futuros. Así, la evaluación recibe y

proporciona información para dar la dirección pertinente en las distintas modalidades educativas (instrumentos que proporciona la capacitación: conferencias, cursos, talleres, etc.). Por último, la evaluación es valorar si los instrumentos (modalidades educativas), fueron lo suficientemente efectivos para el mejoramiento del trabajador, tanto en el proceso, como en su actividad. Por eso, es necesario resaltar las funciones que tiene que cumplir la evaluación.

Funciones:

1.- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la información relevante de los cursos programados. Esto es, evaluar hasta dónde se logró el cumplimiento de los objetivos mencionados en la planeación, y los específicos que surgen de la detección de necesidades. Y medir cualitativa y cuantitativamente.

2.- Analizar las deficiencias, para retroalimentar la programación y planeación de los cursos o eventos futuros a través de medidas correctivas. Esta se refiere principalmente a tomar experiencias anteriores que resultaron erróneas, y así evitarlas en la medida que sea posible.

3.- La aplicación de una evaluación en los cursos o eventos y en una estrategia o proceso de capacitación. Aquí se encuentran dos aspectos a evaluar: a) el evento o curso y b) la estrategia o proceso de capacitación. Ahora se refiere principalmente a la segunda, aplicar o diseñar la manera de que las etapas que componen este proceso sean evaluadas y permitan la corrección.

4.- Enfatizar los diferentes modelos de evaluación a aplicar en caso de ser necesario, como pueden ser evaluación del participante, evaluación del instructor, etc., es decir, determinar el objetivo a evaluar.

5.- Cada curso tiene su propia evaluación. Se diseña una técnica para evaluar cada curso, debido a que cada curso persigue un objetivo u objetivos. Por ejemplo, no es lo mismo un evento de manejo de conflictos a uno de organización en el trabajo, aunque sea para el mismo personal.

6.- Destacar la importancia de los elementos que afectan directamente los resultados. Es imprescindible, someter a juicio los factores sobre los que se actúa en la etapa de operación.

7.- Mejorar habilidades y corregir eventualmente errores. Esto es la detección de fallas en la operación de la estrategia; además, mejorar habilidades es crear la excelencia en la evaluación, evidentemente consultando especialistas en la materia.

8.- La evaluación es continua, porque es una constante detección de fallas que lleva a la obtención del mejoramiento del sistema de capacitación.

Por último, la nueve, la información de un análisis es para tomar las medidas necesarias y así retroalimentar el proceso de capacitación. Esto pretende alcanzar el objetivo de señalar si en una etapa del proceso se actúa de manera equivocada, o de informar de otras posibles alteraciones a considerar; con el fin de restablecer el proceso de capacitación.

Así, la evaluación tiene diversas funciones (como las ya mencionadas), pero también resalta como un medio de reunión de datos cualitativos y cuantitativos que determinan el progreso en la obtención de los objetivos y permiten controlar el proceso de capacitación en cada una de sus fases, detectando y corrigiendo las fallas u omisiones que por descuidos en la planeación no fueron señaladas (Manual de Capacitación en su Tercera Fase, Instituto Federal Electoral, 1993).

CONCLUSIONES

Entre los años cuarentas y sesentas la psicología de los E.U. fue importada por México; se establecieron métodos de selección de personal en el entonces Banco de México (Banco Central), se aplicaron pruebas psicométricas (después estas pruebas se estandarizaron), actualmente en algunos lugares, como la Secretaría de Gobernación, se siguen aplicando. Recuérdese, en ese entonces hacen su aparición las empresas transnacionales, y se provocó la aceleración de los procesos industriales. Esta aceleración es consecuencia de la Primera Revolución Industrial, llamada así por la introducción de máquinas; también, de la Segunda Revolución Industrial, que fue impulsada por la organización laboral (Taylor y Fayol). Después de esto surge la Tercera Revolución Industrial, nombrada así por la introducción de máquinas, ahora máquinas (robots) que sustituyen al hombre (Dabat, 1993). Es importante mencionar estos acontecimientos, porque cada Revolución tuvo los recursos administrativos propios de su época, lo que conlleva a considerar el avance de los procesos de capacitación.

Esto no ha sido posible en México, gracias a la importación de métodos obsoletos de selección y Capacitación. Cabe resaltar que estos métodos son obsoletos, principalmente porque carecen de una fundamentación originándose la estructuración convencional de la operatividad de la selección y Capacitación. Para ejemplificar esto, una muestra de ello la representa quien manifestó que para el México contemporáneo resultaba vital la educación orientada al trabajo productivo, necesitamos formar rápidamente todo el personal desde el científico de alto grado hasta el obrero semicalificado que México exige (en González y Torres, 1993). Algo similar ocurrió con

Salinas de Gortari con su Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, que a la letra dice: mejorar y ampliar la educación y fortalecer la capacitación y la productividad. Aunque cualquier similitud, pareciera coincidencia, es cierto que el gobierno no puede decir lo que en la productividad hace falta. Además, no es por decreto que la capacitación se halla establecido, al contrario eran acciones urgentes de ser ordenadas. También es necesario establecer las "modas" que en los planes de desarrollo educativos han dejado los diferentes gobiernos anteriores (desde Profridó Díaz, hasta Salinas de Gortari) y saber cuáles son las políticas del actual régimen, investigando si estos planes mantienen continuidad o son simplemente programas sexenales ("modas") que no tienen un antecedente histórico, ni son programas a seguir.

Comparando sí en los años cuarenta la psicología importada de los E.U. dejó secuelas en México, actualmente seguirá sucediendo, sino se logra establecer una teoría psicológica de y para mexicanos, pero que, sobre todo se lleve a la práctica. Para así tener una conceptualización de la psicología y bases sólidas, no importadas.

