

23  
2es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SEGUIMIENTO DE UN CURSO DE CAPACITACION  
EN LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

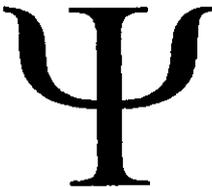
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA

HILDA EVELIA ASCENCIO PEREZ

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MA. ISABEL DELSORDO LOPEZ



MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

239410



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A la Universidad Nacional Autónoma de México  
Y a la Facultad de Psicología:

Por albergarme y contribuir en mi formación como profesionalista y así realizar uno de mis mayores anhelos.

Gracias.

A la Dirección General de Personal.  
A Juan, Lourdes, Enriqueta, Federico,  
Jorge y Laura.

Por su ayuda y cooperación, para desarrollar este trabajo de Investigación.

Gracias.

A mis padres:  
Jorge y Luz del Carmen

Por su gran apoyo y guía a lo largo de mi vida, por haber inculcado en mi el deseo de superación, por su paciencia y amor.

Gracias.

A mis hermanos:  
Jorge Enrique y  
Milton Eduardo.

Por el cariño, respeto y unión que siempre nos hemos tenido.

Gracias.

A ti Samuel:

Por tu amor, confianza y apoyo, por estar siempre ahí cuando más te necesite, por alentarme y aconsejarme en los momentos en que me desmorone y ayudarme a salir adelante.

Gracias.

A ti bebé:

Por ser mi ilusión, el ser por el que me esforzaré siempre por ser cada día mejor y brindarte una vida de seguridad y amor. Por llenarme de felicidad y darme fuerzas para concluir esta meta en mi vida.

Gracias.

A mi Abuela:  
Enriqueta

Por tus consejos, cariño, alegría y entusiasmo, por ser siempre tan positiva aún con tu enfermedad y en momentos tan difíciles.

Gracias.

A mis sobrinos:  
Alan y Jorge Alexis

Con todo mi cariño para alentarlos a superarse y buscar siempre su satisfacción y bienestar personal.

Gracias.

## Introducción

### CAPITULO I

#### Capacitación

1.1 Definiciones de la capacitación.....	1
1.2 Fases de la capacitación.....	3
1.3 Sistemas de capacitación.....	4
1.4 Tipos de capacitación.....	5
1.5 Propósitos de la capacitación.....	9
1.6 Marco legal de la capacitación.....	10
1.7 Capacitación en la UNAM.....	11
1.8 Antecedentes de la capacitación en la UNAM.....	14

### CAPITULO II

#### Evaluación de la capacitación y evaluación de seguimiento

2.1 Evaluación y medición.....	17
2.2 Parámetros para evaluar.....	20
2.3 Objetivos de la evaluación.....	20
2.4 Tipos de evaluación.....	23
2.5 Niveles de la evaluación.....	25
2.6 Características de la evaluación.....	28
2.7 Proceso de evaluación.....	31
2.8 Aspectos para evaluar un curso.....	32
2.9 Criterios para la ordenación de las evaluaciones.....	33
2.10 ¿Cómo determinar en forma objetiva el aprendizaje?.....	36
2.11 Evaluación de seguimiento.....	38
2.12 ¿Cómo lograr que funcione la capacitación?.....	39
2.13 Importancia de contar con programas de seguimiento.....	41
2.14 Objetivos de la evaluación de seguimiento.....	42
2.15 Tipos de seguimiento.....	43
2.16 Clasificación del seguimiento.....	44
2.17 Programas de seguimiento.....	45
2.18 Factores para efectuar una evaluación de seguimiento.....	46
2.19 Estudios de seguimiento.....	47
2.20 Problemas de la evaluación de seguimiento.....	49

## CAPITULO III

### Metodología, resultados y conclusiones

3.1 Planteamiento y justificación del problema.....	50
3.2 Objetivo.....	51
3.3 Tipo de estudio.....	51
3.4 Variables.....	51
3.5 Hipótesis.....	52
3.6 Diseño.....	53
3.7 Muestreo.....	53
3.8 Sujetos.....	53
3.9 Instrumentos y/o materiales.....	53
3.10 Procedimiento.....	54
3.11 Resultados.....	58
3.12 Conclusiones.....	72

## CAPITULO IV

### Propuesta para la evaluación de seguimiento

4.1 Esquema de evaluación y seguimiento de la capacitación.....	75
4.2 Importancia de la propuesta de evaluación y seguimiento de la capacitación.....	80
4.3 Implantación de programas de capacitación.....	82
4.4 Como aplicar este esquema en la UNAM.....	84
Bibliografía.....	85
Anexo 1.....	89
Anexo 2.....	90
Anexo 3.....	96
Anexo 4.....	97
Anexo 5.....	98
Anexo 6.....	99
Anexo 7.....	101
Anexo 8.....	102
Anexo 9.....	114
Anexo 10.....	115
Anexo 11.....	121
Glosario.....	122

---

**RESUMEN**

Los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo asimilado en el curso. Es trascendental asegurarse de la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y/o destrezas así como los alcances de capacitación en la organización después de ciertos intervalos de tiempo.

El seguimiento está encauzado a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar si el aprendizaje se asimilo, esto lo podemos constatar observando un evento a lo largo del tiempo, "seguimos" el comportamiento de una persona o grupo de personas, después de la aplicación de un tratamiento o programa de capacitación. La capacitación no debe ser aplicada sin ningún tipo de planeación y control ya que produce más daño a las organizaciones que beneficios. La capacitación debe ser considerada como una responsabilidad de todos los integrantes de una organización, desde el más alto funcionario hasta el último del organigrama.

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

Este trabajo de investigación tiene como propósito ejemplificar el proceso de evaluación de seguimiento, los pasos que deben seguirse y realizar así una eficiente evaluación, así como resaltar la importancia que debe otorgársele.

---

## INTRODUCCIÓN

Es misión de los especialistas en la capacitación crear y establecer métodos para el manejo óptimo de los recursos de las organizaciones que nos lleven a lograr y mantener su crecimiento y desarrollo.

Esta función es de vital importancia y sobre todo en la actualidad en la que prevalece un ambiente de mucha presión competitiva en los mercados, en los cuales las instituciones buscan mantener el liderazgo y en muchas otras ocasiones su permanencia en la misma.

Hoy en día un gran número de instituciones viven una etapa de cambios como son los procesos de implantación de nuevas tecnologías que apoyan y facilitan el trabajo diario. Esta cadena de cambios, la cual implica la definición de trabajos y la forma de realizarlos, genera en las instituciones la demanda de personal altamente calificado y especializado, capaz de responder de manera oportuna y eficiente ante instituciones nuevas e inesperadas y con potencial para innovar, impulsar e implantar dichos cambios orientándolos hacia la productividad en el trabajo.

En este sentido, los cambios que se generan en la Universidad Nacional Autónoma de México no son una excepción, sobre todo por las funciones que desempeña como organismo encargado de la formación de recursos humanos, en todas las disciplinas que sean los que apoyen a las organizaciones a actualizarse e implementar los cambios y las nuevas tecnologías para el desarrollo del país.

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue conocer en que forma se lleva a cabo la capacitación en la UNAM, descubrir las fallas y puntos débiles en donde poder apoyar y tratar de corregir los errores y lograr implementar eficientes programas de capacitación que realmente cumplan con su función.

Al respecto, considero que la capacitación se convierte en una función relevante por ser un medio que ayuda al personal a desempeñar sus funciones eficientemente.

Para poder elaborar un programa o un curso de capacitación se requiere de una serie de pasos fundamentales. Como en todo proceso la capacitación también está dividida en diversas etapas, en las cuales se deben establecer y definir las políticas generales, concretamente de responder a las preguntas. ¿Qué queremos y qué esperamos de la capacitación? Y ¿sobre que lineamientos la tenemos que manejar en cada empresa?. Existen ocho fases que ayudan a responder a estas interrogantes:

- ❖ Identificación y definición de las necesidades manifiestas.
- ❖ Detección de las necesidades encubiertas.
- ❖ Fijación de Objetivos a partir de las necesidades.
- ❖ Elaboración de un plan general de capacitación.
- ❖ Elaboración de programas: Redacción de los objetivos de los cursos y talleres en los términos conductuales, y luego de los contenidos, métodos y materiales.
- ❖ Organización de los eventos de capacitación.
- ❖ Evaluación del plan y de los programas, así como de la realización y resultados obtenidos
- ❖ Seguimiento.

Dentro de este proceso el aspecto más descuidado es el de la evaluación y sobre todo la evaluación de seguimiento. Siendo esta una parte muy importante, ya que nos permite conocer la efectividad y el aprovechamiento de los recursos económicos, humanos y materiales; así como inferir si las técnicas de enseñanza son las apropiadas y, lo más importante si el participante al curso presentó un cambio en su conducta laboral.

En base a lo mencionado en párrafos anteriores, cabe plantear la siguiente interrogante.  
¿Qué tan efectiva es la capacitación en la UNAM?

El marco legal de la capacitación para el personal académico y administrativo en las instituciones de Educación superior de México se da en dos niveles:

- ❖ Universo que rodea a las instituciones educativas.
- ❖ Ámbito interno de las instituciones de educación superior.

Estos lineamientos se norman por la comisión mixta permanente de capacitación y adiestramiento, a través de la concertación, diálogo y acuerdo que tanto la UNAM como el APAUNAM o en su caso el STUNAM establecen en el seno de dicha comisión, y que es la instancia que norma este proceso.

La evaluación de seguimiento se puede aplicar en tres áreas de trabajo.

- ❖ Estimar cuantitativamente el aprendizaje de la capacitación.
- ❖ Estimar la calidad didáctica del plan o esquema didáctico del curso.
- ❖ Enfocar la medición de los efectos del curso en el desempeño laboral.

Cabe mencionar que en la UNAM si se lleva a cabo una evaluación del aprendizaje, instructor y materiales, no existiendo un seguimiento de la aplicación de los conocimientos al área de trabajo.

El seguimiento de la capacitación es un punto muy importante porque finalmente nos da la pauta para conocer los efectos de la capacitación y si ésta cumple o no con los objetivos planteados.

El propósito de este trabajo de investigación fue investigar los alcances que tiene la capacitación y verificar el grado de aplicación de los conocimientos impartidos en el Curso - Técnico Administrativo del Área de Personal, impartido al personal que trabaja en las Unidades o Secretarías Administrativas de las dependencias de la UNAM, realizando el seguimiento del curso después de dos, seis y diez meses de haber concluido.

En el primer capítulo se exponen algunos puntos de vista acerca de la capacitación, las diferentes clasificaciones, sus fases, propósitos así como el marco legal que rodea a la capacitación en especial en la UNAM.

En el segundo capítulo se tocan temas como evaluación: conceptos generales, parámetros, objetivos, tipos, niveles, características, procesos, así como criterios para la ordenación de las evaluaciones. Se profundiza en el aspecto del seguimiento de un curso por ser el objetivo básico de este trabajo de investigación, exponiendo la importancia de contar dichos programas, objetivos, tipos, clasificación, factores que influyen para efectuar esta evaluación, así como estudios y problemas que se presentan en la evaluación de seguimiento.

En el tercer capítulo se concentra todo el proceso efectuado en la investigación: planteamiento y justificación del problema, objetivo, tipo de estudio, variables, hipótesis, diseño empleado, muestreo, sujetos, instrumentos y/o materiales, procedimiento, resultados y conclusiones.

Finalmente en el capítulo cuarto se plantea una propuesta para efectuar evaluaciones de seguimiento, con la finalidad de aportar bases para la planeación de futuros cursos de capacitación y en especial enfocar el interés en realizar evaluaciones de seguimiento.

# CAPÍTULO I

## CAPACITACIÓN.

Todo ser humano vive en una sociedad que presenta constantes cambios; para estar al día, se hace necesaria una permanente educación y actualización.

En el ámbito laboral también existen cambios, especialmente en los procedimientos de trabajo debido a la adquisición de nueva tecnología, nueva maquinaria, nuevos instrumentos y nuevas formas de organización que facilitan y agilizan el trabajo. Esta situación hace que los trabajadores se vean en la necesidad de capacitarse y actualizarse constantemente, con el fin de adaptarse con mayor facilidad a los cambios que se dan en el trabajo y de esta forma alcanzar un desarrollo integral, tanto laboral como personal.

La capacitación y el adiestramiento se han venido dando prácticamente desde que existe el hombre en la tierra (los padres enseñaban a sus hijos todas las actividades). Hoy en día las grandes y pequeñas organizaciones requieren de sistemas que permitan aprovechar más los servicios de las personas que trabajan en la misma.

## DEFINICIONES DE LA CAPACITACIÓN

Vidart N. (1978), considera que la **capacitación** supone dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar funciones que requieran de un alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, de alta destreza y un alto número de operaciones diversas. Y en cuanto al **adiestramiento**, el mismo autor dice que es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las responsabilidades de su puesto de trabajo. Además que el adiestramiento a partir de la práctica directa, supone el suministro de cursos de naturaleza más teórica, a llevarse a cabo en la misma planta industrial.

Por su parte, Gamboa V. (1979), define la **capacitación** como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las actividades de una área de trabajo. Y **adiestramiento** como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente, las responsabilidades de su puesto.

En un intento de ilustrar acerca de la concepción que de la capacitación y el adiestramiento se tienen y más comúnmente se manejan, se presenta lo que Patiño P. H. (1979), entiende al respecto. Según este autor, la **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. Y el **adiestramiento**, como 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.

La ley Federal del Trabajo, Art. 153-F menciona que la **capacitación** es la "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal". El **adiestramiento** es denominado como la "Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".

En 1986 Reyes P. A. definió estos dos términos de la siguiente manera: La **capacitación** de carácter más bien teórico, de mayor amplitud y para trabajos calificados. El **adiestramiento** es de carácter más bien práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo, que haya una capacitación previa.

Arias G. (1988), define a la **Capacitación** como la "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". Y el **adiestramiento** como "El proceso orientado a dotar a una persona de estos factores para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo".

Blum, M. L. (citado por Parada G. y Valdominos T. 1993). Opina que el **Adiestramiento** es la "Creación o el incremento de habilidades o destrezas para la ejecución de tareas específicas". **Capacitación** es " Crear disposiciones o potencialidades y aptitudes que dan la cualidad de suficiencia a un individuo en un campo de actividades y/o conocimientos".

Cabe mencionar la diferencia que existe entre los conceptos de **Capacitación** y el **Adiestramiento**, con el propósito de dilucidar ambas:

En la **capacitación** se desarrollan aptitudes, se adquieren conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo con el propósito de prepararse para desempeñar eficientemente un área o unidad de trabajo específica e impersonal la cual es impartida a niveles intermedios y altos.

En cuanto en lo referente a el **adiestramiento** podemos decir que este está más bien destinado a proporcionar destrezas y habilidades en trabajos de carácter motriz con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo y es impartido a nivel operativo.

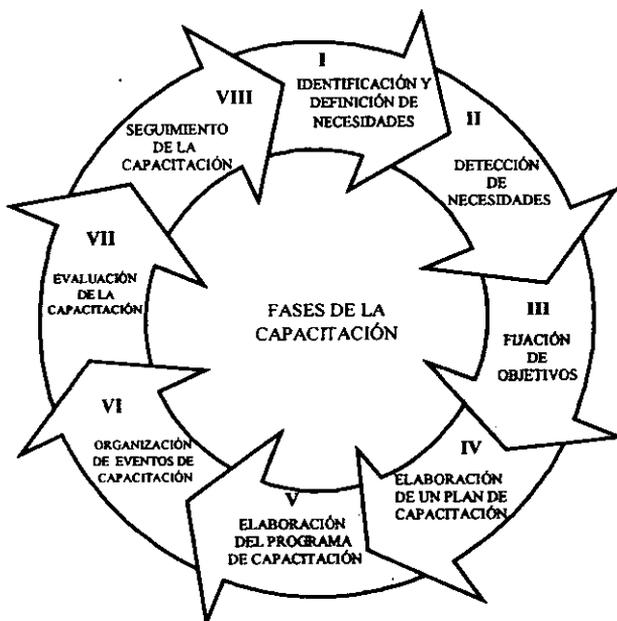
De lo anterior podemos concluir que tanto la **capacitación** como el **adiestramiento** son un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se espera provocar un cambio en la conducta de las personas bajo ciertas circunstancias.

Ahora es importante mencionar que el tipo de adiestramiento que se da, a quién se debe dar y con que finalidad se da, son circunstancias que dependen en cierto grado del concepto que se tenga en cada organización.

En conclusión tenemos que, el énfasis sobre la eficiencia, la estructura y la producción implican un **adiestramiento** en cuanto a las aptitudes, en tanto que el énfasis sobre la satisfacción y preocupaciones humanas implica una **capacitación** en relaciones humanas; ahora bien el énfasis equilibrado sobre producción y humanismo supone de igual forma, una equilibrada doctrina entre ambos procesos de aprendizaje. (Arce A. y Moreno P. 1983).

## FASES DE LA CAPACITACIÓN

Como en todo proceso la capacitación también está dividida en diversas etapas, en las cuales se deben establecer y definir las políticas generales, concretamente, de responder a las preguntas: ¿Que queremos y que esperamos de la capacitación?, y ¿sobre que lineamientos la tenemos que manejar en cada empresa?. Rodríguez E. y Ramírez B. (1993), mencionan ocho etapas:



1. **Identificación y definición de las necesidades manifiestas.**
2. **Detección de las necesidades encubiertas.**
3. **En uno y otro caso, fijación de objetivos a partir de las necesidades.**
4. **Elaboración de un plan general de capacitación.**
5. **Elaboración de programas:** Redacción de los objetivos de los cursos y talleres en términos conductuales, y luego de los contenidos, métodos y materiales.
6. **Organización de los eventos de capacitación.**
7. **Evaluación del plan y de los programas,** así como de la realización y resultados obtenidos.
8. **Seguimiento.**

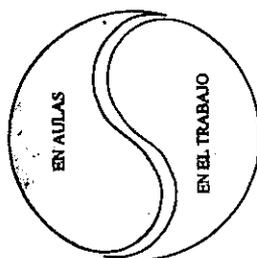
Como los mismos nombres lo dicen, las dos primeras etapas abarcan el estudio de deficiencias reales o actuales; la tercera y la cuarta, la orientación general de las actividades de capacitación; la quinta, la elaboración de los programas; la sexta la organización de los eventos y las dos últimas una labor de reflexión y de mantenimiento sobre lo que ya se ha logrado.

## SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

En lo referente a la capacitación podemos verla como un sistema, la cual es una red de procedimientos interrelacionados que se agrupan con el propósito de llevar a cabo una actividad o bien para conseguir un objetivo específico. En pocas palabras es un conjunto de elementos que constituyen un todo.

Ahora bien a la capacitación podemos verla como un sistema y como subsistemas a la capacitación en aulas y capacitación en el trabajo respectivamente.

### SISTEMAS DE CAPACITACIÓN



#### - La capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializado; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

#### - La capacitación en el trabajo

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

La capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable, en el grado que le corresponde, de que su personal esté, debidamente administrado, capacitado y desarrollado.

## TIPOS DE CAPACITACIÓN

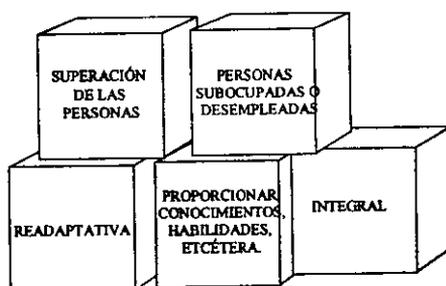
Diversos autores han clasificado los diferentes tipos de capacitación clasificándolos según su propósito, los sujetos, el compromiso y procedimientos. Grados E. J. (1985) los clasifica en seis tipos:



1. **Capacitación Prelaboral:** Es aquella que es proporcionada a los aspirantes a trabajar en la organización.
2. **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso, para ambientarlos en su medio laboral.
3. **Capacitación en el Puesto:** Este tipo de capacitación se proporciona a los trabajadores en el momento en que desempeñan su trabajo y sirve para mejorar el desempeño de un puesto específico, pudiendo así representar la posibilidad de recibir una promoción.
4. **Capacitación para cambio de Puesto:** Es aquella que imparte nuevos conocimientos, al trabajador para ocupar un puesto diferente en la misma organización.
5. **Capacitación para el Desarrollo:** Esta satisface la demanda de superación personal del trabajador.
6. **Capacitación como canal de comunicación:** Sirve para establecer un canal de comunicación entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas, e integrarse con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a estos tipos de capacitación Castañeda S. en 1979 (citado por Parada G. y Valdminos T. 1993), clasifican la capacitación según su propósito y los sujetos que la componen de la siguiente forma:

### CLASIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



1. La capacitación destinada a la **superación de las personas** empleadas así como de sus cualidades, a fin de:
  - a) Procurar la optimización de su eficiencia en el puesto que están desempeñando.
  - b) Habilitarlas para ocupar posiciones de nivel superior, en relación a su ocupación.
  - c) Abrirles nuevas oportunidades de ocupación, según los requerimientos cambiantes del mercado de trabajo, y
  - d) Reorientar sus actitudes, conocimientos y destrezas para su adaptación a nuevas formas tecnológicas en los procesos de producción.
2. La capacitación dirigida a **personas subocupadas o desempleadas** que no poseen las aptitudes necesarias para ocuparse plenamente en los procesos productivos, conforme a los requerimientos de calificación ocupacional en el mercado de trabajo.
3. La **capacitación readaptativa** que puede derivarse del cambio en las estructuras y generar otras necesidades de calificación en el elemento humano.
4. La capacitación orientada a **proporcionar conocimientos, desarrollar destrezas, formar hábitos y procurar cualidades y actitudes** propicias para el trabajo en quienes aún no forman parte de la población activa.
5. La **capacitación integral** que involucra dos o más de los puntos anteriores.

Castañeda S. (1979). (citado por Parada G. y Valdominos T, 1993) desgloza en forma más específica la clasificación que se da en cuanto a la **Capacitación** en razón de su fin y método.

**En razón de su fin:** La Capacitación normalmente se divide en tres tipos: la capacitación al obrero o empleado, a los supervisores y a los ejecutivos.



**1. Capacitación al obrero o al empleado:** Este tipo de capacitación se puede referir a lo que se conoce como "Inducción al trabajo", en esta se le explica al trabajador todo lo referente a la empresa u organización, prestaciones, reglamentos, seguridad industrial, relaciones humanas, etcétera.

**2. Capacitación a supervisores:** Esta hace referencia a dos aspectos, el administrativo y el técnico.

- a) Administrativo: Se refiere a la planeación y distribución del trabajo; esto es, saber ordenar, mantener la disciplina, estimular el entusiasmo del trabajador, resolver los problemas que se presentan, etc.
- b) Técnico: Se refiere a saber de manera concreta o bien conocer como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia.

**3. Capacitación a los ejecutivos:** Se refiere al procedimiento a seguir para preparar a estas personas para ocupar puestos o responsabilidades de una categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercado, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

**En razón de su método,** la capacitación se divide en directa e indirecta: la primera se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza y en la segunda se emplean además otros métodos que tienen otros fines.

## CAPACITACIÓN EN RAZÓN DE SU MÉTODO



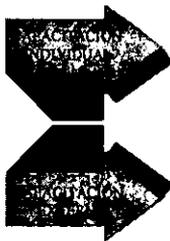
Algunos métodos empleados en la capacitación directa son:

- a) Conferencias.
- b) Métodos de casos.
- c) Instrucción programada.

Algunos métodos empleados en la capacitación indirecta son:

- a) Mesas redondas.
- b) Publicaciones.
- c) Medios audiovisuales.

Siliceo A. (1980), explica en que consiste la capacitación individual y la capacitación externa:



a) La capacitación individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

b) La capacitación externa, se acude a ella debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que esta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

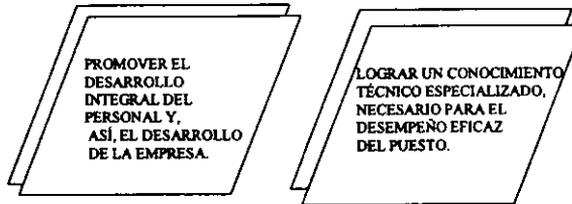
## PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

El propósito de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el desarrollo general de una organización se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la misma. Por lo anterior, la capacitación puede ser la función educativa de una organización la cual satisface necesidades presentes y prevé necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. O bien se puede percibir a la capacitación como el medio que permite a una persona subir o aspirar un puesto de nivel escalafonario más elevado o de mayor jerarquía, la capacitación permite la promoción.

En otras palabras para que la capacitación cumpla con los propósitos para la cual fue creada se debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo como una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto. La capacitación es un medio para encauzar al personal de una organización logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Los fines básicos de la capacitación en toda organización según Siliceo A. (1980) son:

#### FINES BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN



#### MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

En nuestro país, la capacitación es una función que esta reglamentada con la fuerza de la ley, haciéndola obligatoria en las empresas. Esta legislación esta contenida en:

- \* La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- \* La Ley Federal del Trabajo, y.
- \* La Ley Orgánica de Administración Pública Federal.

En términos generales nuestra constitución política menciona el compromiso que tienen las empresas de proporcionar a todo su personal capacitación independientemente de sus actividades con el fin de que se superen personal y laboralmente, y de esta forma lograr un desarrollo integral del personal y como consecuencia de la organización.

En cuanto a la Ley Federal del trabajo básicamente en el artículo 153 se menciona quién, donde y porqué se hará cargo o recibirá la capacitación. En esta ley se desglosa en forma específica el derecho del trabajador de recibir este tipo de educación dependiendo de su perfil de puestos y de las expectativas de superación en cada empleado a fin de elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas que en cada organización se acuerden entre el patrón y el sindicato o representante de los trabajadores.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación, realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. Este marco legal destaca la garantía y derecho de los trabajadores a la capacitación, así como la obligación y beneficio de los empresarios en la estrecha relación entre productividad y capacitación.

Es importante señalar que aún y cuando la capacitación es obligatoria, las organizaciones no deben considerarla como una imposición o un mero requisito legal; sino que deben conscientizarse de su valor, analizando la relación del costo-beneficio de esta y proporcionando los recursos e infraestructura necesarios para lograr los objetivos de la capacitación.

### LA CAPACITACIÓN EN LA UNAM

En lo que se refiere al aspecto jurídico laboral en las instituciones de educación superior, fue hasta octubre de 1980 cuando se adicionó el título sexto "trabajos Especiales", al capítulo XVII "Trabajos de las Universidades e Instituciones de Educación Superior Autónomas por Ley", agregando al artículo 353 los incisos J) al u), haciendo compatibles los principios de autonomía y los fines de las instituciones de educación superior con los derechos laborales de los trabajadores tanto académicos como administrativos.

Anterior a esto se publicó en el diario oficial de la federación con fecha del 10 de junio de 1980, elevando la autonomía universitaria con carácter de garantía constitucional.

Es importante mencionar la concepción de que la autonomía y los derechos laborales deben ser aspectos complementarios.

En el artículo 386 de la ley federal de trabajo, se establece que el contrato colectivo de trabajo, es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones con el fin de establecer condiciones las cuales debe presentarse el trabajo con una o más empresas o institución.

Por otra parte en el artículo 391 se hace mención del contenido de los contratos colectivos, destaca para nuestro caso, los incisos VII, VIII, IX. El primero de ellos obliga a que el contrato contenga las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento en la empresa o institución de la que se trate. En el inciso VIII se contempla la obligatoriedad de incluir en los contratos colectivos, disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes ingresen a laborar en una empresa; por último en la fracción IX se establecen las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas.

Como ya se menciona en párrafos anteriores la **Ley Federal de Trabajo** en materia de capacitación establece que estas obligaciones deberán precisarse en los contratos colectivos y disposiciones tendientes a completar estas obligaciones.

En el caso de la UNAM estas disposiciones se encuentran en las cláusulas 46 y 47 título tercero, capítulo VI del **Contrato Colectivo del Trabajo** de 1990 - 1992.

El marco legal de la capacitación para el personal académico y administrativo en las Instituciones de Educación Superior de México se da en dos niveles:



1. En el **universo que rodea a las instituciones educativas**, donde el gobierno del país ha formulado e instrumentado, leyes y programas que orientan la organización e implementación de planes y programas de capacitación, actualización y adiestramiento.

2. En el **ámbito interno de las instituciones de educación superior** regido por las Leyes Orgánicas, Estatutos, Reglamentos Internos de Trabajo y contratos Colectivos de Trabajo.

**Dentro de la UNAM**, es el Contrato Colectivo de Trabajo el que establece los lineamientos generales para llevar a cabo la capacitación. En particular en las cláusulas 7, (numerales 28, 29 y 30), 46,47, 90 Transitoria 32 y 101.

**La UNAM** no es una institución donde se producen bienes materiales, ni tienen fines lucrativos, pero tampoco puede mantenerse al margen de la legislación nacional. Es por esto, que desde 1973, a partir del primer convenio colectivo, se estableció una cláusula que contenía la obligación para la Institución de proporcionar capacitación a sus trabajadores.

En julio de 1981 se firman acuerdos entre la UNAM y el STUNAM que dan origen a la actual Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento.

En junio de 1982, se registra la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento en las Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El **Contrato Colectivo de Trabajo** actual y con vigencia del 1º de noviembre de 1982, contiene en sus cláusulas: 44, 45, 89 y transitoria décima primera, los aspectos de capacitación y adiestramiento pactados entre la UNAM y el STUNAM.

En noviembre de 1982 la Institución entregó al STUNAM un Plan Integral de Formación de Recursos Humanos para la Administración Universitaria y en febrero de 1983 el STUNAM entregó su proyecto de capacitación a la Dirección General de Personal.

Los proyectos UNAM - STUNAM se integraron y enriquecieron dando lugar al actual Plan y Convenio de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de los Trabajadores Administrativos de la UNAM.

El primer convenio fue firmado en el seno de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento a fines de junio de 1983 y el segundo convenio el 28 de septiembre del mismo año por el señor rector de la Universidad, Dr. Octavio Rivera Serrano y el Secretario General del Comité Ejecutivo del STUNAM, Sr. Evaristo Pérez Arreola.

En cuanto a la capacitación y superación académica para las Asociaciones Autónomas del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México AAPAUNAM, en el Contrato Colectivo del Trabajo 1991 - 1993 se dictaminan los reglamentos en los que se hace referencia de los derechos a la capacitación del personal académico de la UNAM, contemplado en las siguientes cláusulas:

**Cláusula No. 101.-** "La UNAM fortalecerá los planes y programas de superación académica para los trabajadores académicos, a efecto de que les permita elevar su nivel académico, mejorar la calidad de su actividad actual y perfeccionar sus conocimientos y habilidades. Dichos planes y programas se presentarán en términos de la Legislación Aplicable. Asimismo la UNAM fortalecerá sus planes y programas de intercambio académico con universidades y centros nacionales y extranjeros para estimular al personal académico, independientemente de su edad, y promover su permanente actualización y superación". La participación de los trabajadores académicos en los planes y programas de superación e intercambio académico, serán valorados en los términos del Estatuto del Personal Académico. La UNAM se obliga a informar oportunamente a AAPAUNAM, sobre dichos planes y programas.

**Cláusula No. 102** Impartición de los planes y programas para la superación académica en la UNAM. Los planes y programas de superación académica se impartirán preferentemente en las instalaciones de la UNAM.

**Cláusula No. 103** De los cursos de superación académica. La UNAM, a través de los órganos competentes, organizará, programará y desarrollará los cursos de superación académica. La UNAM incluirá a AAPAUNAM, en los aspectos laborales que existan en dicha programación y desarrollo (Secretaría Administrativa, Coordinación General de Asuntos Laborales, Contrato Colectivo de Trabajo 1991 1993, Universidad Nacional Autónoma de México).

## ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN LA UNAM PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

En 1984 la Dirección General de Estudios Administrativos, elaboró un programa de capacitación denominado "Sistema Integral de Actualización". Este fue creado para subsanar la falta de un programa de actualización para el personal administrativo de confianza de la UNAM.

Sus cursos, temarios y contenidos, están diseñados de acuerdo a las necesidades reales de capacitación que el trabajador de confianza demandó y demanda.

El Sistema Integral de Actualización es presentado para su aprobación ante la Secretaría General Administrativa, dependencia que autoriza su implantación y ejecución.

En una primera etapa, la impartición de estos cursos estuvo a cargo del Departamento de Asesorías perteneciente a la Dirección General de Estudios administrativos.

Posteriormente, con la conformación del Banco de Instructores, se recurrió a los Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa, quienes continuaron con ésta función siguiendo la metodología establecida por el Departamento de Asesorías, la cual consistía en efectuar una revisión exhaustiva de los procedimientos internos de la Unidad Administrativa.

En una segunda etapa, se determinó rediseñar la metodología de éstos cursos, quedando estructurados con casos prácticos validados por personal que labora en las áreas administrativas correspondientes. Estos casos plantean situaciones reales que suelen presentarse en una Unidad o Secretaría Administrativa, y durante el curso son resueltos mediante la aplicación de los procedimientos respectivos.

El Departamento de Asesorías se encarga de coordinar el banco de Instructores para dar respuesta a los cursos de las áreas operativas. Este departamento se contacta con los especialistas de cada área y se ponen de acuerdo en la(s) semana(s) en que será impartido el curso, y el apoyo logístico que va a requerir para la conducción del mismo. El curso es publicado en las instancias respectivas (Gaceta UNAM) una semana antes de su impartición.

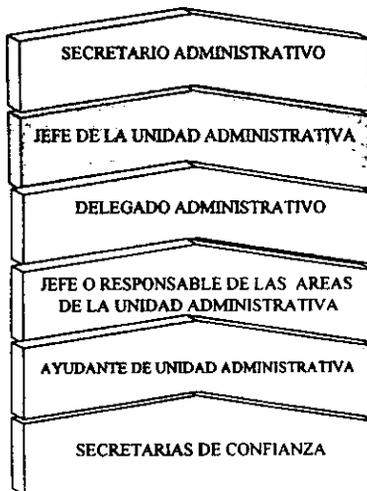
El Sistema Integral de Actualización ofrece sus cursos en dos modalidades:



**Cursos Abiertos:** Son aquellos publicados en las instancias respectivas, donde la asistencia es voluntaria.

**Cursos Cerrados:** Son aquellos solicitados por una dependencia de acuerdo a sus necesidades e inquietudes.

El Sistema Integral de Actualización está estructurado para atender las demandas de capacitación del personal de las siguientes categorías:



---

En cualquier sistema o proceso e incluso en todas las actividades humanas es de suma importancia la evaluación ya que mediante ella se conoce la eficacia y eficiencia con la cual se está operando y de esta forma poner en práctica las medidas correctivas que mejoren su funcionamiento o bien lo establezcan en un nivel óptimo. Así, en el plano de la educación, la evaluación es fundamental si se desea ir mejorando el proceso enseñanza-aprendizaje.

Evaluar es el proceso permanente mediante el cual se conoce, se mide, se elaboran opiniones sobre las circunstancias y elementos que intervienen en la planificación y ejecución del acto docente, con el fin de revisarlos para decidir sobre las medidas a tomar para su mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

## CAPÍTULO II

# EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO.

---

## EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

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

Bravo, J. y Cabrera, M. (1986), mencionan que mediante la evaluación podemos diagnosticar el grado de aprendizaje de un alumno y la valoración de la información que proporcionan los diferentes instrumentos de evaluación, estos darán a conocer en qué medida han sido logrados los objetivos educativos, la medición proporciona datos para conocer el rendimiento escolar del alumno.

Hay diferentes opiniones acerca del concepto "medición" como los que mencionan los siguientes autores:

Campbell, J. (1981) dice que la medición consiste, en términos generales en asignar un número para representar un atributo.

Livas, G. (1977) describe a la medición como el proceso de asignar números a propiedades o fenómenos a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida.

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

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

En términos generales la medición es asignar números a propiedades o rasgos de fenómenos u objetos, a partir de la comparación como una unidad preestablecida y siguiendo reglas para la asignación de estos números. El concepto de evaluación es más extenso.

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

Existen en sí una gran variedad de cuestiones en torno al problema de la evaluación; en este caso de la capacitación, por lo que es conveniente iniciar revisando el concepto que diversos autores tienen al respecto.

Son muchos los autores que han definido lo que es evaluación, pero solo se han retomado aquellas definiciones que se consideran más completas y afines a este trabajo de investigación.

---

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

Kirkpatrick, D. (1979), opina que la evaluación es aquello que determina la efectividad de un programa de adiestramiento, ya que si un curso no se evalúa en realidad no se puede asegurar que este ha tenido éxito.

Ortiz, T. (1979), define la evaluación como la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que la capacitación tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa, esto es, que mediante la evaluación se determina el grado en que se han alcanzado los objetivos de un programa. Al valorar los resultados de la capacitación no solo se verifican el grado en que los objetivos se cumplen, sino también si las necesidades que dieron origen al adiestramiento fueron satisfechas. En el contexto de la capacitación sistemática, la evaluación tiene como papel primordial ser un elemento de retroalimentación para el mismo subsistema de evaluación, para el sistema integral de capacitación y para el macrosistema empresa. Es decir, la realización y evaluación de los programas da lugar a la recopilación de diversos datos que tienen trascendencia en los demás subsistemas; estos datos servirán para tomar decisiones, hacer ajustes a los programas, cursos, eventos de adiestramiento o materiales, mejorar la actuación de los instructores y servir como indicadores de la eficiencia y desempeño en la Institución.

Briseño, G. (1980) Nos dice que, la evaluación es el proceso de determinar hasta que grado los objetivos del programa de capacitación se están cumpliendo realmente.

Carreño, H.F.(1980) nos dice: por evaluación entendemos, en términos generales, la acción de juzgar, é inferir juicios apartir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades y cualidades al objeto evaluado o finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado. Enfocándose más al proceso enseñanza-aprendizaje, se infiere que la evaluación es el conjunto de operaciones que tienen por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje con respecto a los objetivos planteados en los programas de estudio.

Jiménez y Laffitte (1980) Dicen que evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio de excelencia. También afirman que la evaluación es en sí registrar los resultados del entrenamiento para estimar la naturaleza del aprendizaje, la bondad de los instrumentos y/o la conducta nueva que será aplicada en la resolución de problemas cotidianos o esporádicos

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

---

Esquivias y Guzik (1988) mencionan que será la acción de emitir juicios que permita tomar decisiones en torno a los diversos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

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

Para Martínez, V.A. (1989) es un proceso sistemático y continuo, inmerso en un contexto específico que en algunos casos puede incluir la medición. Proporciona información útil para determinar la eficacia de un plan, un programa educativo, un método, una técnica, recursos didácticos, de la función del educador, del aprendizaje adquirido por el educando y de la aplicación del mismo. La evaluación constituye una orientación en la toma de decisiones de un proceso y coadyuva a resolver los problemas.

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

Solá, M.J. (1989) dice que es un balance y una apreciación crítica y valorativa de toda operación de enseñanza-aprendizaje con miras a efectuar rectificaciones y mejorar el proceso.

Rosete y Doriano (1991) enfatizan que es la corroboración de lo alcanzado con lo planeado, sirve para tomar medidas correctivas y se da en todo el proceso.

Quesada, C. citado por Ayala S. G. (1992, p.p. 15) Señala que se puede entender como el proceso por medio del cual se emite un juicio de valor acerca de los atributos en consideración.

La evaluación es la retroalimentación que conserva el rastro en los programas de evaluación. Es la manera en que se pueden medir los cambios que se producen. Las evaluaciones también son útiles para los programas de adiestramiento, se puede ver como los asistentes están progresando. Mitchell G. (1993).

En forma general la evaluación es la emisión de un juicio de valor respecto de algo que permite la toma de decisión para modificar o ratificar lo evaluado. La evaluación guarda una estrecha relación con los objetivos ya que estos implican el criterio de eficiencia contra el cual se debe contrastar la conducta, también implícita en el objetivo.

La evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos. Los criterios que se deben seguir para el ordenamiento de las evaluaciones están en función de lo que se desea medir. Es conveniente señalar la aplicación de la teoría impartida en el curso y la forma en que se puede practicar, haciendo incapié en los puntos importantes del curso. Estos puntos estarán en función de las necesidades descubiertas y de las evaluaciones del trabajo antes del curso.

---

## PARÁMETROS PARA EVALUAR

Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta que punto se alcanzaron los objetivos fijados.

Así lo más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en su momento viva la institución.

Desde luego, no podemos perder de vista las formas de evaluaciones existentes, pues servirán como base para la creación particular de nuestros instrumentos de evaluación, según nuestras necesidades, objetivos y parámetros para cada caso específico.

Mitchel G, (1993) menciona que el propósito de la evaluación no es para ver que tan bien se ha realizado el programa de evaluación, sino para diagnosticar aquellas áreas en las cuales se puede mejorar la evaluación y obtener buenos resultados. No se evalúa solo para probar que se hizo algo, sino que esto se hace para mejorar futuros programas de evaluación.

Para ANUIES, (1979) (citado por Munguía y Valdés 1985), el parámetro de la evaluación es "la evidencia del cambio de conducta efectuado en los alumnos como resultado y producto de la acción educativa y del proceso de enseñanza-aprendizaje".

Gagné y Briggs, (1980) opinaba que el parámetro que debe ser evaluado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es principalmente el aprovechamiento del alumno que se refleja en las variables o tipo de resultados del aprendizaje, como: destrezas motoras, información verbal, capacidades intelectuales, actitudes y estrategias cognitivas.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La misión de la evaluación consiste en forma genérica en:

- \* Realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación. Se tiene que revisar desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

- \* Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

---

Rodríguez E. y Ramírez B. (1993) consideran a la evaluación como la etapa final del sistema de capacitación y adiestramiento, las partes para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación.

Cuando se concluye una sesión, en un curso o un programa, es común que el instructor se pregunte: ¿Cómo lo hice?, ¿realmente hubo aprendizaje? Las técnicas y materiales empleados, ¿fueron los adecuados? ¿participan todos activamente?.

La empresa por su parte, también necesita y desea saber si el costo del programa o curso fue una inversión o un mero gasto. Para dar respuesta a éstas y otras preguntas, es necesario realizar una evaluación sistemática y objetiva, tanto durante los eventos de capacitación como después de cada uno de ellos.

Ruiz, M. (1979) describe algunos objetivos que deben considerarse cuando se planea efectuar un programa de evaluación como son:

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

- ◊ Localizar lo positivo y negativo para corregirlo durante la realización de programa.
- ◊ Estimular al participante en su interés por aprender al informarle sus resultados.

Torres S. (1988) menciona que aunque el propósito principal de la evaluación es mejorar el aprendizaje y la instrucción, también son útiles los datos que proporciona la evaluación cuando se trata de informar a los participantes sus adelantos, lo que ayuda en sus decisiones educacionales, así como en la resolución de problemas personales y de ajuste social. Así mismo permite detectar la existencia de fallas en los procedimientos y de este modo reestructurarlos o modificarlos.

Esta misma autora menciona que la evaluación permite:

- ⇒ Verificar desde el inicio, si esas acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta de las personas que aprenden.
- ⇒ Retroalimentar al participante sobre su avance.
- ⇒ Detectar en qué momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo y reestructurarlo.
- ⇒ Validar las técnicas y materiales didácticos.