Porque no sólo la globalización se está haciendo en las economías, sino que también en todas las ciencias. Porque la transición mundial con la recomposición del modo capitalista de producción y acumulación, el proceso de globalización (o mundialización), la transformación de las relaciones sociales, los cambios en los modos de vida y, las modificaciones en las funciones del estado (Dabat, 1993), son "sueños" latinoamericanos que pretenden ser alcanzados algún "día", y como lo señala Dabat (1993), tal posibilidad se encuentra bloqueada en el plano interior por el arraigo de las instituciones, ideas y bloques de poder característicos de los regímenes estatistas-corporativos y el nacionalismo populista. Por esa razón, la reestructuración del capitalismo

latinoamericana pasó a ser un fenómeno mucho más complejo, mediado por prolongados e intensos conflictos sociales y políticos y la renovación dramática de los círculos de poder. Otro rasgo, señalado por éste autor, es el inicio tardío, comparado con el de los países primer mundistas y asiáticos, también la causa se remonta al origen de las deudas y a los avances de la reestructuración mundial del capital. Aunado a esto, el profesionalismo de la Psicología Laboral empieza a dar frutos aproximadamente 30 años después de estar en práctica en el campo laboral. Estas son algunas consideraciones o motivos para conocer el origen de los procesos administrativos (como la capacitación) importados a México.

Por otro lado, es importante mencionar que las funciones del psicólogo laboral están determinadas por el campo de trabajo al cual atiende. Y su actividad se ha incrementado desde la década de los cincuentas debido al gran desarrollo industrial, surgiendo la capacitación y selección de personal, como un medio de efectividad y competitividad entre las empresas de la época. Actualmente la capacitación es apoyada desde la Constitución, cuya acción primordial es impulsarla como un derecho de todo trabajador; sin embargo, algunas instituciones tanto públicas como privadas cumplen con la capacitación como un requisito, olvidando los maravillosos beneficios que pueden contraer si se aplica con responsabilidad y esmero. Y es que en la capacitación, quienes ocupan el privilegio en el diseño de los programas, son los patrones o directores. Los patrones o directores, porque ellos deciden o aprueban el programa de capacitación. Los trabajadores, por su parte, en ocasiones sólo cumplen con las políticas de capacitación.

Para los patrones sólo es importante la capacitación como un requisito a cumplir, ante las instituciones (Organización Internacional del Trabajo y Secretaría del Trabajo y Previsión Social), encargadas de "vigilar" el cumplimiento de las obligaciones, tanto patronales, como de los empleados en materia de capacitación. Por tanto, los directores determinan el diseño de los programas de capacitación, también eligen el qué, el cómo, el quién, y hacia donde capacitar. Buscando la adaptación de la capacitación a las necesidades de su empresa (otorgando privilegios al proceso de producción).

Es por eso que en este trabajo se logró analizar la poca, o en el mejor de los casos, la inexistente vinculación de la teoría psicológica laboral en el campo de trabajo. De aquí, se desprende una investigación acerca de los nuevos parámetros de selección y capacitación (entre otros), en el campo laboral, explorar éstos resultaría observar si la vieja sentencia: la revolución científico-técnica que explotó al hombre (trabajador), ha quedado en el olvido o aún se sigue sembrando, y hasta cosechando, por los distintos profesionistas del trabajo (ergónomos, psicólogos, ingenieros, administradores).

Para este estudio, se utilizaron términos de hombre, trabajo y proceso de trabajo. Por la razón de encausar y rescatar la aplicación de la psicología del trabajo en la optimización de los recursos del proceso de trabajo, para el trabajador; es decir, que sus herramientas beneficien el desarrollo del trabajo para el trabajador. Y eviten la explotación del ser humano y que éste sea una extensión de la máquina. Desarrollando mejores condiciones de vida, no sólo en el trabajo, sino también fuera de las condiciones laborales. Mejorar la vida y desarrollo extralaboral del individuo, por que antes de ser trabajador se es ser humano. Es imprescindible rescatar un aspecto esencial de

la capacitación: la vida y desarrollo del individuo. Esto porque, no sólo es capacitación para el trabajo, sino también, capacitación para el desarrollo del individuo; es decir, trabajar bajo el paradigma: antes de ser trabajador es individuo o ser humano pretendiente de cubrir (por medio de la negociación dinero-fuerza de trabajo), sus necesidades de persona individual. Por otro lado, el proceso de capacitación, siendo una actividad planeada y sistematizada busca resolver problemas específicos y contribuye al logro de los objetivos de las instituciones, sin olvidar el desarrollo integral del propio trabajador.

En el proceso de capacitación se destacan las etapas de Detección de Necesidades, Diseño de Programas, Ejecución de Programas y Evaluación de la capacitación. Cada una de estas es primordial en observar si lo alcanzado fue lo planeado; por tanto, si omitimos una etapa, el proceso se altera en su continuidad, y por otro lado, en qué medida cada etapa contribuyó o alteró la obtención de resultados. Es por esto que la evaluación como método, no sólo recoge información de los cursos, sino también tiene la función de valorar a cada etapa del proceso de capacitación.

La metodología de la evaluación es el procedimiento que ordena la evaluación (como etapa del proceso de capacitación), para cumplir con el objetivo de retroalimentar el proceso de capacitación. De esta manera la evaluación tiene dos funciones: una de actuar como valoración del proceso y otra, que es la tradicional, de obtener información del desarrollo de eventos. Recuérdese que la capacitación no es sólo cursos (ver esquema I).

Pero el énfasis de contar con una sistematización del proceso de capacitación, permite obtener mejores resultados. Además, considerar una metodología para realizar la evaluación del

proceso de capacitación, es vital si estos resultados alcanzados, además de ser mejores, se pueden superar.

Con el fin de solidificar el proceso de capacitación se apoyó en las fases administrativas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Estas además de consolidar el proceso de capacitación, funcionan como retroalimentadores de cada una de las fases (ver esquema II).

Dentro de las instituciones revisadas resulta, y son dignos de nombrar, los tipos de capacitación en la aseguradora. Por un lado, la capacitación administrativa; y por el otro, la capacitación a agentes de ventas. La primera se encarga del personal administrativo de la empresa; la segunda, es la encargada de promover y difundir distintos programas de capacitación, dirigidos única y exclusivamente a los agentes de ventas. Sin embargo, de las organizaciones presentadas una de las que aplican el proceso de mejora continua, mediante la retroalimentación, es el Instituto Federal Electoral, el cual proporcionó tres manuales, donde se observa paso a paso el cambio y evolución de los métodos de evaluación, aunque aquí sólo se mencionó la tercera fase. También, la otra empresa contribuyó a la conceptualización de la evaluación como medio de retroalimentación: reunión de datos cualitativos y cuantitativos que determinan el progreso en la obtención de los objetivos y permiten controlar el proceso de capacitación en cada una de sus fases, detectando y corrigiendo las fallas u omisiones que por descuido en la planeación no fueron señaladas.

BIBLIOGRAFIA

ACLE Tomasini, Guadalupe (1989). "Perfil Profesional del Psicólogo y Situación Actual de la Enseñanza de la Psicología en México. En: El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva. Urbina Soria, Javier (compilador) UNAM. México.

ALMEIDA, A. Eduardo, GUARNEROS S. N., LIMON D. G. A. y ROMAN M. S (1989). "Presente y Futuro del Trabajo Profesional del Psicólogo en México". En: El Psicólogo...op cit. pp. 787-791.

ALVIZAR Sandoval D. (1993). "Propuesta Modular para Capacitar Personal en Forma Integral y Permanente" (TESIS). UNAM. México.

ARLAS, G. Fernando (1976). Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México.

BLUM, I. Milton y NAYLOR C. James (1977). Psicología Industrial. Ed. Trillas. México.

BRYANS y CRONIN (1985). Teoría de la Organización. Ed. Norma. Colombia.

CASTAÑO, Asmitia D. y SANCHEZ Belolla G (1983). "Estudio Contemporáneo de la Psicología del Trabajo en México". En: Una Década de la Facultad de Psicología: 1973-1983. UNAM. México.

CASUAS, Avila B. V. y CASIANO J. A (1993). Formación de Coordinadores de Capacitación (TESIS). UNAM. México.

COLMENARES, M. Ismael (s.f.). De la Prehistoria a la Prehistoria. Tomo II. Ed. Quinto Sol. México.

DABAT Alejandro (1993). *El mundo y las naciones*. UNAM-CRIM. México.

DIARIO OFICIAL (1992) Septiembre.

DUNNETTE, M. Y KIRCHNER W (1976). *Psicología Industrial*. Ed. Trillas. México.

DUANE, P. Schultz (1985). *Psicología Industrial*. Ed. Mc.Graw-Hill. México.

GOMEZ P. Germán (1982). "Proceso de trabajo y trastornos psíquicos". En: *Enfermedad y clase obrera*. Coordinador Alfredo Tecla Jimenez. Ed. IPN. México.

GONZALEZ, Ramírez J. y TORRES Cárdenas R. E (1993). "El Uso del Método Deductivo en el Entrenamiento a Profesionales del Area de la Salud para Habilitarlos como Instructores en Programas de Capacitación (TESIS). UNAM.

GRADOS, Jaime (1989). "Las Funciones del Psicólogo del Trabajo (Estudio curricular)"

En: *El psicólogo ... op cit. pp.661-680.*

GRAWITZ, Madeline (1975). *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales*. De. Hispano Europea. España.

GUERRERO T. Alfredo y PICHARDO, S. Rosalba (1992). *Psicología del Trabajo*. Vol. 1. Ed. UAQ. México.

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL (1993). "Manual de Capacitación Tercera Fase".

LIMON. A. Gilberto, SAAD, D. Eltsa y SANCHEZ, B. Graciela (1989). "El Papel de la Educación Continua en la Formación y Actualización del Psicólogo". En: *El Psicólogo... op cit. pp. 271-275.*

MANUAL CURSO-TALLER DE FORMACION DE INSTRUCTORES (1993).

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

MARTINEZ, F. Joel y URBINA S. Javier (1989). "Análisis de los Estudios Sobre el Perfil Profesional y el Mercado de Trabajo de los Psicólogos". En: *El Psicólogo...op cit.* pp. 513-522.

MARX, Karl (1985). "El Capital". Tomo I/Vol. I, Libro Primero. Ed. Siglo XXI. México.

MATRAJT Miguel (1984). *Coloquio: Salud y Seguridad en el Trabajo en México: Situación Actual y Perspectiva.* UNAM. México.

MATRAJT Miguel (1994). *Estudios en Salud Ocupacional Mental.* Ed. Taller Abierto. México.

MENDOZA, N. Alejandro (1986). "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". Ed. Trillas. México.

PERES, G. María del Carmen (1989). "El Psicólogo del Trabajo y su Desarrollo en el Campo de la Consultoría". En: *El psicólogo... op cit.* pp 681-692.

PENICHE, L. Carlos (1989). "Las Perspectivas de la Psicología del Trabajo". En: *El Psicólogo...op cit.* pp. 581-588.

PICHARDO, S. Rosalba (1989). "Retos y Dilemas de la capacitación en México". En: *El Psicólogo...op cit.* Pp.255-267.

PINTO Villatoro (1990). "El proceso de la capacitación". Ed. Trillas. México.

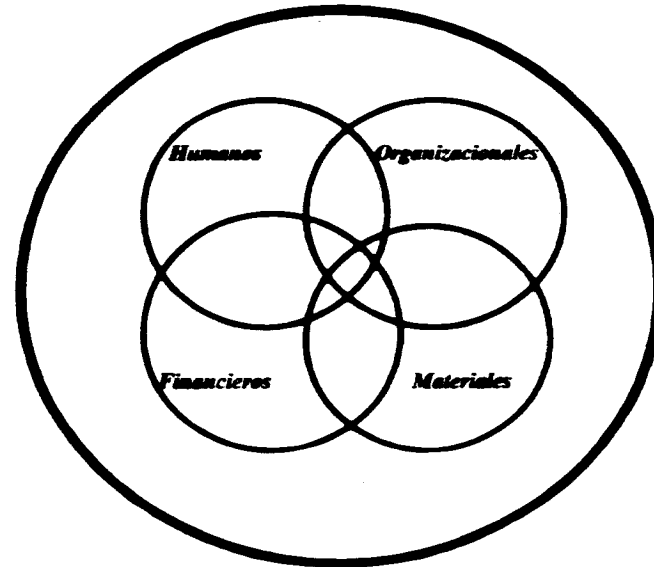
REYES P. Agustín (1973). "Administración de Empresas". Ed. Limusa. México.