Rodríguez y Austria (1993) desglozan los objetivos de la evaluación en:

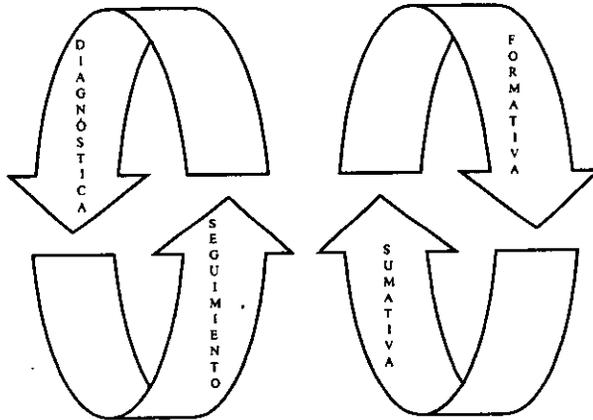
- ⇒ Los directivos empresariales requieren resultados obtenidos de una evaluación sistemática y no sólo por tanteos.
- ⇒ Desde el punto de vista empresarial y de los implicados en la capacitación, es esencial para apoyar su función y evaluar la medida en que se lograron los objetivos.
- ⇒ La evaluación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

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

## TIPOS DE EVALUACIÓN

Existen diferentes tipos de evaluación clasificandolos dependiendo del momento de su aplicación, del aspecto a medir, y de los fines que se persiguen al realizarla:

Según Bravo y Cabrera (1986), Por el momento de su aplicación:



► **Evaluación Diagnóstica:** Es la que se lleva a cabo en forma previa a la instrucción. Puede evaluarse en esta fase tanto los requisitos del curso como los propios contenidos en forma genérica, pues su finalidad es conocer qué tan aptos son los alumnos para cumplir con los objetivos del curso, si ya poseen los repertorios de entrada necesarios o si conocen el contenido del curso, en que grado lo poseen. En este último caso, se deberán reestructurar los objetivos. Lo mismo sucederá si no se poseen los requisitos mínimos, tratando de incluirlos dentro del curso. En caso de no ser posible esta situación, se orientará a los deficientes para que se estandaricen con el resto del grupo.

► **Evaluación formativa:** Tiene lugar durante la instrucción. Su finalidad es de retroalimentación, tanto para el maestro como para los alumnos. Al primero le permite formarse un juicio de valor del grado en que están siendo cubiertos los objetivos terminales, inducidos por los métodos y técnicas de enseñanza que ha implantado en su curso. A los alumnos por su parte, les permite conocer sus puntos fuertes y débiles, la eficiencia de sus hábitos de estudio, etcétera.

> **Evaluación sumativa:** Se aplica al final de la instrucción, dando la oportunidad de obtener una conclusión general de todo el proceso, del grado en que se cumplieron los objetivos, además de asignar una calificación al participante.

Para poder evaluar el grado en que se cubrieron los objetivos, es necesario basarse en ciertos instrumentos que permitan recolectar la información. Estas evaluaciones pueden ser:

- Situación de prueba: se realiza en un tiempo y lugar determinado. Consiste en un conjunto de tareas uniformes para todas las personas examinadas y el evaluado identifica la situación como un examen.

- Evaluación en la vida natural: Se realiza en un período definido. Las situaciones no son las mismas para todas las personas. El evaluado no identifica la situación como un examen.

- Métodos mixtos: Combinan aspectos de la situación de prueba y de la vida natural.

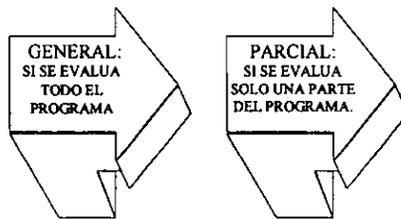
> **Evaluación de seguimiento:** Esta tiene como objeto determinar si se manifestó algún cambio de conducta en el participante. Se realizará inmediatamente después de la incorporación del participante al área laboral, con la finalidad de investigar si el programa de capacitación tuvo éxito, si el mejoramiento satisface los criterios de evaluación y se transfiere al trabajo. La transferencia se mide mediante el mejoramiento del rendimiento en el empleo. Se pueden realizar estudios de comprobación días, meses o incluso años después para ver hasta qué punto se retuvo el aprendizaje.

Este tipo de evaluación se revisará con más detenimiento en párrafos posteriores debido a su importancia y al propósito de este trabajo de investigación.

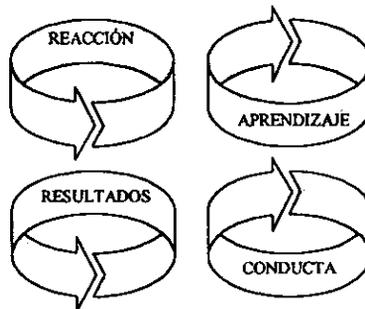
## NIVELES DE LA EVALUACIÓN

Como en todo proceso se requieren de pasos o niveles para poder llevar a cabo el objetivo que nos hemos planteado, el proceso de evaluación requiere de niveles para poder desarrollar esta fase. Según Rodríguez E. y Austria T. (1993), por lo que se pretende medir:

La evaluación puede ser:



Kirkpatrick, D. (citado por Rodríguez E. y Austria T., 1993), especifica cuatro áreas:



► **Reacción:** Se puede definir la reacción como el grado en que los asistentes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea deben evaluarse sólo los sentimientos de los participantes, ningún aprendizaje. La reacción es, en cierta forma, fácil de medir.

---

Como guías para evaluar la reacción podemos indicar las siguientes:

- ◇ Determine lo que se requiere investigar.
- ◇ Use una hoja escrita, cuyos puntos se refieran a lo que usted quiere investigar.
- ◇ Haga que las formas se contesten anónimamente para que sean más veraces.
- ◇ Permita que los participantes escriban observaciones adicionales en caso de que no se haya cubierto con sus preguntas.

En este renglón cabe indicar que tanto el coordinador como el grupo pueden evaluar a los instructores, esto se debe a que el instructor desempeña un papel muy importante en lo agradable y atractivo del curso. Para esto, se recomienda que el coordinador proporcione al instructor información oportuna mediante retroalimentación, señalando aciertos y errores.

➤ **Aprendizaje:** El aprendizaje, para el propósito de esta investigación se definirá como los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados por los individuos, sin incluir el uso que en el trabajo se haga de éstos (principios, hechos y técnicas).

Cómo guías para evaluar el aprendizaje, se indican las siguientes:

- ◇ El aprendizaje se debe medir de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- ◇ La evaluación se debe hacer antes y después del programa de capacitación para medir el grado de aprendizaje.
- ◇ Se debe medir objetivamente.
- ◇ Se procurará tener un grupo testigo (o control) que no haya asistido al curso de capacitación, para poder compararlo con el grupo que si asistió.
- ◇ La evaluación puede hacerse oral o escrita.

Es necesario indicar que la evaluación del aprendizaje no sólo se puede hacer a través de cuestionarios orales o escritos, sino por otros medios, como son preguntas personales, entrevistas, intervenciones en el curso, mesas redondas, dramatizaciones, etc. Cuando se usan estos medios, es necesario contar con medidores y tablas que vayan indicando los resultados y apreciaciones.

➤ **Conducta:** Como se sabe de la teoría a la práctica hay un paso. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe realizar en forma personal, aunque ayudado por un agente externo, para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- a) Querer cambiar (mejorar).
- b) Reconocer las propias debilidades.
- c) Trabajar en un ambiente favorable.
- d) Tener la ayuda de una persona hábil que comparta intereses.
- e) Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

Las guías para evaluar los programas de entrenamiento en cuanto a los cambios que se producen en la conducta o actitud son:

- ◇ Hacer una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
- ◇ La estimación del desempeño del trabajo deben hacerla:
  - ☆ El adiestrado
  - ☆ Su superior o superiores
  - ☆ Sus colaboradores o subordinados.
- ◇ La evaluación del desempeño del trabajo después del entrenamiento debe hacerse por lo menos de dos meses, para que haya oportunidad de practicar lo aprendido. Es conveniente hacer estimaciones periódicas.
- ◇ De preferencia, hacerlo por escrito, con tablas y medidores.

Es conveniente señalar la aplicación de la teoría impartida en el curso y la forma en que se puede practicar, haciendo énfasis en los puntos importantes del curso. Estos puntos estarán en función de las necesidades descubiertas y de las evaluaciones del trabajo antes del curso.

➤ **Resultados:** Los objetivos de un programa de entrenamiento se pueden expresar en términos de resultados como:

- ❶ Reducción de cambios de personal.
- ❷ Reducción de costos.
- ❸ Incremento de eficiencia de quejas.
- ❹ Aumento de calidad y cantidad de producción.
- ❺ Mejoramiento de la moral, que se espera provocará los anteriores resultados.

Mitchell G. (1993) explica 3 niveles de evaluación, los cuales se emplean dependiendo de cada programa de capacitación que se desee evaluar y de las expectativas de cada responsable de evaluar el programa.



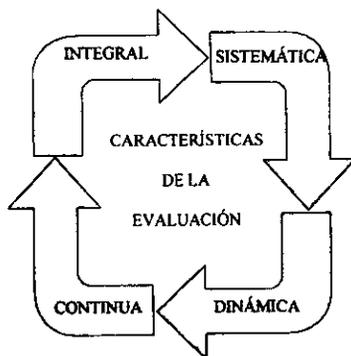
El impacto de corto tiempo es el más fácil de evaluar, usando herramientas tradicionales como son, exámenes, cuestionarios, preguntas o proyectos.

La evaluación más difícil de aplicar es la de término largo, ya que se miden las habilidades pero en períodos largos, y esto dificulta su aplicación, ya que hay pérdida de sujetos, por deserciones, cambio de personal, etcétera.

En el tercer nivel, las evaluaciones de línea base encajan con la función de entrenamiento dentro de la actividad de la organización y provee entrenamiento con perspectiva en el impacto que ha tenido en la organización.

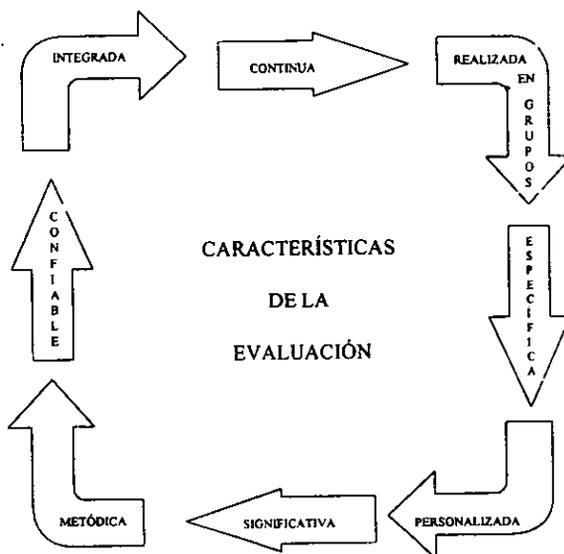
### CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Torres, S. (1988) menciona que en términos generales la evaluación entendida como subsistema es en sí un gran sistema, el cual debe ser integral, sistemático, dinámico y continuo.



- **Integral:** Valorando todas las actividades desarrolladas por el participante o alumno a lo largo del curso, para la emisión de un juicio o calificación que refleje objetivamente su aprovechamiento.
- **Sistemática:** Esta presente desde los primeros momentos de la planeación del curso, de manera que se proveen los procedimientos y técnicas necesarias para valorar el desarrollo mismo.
- **Dinámica:** Porque es una tarea que se encuentra inmersa en el proceso de enseñanza-aprendizaje en todo momento ya que constantemente se le relaciona con los contenidos y las técnicas didácticas.
- **Continua:** Porque se debe aplicar en diferentes momentos o fases del proceso de capacitación (al inicio, en su desarrollo y al final).

Rodríguez E. y Austria T. (1993) describen algunas de las características a considerar desde su punto de vista:

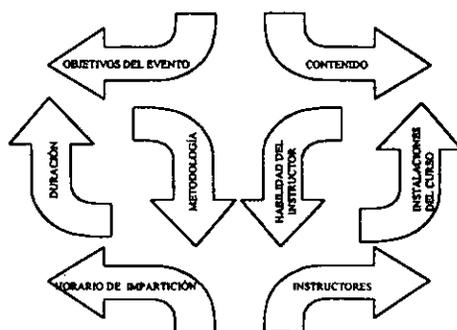


- **Integrada.** La evaluación es parte del sistema de capacitación; por lo tanto, se debe contemplar dentro del contexto de la capacitación y no como un elemento aislado.
- **Continua.** Uno de los propósitos de la capacitación es orientar y estimular al personal, quien siempre se encuentra en desarrollo, lo que provoca continuas y nuevas necesidades a satisfacer. Asimismo, las empresas en general tienen cambios y necesidades constantes que también requieren satisfacerse.
- **Realizada en equipos.** Todas las personas que forman parte de la Capacitación afectadas por ésta, deben participar de o que son manera directa o indirecta; su involucramiento es esencial para el éxito.
- **Específica.** Los implicados en la capacitación requieren conocer qué se está haciendo bien, las desviaciones, lo que es susceptible de mejorar y cómo se podría lograr esto. En la medida en que la especificidad de la evaluación permita destacar debilidades y potencialidades, responderá al propósito para el cual fue diseñada.
- **Personalizada.** Debe atender a las diferencias individuales y proporcionar los medios para la autoevaluación. El conocer el rendimiento personal en relación a la capacitación sirve de estímulo para la superación personal.

- > **Significativa.** Debe proporcionar a los capacitados el significado de la evaluación, y no limitarse a un número dentro de una determinada escala.
- > **Metódica.** Debe estructurarse metodológicamente, estableciendo normas y criterios aceptables, observables y aplicables en los productos y procesos.
- > **Confiable.** Se debe evaluar para conocer los beneficios reales y las limitaciones. Es necesario identificar la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para captar información.

## PROCESO DE EVALUACIÓN

Rodríguez E. y Austria T. (1993), señalan algunos puntos bien concretos que facilitan evaluar el evento de capacitación.



- ⇒ Los objetivos del evento. El cual debe estar relacionado directamente con los objetivos instruccionales y que se plantean en relación a las necesidades detectadas.
- ⇒ El contenido. Mismo que se define en relación a los objetivos de aprendizaje.
- ⇒ La duración. Que deberá estar relacionada con la importancia la complejidad de los objetivos trazados y, por lo tanto, del contenido.

- ➔ La metodología empleada. Para conocer si ésta fué acorde a los objetivos, el contenido, la duración del evento y las características del grupo.
- ➔ La habilidad del instructor. Gran parte del éxito depende de su calidad y experiencia.
- ➔ Las instalaciones. Sus características de espacio, luz, ventilación, mobiliario, etcétera.
- ➔ El horario de impartición. Si es el más adecuado, si no propicio cansancio, desinterés o interrupciones, etc.
- ➔ Instructores o personal externo a la empresa. Verificar si se adaptarán a las necesidades de la organización, el tipo de ejemplos que utilizarán.

### ASPECTOS PARA EVALUAR UN CURSO

Los aspectos de un curso que deben evaluarse han sido estudiados por diversos especialistas, según Kirkpatrick, D.(1979); la evaluación de un programa, curso o sistema de capacitación puede efectuarse mediante tres diferentes formas:

ESTIMAR  
CUANTITATI-  
VAMENTE  
EL APRENDIZAJE  
DE LA  
CAPACITACIÓN

ESTIMAR  
LA CALIDAD  
DIDÁCTICA  
DEL PLAN  
O ESQUEMA  
DIDÁCTICO  
DEL CURSO

ENFOCAR LA  
MEDICIÓN DE  
LOS EFECTOS  
DEL CURSO  
EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL

ASPECTOS PARA  
EVALUAR UN CURSO.

- ❶ Estimar cuantitativamente el aprendizaje de la capacitación.
- ❷ Estimar la calidad didáctica del plan o esquema didáctico del curso, de los materiales y de las técnicas de enseñanza, en otras palabras, de los elementos constitutivos y operacionales del programa; estas dos formas constituyen lo que se denomina evaluación pedagógica didáctica.
- ❸ Enfocar principalmente la medición de los efectos que el curso de capacitación tiene sobre el desempeño laboral de los participantes, y como consecuencia sobre el funcionamiento de la empresa; "es más una apreciación económica de los efectos de la capacitación, terreno en el cual también se puede hablar de una apreciación costo-beneficio de la capacitación, del que hablaremos más adelante.

Una vez que ya se han definido los objetivos de la evaluación y puesto en claro los tipos y características de la misma, es tiempo de elegir el medio idóneo para llevar a cabo el proceso de evaluación, tomando en cuenta los criterios que deben contener para asegurar el éxito de dicho proceso.

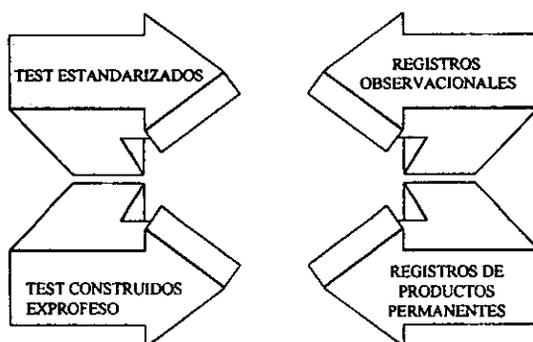
### CRITERIOS PARA LA ORDENACIÓN DE LAS EVALUACIONES

Para poder tener un criterio de selección y ordenamiento es necesario conocer las cualidades de una buena evaluación. Hay cuatro aspectos necesarios en opinión de Siliceo A. (1987):



- **Validez** La evaluación se basa en hechos y datos ciertos.
- **Confiabilidad** La evaluación tiene alto grado de consistencia al medir y remedir los mismos examinados.
- **Objetividad** La prueba esta diseñada y construida de manera que puede ser calificada por dos o más calificadores (jueces).
- **Estandarización** La prueba se ha hecho a un grupo de personas suficientemente representativas, en condiciones uniformes, para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados, con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Según Parada G. y Valdominos T. (1993), dentro de las técnicas de medición se encuentran:



Además mencionan que estas técnicas pueden ser divididas en dos grandes grupos:



**1. Técnicas de mensuración:** Quedan comprendidas todas aquellas que miden el aprovechamiento destinadas a una evaluación formativa, que permitan información sobre el avance del entrenado durante el proceso de aprendizaje y detecten defectos en los materiales y/o secuencias de entrenamiento.

**2. Técnicas de mensuración en el ambiente natural:** Quedan comprendidas dentro de esta clasificación los registros observacionales y los registros de productos permanentes.

Toda observación del comportamiento del trabajador en el ambiente natural se caracteriza porque el investigador no controla las variables que pueden afectar sus datos, se ve obligado a estudiarlas cuando están ocurriendo. A pesar de esta falta de control, en tanto las observaciones sean realizadas sistemática y objetivamente, los resultados de la investigación naturalista pueden ser tan significativos como útiles, ya que hay situaciones en que el método naturalista es el mejor del que dispone el psicólogo industrial.

Campell, J. (1981), presenta tres instancias de medición en el ambiente natural:



- a) Instancia conductual** Se refiere a la medición de todas aquellas cosas que el sujeto debe hacer en el desempeño de su trabajo.
- b) Instancia de productos** Comprende todo aquello que quede como producto permanente de la acción del sujeto y que sea susceptible de medición.
- c) Instancia de consecuencias organizacionales** Es todo índice de aumento o disminución de la productividad en la organización que puede ser relacionada con la actividad del sujeto.

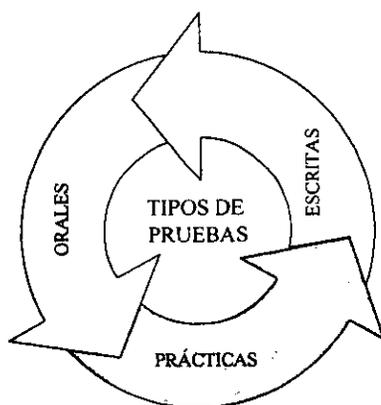
Se recomienda para la apreciación correcta de estas circunstancias que se realice una medición antes del curso (línea base) para poder contrastar contra ella los cambios en los pasos posteriores de intervención y seguimiento.

## ¿CÓMO DETERMINAR EN FORMA OBJETIVA EL APRENDIZAJE?

Además de la evaluación de la capacitación y estando conscientes de que una buena aceptación no es sinónimo de aprendizaje, es necesario determinar en forma objetiva el aprendizaje, y para esto Rodríguez E. y Austria T. (1993), considerarán los siguientes puntos:

- ◊ La evaluación de todos y cada uno de los participantes, para cuantificar los resultados.
- ◊ La aplicación de la pre y de la postprueba para medir el aprendizaje que es fruto de la capacitación.
- ◊ La objetividad de la evaluación.
- ◊ Los resultados de la evaluación estadísticamente, para correlacionarlos con su confiabilidad.

Los mismo autores mencionan la existencia de tres tipos de pruebas:



- ➔ Orales: Las orales se utilizan casi en todas las sesiones y son las preguntas que se hacen a los participantes.
- ➔ Escritas: Pueden consistir en un ensayo o composición sobre temas específicos, o en preguntas objetivas.
- ➔ Prácticas: O de ejecución requieren otras actividades, por lo general manuales, por parte de los participantes. Constituyen la manera más directa de probar la habilidad de una persona, y de acuerdo a la temática específica de los cursos, se deben emplear siempre que sea posible.

Las técnicas para evaluar tal cambio que provoco un curso de capacitación son:

- ➔ La observación
- ~ La entrevista
- ~ Las encuestas

⇨ Escalas y exámenes:

- ⇨ Oral.
- ⇨ Escrito.
- ⇨ De respuesta abierta.
- ⇨ De respuesta semiabierta.
- ⇨ Objetivos de respuesta cerrada.
- ⇨ Respuesta alterna falso-verdadero.
- ⇨ De opción múltiple.
- ⇨ De correspondencia.
- ⇨ De ordenamiento.
- ⇨ Prácticas o de ejecución.

## EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

Los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo asimilado en el curso. Es trascendental asegurarse de la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y/o destrezas así como los alcances de capacitación en la organización después de ciertos intervalos de tiempo.

La capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de autosatisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto. Así tendremos que buscar primero establecer un programa de capacitación a largo plazo que nos facilite o proporcione un adecuado seguimiento de los adelantos que vaya logrando a través del programa establecido y después pensar en subsanar las deficiencias descubiertas y lograr un perfeccionamiento a través de los cursos específicos en aulas, donde tendrá un valor especial el seguimiento y la valoración que se haga del mismo.

El seguimiento está encauzado a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar si el aprendizaje se asimilo, esto lo podemos constatar observando un evento a lo largo del tiempo, "seguimos" el comportamiento de una persona o grupo de personas, después de la aplicación de un tratamiento o programa de capacitación.

La evaluación de seguimiento ha sido definida por diferentes autores, pero solo se han retomado aquellas que se consideran afines a este trabajo.

Según Siliceo A. (1980). Esta evaluación debe estar enfocada a las actividades intelectuales o actividades planteadas en los objetivos.

Arriola I.(1980), menciona que dentro del sistema de evaluación también se contemplan actividades de seguimiento, las cuales sirven para realimentar los eventos de capacitación, su impacto en el desarrollo y en la actividad cotidiana del trabajador.

Valencia, A. (1982) opina que el seguimiento se realiza en las primeras etapas de la reincorporación del trabajador a su puesto y que a través de éste puede recogerse información de las dificultades encontradas para aplicar los conocimientos o nuevos métodos de trabajo; pero su enfoque principal es la obtención y corrección de errores encontrados por medio de asesorías fuera del trabajo.

Para Calderón, C. H. (1990), la evaluación de seguimiento detecta el grado de permanencia de la acción capacitadora y sensibiliza acciones futuras culminando con el informe de los resultados del programa.

Trapnell, G. (1984) menciona que "la evaluación del impacto de la capacitación" se refiere a factores que afectan el último resultado. Estudia la diferencia acumulativa que hacen los esfuerzos de la enseñanza en la productividad, eficiencia y versatilidad de la organización.

El seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación en forma individual y grupal, a mediano o largo plazo, así lo describen Rodríguez y Austria, (1993).

Rosete y Doriano (1991) ubican a la evaluación de seguimiento como el proceso que permite verificar y analizar que los conocimientos impartidos durante un programa de capacitación sean transferidos al área de trabajo, presentándose la oportunidad de revisar y superar obstáculos que puedan surgir al aplicar en el trabajo cotidiano nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que se han adquirido durante la capacitación.

Torres R. (1992) Opina que este tipo de evaluación determina si se manifestó algún cambio de conducta en el participante, sugiriendo sea aplicado el seguimiento después de la incorporación del participante a su trabajo (2 ó 3 días después) y en distintos momentos posteriores.

Todo desarrollo humano y acción educativa requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo asimilado y asegure una actualización permanente del personal.

En los últimos años instructores especialistas han insistido en que el seguimiento se debe hacer en cada curso impartido. Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para que permanezca la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria: existe en muchos casos una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice.

La realidad ha demostrado que el egresado de un curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo si no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

## ¿CÓMO LOGRAR QUE FUNCIONE LA CAPACITACIÓN?

Para que la capacitación sea de algún valor, el aprendizaje que ocurre fuera del trabajo debe llevarse a la práctica cuando el capacitado regresa a su puesto de trabajo. Ayudar al capacitado a poner en práctica el nuevo aprendizaje debe considerarse como parte integral de conducir actividades de capacitación, "una especie de servicio después de la venta". Exactamente en la misma forma que se espera que un cirujano verifique regularmente las necesidades postoperatorias del paciente, así un capacitador debe saber que tendrá que ayudar a satisfacer las necesidades postcurso de los capacitados.

---

Estas actividades se conocen colectivamente como seguimiento de la capacitación y se orientan a evitar el encapsulamiento del aprendizaje.

### **Encapsulamiento.**

El fenómeno de encapsulamiento se da cuando los capacitados aprenden el material del programa de capacitación, pero fracasan en mejorar su desempeño en el trabajo. La experiencia de aprendizaje queda encerrada como una cápsula y no se aplica a la situación de trabajo. La condición puede ser originada por la resistencia al cambio del supervisor o de los iguales, por inflexibilidad en el sistema, por falta de motivación, por una experiencia de aprendizaje mal diseñada (que no facilita la transferencia de la experiencia de aprendizaje al trabajo), o por la incapacidad de un capacitando para afrontar la tensión producida por el cambio.

Cualquiera que sea la causa, el encapsulamiento es una de las razones principales por las que la capacitación fracasa en producir resultados.

Smith y Delahaye (1995), Explican el problema del encapsulamiento basandose en el exámen del efecto que tiene el sistema de recompensas sobre el aprendizaje. La idea básica de un programa de capacitación es impartir nuevas conductas al capacitando, y durante el programa de capacitación, el capacitador puede "manipular" los premios o las recompensas para establecer nuevas conductas. Sin embargo, con frecuencia no existen recompensas en el medio ambiente en que trabaja el capacitando para reforzar la extensión de esas nuevas conductas más allá del programa. De hecho, algunas veces esas nuevas conductas son castigadas (por ejemplo, los comentarios sarcásticos de un supervisor o jefe a la defensiva).

Estos mismos autores mencionan que para reducir el fenómeno de encapsulamiento, su principal arma es implementar un programa de seguimiento amplio y bien planeado. La estrategia básica de los programas de seguimiento es brindar recompensas a los capacitandos, después del programa de capacitación. El Instructor logra esto principalmente ayudando a los capacitados a experimentar éxitos en sus intentos de aplicar el nuevo aprendizaje en el trabajo.

Para poder llevar a cabo un programa de seguimiento antes debemos tener bien claro en que consiste la evaluación y por lo consiguiente la evaluación o programa de seguimiento. Iniciaremos por definir a la evaluación y a la evaluación de seguimiento, los objetivos, características y aspectos que integran a estos dos terminos.

A efecto de medir los resultados de un curso por un lado, y por otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromisos y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de comunicación posterior al curso, dicha comunicación debe investigar directamente si se ha registrado a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en el desempeño laboral del colaborador. No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes de capacitación y seguimiento.

Podemos afirmar que el seguimiento que se aplique a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que es en el medio ambiente laboral en donde se verá y hará valer la efectividad de lo que se ha realizado en aulas.

Siliceo A. (1980), confirma lo que ya se ha mencionado en párrafos anteriores "el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso". El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que esta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

La evaluación incluso la de seguimiento no siempre es bienvenida y algunos aspectos que influyen en la negativa a usar sus resultados son en opinión de Siliceo A. (1987):

- >> Resistencia al cambio, en ocasiones las gerencias temen que un gran cambio o uno muy frecuente acarreará inestabilidad y esto afectará el desempeño y capacidad de la organización.
- >> Los descubrimientos de la evaluación no muestran una conexión con los cursos de acción futura, esto es, se detecta que hay fallas, pero no se detecta como pueden corregirse.
- >> Se tiene cierta tendencia a mostrar solo aspectos negativos; ya que se dejan de lado cosas favorables y el que pugnó por establecer el programa siente temor de que se le responsabilice de desperdicio de recursos y prefiere ignorar o mantener en secreto los resultados detectados.
- >> Choques ideológicos, es decir, si la evaluación critica el modo en que se han hecho las cosas y esto se relaciona con los valores que se tiene en la organización. Se preferirá no hacer caso de lo que la evaluación muestre.
- >> La evaluación no es gratis, ya que esta fase tiene un costo para la organización y esta no está convencida de pagarlo en todas las ocasiones.

### **IMPORTANCIA DE CONTAR CON PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO.**

Como es sabido, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en él.

Según sea la naturaleza del programa, se requiere que el seguimiento este dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y/o verificar el aprendizaje.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente pequeños, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y, más todavía, para cambiar el comportamiento del grupo, con base en ello, cabe aquí aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aunque no necesariamente formar parte de ellos. Siliceo A. (1987).

La evaluación de seguimiento no solo determina hasta que punto la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores, sino que también hace posible verificar si estos resultados presentan relación con la consecución de las metas organizacionales, Chiavenato, I. (1988).

Si partimos del hecho de que la capacitación tiene sentido porque cumple objetivos que benefician tanto a la organización como al personal que en ella labora, entonces podemos afirmar que la importancia de la evaluación y el seguimiento se fundamenta en que detecta fallas, si las hay, además permite saber donde están para tomar las medidas correctivas, propiciando así la optimización del programa.

Podemos puntualizar que a través de la evaluación de seguimiento se verifica la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y/o destrezas, así como los alcances que se han logrado mediante las acciones de capacitación.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

La evaluación de seguimiento debe realizarse periódicamente para observar como se ha desarrollado el programa y la forma en que se van obteniendo resultados al avanzar éste.

Además las evaluaciones pueden ser un medio para descubrir necesidades. Es muy conveniente para visualizar dichos resultados, utilizar medios estadísticos de evaluación, ya que así se indicará cuando ha tenido fallas el programa y la trayectoria que sigue.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación ya que aquí es en donde se verificará que tanto se ha aprendido y en qué forma se lleva a la práctica lo aprendido.

Así mismo en el seguimiento, podemos verificar si realmente se resolvió la problemática que da origen a la capacitación.

Mediante la evaluación de seguimiento se puede detectar e informar plenamente de los alcances que se ha tenido un programa de adiestramiento así como los puntos que requieren modificación para actualizarlos y hacerlos más productivos.

Torres R. (1992) opina que la evaluación en términos de seguimiento tiene como objetivos:

- \* Valorar si el programa de capacitación alcanzó los objetivos establecidos planteados al inicio del programa.
- \* Constatar si se transfieren los conocimientos, actividades y/o destrezas adquiridas en el curso al ambiente laboral.
- \* Refinar y redirigir futuras actividades evaluativas de la capacitación.
- \* Estimar los costos invertidos en relación a los beneficios obtenidos.

Neri, C. (1971) Expone que la evaluación mediata o de seguimiento se efectúa en fecha posterior al término del curso y su propósito es obtener elementos de retroalimentación, que permitan medir el grado en que se cumplen los objetivos y se mantienen los logros, dicha retroalimentación hace posible desarrollar planes de evaluación con materiales de registro y procedimientos de análisis de resultados sobre diferentes aspectos del trabajo, el análisis permite obtener los índices que marquen la dirección o el nivel logrado en cada área que se estudia, para proponer, si fuera necesario los pertinentes ajustes a los programas de adiestramiento.

El seguimiento de la capacitación además de los aspectos antes mencionados permite observar a través del desempeño de los trabajadores que asistieron al curso, si los beneficios que obtuvieron ellos como capacitados como la empresa que financio el curso fueron satisfactorios. Esto puede verificarse analizando aspectos como:

- ◇ Elevación del nivel profesional
- ◇ Eliminación o decremento del índice de accidentes de trabajo previo al curso.
- ◇ Tratamiento y/o manipulación adecuado del equipo.
- ◇ Comparación de gastos contra ahorros obtenidos.

En otras palabras, evaluar ampliamente los resultados del programa de capacitación.

## TIPOS DE SEGUIMIENTO

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

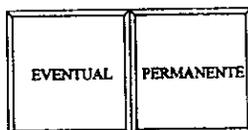


**Contacto directo:** Se lleva a cabo en forma constante y personal entre participantes e instructor durante los primeros días de trabajo, después de asistir al curso de capacitación.

**Asesoría fuera del trabajo:** Si el trabajador tiene dificultad en la transferencia del aprendizaje, puede consultar al instructor para pedirle orientación.

## CLASIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Según Siliceo A. (1980), Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente:



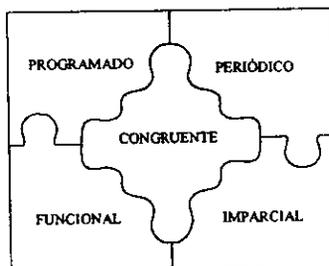
### EVENTUAL

Cuando se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado, ejemplo: juntas especiales, planes de entrenamiento en el trabajo, etcétera.

### PERMANENTE

Cuando el seguimiento se esta realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente, ejemplo: juntas mensuales de entrenamiento, programas de capacitación permanente, entre otras.

Rodríguez y Austria (1991), sugieren que cuando se efectúe el seguimiento se deben considerar algunos criterios, entre los que se encuentran:



---

<b>PROGRAMADO</b>	Especificando tiempo y lugar.
<b>PERIÓDICO</b>	Organizarse mediante un programa continuo de capacitación.
<b>CONGRUENTE</b>	Los objetivos y resultados de la capacitación deben estar relacionados.
<b>FUNCIONAL</b>	Mostrar utilidad en detectar errores y aciertos para programar acciones futuras.
<b>IMPARCIAL</b>	Efectuado por alguien diferente al instructor, aunque conocedor del tema para lograr objetividad.

#### **PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO.**

En 1987 Siliceo A., señala que para establecer un efectivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- > Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- > Descubrimiento periódico y eficaz de necesidades de entrenamiento.
- > Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- > Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- > Evaluación periódica del programa.
- > Control estadístico de los resultados del programa.

Este mismo autor solo que años atrás en (1980) opinó que para lograr una mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza el seguimiento y la de capacitación. Esta coordinación requiere de la programación de cursos que vayan de acuerdo con los programas de capacitación permanente, así como con el seguimiento que de los mismos se haga. Es necesario para ello, comunicar todas las necesidades descubiertas en ambos programas así como los resultados que se van obteniendo.

Este último aspecto es el que generalmente no se satisface totalmente en las empresas, ya que es necesario una alta involucración en la función de capacitación por parte de los jefes, y un buen sistema de control permanente con los diferentes departamento de esa organización.

## FACTORES PARA EFECTUAR UNA EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO.

Cuando se busca que la evaluación adquiera un verdadero significado en la acción capacitadora, el enfoque debe ser más amplio, y no realizar la evaluación por ser solo un requisito que debe cumplirse. La evaluación de seguimiento se debe emplear con pleno conocimiento y convencimiento de los beneficios que implica realizarla. Es deseable contemplar todos aquellos factores que son pertinentes antes de iniciar una evaluación.

Según Munguia y Valdés (1985) La evaluación (aplicandola también a la evaluación de seguimiento) para que sea válida necesita ser económica, pero no barata; útil, pero no sesgada; metodológica pero no rígida; confiable, válida y clara; ¿Qué quiere decir todo esto?

**Económica, pero no barata (eficiente):** aprovechar al máximo los recursos humanos, técnicos y materiales con los que se puede contar, sin efectuar ahorros sacrificando la confiabilidad y sin invertir más de éstos recursos que los que vale la importancia del objeto a evaluar, es decir debe ser económica pero no barata, o mejor dicho eficiente.

**Útil pero no sesgada:** la información debe ser útil y funcional, pero no sesgada e inválida, porque esto último desvirtuaría todo el trabajo efectuado por la evaluación de seguimiento. Para poder afirmar que la evaluación será de utilidad, deberá contestar las preguntas:

- > ¿Qué propósitos se busca cumplir al efectuar la evaluación de seguimiento?
- > ¿Cuál es el enfoque que se le va a dar al programa de seguimiento?
- > ¿Cuáles políticas, normas o procedimientos deben tomarse en cuenta sin afectar el desarrollo de la organización ni la credibilidad del estudio?
- > ¿Qué tan profundo debe ser el estudio evaluativo?
- > ¿Cuáles métodos y modelos serán usados en el análisis del programa que reflejen los propósitos, preguntas de investigación, criterios del análisis, así como los recursos?
- > ¿A quién le va a ser útil el análisis del programa? Seesley, J. (1981).

También expresa que muy frecuentemente no se utiliza la información obtenida de la evaluación de seguimiento, esto puede deberse a varios factores que van desde cómo se ha efectuado el seguimiento y sus propósitos hasta el concentrarse demasiado en cierta clase de información.

Para esto los programas de seguimiento necesitan ampliar su campo y métodos de aplicación e involucrar más profundamente a sus audiencias acerca del diseño, conducción y aplicación del programa. Esto permitirá que la utilidad de la evaluación de seguimiento se incremente.

Considerando un amplio rango de métodos para coleccionar información, se podría pensar en qué algunas clases de eventos se pueden evaluar y otros no. Cualquier dato que representa el resultado a el adiestramiento o alguna reacción a éste, es útil a la información evaluativa.

Según Seesley, J. (1981), la clave para obtener una buena información, es que ésta sea útil a un propósito evaluativo dado.

**Metodológica, pero no rígida:** la metodología consiste en una serie de pasos ordenados de manera lógica para la consecución de un fin, toda valoración debe ser metodológica y contar con una aproximación que le indique los pasos a seguir en el proceso evaluativo, sin embargo, tal metodología no debe ser rígida por el contrario tiene que ser flexible para que la evaluación de seguimiento se efectúe acorde a la realidad de la estimación.

**Confiable, valida y clara:** es decir, tener la certeza de medir lo que realmente se pretende evaluar, ya que existen factores validos cuantitativa y cualitativamente, y por lo tanto pueden ser tomados como datos confiables para futuras evaluaciones, Gonzáles R. J. (1982).

Asimismo los datos deben ser lo suficientemente claros, de tal manera que puedan servir para la toma de decisiones, de lo contrario las decisiones que se derivan de estos datos podrían llevar al fracaso el programa de capacitación.

Otro punto que debe tomarse en cuenta para la medición del impacto de la capacitación, es que tal estimación debe considerar el curso en cuestión, valorar su importancia en la organización y saber si es justificable invertir tiempo, esfuerzo y recursos económicos para efectuar el programa de seguimiento.

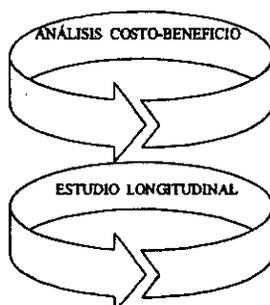
Antes de efectuar algún programa costoso (en tiempo, esfuerzo y dinero) es imprescindible cuestionarse si el programa de seguimiento contribuirá realmente a la toma de decisiones y si éstas decisiones serán llevadas a la acción.

## ESTUDIOS DE SEGUIMIENTO.

Como ya se menciona al inicio de este capítulo, el seguimiento consiste en observar un evento a través del tiempo o "seguir" el comportamiento de una persona o grupo de personas, después de un curso de capacitación.

La evaluación de seguimiento es aplicable en los casos en que éstos se repiten con cierta periodicidad y durante lapsos largos. La información que reporta la evaluación permite corregir defectos y perfeccionar los puntos positivos.

Retomando lo que dicen Mungia y Valdés (1985), En la evaluación de seguimiento de la capacitación encontramos diferentes métodos para la realización de los estudios de seguimiento. Los más utilizados son los siguientes:



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

El análisis costo-beneficio consiste en la estimación de las inversiones en relación a los beneficios obtenidos, en otras palabras, si los beneficios justifican las inversiones.

Este tipo de estudio es el más conocido para la evaluación de seguimiento en la mayoría de las organizaciones laborales.

Debido a que diferentes autores mencionan la evaluación de seguimiento a partir del costo - beneficio, solamente expone los más acordes a este trabajo de investigación:

Según Ortiz T. (1979), el análisis costo-beneficio de la capacitación puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de la planeación, ejecución y evaluación, como rubros genéricos del sistema integral de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la institución.

Este tipo de análisis se desarrolla en dos formas diferentes:

\* Constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones, esto se refiere a que el encargado de tomar las decisiones de inversión estudia las diferentes alternativas que pueden solucionar un determinado problema que se presenta en la empresa y al ser el adiestramiento una solución, se recomendaría conocer su rentabilidad, calculada con base a sus costos y beneficios.

\* El análisis costo-beneficio constituye un factor de evaluación, es decir, una vez efectuada la inversión o gasto, si el jefe desea conocer la rentabilidad de ésta, es posible calcular con base a los datos ya obtenidos, y plantear el desarrollo meramente teórico de una metodología para el cálculo del costo-beneficio en el adiestramiento.

La gran limitante para este estudio es que abarca única y exclusivamente los efectos que pueden medirse en términos monetarios.

**Estudio longitudinal:** Se dice que se efectúa un estudio de seguimiento-longitudinal, cuando se realiza una serie de observaciones del mismo fenómeno: sujetos a lo largo del tiempo, es decir después de días, meses, incluso años o bien el tiempo que se determine como observación.

En el contexto de la capacitación el seguimiento para evaluar los alcances de un curso, utilizando un estudio longitudinal, podrá efectuarse a partir de una muestra representativa de los sujetos que tomaron un curso en diferentes periodos de tiempo (20 días, 6 meses, 1 año, 1 ½ años, etcétera).

Para este tipo de estudios resulta ser impráctico el hacer contacto con los participantes por un periodo largo de tiempo para obtener información acerca de sus actitudes y conducta, ya que presenta básicamente tres inconvenientes:

- ① La principal dificultad de hacer estudios longitudinales es la de obtener acceso a los participantes.
- ② El segundo factor es valorar el conocimiento en que fue entrenado, sin que esta valoración ejerza ninguna influencia importante en el participante.
- ③ Otra variable que debe tomarse en cuenta para llevar a cabo estudios longitudinales, es que el tiempo y experiencias posteriores influyen en cambios de conducta y actitudes cosa que no es posible controlar; así como la pérdida de sujetos.

## PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO.

Podemos decir que la evaluación de seguimiento, casi siempre ha sido tratada más a nivel teórico que práctico, algunas explicaciones de la carencia de dicha actividad, la proporciona Bunker, K. y Cohen S. (1978), y son las siguientes:

- > Las organizaciones o los responsables de la capacitación tienen seguridad en cuanto a la funcionalidad de sus acciones de entrenamiento.
- > El costo elevado de la evaluación.
- > La creencia de que es imposible hacer mejores evaluaciones.
- > Los resultados de la evaluación pueden ser perjudiciales para algunas personas involucradas en la capacitación.
- > La visita del elemento humano, como un elemento de elevado costo.
- > La actitud de no desear conocer si el programa funciona o no.

## CAPÍTULO III

# METODOLOGÍA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto de la capacitación sistemática, la evaluación tiene como papel primordial ser un elemento de retroalimentación para el mismo subsistema de evaluación, para el sistema integral de capacitación y para el macrosistema de la institución. La implementación y evaluación de los programas da lugar a la recopilación de diversos datos que tienen trascendencia en los demás subsistemas; estos datos servirán para tomar decisiones, hacer ajustes en los programas, cursos, eventos o materiales de apoyo para el adiestramiento, mejorar el desempeño de los instructores y servir como indicadores de la eficiencia y desempeño en la institución.