RIOS, S. Adalberto y PANIAGUA, Andrés (1986). "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Ed. Trillas. México.

- RODRIGUEZ, E. M. y RAMIREZ, B. P. (1991). "Administración de la Capacitación". Ed. McGraw-Hill. México.**
- RUSSELL, Arnulf (1963). "Psicología del trabajo". Ed. Morata. Madrid.**
- SANDOVAL, Jorge (1993). "Apuntes sobre el Desarrollo de la Psicología del Trabajo en México". (Mecanograma) México.**
- SEGUROS LA COMERCIAL-AMERICA (1993). "Plan Maestro de Capacitación a la Fuerza de Ventas". (MANUAL) noviembre.**
- SIEGEL, Lawrence (1976). "Psicología Industrial". Ed. Continental. México.**
- SILICEO, Alfonso (1982). "Capacitación y Desarrollo de Personal". Ed. Limusa. México.**
- TECLA J. Alfredo (1982). "Enfermedad y Clase Obrera". IPN. México.**
- TECLA, J. Alfredo (1985). "Método, Teoría y Técnica" Ed. Taller Abierto. México.**
- VAZQUEZ B. A. y ASCENCIO L. (1989). "La Psicología del trabajo y la evolución del Entrenamiento en México". En: El Psicólogo...op cit. pp. 389-594.**

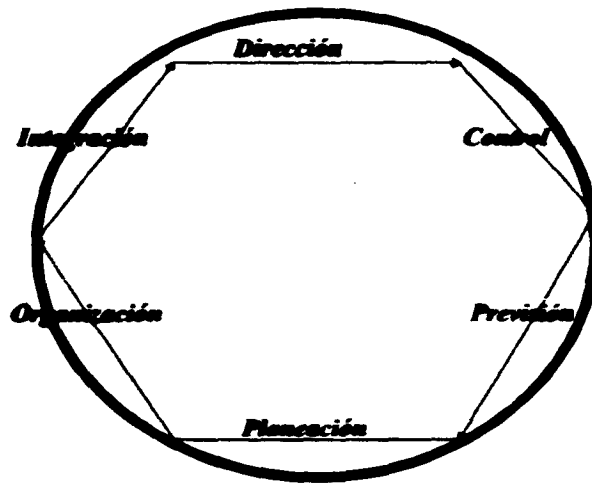
ESQUEMAS

ORIGEN DEL PROCESO DE CAPACITACION

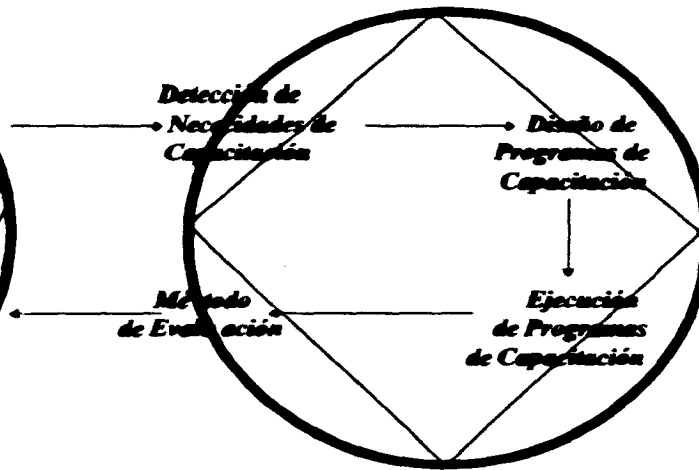


ESQUEMA I Representa los cuatro elementos o factores a considerar en el proceso de capacitación. El psicólogo laboral tiene que considerar estos cuatro, no puede omitir, por ningún motivo, algún elemento.

PRIMER PROCESO

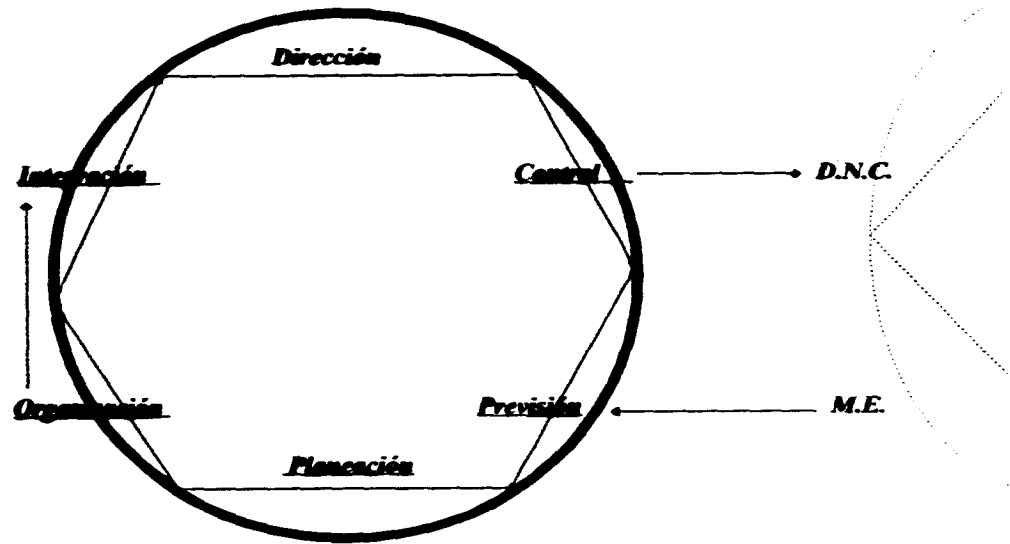


SEGUNDO PROCESO



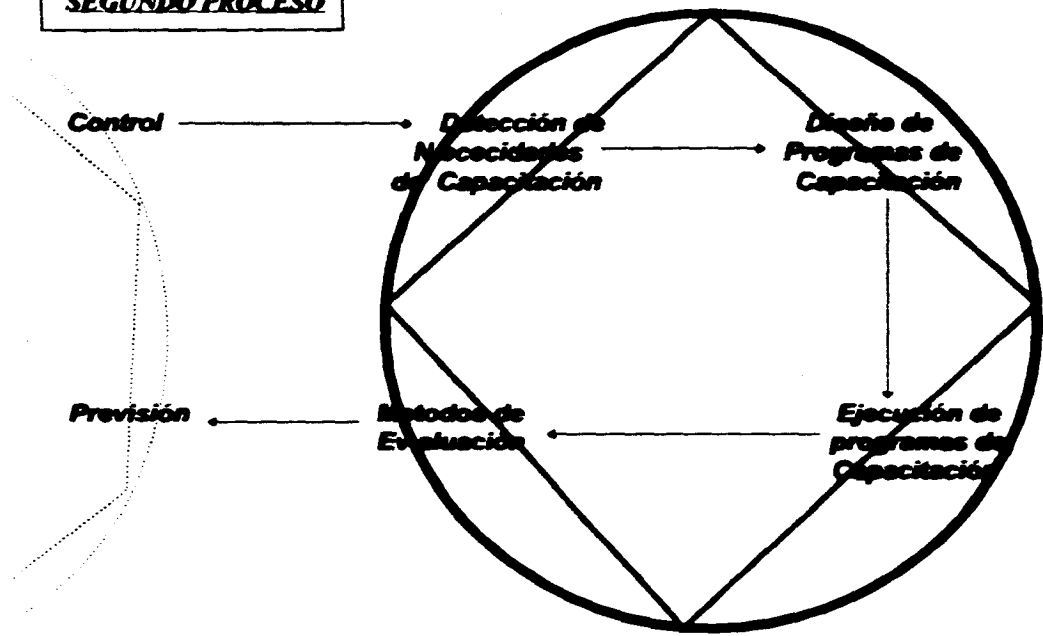
ESQUEMA II. Presenta la función, el apoyo y sustentación para el proceso de capacitación de las etapas administrativas. También muestra la fluidez de información tanto en las etapas (primer proceso), como en las fases del proceso (segundo proceso). Importante es resaltar el método de evaluación que retroalimenta a todo el proceso administrativo (primer proceso), como en el proceso de capacitación (segundo proceso).

PRIMER PROCESO



ESQUEMA III. Muestra la interacción de información en el proceso anticipatorio a la capacitación. Esta misma información será vertida en cada etapa del proceso de capacitación empezando por la DNC.

SEGUNDO PROCESO



ESQUEMA IV. Esta figura presenta a cada una de las etapas del proceso de capacitación. Y la vinculación con el primer proceso, a través del método de evaluación; cuya función es retroalimentar el sistema.

ANEXOS

EVALUACIÓN DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO _____ FECHA _____
NOMBRE DEL PARTICIPANTE _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____

Esta es una evaluación sobre distintos aspectos del curso en el que acabas de participar.
Tú opinión nos servirá para superarnos y corregir aquello que sea necesario.

| | MUY BIEN | BIEN | REGULAR |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| - Planeamiento de los objetivos del curso | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| -El dominio del instructor con respecto a cada tema. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - Utilización del material de apoyo didáctico. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - Manejo del tiempo en cada tema por parte del instructor. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - Claridad en la exposición del tema. | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - Puntualidad del instructor . | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - En general, el aprendizaje que lograste durante el curso fué: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - La organización del curso fué: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| - La aclaración de dudas por parte del instructor fué: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

- ¿Consideras que el curso será útil para la optimización de tus funciones?

SI _____ NO _____

- ¿Por qué? _____

- ¿Tienes alguna sugerencia u opinión respecto:

- Al curso _____

- Al instructor _____

Escala de Valores

Parte A: Técnicas Didácticas y motivacionales.

Parte B: Contenido y Objetivos del Curso.

Parte C: Calidad del Material Didáctico.

Parte D: Instructor.

Calificaciones:

5 Pésimo

6 Mal

7 Regular

8 Bien

9 Muy Bien

10 Excelente

EVALUACION DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO _____
INSTRUCTOR _____
FECHA _____

CURSO

PLANEACION Y ORGANIZACION DEL EVENTO

- 1. Contábamos con todos los materiales para el curso.
2. Se me notificó de mi participación al curso con la suficiente anticipación para organizar mi trabajo y asistir sin problemas.
3. Se me informó por anticipado el objetivo de tomar el curso y lo que se espera que yo haga después del mismo

O.K. Necesita mejorar

Grid for evaluation of 'PLANEACION Y ORGANIZACION DEL EVENTO'

ORIENTACION PRACTICA

- 1. Más que teorías o modelos aprendí cosas concretas que puedo aplicar en mi trabajo
2. Hicimos ejercicios y/o prácticas suficientes para afianzar los nuevos conocimientos
3. Los ejercicios eran muy parecidos a las situaciones que enfrente diario en mi trabajo

Grid for evaluation of 'ORIENTACION PRACTICA'

CALIDAD DE LOS MATERIALES

- 1. Los materiales escritos eran:
- Breves y conocidos
- Legibles
- Fáciles para consultar
- Correctos en ortografía y mecanografía.
2. Los acetatos o transparencias eran:
- Legibles
- Corresponden con los diálogos
- Están actualizados

Grid for evaluation of 'CALIDAD DE LOS MATERIALES' (written materials)