Dentro de la evaluación también se toman en cuenta actividades de seguimiento que permiten retroalimentar el proceso mismo de capacitación y detectar su impacto en las actividades cotidianas del trabajador. El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que esta última implica un proceso dinámico, por lo tanto no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

La etapa de seguimiento es un proceso importante ya que es aquí en donde se verificará el nivel de los conocimientos asimilados en la capacitación y en qué forma se pone en práctica lo aprendido. Se pueden realizar estudios de seguimiento días, meses e incluso años después de impartido un curso, con el firme propósito de verificar el impacto que tuvo en los asistentes a él.

Por todas estas razones es importante realizar estudios de seguimiento dentro de los sistemas de capacitación de la Universidad Nacional Autónoma de México, que tiendan a:

- ◊ Medir los alcances y el impacto de la capacitación, así como el incremento en la productividad de los capacitados.
- ◊ Identificar problemas en la capacitación y sus posibles soluciones.
- ◊ Valorar si el programa de capacitación actual satisface las necesidades que se requieran de acuerdo a los objetivos de la misma.
- ◊ Constatar si se transfieren al ambiente laboral los conocimientos, actitudes y/o destrezas adquiridas en el curso.

Con el propósito de investigar los alcances que tiene la capacitación y verificar el grado de aplicación de los conocimientos impartidos en el Curso - Técnico Administrativo del Área de Personal de las Unidades o Secretarías Administrativas de las dependencias de la UNAM, se realizó el seguimiento del curso después de dos, seis y diez meses de haber concluido.

### 3.2 OBJETIVO:

Evaluar el impacto del curso técnico-administrativo del área de personal, así como la aplicación de los conocimientos que los asistentes al curso adquirieron y emplean en el área de trabajo.

### 3.3 TIPO DE ESTUDIO:

Estudio Experimental Longitudinal de Campo.

Experimental de campo porque la principal característica consistió en que se realizó en el medio natural que rodea al individuo, en escenarios naturales Zinser, O. (1987). Longitudinal, porque se efectuó a través del tiempo a los 2, 6 y 10 meses de haber concluido el mismo, Mungia y Valdés (1985).

### 3.4 VARIABLES:

#### INDEPENDIENTE:

Conocimientos adquiridos en el Curso - Taller Técnico Administrativo del Área de Personal (anexo 1), los cuales fueron registrados a través de las evaluaciones (exploratorias y sumarias) del curso.

#### DEPENDIENTE:

Porcentaje de rechazos en función del llenado e ingreso de movimientos administrativos tramitados ante la Dirección General de Personal.

El llenado consiste en escribir en un formato los datos personales como son el nombre completo, dirección, puesto que va a desempeñar, el sueldo que percibirá, el horario que va a cubrir. Entre los movimientos que se tramitan se encuentran:

## 1. MOVIMIENTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

- ◇ Altas
- ◇ Licencias y permisos
- ◇ Bajas  
(anexo 2)

## 2. ESTÍMULOS PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

- ◇ Estímulos para el personal académico
- ◇ Estímulos para el personal administrativo.  
(anexo 3)

---

### 3. ASISTENCIA DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

- ◊ Control de asistencia
- ◊ Justificaciones de inasistencias  
(anexo 4)

### 4. JORNADA EXTRAORDINARIA, TIEMPO EXTRAORDINARIO Y PRIMA DOMINICAL

- ◊ Pago por trabajo en días de descanso
- ◊ Tiempo extraordinario
- ◊ Prima dominical  
(anexo 5)

### 5. PRESTACIONES PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

- ◊ Prestaciones de la previsión social
- ◊ Prestaciones de la previsión cultural  
(anexo 6)

### 6. HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Existen dos modalidades para pago de honorarios por :

Servicios profesionales para apoyo académico y administrativos:

- ◊ Por recibo y
- ◊ Por nómina.  
(anexo 7)

Una vez requisitado el formato en donde se solicita un movimiento administrativo se debe ingresar a la Dirección General de Personal para que se efectúe la gestión de la que se trate. Para ingresar un movimiento antes se debe verificar que el formato este correctamente requisitado no tenga borrones, manchones, ni falte ningún dato por escribir, se deben anexar los documentos que avalen la solicitud de la que se trate (anexo 11), procurando que dicho trámite no incida en rechazo.

#### 3.5 HIPÓTESIS:

**ALTERNA Hi:** Si se imparte capacitación a un grupo de personas que trabajan en las Unidades o Secretarías Administrativas de las dependencias de la UNAM, se registrará una diferencia igual o menor en los trámites rechazados por la Dirección General de Personal, antes y después de asistir al curso de capacitación, con un nivel de significancia de .05

**NULA Ho:** Si se imparte capacitación a un grupo de personas que trabajan en las Unidades o Secretarías Administrativas de la UNAM, no se registrará diferencia significativa en los rechazos tramitados por la Dirección General de Personal, antes y después de asistir al curso de capacitación.

### 3.6 DISEÑO:

Experimental Funcional A - B - C.

- ⇨ La fase A correspondió a la línea base, registro de las personas en su conducta laboral antes del curso - taller técnico administrativo del área de personal.
- ⇨ La fase B correspondió a la impartición del curso.
- ⇨ La fase C correspondió al registro de las conductas laborales de los participantes después de haber asistido al curso (seguimiento a los 2, 6 y 10 meses posteriores al curso).

### 3.7 MUESTREO:

La muestra estuvo constituida por 14 asistentes al curso-taller técnico administrativo del área de personal (se tomó un registro inicial a 14 personas previendo deserciones o bien que algunos sujetos no fueran acordes para los fines de esta investigación), para la realización de las fases B (curso) y C (fase de seguimiento: 2, 6 y 10 meses después del curso) respectivamente solo se empleo a 9 sujetos. El muestreo fue al azar de una población limitada. Todas las personas inscritas al curso tuvieron igual oportunidad de ser seleccionadas Zinser, O. (1987 p.p. 75).

### 3.8 SUJETOS:

9 personas que trabajan en el área funcional de personal de las Secretarías o Unidades Administrativas de dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuya función está contemplada dentro de la variable dependiente y tuvieron una asistencia del 80 % como mínimo, en el curso.

### 3.9 INSTRUMENTOS Y/O MATERIALES:

- ⇨ Hojas de registros de productos terminados.(anexo 8)
- ⇨ Hojas de datos generales (anexo 9)
- ⇨ Cuestionarios de opinión (anexo 10)
- ⇨ Manual del curso - técnico administrativo del área de personal.

### 3.10 PROCEDIMIENTO:

#### Fase Pre-experimental

El primer paso fue acudir a la Dirección General de Personal (DGP) y concertar una cita con el coordinador de Selección, Capacitación y Asesorías Administrativas de esta dependencia, se le planteó el objetivo de la tesis, solicitando su colaboración para tener acceso a la información sobre el curso de capacitación que imparten al área funcional de personal de las secretarías o unidades administrativas de la UNAM. Una vez que se obtuvo el permiso se procedió a la revisión del manual del curso, el cual es elaborado por el personal que colabora en el departamento de Asesorías Administrativas de la DGP. El contenido del manual integra temas relacionados con las actividades que se realizan en el área funcional de personal, así como los procedimientos de llenado y los documentos que se deben anexar en cada movimiento ingresado ante esta dependencia administrativa.

El siguiente paso fue solicitar a la DGP, estadísticas de las dependencias que tuvieran mayor índice de rechazos en cuanto al ingreso de movimiento (altas, bajas, licencias, etcétera), para su gestión ante esta dependencia; en base a los resultados de dicha estadística se seleccionó a 14 personas que realizaran por lo menos una actividad concerniente al área funcional de personal y que laboraran en las dependencias que reflejaban un mayor índice de rechazos. Las facultades que participaron en esta investigación fueron: Contaduría y Administración, Odontología, Economía, Medicina, Química, Ciencias Políticas y Sociales, Psicología, Ingeniería, Veterinaria y Zootecnia.

Se visitó al secretario administrativo de cada una de las dependencias antes mencionadas, explicándoles la finalidad del curso y el objetivo de este trabajo de investigación, se solicitó su cooperación para que enviara a las personas responsables del llenado y trámite de los movimientos administrativos de su dependencia, se programó una cita para registrar el llenado de las formas antes de que el alumno asistiera al curso (este registro lo realice personalmente). Una vez obtenida la autorización se procedió a invitar mediante un oficio a las 14 personas sujetas a estudio a asistir al curso, obteniendo la confirmación de asistencia al mismo.

Posteriormente en base al contenido del curso y a asesorías por parte de la instructora del mismo, se definieron los procedimientos propios del área de personal y se diseñó un formato en donde se vaciarían los datos obtenidos en los registros de productos terminados (ver anexo 8). Una vez estructurados estos formatos concerté una cita con la instructora y miembros del Departamento de Asesorías Administrativas para establecer los criterios de excelencia y los estándares en los que se basarían las evaluaciones de ejecución en el trabajo.

### Fase A

A los 14 sujetos que participaron en este trabajo de investigación, les apliqué el registro inicial, fase A (línea base), el cual consistió en visitarlos en su lugar de trabajo y registrar los procedimientos que realizaban para el llenado de las formas (previamente mencionados en las variables dependientes) para su respectivo ingreso ante la Dirección General de Personal. El registro consistió en comparar con los formatos de productos terminados las formas requisitadas por los responsables de cada una de las dependencias, por lo que si se trataba de un alta, el formato (forma única) debería indicar los datos personales, plaza para la cual va a ser contratada, horario que cubrirá etcétera. Así como verificar que los documentos que se requieren en este trámite estuvieran anexos, (ver anexo 11).

Para poder efectuar el registro de estos datos se contó con la ayuda de los secretarios administrativos, ellos me mostraron las formas previamente llenadas y los documentos que deben anexarse en cada caso, lo anterior ya que se pretendía que los sujetos no fueran conscientes de que su trabajo estaba siendo registrado y no se alterara su conducta laboral.

Se programó una cita para efectuar la primer fase de seguimiento a los 2 meses de haber concluido el curso.

### Fase B

Una segunda etapa, fue el periodo en el cual se impartió la capacitación del curso - taller técnico administrativo del área de personal (al cual asistí como un participante más para conocer la dinámica y los temas a los cuales les iba a efectuar el seguimiento), (Ver anexo 1.). El aula era de una dimensión aproximada a 36m en donde estaban distribuidos 6 pupitres a lo ancho y 4 a lo largo, la ventilación no era la adecuada el espacio era pequeño y solo se contaba con ventilas en la parte superior del aula, la iluminación era adecuada el salón contaba con 6 mamparas de dos focos cada una, el curso fue impartido en 10 sesiones, de 3 horas cada una haciendo un total de 30 horas, las sesiones fueron divididas en 2 etapas la primera de las 17:00 a 17:30 hrs. con un intermedio de 15 minutos y de 17:45 a 20:00 hrs.

Los temas que se tocaron a lo largo del curso fueron:

- ⇒ Generalidades del área funcional de personal.
  - > Estructura funcional de la secretaria o unidad administrativa.
  - > Objetivo del área funcional de personal.
  - > Políticas.
  - > Funciones.
  - > Relaciones.
  - > Disposiciones que regulan la función administrativa de la UNAM.

- ⇒ Controles internos del personal académico y administrativo.
  - Controles internos en el área de personal.
  - Control del banco de horas.
  - Movimientos en plantilla.
  
- ⇒ Personal de la UNAM.
  - Generalidades.
  - Personal académico.
  - Personal administrativo.
  - Paquete de computo "Norma versión 3.1".
  
- ⇒ Contrataciones de personal por honorarios y extranjeros.
  - Honorarios por servicios profesionales.
  - Contratación de personal extranjero.
  
- ⇒ Prestaciones al personal académico y administrativo.
  - Prestaciones al personal académico y administrativo.
  - Gratificación por renuncia voluntaria, pensión y jubilación.
  - Pago de marcha.
  - Ayuda de guardería.
  - Reembolso como ayuda para impresión de tesis.
  - Menaje de casa.
  - Gratuidad de anteojos, aparatos ortopédicos, auditivos, prótesis y sillas de ruedas.
  - Vales de despensa.
  - Vales de canastilla.
  - Vales de libros.
  - Vales de Juguetes.
  - Certificación de antigüedad para licencia prejubilaria.
  - Expedición de hoja única de servicios.
  - Integración de antigüedad.
  - Filiación.
  - Evolución de sueldos.
  - Pago proporcional de aguinaldo y días o quincenas no cobrados.
  
- ⇒ Servicios para el personal académico y administrativo.
  - Asistencia del personal.
  - Estímulos al personal Académico y administrativo.
  - Seguros.
  
- ⇒ Contratos colectivos.
  
- ⇒ Riesgos de trabajo.
  
- ⇒ Modulo de información.

De todos estos temas se eligieron como variables a medir solo 6 de ellos por ser los puntos más importantes y frecuentes dentro del área, (ver variables dependientes).

Se expuso teóricamente el tema, empleando como material de apoyo el pizarrón, rotafolio, diapositivas y el manual del curso, en algunos temas se emplearon técnicas como el phillips 66, por ejemplo en el caso del llenado de la forma única para un alta, se formaban grupos de 6 personas se les solicitaba la requisición del formato así como escribir en una hoja los documentos que se deberían anexar en cada caso, posteriormente se mostraba una ampliación del formato y el procedimiento en el cual se debió llenar la forma única, también se mencionaban que documentos eran los que se debería anexar, posteriormente se dedicaban 15 ó 20 minutos para preguntas, o comentarios acerca de la experiencia de cada grupo así como comentar las dificultades que habían tenido cuando ingresaban sus altas ante la Dirección General de Personal, entre todos los integrantes y la instructora se realizaban recomendaciones o "tips" para no tener rechazos en futuros gestiones ante la DGP.

En otros temas como el de Riesgos de Trabajo, se realizaban dinámicas vivenciales en donde se exponía un conflicto, en este caso, el accidente de trabajo, el ejemplo que se planteó fue "un trabajador que había sufrido un percance automovilístico rumbo al trabajo". Un integrante del equipo adoptaba el papel del accidentado, otro integrante el del Jefe del área de personal, otro alumno el de Secretario Administrativo y uno más el de representante del sindicato, se explicaba a cada uno el papel que debería desempeñar para exponerlo ante el grupo. Se llevaba a cabo la exposición y el debate de las partes afectadas, otorgando un tiempo de exposición, al terminar este se usaba la técnica de lluvia de ideas en donde participaba todo el grupo, dando sus puntos de vista y la forma en que ellos hubieran actuado, posteriormente la instructora exponía la forma estipulada por la DGP para la resolución de estos conflictos y se daban sugerencias de como resolver casos similares.

En la Antepenúltima sesión se organizó una visita guiada a la Dirección General de Personal, con el propósito de presentarles a los jefes de departamento y responsables de recibir y tramitar su movimientos, la visita duro 2 horas, el recorrido consistió en conocer a los jefes de departamento en su oficina y platicar un poco con ellos, los funcionarios expusieron la mecánica de su trabajo y contestaron algunas preguntas.

La última sesión, estuvo dedicada a preguntas y comentarios acerca del curso, se les aplicó dos cuestionarios, el primero para evaluar el curso, en el segundo se solicitaba evaluar al instructor, (anexo 10), al terminar les fueron entregadas las constancias de asistencia al curso, dicha entrega estuvo a cargo del Director de la DGP.

### **Fase C**

La fase "C", consistió en un seguimiento dividido en tres etapas:

- 1) a los 2 meses.
- 2) a los 6 meses.
- 3) a los 10 meses de haber concluido el curso.

- C.1 Se visitó nuevamente a los secretarios administrativos en sus respectivas dependencias, ellos me facilitaron los formatos para efectuar los registros igual que se hizo en la fase A.  
Nuevamente se solicitaron a la DGP estadísticas de los índices de rechazos de las dependencias que participaron en este trabajo de investigación (correspondientes a los 2 meses posteriores al curso), se efectuó un análisis comparativo entre los resultados que obtuve de los registros de productos terminados y los resultados de las estadísticas de los trámites gestionados de esas dependencias ante la DGP, y de esta forma contar con datos más precisos para el análisis de los resultados. Se solicitó una nueva cita correspondiente a los 6 meses posteriores al curso.
- C.2 En la segunda etapa de seguimiento a los 6 meses posteriores al curso acudí con los secretarios administrativos para efectuar los registros, se empleó el mismo procedimiento de registro empleando en la primer etapa de seguimiento, solicitando nuevamente estadísticas a la DGP correspondientes a los 6 meses de haber concluido el curso.  
Se concertó una cita correspondiente a los 10 meses de haber concluido al curso, para la última fase del seguimiento.
- C.3 En la tercer y última etapa de seguimiento a los 10 meses se registraron nuevamente los movimientos administrativos y el procedimiento en cuanto al ingreso de los mismos, (igual que en los registros efectuados antes de asistir al curso) en esta fase el registro lo realicé a los asistentes al curso, explicando que participaron en un estudio de investigación, se agradeció su cooperación, y les solicité contestaran un cuestionario de opinión acerca del curso (ver anexo 10). También se le pidió al secretario o jefe de Unidad Administrativa llenara un cuestionario de opinión en donde se le pedía nos informara que tanto había beneficiado a su subordinado, así como a la dependencia, el curso impartido. Igual que en las otras fase de seguimiento se solicitaron a la DGP estadísticas de los índices de rechazos de las dependencias que estuvieron involucradas en este trabajo de investigación, para cotejar resultados correspondientes a los 10 meses de haber asistido al curso.

Para las tres etapas del seguimiento se empleó un registro de productos terminados idéntico al de la línea base "fase A". Al concluir los registros se solicitó a la Dirección General de Personal estadísticas correspondientes a cada una de las etapas del seguimiento, esto con el propósito de cotejar los resultados obtenidos en los registros de cada dependencia.

### 3.11 RESULTADOS:

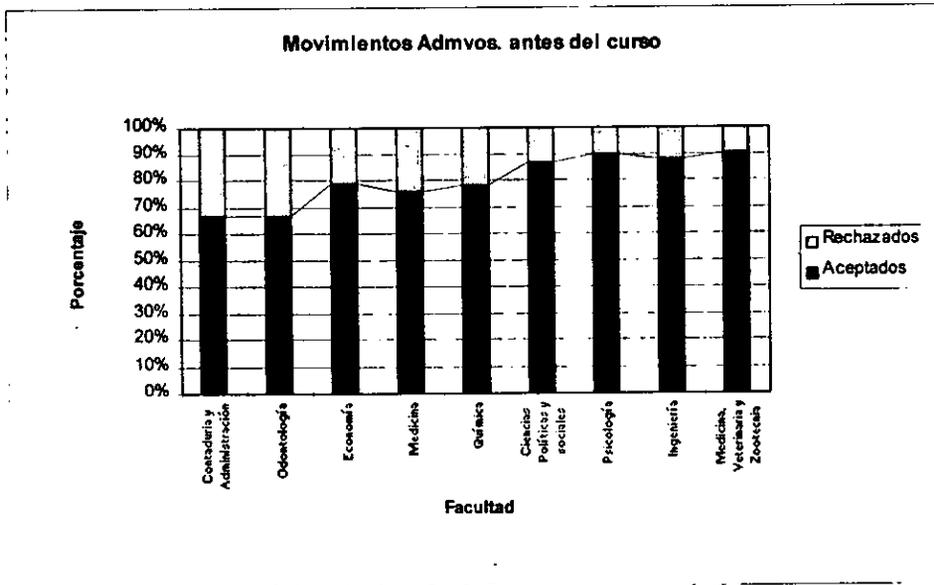
Se eligieron dos aspectos para el análisis e interpretación de los resultados:

- 1) Los resultados obtenidos producto del seguimiento realizado a los asistentes al curso, se concentraron en tablas convirtiéndolos en porcentajes para un manejo mas adecuado, se representó a través de gráficas, con el fin de facilitar la observación de los resultados obtenidos. Para el análisis anterior se empleo el software EXCEL, permitiendo una mas fácil, rápida y mejor calidad en la representación de los resultados obtenidos.

El primer aspecto que se consideró para el análisis de los resultados fue el investigar, los promedios de rechazos en base al total de los trámites gestionados ante la Dirección General de Personal, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**ANTES DEL CURSO**

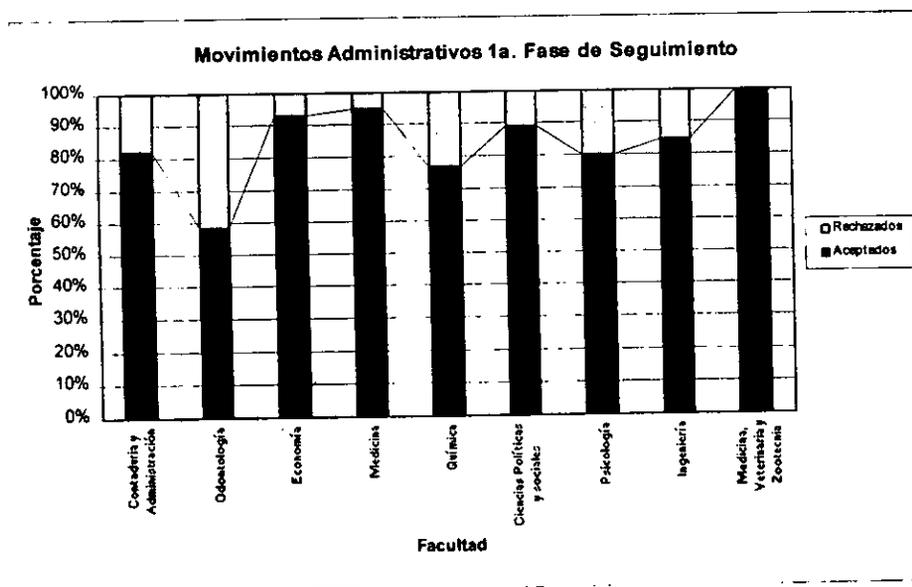
Facultad	Aceptados	Rechazados	% Aceptados	% Rechazados
Contaduría y Administración	10	5	67%	33%
Odontología	20	10	67%	33%
Economía	11	3	79%	21%
Medicina	40	13	76%	24%
Química	29	8	79%	21%
Ciencias Políticas y sociales	13	2	87%	13%
Psicología	9	1	90%	10%
Ingeniería	29	4	88%	12%
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	28	3	90%	10%



El promedio de rechazos registrado como resultado obtenido producto de los registros efectuados a los asistentes al curso antes de que asistieran a la capacitación, correspondió al 19% general.