Grid for evaluation of 'CALIDAD DE LOS MATERIALES' (transparencias)

INSTRUCTOR

MANEJO DEL GRUPO

- 1. Estableció claramente los objetivos y la agenda del curso.
2. Constantemente hacía preguntas para mantenernos alertos.
3. En general hacía que participáramos todos y no sólo unos cuantos.
4. Mantuvo al grupo centrado en el tema y no nos perdíamos en cosas irrelevantes.
5. Verificaba si hablamos entendido antes de continuar su explicación.
6. Logró que me sintiera en un ambiente de confianza y apertura.
7. Las sesiones eran interesantes y amenas.
8. Cuando hablaba o escribía procuraba mantener un constante contacto visual con todos.
9. Comenzábamos y terminábamos las sesiones dentro de los tiempos establecidos para ello.
10. Constantemente hacía resúmenes de los puntos importantes.
11. Las controversias y diferencias de opinión se manejaron sin llegar a discusiones inútiles.
12. Logró genera un ambiente de respeto para con todos.
13. En términos generales aclaró las dudas que se presentaron.

Grid for evaluation of 'MANEJO DEL GRUPO'

EVALUACION DEL CURSO E INSTRUCTOR

INSTRUCTOR

FACILIDAD DE EXPRESION

1. Sus explicaciones eran concretas y especificas; iba al grano sin dar muchas vueltas
2. Constantemente apoyaba sus ideas en ejemplos y analogias que facilitaban su comprensión
3. La presentación de sus ideas era secuenciada y ordenada, rara vez presentaba ideas sin llación
4. El ritmo de sus explicaciones era pausado
5. Utilizaba un lenguaje sencillo y fácil de entender por todos
6. El volumen de su voz se escuchaba claramente desde cualquier punto del salón
7. Sus movimientos corporales eran naturales y no hacía cosas que nos distrajeran

O.K. Necesita
Mejorar

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

DISPOSICION PARA ENSEÑAR

1. Su actitud ante el grupo era amistosa y positiva
2. En general era paciente para enseñarnos
3. Era entusiasta y procuraba mantenernos siempre interesados
4. Ayudaba especialmente a los que tenían problemas y/o repetía los puntos que no entendíamos
5. Siempre fue respetuoso y amable con todos
6. Buscaba otras formas de explicarnos los puntos que no quedaban claros

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS

1. Se alcanzó el objetivo del curso
2. Mis expectativas fueron satisfechas.

| | |
|--|--|
| | |
| | |

¿Qué mejorarías del curso?

Comentarios:

Evaluación del Instructor

Nombre del instructor _____

Nombre del curso _____

Considerando la escala que anotamos en la primera hoja, encierra en un círculo el número con que calificas cada aspecto.

- A.**
1. La técnica empleada para disminuir la tensión y fomentar la integración del grupo fue: 5 6 7 8 9 10
 2. Me sentí con libertad para exponer mis dudas, preguntas y opiniones: 5 6 7 8 9 10
 3. Las explicaciones, discusiones y comentarios facilitaron mi aprendizaje. 5 6 7 8 9 10
 4. Los conocimientos y habilidades adquiridas en el curso me dieron más confianza para tratar a mis clientes. 5 6 7 8 9 10
 5. La metodología seguida en el curso fue dinámica. 5 6 7 8 9 10

SUMA

- B.**
1. Los objetivos planteados orientaron mi aprendizaje. 5 6 7 8 9 10
 2. Lo que aprendí me hace sentirme satisfecho. 5 6 7 8 9 10
 3. El curso contribuyó a mi formación profesional. 5 6 7 8 9 10
 4. El curso tiene aplicación práctica. 5 6 7 8 9 10
 5. El curso reafirmó mi interés por las ventas. 5 6 7 8 9 10

SUMA

- C.**
1. El material impreso me pareció claro. 5 6 7 8 9 10
 2. Los temas tienen una buena secuencia y están ligados entre sí. 5 6 7 8 9 10
 3. Considero que la información presentada en el manual será de utilidad en la práctica. 5 6 7 8 9 10
 4. Los videocasettes técnicos me dejaron una enseñanza 5 6 7 8 9 10
 5. El mensaje que transmiten los videocasettes motivacionales me parecieron 5 6 7 8 9 10

SUMA

- D.**
1. Quedé satisfecho con la forma en que solucionaron los problemas y dudas. 5 6 7 8 9 10
 2. Los objetivos y temarios del curso fueron presentados al inicio del tema. 5 6 7 8 9 10
 3. Los temas se expusieron en forma directa y concisa 5 6 7 8 9 10
 4. Hubo orden y disciplina en el manejo del grupo 5 6 7 8 9 10
 5. Se siguió el programa del curso 5 6 7 8 9 10

SUMA

Sugerencias y Observaciones

Gracias!

Evaluación del Instructor.

Nombre del instructor _____

Nombre del curso _____

1. Mis expectativas acerca de la utilidad del tema fueron satisfechas en: 40% _____
60% _____
Porque: 80% _____
90% _____
100% _____

2. El logro del objetivo propuesto del tema fue alcanzado en: 40% _____
60% _____
Porque: 80% _____
90% _____
100% _____

3. Las dudas que tuve en el transcurso de este tema me fueron aclaradas en: 40% _____
60% _____
Porque: 80% _____
90% _____
100% _____

4. La exposición del tema tratado fue clara en un: 40% _____
60% _____
Porque: 80% _____
90% _____
100% _____

5. El instructor tiene conocimiento de la información proporcionada en un: 40% _____
60% _____
Porque: 80% _____
90% _____
100% _____

6. El manejo del grupo que hizo el instructor fue: MALO _____
Porque: REGULAR _____
BUENO _____
MUY BUENO _____

7. ¿Qué sugieres para mejorar este curso?

Gracias por tu aportación.

Evaluación del curso

Nombre del curso _____ Fecha: _____
Nombre del instructor _____

Esto es una evaluación sobre los distintos aspectos del curso en el que están participando.
Su opinión servirá para mejorar y corregir aquello que sea necesario.

| | MUY BIEN | BIEN | REGULAR |
|---|-----------------|-------------|----------------|
| 1. Planteamiento de los objetivos | _____ | _____ | _____ |
| 2. El dominio del instructor con respecto a cada tema | _____ | _____ | _____ |
| 3. Utilización del material didáctico de apoyo | _____ | _____ | _____ |
| 4. Manejo del tiempo en cada tema por parte del instructor | _____ | _____ | _____ |
| 5. Claridad en la organización del tema | _____ | _____ | _____ |
| 6. Puntualidad del instructor | _____ | _____ | _____ |
| 7. En general, el aprendizaje que lograste durante el curso fue | _____ | _____ | _____ |
| 8. La organización del curso fue | _____ | _____ | _____ |
| 9. La aclaración de dudas por parte del instructor fue | _____ | _____ | _____ |

¿Consideras que el curso será útil para la optimización de tus funciones?
si _____ no _____

¿Por qué?

¿Tienes alguna sugerencia u opinión al respecto?
Acercas del curso

Acercas del instructor

Comentarios Generales

Muchas Gracias

EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO _____ FECHA _____
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____
 NOMBRE DEL PARTICIPANTE _____

Esta es una evaluación sobre distintos aspectos del curso en que acabas de participar.
 Tu opinión nos servirá para superarnos y corregir aquello que sea necesario.

| | MUY BIEN 4 | BIEN 3 | REGULAR 2 | MAL 1 |
|--|---------------|-----------|--------------|----------|
| Organización del curso. | | | | |
| Puntualidad del instructor. | | | | |
| Planeamiento de los objetivos del curso | | | | |
| Materiales de apoyo utilizados | | | | |
| Dominio del instructor sobre el tema. | | | | |
| Claridad en la exposición | | | | |
| Aclaración de dudas por parte del instructor | | | | |
| Manejo del tiempo en cada tema. | | | | |
| En general, el aprendizaje logrado fue | | | | |
| Opinión en general del instructor | | | | |

¿Consideras que el curso será útil para optimizar tus funciones?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

¿Por qué? _____

¿Tienes alguna sugerencia u opinión al respecto?

Acerca del curso _____

Acerca del instructor _____

Comentarios generales _____

FICHA DE DATOS GENERALES

Nombre: _____

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Ultimo grado escolar _____

Puesto: _____ Distrito: _____

Experiencia en este tipo de operativo:

Padron 91 INEGI

_____ Años, Meses _____ Años, Meses

Una vez que hayas reunido todas las Fichas de Datos Generales, procederas a llenar el Concentrado de Datos Generales.

Registrarás la información por puesto y diferenciado por sexo, respetando cada uno de los rengos asignados en los apartados correspondientes a edad, escolaridad y experiencia; en el último apartado anotaras también diferenciando por sexo el total de participantes por puesto.

CONCENTRADO DE DATOS GENERALES

| PUESTO | EDAD | | | | | | | | | | | | ESCOLARIDAD | | | | | | | | | | EXPERIENCIA | | | | | TOTAL |
|------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-----------|---|------|-----|-------------|-----|-------|-----|------|-----|-----|---------------|---|---|-------------|--|--|--|--|-------|
| | 16-24 | | 25-30 | | 31-36 | | 37-42 | | 43 O MAYA | | PRIM | SEC | BACH | LIC | OTROS | 0-6 | 7-12 | 1-3 | 3-5 | MAS DE 5 AÑOS | | | | | | | | |
| | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | | | | | | |
| COORD DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARTOLARIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COORD DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DELEGACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COORD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TECNICOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AUXILIARES DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COORD TEC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DE ZONA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESPONSABLES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DE MANEJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OPERADORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DE EQUIPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DE MANTENIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALBAÑILES DE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MANTENIMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VALENTINOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OTROS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

LISTA DE VERIFICACION

NOMBRE

| PROCEDIMIENTOS | | NOMBRE | | | | | | | | | |
|----------------|---|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 66 | Letras al Rey Chelobana por su reinado | | | | | | | | | | |
| 67 | Primeros al Chelobana al ser su Coronado | | | | | | | | | | |
| 68 | Veritas con al Chelobana al ser sus hermandades | | | | | | | | | | |
| 69 | Colores diferentes en un solo año de Coronado | | | | | | | | | | |
| 70 | Pagos herencia en Coronado | | | | | | | | | | |
| 71 | Colores Coronado en hermandades y herencia | | | | | | | | | | |
| 72 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 73 | Pagos herencia en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 74 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 75 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 76 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 77 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 78 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 79 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 80 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 81 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 82 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 83 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 84 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 85 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 86 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 87 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 88 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 89 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 90 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 91 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 92 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 93 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 94 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 95 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 96 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 97 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 98 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 99 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |
| 100 | Colores diferentes en un solo año de Rey y un solo año en Rey | | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES:

| | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| 60 = 100% | 61 = 98.9% | 62 = 97.7% | 63 = 96.5% | 64 = 95.3% | 65 = 94.1% |
| 66 = 92.9% | 67 = 91.7% | 68 = 90.5% | 69 = 89.3% | 70 = 88.1% | 71 = 86.9% |
| 72 = 85.7% | 73 = 84.5% | 74 = 83.3% | 75 = 82.1% | 76 = 80.9% | 77 = 79.7% |
| 78 = 78.5% | 79 = 77.3% | 80 = 76.1% | 81 = 74.9% | 82 = 73.7% | 83 = 72.5% |
| 84 = 71.3% | 85 = 70.1% | 86 = 68.9% | 87 = 67.7% | 88 = 66.5% | 89 = 65.3% |
| 90 = 64.1% | 91 = 62.9% | 92 = 61.7% | 93 = 60.5% | 94 = 59.3% | 95 = 58.1% |
| 96 = 56.9% | 97 = 55.7% | 98 = 54.5% | 99 = 53.3% | 100 = 52.1% | |

EVALUACION DEL CURSO

LA SIGUIENTE EVALUACION TIENE COMO OBJETIVO CONOCER TUS IMPRESIONES, ACERCA DEL DESARROLLO DEL CURSO YA QUE SON VINCULOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS MANUALES

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ GRUPO: _____
SEDE DEL CURSO: _____ ENTEND: _____

CONTENIDO DE LOS MANUALES

1. ¿ EL CONTENIDO DE LOS MANUALES FUERON CLAROS?