## 1a. FASE DE SEGUIMIENTO

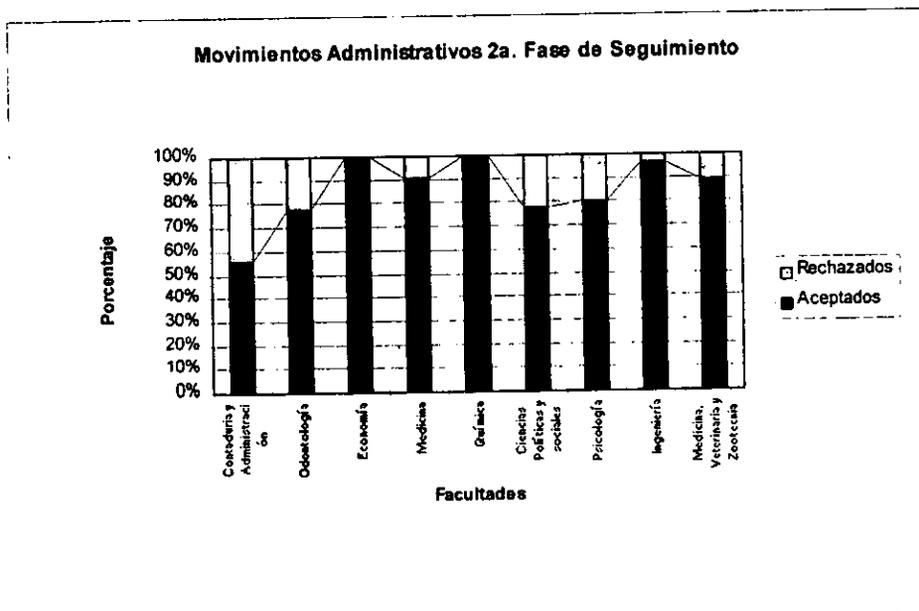
Facultad	Aceptados	Rechazados	% Aceptados	% Rechazado
Contaduría y Administración	32	7	82%	18%
Odontología	7	5	58%	42%
Economía	13	1	93%	7%
Medicina	38	2	95%	5%
Química	20	6	76%	24%
Ciencias Políticas y sociales	16	2	89%	11%
Psicología	4	1	80%	20%
Ingeniería	22	4	84%	16%
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	17	0	100%	0%



En la primer fase de seguimiento se registró un promedio de rechazos del 16% en los trámites administrativos gestionados ante la DGP.

**2da. FASE DE SEGUIMIENTO**

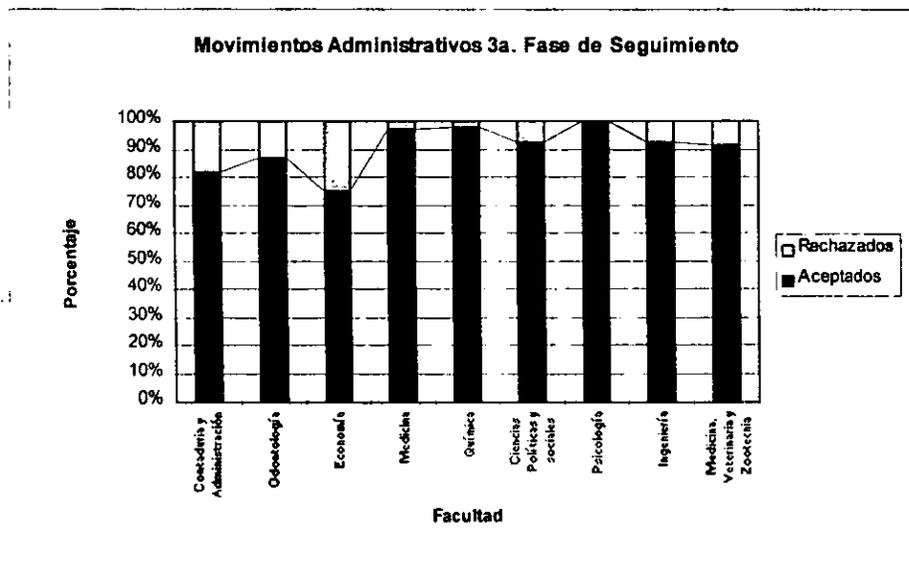
Facultad	Aceptados	Rechazados	% Aceptados	% Rechazados
Contaduría y Administración	5	4	56%	44%
Odontología	7	2	78%	22%
Economía	1	0	100%	0%
Medicina	39	4	90%	10%
Química	30	0	100%	0%
Ciencias Políticas y sociales	14	4	78%	22%
Psicología	8	2	80%	20%
Ingeniería	30	1	97%	3%
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	16	2	89%	11%



Los resultados obtenidos de acuerdo al promedio de rechazo registrados en la segunda fase de seguimiento correspondió en forma general al 14%.

### 3ra. FASE DE SEGUIMIENTO

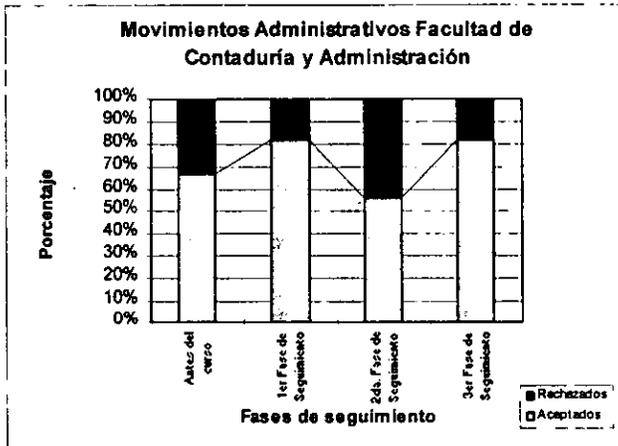
Facultad	Aceptados	Rechazados	% Aceptados	% Rechazados
Contaduría y Administración	9	2	82%	18%
Odontología	13	2	87%	13%
Economía	6	2	76%	24%
Medicina	37	1	97%	3%
Química	43	1	98%	2%
Ciencias Políticas y sociales	13	1	92%	8%
Psicología	7	0	100%	0%
Ingeniería	13	1	93%	7%
Medicina, Veterinaria y Zootecnia	11	1	91%	9%



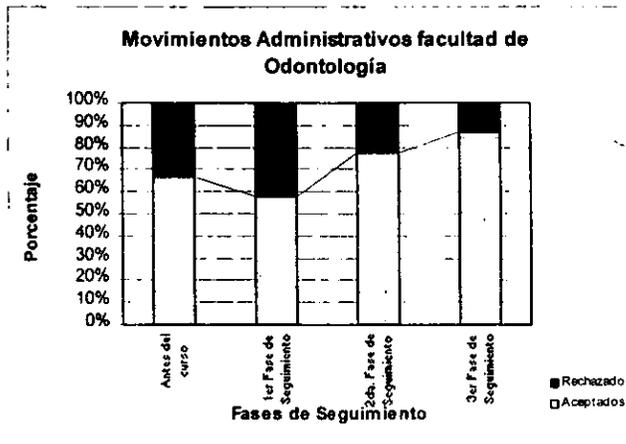
En la última etapa del seguimiento se registró un promedio de rechazos correspondiente al 9%, como se puede observar en las 3 etapas anteriores, el promedio fue disminuyendo lo cual indica que los conocimientos que obtuvieron en el curso, hasta después de un lapso de 10 meses fueron aplicados.

Analizando los resultados por facultades en las 3 fases de seguimiento se encontraron los siguientes datos.

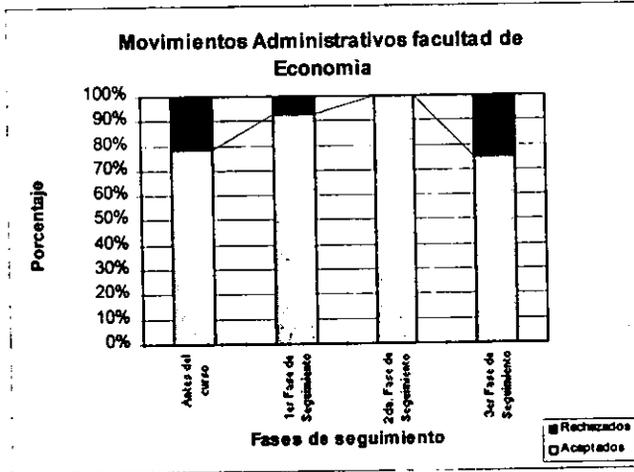
En la facultad de Contaduría y Administración se presentó un promedio de rechazos del 33% en el registro efectuado en la etapa previa al curso, en la 1er fase de seguimiento el promedio bajo y presentó el 18% de rechazos, en la 2da. fase de seguimiento aumento el promedio y se registró el 44% de rechazos, finalmente en la 3ra. etapa del seguimiento el promedio bajo y presentó el 18% de movimientos rechazados.



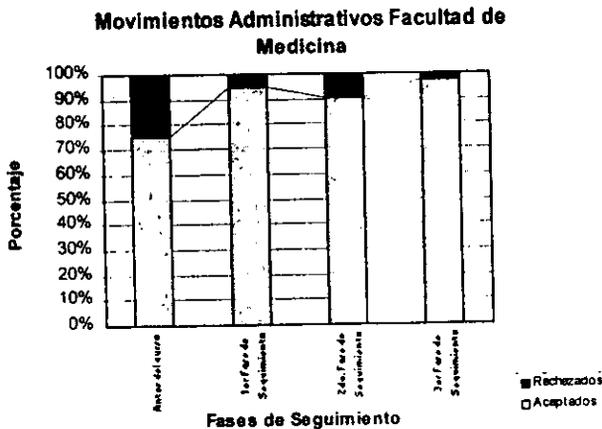
En la facultad de Odontología se registró un promedio de rechazos en la etapa previa al curso, correspondiente al 33%, en el registro del primer seguimiento se registró el 42% de rechazos, el segundo seguimiento presentó un promedio del 22%, Por último en la 3ra. etapa de seguimiento se registro un promedio de rechazos del 13%.



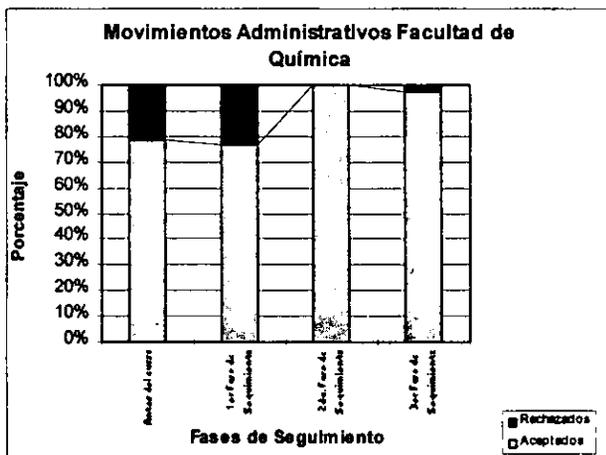
Facultad de Economía presentó un promedio de rechazos en la etapa previa al curso del 21%, en la primer fase del seguimiento registró el 7%, En la segunda fase no registró rechazo alguno, el registro efectuado en la última fase de seguimiento arrojó un promedio de rechazo del 24%.



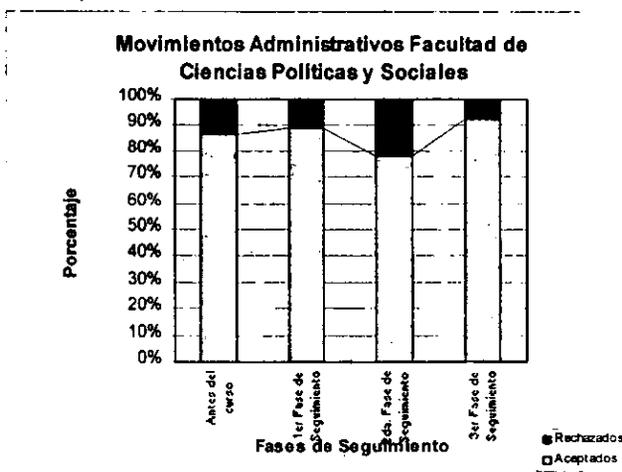
En la facultad de Medicina se presentó un promedio de rechazos del 24% en el registro efectuado en la etapa previa al curso, en la 1er fase de seguimiento el promedio bajo y presentó el 5% de rechazos, en la 2da. fase del seguimiento aumentó el promedio y se registró el 10% de rechazos, Finalmente en la 3ra. etapa del seguimiento el promedio bajo y presentó el 3% de movimientos rechazados.



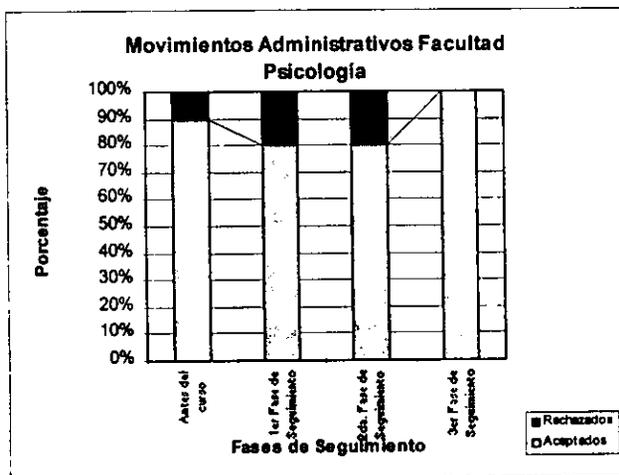
En Química el promedio de rechazos en la etapa previa al curso fue del 21%, en la primer fase de seguimiento aumentó ligeramente a 24%, El registro efectuado en la 2da. etapa no mostró rechazo alguno, mientras que en la 3ra etapa se registró un promedio del 2%.



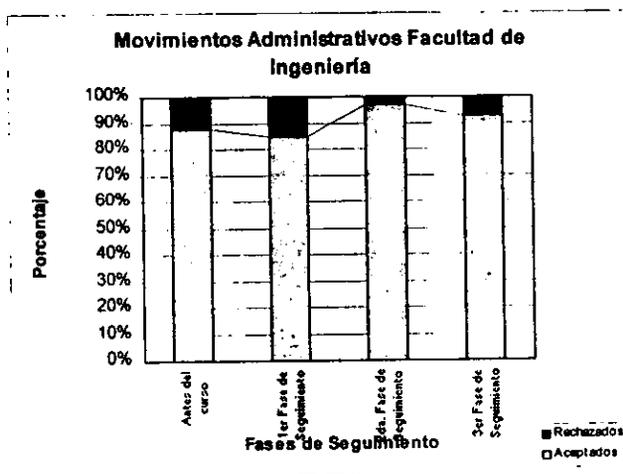
La facultad de Ciencias Políticas y Sociales registró un promedio de rechazos en la etapa previa al curso, correspondiente al 13%, en el registro del primer seguimiento se registró el 11% de rechazos, el segundo seguimiento presentó un promedio del 22%, Por último en la 3ra. etapa de seguimiento se registró un promedio de rechazos del 8%.



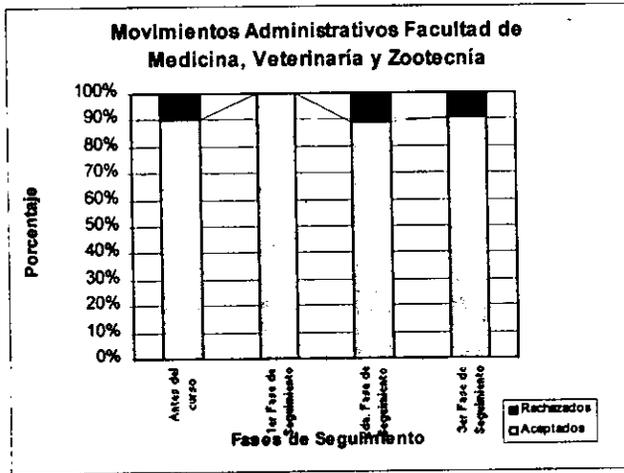
En la etapa previa al curso la facultad de Psicología arrojó un promedio de rechazos del 10%, contradictoriamente en la primer fase del seguimiento (a los dos meses de haber regresado del curso) este promedio fue mayor correspondiendo al 20%, en la segunda fase de seguimiento se mantuvo este promedio 20%, finalmente en la última etapa del seguimiento no se presentó rechazo alguno.



Facultad de Ingeniería registró el 12% de rechazos concerniente al registro efectuado antes de que los alumnos asistieran a programa de capacitación, posteriormente en el primer periodo de seguimiento se observó un ligero aumento correspondiente al 16%, el segundo periodo registró solo el 3% de rechazos, por último en el 3er. periodo arrojó el 7%.



En la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, los registros efectuados a los trámites ingresados ante la DGP arrojaron los siguientes promedios de rechazos: etapa previa al curso el 10%, 1er. fase de seguimiento no registró rechazo alguno, 2da. etapa el 11%, y 3ra. y última etapa el 9%.



2) Posteriormente se analizaron los datos producto de las fases de seguimiento, mediante el análisis estadístico, el cual fue una variación de la prueba t, conocido como prueba t dependiente o correlacionada. Esta prueba se denomina t dependiente porque los sujetos que originan los datos son los mismos (Otto Zinser, 1987), se realizó el análisis de la prueba t para muestras correlacionadas, ya que una sola muestra fué medida en cuatro puntos diferentes en el tiempo: antes del curso, a los 2, 6 y 10 meses posteriores de haber asistido al programa de capacitación. Se tomó como nivel de significancia el .05 ya que es el valor mínimo aceptable en la prueba t, u otra prueba estadística, los valores calculados de t con una probabilidad inferior a .05 sugiere que la diferencia entre las muestras no fue producto del azar sino más bien de los conocimientos que los asistentes al curso adquirieron y fueron aplicados en su trabajo para reducir el porcentaje de rechazos que tramitan ante la Dirección General de Personal.

Se solicitó el valor t con el propósito de comprobar si se aceptaba la hipótesis alterna o bien era rechazada. Es decir investigar si los conocimientos adquiridos en el curso reflejaban un impacto favorable en el desempeño laboral del trabajador. Otto Zinser (1987) menciona que la tabla t proporciona áreas de distribución de la muestra, necesarias para evaluar el estadígrafo calculado; el extremo (punta lateral) de la distribución. Como la distribución t es simétrica, ambos extremos laterales son iguales.

La fórmula empleada para el análisis de la prueba t correlacionada fue la siguiente:

$$t = \frac{\sum D_i}{\sqrt{\frac{N \sum D_i^2 - (\sum D_i)^2}{N - 1}}}$$

**1ª. FASE DE SEGUIMIENTO**

n	% de rechazos		Di=X <sub>1</sub> - X <sub>2</sub>	Di <sup>2</sup>
	antes del curso	2 meses después		
1	X <sub>1</sub> 50	X <sub>2</sub> 22	28	784
2	50	71	-21	441
3	27	8	19	361
4	33	5	28	784
5	28	30	-2	4
6	15	13	2	4
7	11	25	-14	196
8	14	18	-4	16
9	11	0	11	121
			ΣDi=47	ΣDi <sup>2</sup> =2711

$$t = \frac{\sum D_i}{\sqrt{\frac{N \sum D_i^2 - (\sum D_i)^2}{N - 1}}}$$

$$t = \frac{47}{\sqrt{\frac{(9)(2711) - (47)^2}{9 - 1}}}$$

$$t = \frac{47}{\sqrt{\frac{24399 - 2209}{8}}}$$

$$t = \frac{47}{\sqrt{22190}}$$

$$t = \frac{8}{\frac{47}{\sqrt{2773.75}}} = \frac{47}{52.67} = 0.892$$

En la primer fase de seguimiento (a los 2 meses de haber asistido al curso) el valor de t correspondió a 0.892 donde el valor para p .05 con 8 gl es de 2.306, estos valores reflejan relación entre los conocimientos adquiridos en el curso y el porcentaje de rechazos registrados a los 2 meses de haber asistido al curso de capacitación. El nivel mínimo requerido para rechazar la hipótesis alterna corresponde a 2.306 (de acuerdo al nivel de significancia del .05 de la t de student) y el valor obtenido por t fue inferior = 0.892 por lo cual se acepta la hipótesis alterna. En base a estos datos se puede inferir que existe relación entre los conocimientos impartidos en el curso y los rechazos registrados ante la Dirección General de Personal.

## 2°. FASE DE SEGUIMIENTO

	% de rechazos antes del curso	% de rechazos 6 meses después		
n	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	D <sub>i</sub> =X <sub>1</sub> - X <sub>2</sub>	D <sub>i</sub> <sup>2</sup>
1	50	80	-30	900
2	50	29	21	441
3	27	0	27	729
4	33	10	23	529
5	28	0	28	784
6	15	29	-14	196
7	11	25	-14	196
8	14	3	11	121
9	11	13	-2	4
			ΣD <sub>i</sub> =50	ΣD <sub>i</sub> <sup>2</sup> =3900

$$t = 0.78$$

En la segunda fase de seguimiento (a los 6 meses de concluir el curso) se registró un valor de t correspondiente al 0.78, en donde el valor para p .05 con 8 gl es de 2.306 lo cual representa que existe relación entre los conocimientos adquiridos en el curso y los rechazos registrados en la DGP. El nivel mínimo requerido para rechazar la hipótesis alterna corresponde a 2.306 de acuerdo al nivel de significancia del .05 de la t de student, pero el dato obtenido en el análisis de la t en la segunda fase de seguimiento fue inferior (0.78), por lo cual se acepta la hipótesis alterna, esto es existe relación entre los conocimientos adquiridos en el curso y el promedio de rechazos registrados en los movimientos administrativos gestionados en la Dirección General de Personal.

## 3ª. FASE DE SEGUIMIENTO

n	% de rechazos		$D_i = X_1 - X_2$	$D_i^2$
	antes del curso	10 meses después		
	$X_1$	$X_2$		
1	50	22	28	784
2	50	15	35	1225
3	27	33	-6	36
4	33	3	30	900
5	28	2	26	676
6	15	8	7	49
7	11	0	11	121
8	14	8	6	36
9	11	9	2	4
			$\sum D_i = 139$	$\sum D_i^2 = 3831$

$$t = 3.193$$

En la última fase de seguimiento (a los 10 meses de haber concluido el curso) se encontró un valor  $t$  correspondiente al 3.193, donde el valor estimado para  $p .05$  con 8 gl es de 2.306 lo cual no representa relación alguna entre los conocimientos adquiridos en el curso y el porcentaje de rechazo registrados en la DGP. Lo cual indica que no existe relación entre los conocimientos que se administraron en el curso de capacitación y el promedio de rechazos registrados en el trámite de los movimientos administrativos gestionados en la Dirección General de Personal.

### 3.12 CONCLUSIONES:

En todos los tiempos ha resultado indispensable el capacitarse y preocuparse por estar mejor preparado, todo ser humano debe aspirar a ser siempre el mejor en todas las roles que desempeña en su vida, el de ser hijo, esposo, padre, empleado o quizá el dueño o director de una empresa.

Actualmente en la época que estamos viviendo en donde nuestro país ha atravesado por diversas crisis económicas, tratados de libre comercio, la era de la cibernética, por todos estos aspectos se requiere de personal con un alto nivel de conocimientos. Además el estar capacitado refleja en el asistente al curso confianza de poder desarrollar en forma satisfactoria su trabajo y por lo tanto conservarlo.

Es sumamente importante contar con programas de capacitación pero estos no servirían de mucho si a final de cuentas solo se enviara a las personas a recibir la capacitación. Las actividades de seguimiento son necesarias como apoyo a la capacitación. Ayudan al capacitado en el desempeño de su trabajo y a reducir la posibilidad de encapsulamiento de la capacitación. El capacitador debe analizar la capacitación y las situaciones en el trabajo para definir un programa apropiado. Se deben contar con programas de seguimiento que arrojen datos en donde se detecten las fallas y los medios para subsanar estos.

La capacitación es una de las funciones básicas de toda institución ya que se requiere personal capacitado para desempeñar en forma satisfactoria su labor cotidiana. Se requiere que el personal que acude a un curso de capacitación realmente aprenda lo que ahí se imparte y posteriormente lo aplique en su área de trabajo.

Uno de los principales objetivos de la capacitación consiste en mejorar el desempeño del personal a fin de elevar su productividad, este aspecto solo puede verificarse en el área de trabajo. Esto repercutirá en beneficios personales y organizacionales, para poder con ello conceptualizar a la capacitación como una inversión no solo en aspectos monetarios, sino tomando en cuenta el tiempo, también pensando en los recursos humanos invertidos (tanto del los organizadores, instructor y asistentes al curso) y no verlo como un gasto más y una pérdida de tiempo y recursos.

Por lo tanto se requiere que no solo se imparta la capacitación sino que se apliquen programas de seguimiento no solo basándose en el aspecto teórico, también investigar si lo llevan a la práctica y ayudan a mejorar a la institución.

La evaluación de seguimiento debe contar con diversas actividades Smith y Delahaye (1995) destacan que para realizar un seguimiento la persona encargada de efectuar el seguimiento debe planear las actividades a seguir entre las que podemos mencionar: minimizar todos los factores externos que contribuyen al encapsulamiento de la

capacitación, proporcionar recursos para permitir actividades de seguimiento en todos los programas de capacitación, planear actividades de seguimiento como parte del programa inicial, informar a los supervisores tanto del programa de capacitación como de las actividades de seguimiento, Involucrar a los capacitados para que se preparen activamente para enfrentarse a los problemas percibidos en el trabajo, promover el contacto capacitador-capacitado.

Dentro de las actividades de seguimiento se deberá contemplar diversas fases de seguimiento posteriores al curso estas pueden ser días, meses e incluso años después de haber recibido la capacitación.

De acuerdo a los datos obtenidos en el presente estudio, el nivel de significancia del .05 obtenido de la prueba t de student así como del promedio de rechazos en los movimientos gestionados ante la Dirección General de Personal, indican una correlación válida y confiable entre los resultados obtenidos mediante el tratamiento estadístico y el promedio de rechazos registrados antes del curso a los 2, 6 y 10 meses de haber concluido la capacitación.

Antes de asistir al curso se encontró un promedio de rechazo correspondiente al 19%, lo cual refleja que los asistentes al curso, no contaban con el nivel requerido para no tener errores en el llenado de los movimientos administrativos e incidir en rechazos.

En la primer fase de seguimiento se registró un nivel de significancia correspondiente a  $t = 0.89$  y un promedio de rechazo del 16%, lo cual indica que aún después de haber asistido al curso de capacitación no se logro un notable cambio en la disminución de errores, no hay un valor aceptable en cuanto al nivel de significancia del .05.

En la segunda fase se registró un nivel de significancia correspondiente al  $t = 0.78$  y un promedio de rechazo del 14%, si comparamos con las fases anteriores el promedio de rechazo disminuyó ligeramente y por lo tanto el impacto de la capacitación no es favorable, por lo tanto el valor no es valido de acuerdo al nivel de significancia del .05.

Es hasta la tercera fase de seguimiento que se registra un valor significativo de acuerdo al .05, ya que los datos obtenidos registran un nivel de significancia correspondiente al 3.193 y un promedio de rechazo del 9%, por lo tanto hasta este período se acepta la Hipótesis nula ( $H_0$ ).

Otto Zinser (1987) menciona que si los valores calculados de t con una probabilidad inferior a .05 se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). La cual sugiere que la diferencia entre las muestras no fue producto del azar sino de los conocimientos que los asistentes al curso adquirieron y fueron aplicados en su trabajo. Si la probabilidad asociada con los valores obtenidos en la t es mayor que .05 se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), esta indica que cualquier diferencia entre los grupos de se debe al azar.

---

Aún con los datos antes mencionados se puede inferir que la capacitación no fue del todo exitosa ya que se logró el impacto favorable después de 10 meses de haber asistido al curso, y no como se pretendía, verifica desde la primer etapa de seguimiento el éxito de la capacitación.

Sin embargo las variables que influyeron para que no se registrara un impacto inmediato del programa de capacitación fueron:

\* No se capacita a todo el personal que trabaja en el área de personal, solo a aquellos que supervisan el trabajo, se recomienda entrenar a todo el personal, sobre todo a aquellos que directamente llenan estos formatos y se enfrentan a la inmensidad de trámites y burocracias ante la Dirección General de Personal.

\* No se toma en cuenta que no es lo mismo tratar temas "difíciles" en teoría que cuando ya se llevan estos conocimientos a la práctica.

\* En algunas dependencias (contaduría) el personal encargado del llenado de estos formatos son prestadores de servicio social y duran poco tiempo en el puesto, y llega gente nueva cotidianamente, por lo tanto no se compromete a realizar al 100% su trabajo.

\* Simplemente sus jefes no los motivan a perfeccionar su trabajo, no los alientan a mejorar, se conforman con solo indicar que se tramite nuevamente el movimiento.

## CAPÍTULO IV

# PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO.

---

En base a todo el trabajo de investigación que se realizó y a los resultados obtenidos, se hace una propuesta de un programa de seguimiento, con el propósito de aportar bases para la planeación de futuros cursos de capacitación y del subsistema de evaluación en especial el de seguimiento.

La capacitación no debe ser aplicada sin ningún tipo de planeación y control ya que produce más daño a las organizaciones que beneficios. La capacitación debe ser considerada como una responsabilidad de todos los integrantes de una organización, desde el más alto funcionario hasta el último del organigrama.

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

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

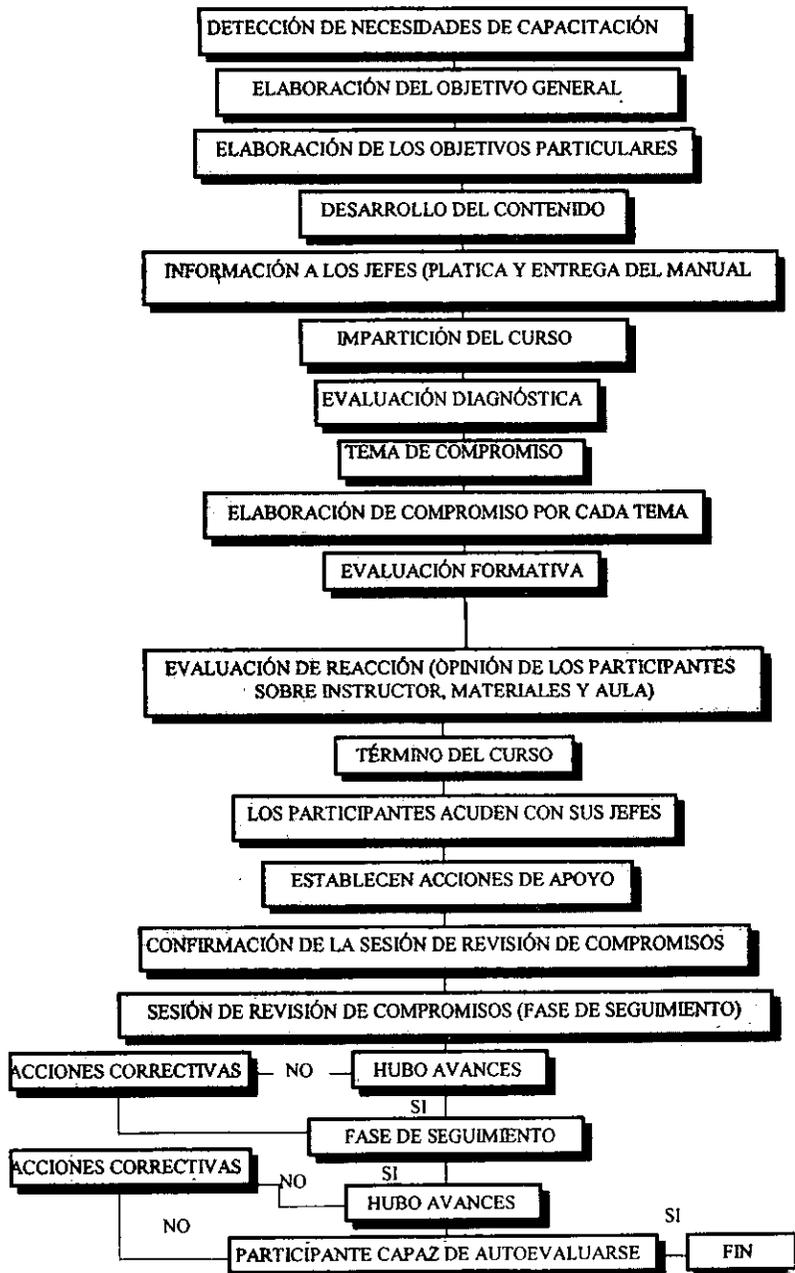
Para cumplir con esto es necesario que la empresa cuente con recursos humanos, técnicos, financieros y administrativos que se integren de acuerdo a sus objetivos y políticas, a las necesidades y planes estratégicos de la empresa. Zavala R.L. 1994.

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

Hoy en día en la UNAM se evalúan los cursos, los instructores y a los capacitados en el aula pero, también se requiere evaluar al asistente al curso tiempo después de regresar a su área de trabajo, en la aplicación de sus actividades laborales y comprobar si cumple con los objetivos de capacitación planteados por los organizadores de la capacitación y por ende de los fines básicos de la institución.

Ayala, S. G. en (1992), presentan una propuesta alternativa práctica para realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación, de manera tal que al aplicarla arroje información útil para la toma de decisiones en la organización.

### ESQUEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



---

**Detección de necesidades de capacitación:** es un estudio cuyos resultados se obtienen de la comparación entre la manera apropiada de trabajar y la forma como realmente se trabaja.

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

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

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

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

Es importante mencionar que los objetivos planteados deben ser alcanzables, precisos, claros y valiosos para el trabajador, ya que constituyen la meta a seguir. Esta debe estar definida con exactitud para poder ser reconocida por el participante, pues esto le permitirá guiar sus esfuerzos y conducta hacia los aspectos que debe alcanzar.

**Desarrollo del contenido:** Se refiere al desglose de los temas. Aquí es en donde se creará el contenido del manual, las prácticas que se emplearán, los tiempos estimados en los que se cubrirán los temas.

También se elegirá el equipo que se empleará, esto en base al material de apoyo el cual es diseñado por el instructor.

**Información a los jefes:** Al impartir cursos de capacitación, se ha observado que el participante no cuenta con el apoyo de su jefe, para aplicar en su trabajo cotidiano lo que ha aprendido en el curso, en algunas ocasiones el jefe ni siquiera se preocupa por preguntarle que es lo que asimiló del curso, mucho menos cómo o en qué puede ayudar al trabajador para propiciar que lo abordado en la capacitación sea de utilidad en su puesto de trabajo.

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

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

---

**Impartición del curso:** esta fase consiste en la ejecución de los programas de capacitación, la coordinación de los mismos y todos los aspectos de logística. Esta función tiene como objetivo ejecutar la capacitación; las actividades que se realizan en esta fase depende de la técnica de capacitación seleccionada.

En esta etapa activa del proceso enseñanza-aprendizaje, que consiste en la utilización y aplicación de las técnicas y métodos de enseñanza, así como los materiales y cursos didácticos.

Si la enseñanza es delegada, se asignará un tutor por región o para cada número determinado de instructores para que los asesore o resuelva sus dudas.

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

Así mismo, esta evaluación es un factor determinante para identificar que los resultados sean producidos por el curso, y que el participante no los posea antes de esté.

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

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

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

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

Esto provoca que los resultados de la capacitación, al menos en la organización, sean considerados inservibles. ya que en ocasiones el participante no encuentra como utilizarlos y los directivos se arrepienten de haber organizado cursos que no benefician a la institución. Por ello, los objetivos deben ser elaborados en base a las necesidades de cada institución.

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

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

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

Evaluación de reacción: Consiste en pedir la opinión del participante acerca del desarrollo del curso, su duración, temas expuestos, material didáctico de apoyo, desempeño del instructor, condiciones del aula, horario del curso. Se realiza generalmente a través de un cuestionario estructurado que contiene preguntas sobre los puntos anteriormente mencionados.

Sesión de revisión de compromisos: En la última sesión del curso se fija la fecha de la primera sesión de seguimiento, siempre y cuando se desee que el participante este consciente de que va a ser sujeto de seguimiento, si no es así se fijan fechas con su jefe inmediato superior.

Se propone que ésta sea de quince a veinte días después de concluir el curso, con el propósito de dar oportunidad al participante de aplicar los conocimientos adquiridos en su área laboral. Además este periodo deberá permitir detectar obstáculos en el cumplimiento de los compromisos generados en el curso para tomar medidas correctivas a tiempo.

Esta sesión deberá ser confirmada por medio de una carta personal que se envía con anticipación al participante o bien a su jefe inmediato en cada caso.

Durante esta primera sesión de seguimiento se hace un breve resumen (coordinado por el instructor del curso) del contenido del curso y se aplica un examen sumativo de conocimientos teóricos y/o prácticos, o bien se registran los avances en base al registro de productos terminados o la técnica que la persona encargada de seguimiento elija.

Posteriormente se realiza un análisis de los avances obtenidos, si existe algún obstáculo en el cumplimiento de los compromisos, se exponen las causas y la forma en la que pueden superarse estas dificultades.

Se generará un informe sobre los avances, problema y sugerencias para lograr el cumplimiento de los compromisos, para llevar un seguimiento cuantitativo y abordarlo al final del programa de seguimiento.

**Sesiones consecutivas de seguimiento:** El período intersección será variable, pueden ser meses e incluso años después, de acuerdo a como lo establezcan las personas encargadas de las fases de seguimiento.

Al inicio de cada sesión de seguimiento se realizará un breve resumen de la sesión anterior y se prosigue inmediatamente con la revisión de compromisos y se registran los avances. Es importante mencionar que en estas sesiones ya no se evalúan los conocimientos mediante exámenes solo se anotan los avances en registros de productos terminados.

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

### **IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

Esta alternativa surge inicialmente de una necesidad particular de evaluar los cursos de capacitación, esta propuesta de seguimiento tiene la ventaja de ser cíclica, es decir el último de sus pasos permite detectar nuevas necesidades de capacitación, estableciendo así la continuidad de eventos que permitan la constante mejora de las instituciones.

Esta propuesta resulta económica en cuestión financiera, ya que el desarrollo de la evaluación es paralelo, por lo que no requiere de inversiones extras de tiempo. Además se sugiere que sea el instructor quien coordine las sesiones de seguimiento, ya que esto le permitirá obtener información para retroalimentar a todo el sistema y la institución no necesitará contratar ni pagar a otra persona para realizar esta actividad.

Otra ventaja de esta propuesta es que proporciona al participante herramientas útiles que le permiten autoevaluarse en cuanto a los conocimientos y a la facilidad de aplicarlos en su trabajo diario, sin requerir de la ayuda de terceras personas.

También se involucra al jefe de la persona capacitada de manera tal que los resultados de la capacitación sean vistos como una responsabilidad compartida y no se deje solo al trabajador en su deseo de mejorar, como sucede frecuentemente.

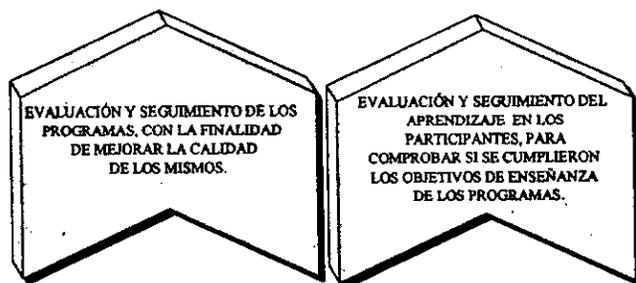
La importancia de este esquema radica en ofrecer una alternativa que pretenda evaluar todos los aspectos relacionados con la capacitación y no enfocarse a uno solo; es decir, toma en cuenta la evaluación diagnóstica, formativa, sumativa, de reacción y hace énfasis en la etapa de seguimiento, no descuidando detalles que puedan afectar no solo a un evento sino a todo el programa que se haya establecido.

El seguimiento o continuación de la capacitación contribuye a lograr el objetivo de la evaluación, dado que permite valorar los resultados del programa de capacitación ya aplicados en el trabajo cotidiano tiempo después de asistir al curso.

El aspecto que a mi punto de vista y en base al objetivo de este trabajo de investigación es de considerar el punto más importante es el de "sesión de revisión de compromisos" en donde se pone en práctica en sí la fase de seguimiento y evaluación de la capacitación.

Evaluación y seguimiento de la capacitación: esta evaluación consiste en comparar los objetivos de la capacitación contra los resultados obtenidos después de su aplicación. Además, implica el seguimiento de los conocimientos adquiridos y comprobar que en verdad se aplica en el trabajo desempeñado diariamente y por lo tanto reduce el índice de error en el llenado de las formas y trámite administrativo ante la Dirección General de personal.

La evaluación de la capacitación consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación se realizará en dos dimensiones:

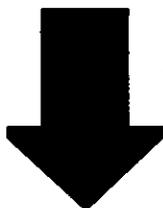


El seguimiento a las acciones de capacitación consiste en determinar la efectividad de la capacitación en función del desempeño del personal que trabaja en el área de personal de las secretarías o unidades administrativas de las dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por consiguiente, las actividades que se realizan en esta fase son las siguientes:

IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



- 1. EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.
- 2. EVALUAR EL APRENDIZAJE EN LOS PARTICIPANTES.
- 3. DAR SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN.

1. Evaluar los programas de capacitación: Esta evaluación la realizan los asistentes a los cursos, a través de cuestionarios o encuestas de opinión.

Los aspectos que se evalúan de los elementos de un programa generalmente son:



Es muy importante que esta evaluación, además de que se realice al finalizar el programa, se haga durante el mismo con la finalidad de mejorar en esa misma aplicación y no sólo en las subsecuentes. También se recomienda realizar un seguimiento días, meses e incluso años después del curso con el firme propósito de asegurar y verificar que en realidad se cumplieron los objetivos de capacitación planteados al inicio del curso.

**2. Evaluar el aprendizaje en los participantes:** Aunque la evaluación del aprendizaje en los participantes es la fase final del proceso de capacitación, los instrumentos se diseñan desde el desarrollo del paquete didáctico.

Es importante que en los instrumentos de evaluación se midan cuantitativamente los cambios deseados en los participantes.

Existen diversos métodos para evaluar si los participantes aprendieron. El método más aplicado es el conocido como "Pretest-Postest", el cual mide las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos o más puntos de comparación.

Si se utiliza esta técnica, es importante que cuando se apliquen ambos tests, los participantes no se sientan amenazados, por lo que deberá diseñarse una estrategia de aplicación.

Al respecto, considero que puede ayudar a generar una actitud positiva en los participantes si se le entregan constancias y reconocimientos al término de los programas.