SI NO

¿ POR QUE ?

2. ¿ EN QUE TEMAS Y SUBTEMAS QUEDARON DUDAS ?

3. ¿ EN QUE MANUAL Y/O TEMAS DETECTASTE MAS ERRORES Y FALTA DE EXPLICACION ?

4. ¿ QUE PROPONES PARA MEJORAR EL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LOS MANUALES ?

DESARROLLO DEL CURSO

1. ¿ SE CUMPLERON LAS EXPECTATIVAS ?

2. ¿ SE APLICO LA LISTA DE VERIFICACION ?

SI NO

¿ POR QUE ?

3. CRITICAS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS MANUALES

EXAMENES

4. ¿ SE APLICARON LOS EXAMENES TEMATICOS ?

SI NO

¿ POR QUE ?

5. ¿ SE INFORMO A LOS CAPACITADOS SUS RESULTADOS Y LAS RESPUESTAS CORRECTAS DE CADA EXAMEN ?

SI NO

¿ POR QUE ?

CONCENTRADO DE EVALUACION DEL CURSO POR GRUPO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____ GRUPO _____
BASE DEL CURSO _____ ENTIDAD _____

CONTENIDO DE LOS MANUALES
¿LOS CONTENIDOS DE LOS MANUALES FUERON CLAROS?
¿CUMPLES SI?
¿POR QUÉ?

¿CUMPLES NO?
¿POR QUÉ?

2. ¿EN QUE TEMAS Y SUBTEMAS QUE DARON DUDAS?

3. ¿EN QUE MANUAL Y/O TEMA DETECTASTE MAS ERRORES Y FALTA DE EXPLICACION?

4. ¿QUE PROPONES PARA MEJORAR EL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LOS MANUALES?

DESARROLLO DEL CURSO

1. ¿SE CUMPLIERON LAS ESPERATIVAS?

2. ¿SE APLICO LA LISTA DE VERIFICACION?

SI NO

¿POR QUÉ?

3. ¿ SE DIERON LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES POR MANUAL Y LAS RESPUESTAS CORRECTAS?

SI NO

¿POR QUÉ?

4. EN UNA ESCALA DEL 8 AL 10 ¿ QUE CALIFICACION DARIAS AL CURSO ?

EXPLICA POR QUÉ

5. ¿ TIENES ALGUNA CRITICA ADICIONAL O SUGERENCIAS RELACIONADAS CON EL CURSO ?

SI ES ASI INDICALO

H

CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACION AL INSTRUCTOR

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer la opinión con respecto al desempeño del instructor como coordinador del grupo. Fue desarrollado según el plan para el curso de...

AL INSTRUCTOR:

1. ¿ACORDO CON EL GRUPO LOS TEMPOS Y FORMAS DE TRABAJO DURANTE EL CURSO?

SI NO

¿POR QUÉ?

2. ¿COMBINO PUNTUALMENTE TODOS LOS CASOS?

SI NO

¿POR QUÉ?

3. ¿ES CLARA SU MANERA DE ENSEÑAR LOS TEMAS?

SI NO

¿POR QUÉ?

4. ¿PROPIO EL INTERÉS Y LA ATENCIÓN DEL GRUPO?

SI NO

¿POR QUÉ?

5. ¿PROMOVÍ LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS INTEGRANTES DEL GRUPO?

SI NO

¿POR QUÉ?

6. ¿CANALIZÉ EN PROVECHO DEL GRUPO LAS APORTACIONES DE LOS CAPATZANOS?

SI NO

¿POR QUÉ?

7. ¿DESPUÉS SATISFACTORIAMENTE TODAS LAS DUDAS QUE SE PRESENTARON?

SI NO

¿POR QUÉ?

8. ¿DEMOSTRÉ TENER DOMINIO DE LOS TEMAS TRATADOS?

SI NO

¿POR QUÉ?

9. ¿APLICÓ LAS TÉCNICAS PARA LA DINAMIZACIÓN GRUPAL EN EL MOMENTO OPORTUNO?

SI NO

¿POR QUÉ?

10. ¿QUE OPINAS DE LA ACTITUD DEL INSTRUCTOR ANTES DEL GRUPO?

11. ¿QUE SUGIERES AL INSTRUCTOR PARA QUE MEJORE SU TRABAJO?

12. COMENTARIOS ADICIONALES

IMPORTE FINAL DE EVALUACION DEL CURSO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____ ENTIDAD _____

PUESTOS _____ SEDE _____

NIVEL _____ NO DE PARTICIPANTES _____

FECHA PROGRAMADA DEL CURSO DEL _____ DE _____ DE 199____
DEL _____ DE _____ DE 199____

HORARIO _____

MANUALES

1. ¿ SE REVISARON TODOS LOS MANUALES CORRESPONDIENTES EN ESTE NIVEL?

SI NO

¿POR QUE?

2. CON BASE A LOS COMENTARIOS DE LOS CAPACITANDOS Y A TU OBSERVACION ¿ EN QUE MANUAL, TEMAS Y/O FORMATOS SE GENERARON MAS DUDAS?

3. ¿ SE DIERON LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES POR MANUAL Y LAS RESPUESTAS CORRECTAS?

SI NO

¿POR QUE?

4. PROMETIDO DE CALIFICACION AL CURSO EXPLICA POR QUE

5. CRITICAS ADICIONALES O SUGERENCIAS