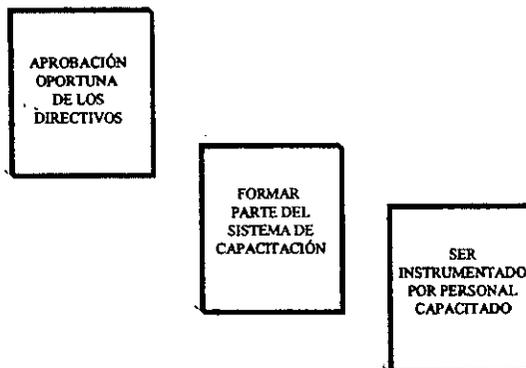
**3. Dar seguimiento a la capacitación:** Tal y como se mencionó al principio de esta función, este seguimiento consiste en una evaluación de la capacitación en función a su utilidad para mejorar el desempeño laboral de los participantes en base a los objetivos de cada programa.

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de la participación de los supervisores, quienes son los que pueden en un momento dado medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño del personal.

Los factores de medición de la efectividad de los programas se basan en los objetivos de cada programa. Los supervisores de los capacitados deben participar activamente en esta actividad, dando a conocer al área de capacitación el grado de aplicación de lo aprendido y la reacción del personal ante los programas.

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

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



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

### COMO APLICAR ESTE ESQUEMA EN LA UNAM

Básicamente se podría poner en práctica en cursos de capacitación que tengan que ser actualizados, debe existir un pleno compromiso por las partes tanto de quienes apoyan dicho programa, como los responsables de planear y aplicar los cursos, en este caso el cuerpo de instructores que desarrollan esta actividad.

Un ejemplo claro son los curso que imparte la Dirección General de Personal en donde una de sus funciones primordiales es capacitar a todo el personal que en la UNAM trabaja, y así procurar contar con personal capacitado y que esto tenga consecuencias favorables en el desempeño laboral diario del individuo.

Aunque no necesariamente se puede aplicar este esquema solo para cursos administrativos, también es aplicable para todo curso, en el cual el propósito fundamental sea administrar conocimientos de cualquier índole (técnicos, de superación personal, de computación, etcétera) pretendiendo modificar la conducta y/o aprendizaje de un grupo de personas.

Cuando se planea un curso de capacitación en la UNAM o en cualquier otra organización se pretende que la instrucción sea trascendental, y no solo ser un requisito más que deba cumplirse por estar estipulado en un reglamento interno de trabajo.

---

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- \* **Adams.G.** (1970), Medición y Evaluación, Editorial Herder, España.
- \* **Arce A. y Moreno P.** (1983), Detección de necesidades, elaboración de programas y evaluación de la capacitación. Tesis Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
- \* **Arriola I.H.** (1980), Revista Pedagógica para el Adiestramiento, Comentarios y expectativas del sistema de capacitación para los trabajadores de la S.T.P.S. Vol. X, No. 9 Abril – Junio.
- \* **Ayala S. G.** (1992), Evaluación y seguimiento de la capacitación, una alternativa. Tesis Facultad de Psicología UNAM.
- \* **Arias G.** (1988), Administración de recursos humanos. Editorial Trillas, México.
- \* **Briseño G.** (1980). Revista Pedagógica para el adiestramiento, Enfoque Sistemático para la evaluación. México.
- \* **Bravo J.R. Y Cabrera M.E.** (1986) Evaluación de un programa de entrenamiento a ingenieros inspectores de una compañía de seguros. Tesis Facultad de Psicología, UNAM.
- \* **Bunker, K. A. and Cohen S. L.** (1978) Evaluating organizational training efforts: is ignorance really bliss?, In training and development, Journal, august, Vol. 32 No. 8 p.p. 4-11.
- \* **Calderon C.H.** (1990) Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limusa Noriega, México.
- \* **Campell J.F.** (1981) Six Guidingimaes to measures training results. In Training ard September, VOL. 8 No. 9.
- \* **Carreño H. F.** (1980), Enfoques y principios técnicos de la evaluación, Editorial Trillas, México
- \* **Chiavenato I.** (1988) Administración de recursos humanos, Editorial McGRAW HILL, México.
- \* **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** (1993), Editorial Porrúa, México.
- \* **Departamento de Asesorías**, Subdirección de Estudios Administrativos, Dirección General de Personal, (1993), Curso - taller del área de persona, Universidad Nacional Autónoma de México.
- \* **Departamento de Asesorías**, Subdirección de Estudios Administrativos, Dirección General de Personal, (1993), Programa de trabajo (Ultima edición), Universidad Nacional Autónoma de México.

- 
- \* **Dirección General de Personal**, (1989), La UNAM y sus trabajadores (1ar.Edición). Universidad Nacional Autónoma de México.
  - \* **Eguiarte,C.A.** (1989) Evaluación de la capacitación, México, Editorial Diana.
  - \* **Esquivias, S. M. Y Guzik, G. R.** (1988) Manual didáctico del instructor de la industria de la construcción, Instituto de la capacitación de la industria de la construcción, México.
  - \* **Gagne R. Y Briggs L.** (1980) La planificación de la enseñanza, Editorial Trillas, México.
  - \* **Gamboa V.G.** (1979) Revista pedagógica para el adiestramiento, La planificación y la programación de la capacitación y el adiestramiento. Vol. IX, No. 36, P. 39 - 49. julio - septiembre.
  - \* **González de la R. J.** (1982), Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa, cuaderno INET No. 23, STPS, México.
  - \* **Grados E. J.** (1985), Temas y técnicas de Psicología del trabajo, tomo II "Tipos de capacitación", México.
  - \* **ITESM**, (1990), Diplomado de calidad, México.
  - \* **Jiménez A. y Laffitte** (1980) Manual de técnicas de evaluación, México.
  - \* **Kerlinger F. N.** (1988) Investigación del comportamiento, Editorial Mc GRAW HILL, 3ra. Edición, México.
  - \* **Kirpatrick, D.L.**(1979) Techniques for evaluating training program training development, Journal, p.p. 78-92. Junio.
  - \* **Ley Federal del Trabajo**, (1993), Editorial ALCO, México.
  - \* **Livas,G.I.**(1977), Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa, Editorial Trillas, México.
  - \* **Martínez, V. A.** (1989), Propuesta, elaboración y aplicación de un modelo de evaluación para los programas de capacitación de las unidades y organos del d.f. Tesis Facultad de Psicología UNAM.
  - \* **Mitchell, G.** (1993), The trainer's hanabook: The ama guide to affective training. 2da. edición AMACOM.
  - \* **Morales, M.** (1985), Psicometría aplicada, Editorial Trillas, México.
  - \* **Munguia T. y Valdés S.** (1985) Propuesta metodológica para la evaluación de seguimiento. Tesis Facultad de Psicología UNAM.
-

- 
- \* **Neri, C.** (1971) Revista pedagógica para el adiestramiento, La evaluación mediata, su importancia para los programas de adiestramiento. Vol. I No. 4, P. 9-19, septiembre - diciembre.
  - \* **Ortiz T.**(1979), Revista pedagógica para el adiestramiento ¿Cómo evaluar programas y cursos de capacitación de adiestramiento?. Vol. IX. No. 36, P. 26-35. Julio - septiembre.
  - \* **Parada G. y Valdominos T.** (1993), Evaluación de un curso de capacitación en la UNAM. Tesis Facultad de Psicología UNAM.
  - \* **Patiño P. H.** (1979) Revista pedagógica para el adiestramiento, Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación (DNAC), Vol. IX, No. 35, P. 6-26. abril - junio.
  - \* **Pick W.S. y López V.A.L.** (1986), ¿Cómo investigar en ciencias sociales? Editorial Trillas, México.
  - \* **Quesada, C.**(1991), Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico, Editorial Limusa, México.
  - \* **Reyes P. A.** (1986), Administración de personal, Editorial Limusa, México.
  - \* **Rodríguez, M. y Austria, H.** (1993), Formación de instructores, Editorial Mc GRAW HILL, México.
  - \* **Rodríguez, M. y Ramírez, P.** (1993), Administración de la capacitación, Editorial Mc GRAW HILL, México.
  - \* **Rosete, N. y Doriano, V.** (1991), Compendio de técnicas administrativas para la administración de recursos humanos, Tesis Facultad de Psicología UNAM.
  - \* **Rossi, P.H. y Freeman, H.E.** (1989), Evaluación: Un enfoque sistemático para programas sociales, Editorial Trillas, México.
  - \* **Ruiz, M.** (1979), La evaluación en el aprendizaje, pedagogía para el adiestramiento, México.
  - \* **Secretaría Administrativa.** Dirección General de Personal. (1984) Cursos de inducción a la universidad, 1a. edición UNAM.
  - \* **Secretaría de Comunicaciones y Transportes,** Dirección General de Organización y Métodos, (1982), Glosario de términos administrativos, UNAM.
  - \* **Smith, J. B. y Delahaye, B. L.** (1995), El abc de la capacitación, Editorial Mc GRAW HILL, México.
  - \* **Sesley, J.** (1991) Program review and evaluation in poulton, new directions for institutional of management and planning systems, PP. 45-60 No. 31 september, San Francisco USA.
-

- 
- \* **Siliceo, A.** (1980 y 1987), Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, México.
  - \* **Sola, M. J.** (1989), Pedagogía en píldoras, Editorial Trillas, México.
  - \* **Stufflebeam, D. y Shinkfield, A.** (1987) Evaluación sistemática guía teórica y práctica, Editorial Paidós, México.
  - \* **Trapnell, G.** (1984), Evaluation puzzle together training and development, Journal.
  - \* **Torres R. N.** (1992), La evaluación de seguimiento en la banca, Tesis Facultad de Psicología UNAM.
  - \* **Torres, S. M.** (1988), El papel de la evaluación en el proceso de capacitación, Tesis Facultad de Filosofía, Licenciatura en Pedagogía, UNAM.
  - \* **Valencia A.** (1982), Evaluación de la capacitación, Revisión Bibliográfica, cuaderno 16, STPS. INET, México.
  - \* **Vidar N.G.** (1978) Capacitación y adiestramiento en el proceso de trabajo. STPS, INET, UCECA, México.
  - \* **Zavala R. L.** (1994) Modelo para el diseño e implementación de programas de capacitación, Tesis Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
  - \* **Zinser O.** (1987), Psicología Experimental, Editorial Mc GRAW HILL, 1ra Edición Bogota, Colombia.

---

## ANEXO 1

Curso - Taller Técnico Administrativo, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El Plan Integral de Actualización Administrativa entre uno de sus propósitos contempla la impartición de cursos - taller técnico administrativos, con el objeto de inducir y actualizar en las áreas básicas que conforman la Unidad Administrativa: Personal, Presupuesto, Bienes/Suministros y Servicios Generales, sobre los diferentes procesos de trámite y operatividad cuya finalidad es contar con personal idóneo y eficiente, que desarrolle sus tareas y servicios administrativos en la dependencia de adscripción.

El área de Personal, tema del curso - taller técnico administrativo objeto del seguimiento de este estudio, es una de las áreas más interesantes por ser la más dinámica por el trato cotidiano con seres humanos, especialmente a lo que se refiere a relaciones laborales.

Este curso esta dirigido a:

- Secretarios Administrativo
- Jefes de Unidad Administrativa
- Jefes de Unidad
- Delegados Administrativos
- Jefes de Departamento
- Jefes de Area
- Técnicos
- Personal de Nuevo Ingreso a estos Puestos.

En el curso - taller técnico administrativo se incluye lo más sobresaliente de dicha área: los movimientos de personal, tanto para personal académico, administrativo, de confianza y funcionario, así como los procedimientos que le conciernen en su operatividad, los registros y controles mínimos que requieren para operar.

El objetivo del curso - taller técnico administrativo es, a partir de un marco técnico normativo, proporcionar a los participantes los elementos para que conozcan el objetivo, estructura, funciones y operatividad de la Secretaría o Unidad Administrativa, en el área de Personal.

Los puntos que se exponen en dicho curso son:

- 1) Obtener una visión general sobre la estructura e integración de la Secretaría o Unidad Administrativa del área de personal.
- 2) Conocer el Funcionamiento del área.
- 3) Mejorar de manera sustancial el desempeño del trabajo.
- 4) Homogeneizar los sistemas y procedimientos administrativos de el área de Personal en todas las dependencias de la UNAM.

---

**ANEXO 2**

**ALTA:** Son los movimientos por medio de los cuales inicia o se renueva el nombramiento de un trabajador académico y/o administrativo de la UNAM, están comprendidos los siguientes:

Tanto para el personal académico como para el administrativo encontramos los siguientes tipos de altas:

**Para el personal académico**

- Nombramiento adicional
- Nuevo ingreso por C.O.A. o ART. 51
- Prórroga
- Reanudación de labores
- Reingreso por C.O.A. o ART. 51
- Remuneración adicional zona geográfica
- Reinstalación
- Cambio de adscripción
- Cambio de nombramiento
- Definitividad
- Ingreso por C.O.A.
- Promoción
- Transferencias
- Otro nombramiento

**Personal administrativo**

- Incorporación a base
- Nombramiento adicional
- Nuevo ingreso
- Reanudación de labores
- Reingreso
- Remuneración adicional zona geográfica
- Reclasificación
- Reinstalación
- Cambio de adscripción
- Cambio de nombramiento
- Promoción
- Interinato
- Retabulación.
- Transferencia
- Otro nombramiento
- Permuta
- Reincorporación a base
- Remuneración adicional complementario
- Reubicación
- Revocación de la Promoción
- Revocación de la Rescisión

El formato que se requiere para su trámite es la " Forma Única ". Y anexar los documentos que se soliciten en cada uno de los casos antes señalados, los documentos que se deben anexar pueden ser:

**Para el personal académico:**

- Acta de Nacimiento
- Seguro de vida
- Designación de beneficiarios para el pago de marcha
- Constancia de Registro Federal de Contribuyentes
- Comprobante de Aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro S.A.R.
- Constancia de estudios o título profesional
- Curriculum Vitae
- Fotografías
- Permiso de Gobernación (Extranjeros)
- Autorización del Consejo Técnico
- Ratificación del Consejo Técnico
- Resolución de la Comisión Dictaminadora
- Acta de la Comisión Mixta de Conciliación o Laudo de la Junta Federal y Conciliación y Arbitraje.
- Oficio de término de tesis o acta de examen profesional
- Convocatoria publicada en Gaceta UNAM
- Oficio de conformidad firmado por los directores de las dependencias
- Contratos

**Personal administrativo:**

- Hoja de datos personales
- Acta de Nacimiento
- Seguro de vida
- Constancia de Registro Federal de Contribuyentes
- Comprobante de Aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro S.A.R.
- Cartilla del Servicio Militar Nacional
- Constancia de estudios o título profesional
- Curriculum Vitae
- Fotografías
- Permiso de Gobernación (Extranjeros)
- Solicitud de apertura de cuenta bancaria o documentación en que aparezca el No. de cuenta.
- Acta de la Comisión Mixta de Tabuladores
- Dictamen de la Comisión Mixta de Escalafón
- Acta de la Comisión Mixta de Conciliación o Laudo de la Junta Federal y Conciliación y Arbitraje
- Oficio de autorización de la Coordinación General de Asuntos Laborales
- Oficio de nombramiento de la Dirección General de Personal
- Solicitud firmada por trabajadores, delegados sindicales y Directores
- Reserva del derecho a la plaza de base
- Oficio firmado por el titular de la dependencia
- Oficio firmado por el titular de la dependencia
- Acta de la Comisión Mixta de Regularización
- Cobertura de Plaza.

El procedimiento que debe seguir una dependencia para cubrir las plazas vacantes definitivas o de nueva creación, consiste en:

- La dependencia deberá elaborar un oficio dirigido a la Comisión Mixta de Escalafón, solicitando la cobertura de la plaza vacante a través del proceso escalafonario, indicando el número de plaza, categoría, clave de la categoría, motivo de la vacante, el código programático y el horario.
- Enviarlo a la Dirección General de Personal para su certificación, una vez certificado la dependencia es la responsable de recogerlo y turnarlo a la Comisión Mixta de Escalafón.

**LICENCIAS Y PERMISOS:** Son los movimientos por medio de los cuales se otorga un permiso al trabajador académico para interrumpir temporalmente sus labores en su dependencia.

Las causas por las que un trabajador académico o administrativo puede requerir o solicitar la tramitación de una Licencia puede ser:

#### **Licencias para el personal académico**

- Año sabático
- Comisión oficial
- Comisión Sindical
- Crianza de los hijos
- Desempeñar cargo público de importancia
- Desempeñar funciones administrativas
- Elaboración de Tesis de Maestría o Doctorado
- Enfermedad
- Estudios en país o el extranjero
- Examen profesional
- Gravidéz
- Particular
- Personal
- Por ser nombrado rector en otra Universidad
- Prejubilación o prepensionaria
- Servicio Social

#### **Para el personal administrativo**

- Comisión Sindical
- Elaboración de Tesis o examen profesional
- Enfermedad
- Estudios
- Gravidéz
- Particular
- Prejubilación o prepensionaria
- Servicio Social

Al igual que en las altas, para las licencias tanto del personal académico como del administrativo se requisita la " Forma Única ", se anexa la documentación (según el caso del que se trate) y se turna a la Dirección General de Personal para su trámite.

La documentación que se puede requerir es la siguiente:

#### **Personal académico.**

- Licencia médica del ISSSTE.
- Oficio de certificación de antigüedad de la Dirección General de Personal.
- Autorización del Consejo Técnico de la Dependencia.
- Oficio de autorización de la Coordinación General de Asuntos Laborales.
- Acta de nacimiento del menor de dos años.
- Documento de asignación de cargo.
- Formato de afectación a nomina.
- Oficio de autorización firmado por el titular de la dependencia.
- Carta de aceptación de la Institución donde presta el Servicio Social.

#### **Personal Administrativo.**

- Licencia médica del ISSSTE.
- Oficio de certificación de antigüedad de la Dirección General de Personal.
- Oficio de autorización de la Coordinación General de Asuntos Laborales.
- Carta de la Institución que otorga la beca.

**BAJA:** Son los movimientos por medio de los cuales se da por terminada en forma parcial o total, la relación laboral entre el trabajador académico y la UNAM.

Los tipos de baja para el personal académico y administrativo que existen son:

#### **Personal académico.**

- Definitividad
- Defunción
- Disminución de horas
- Ingreso por C.O.A.
- Invalidez
- Jubilación o pensión
- Otro Nombramiento
- Promoción
- Renuncia
- Rescisión
- Suspensión por proceso penal
- Termino de interinato
- Transferencia
- Remuneración adicional zona geográfica

**Personal administrativo.**

- Defunción
- Falta de idoneidad
- Invalidez
- Jubilación o pensión
- Otro Nombramiento
- Permuta
- Promoción
- Reclasificación
- Remuneración adicional complementario
- Revocación de la promoción
- Retabulación
- Renuncia
- Rescisión
- Suspensión por proceso penal
- Terminó de interinato
- Transferencia
- Remuneración adicional zona geográfica

El formato que se debe requisitar es la "Forma Única", así como anexas (si se requiriera, según el tipo de baja de la que se trate) los siguientes documentos:

**Personal académico.**

- Oficio de proceso penal del Juzgado
- Oficio resolutorio del titular de la dependencia
- Acta administrativa
- Dictamen de Invalidez del ISSSTE
- Acta de defunción
- Oficio certificado de antigüedad de la Dirección General de Personal
- Carta de renuncia

**Personal administrativo.**

- Oficio de proceso penal del Juzgado
- Oficio resolutorio del titular de la dependencia
- Acta administrativa
- Dictamen de Invalidez del ISSSTE
- Acta de defunción
- Carta de renuncia
- Oficio de la Comisión Mixta de Escalafón

Para el trámite de movimientos de baja se anexará a la Forma Única y una carta de renuncia, con excepción de bajas por rescisión o por defunción.

---

El procedimiento que debe realizar el personal de la Secretaría o Unidad Administrativa en cuanto a altas, bajas y licencias es el siguiente:

- Se elabora la Forma Única dependiendo del motivo (altas, bajas o licencias).
- Se pasa a firma tanto del interesado como del Director de la dependencia
- La Unidad o Secretaría Administrativa a través del personal encargado para este tipo de movimientos, lo envían a la Dirección General de Personal, anexando los documentos que se requieran.
- Al día siguiente se recoge la minuta.

### ANEXO 3

#### ESTÍMULOS PARA EL PERSONAL ACADÉMICO.

Los trabajadores académicos que durante cada período lectivo tengan un mínimo de 90% de asistencia, recibirán como aliciente una cantidad equivalente a una quincena de salario íntegro.

La UNAM otorga reconocimiento y estímulo económico a los trabajadores académicos que cumplan 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55 y 60 años de antigüedad.

Existen otros estímulos que otorga la Dirección General de Personal, los requisitos a cubrir para ser merecedores de éstos, se publican a través de la Gaceta, órgano informativo de la UNAM.

El procedimiento a seguir para otorgar los estímulos es el siguiente:

- El personal se inscribe como candidato para recibir la prestación
- Se lleva el control de asistencia, la cual no debe presentar incidencias, ni retardos.
- Cada mes se llevan las tarjetas (del personal que se inscribió para estímulos) a cotejar en el Departamento encargado de la Dirección General de Personal.
- Este Departamento verifica y elabora una relación para que se efectúe el pago automático a las personas merecedoras a los estímulos.

#### ESTÍMULOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

A los trabajadores que no incurran en faltas de asistencia ni retardos, la UNAM les otorgará una gratificación equivalente a una cuota que se determinará de acuerdo al rango de salario en que se encuentre el trabajador al momento de concluir el trimestre en el que se haga merecedor al pago del estímulo.

La Universidad cada año premiará a los trabajadores que cumplan 25 años de servicio en la Institución, entregándoles un diploma de reconocimiento a sus servicios y un mes de salario tabular por trabajador.

El procedimiento que se efectúa para otorgar los estímulos al personal administrativo de base es el siguiente:

- Llevar el control de las tarjetas del personal (la cual diariamente es checada por el empleado)
- Al final del mes el responsable del área de personal, lleva la tarjeta a conciliar al Departamento de control de asistencia de la Dirección General de Personal.
- El departamento de control de asistencias verifica el trámite y autoriza o rechaza el estímulo, el cual se anexa al sueldo (cheque) del empleado en forma trimestral.

---

## ANEXO 4

### CONTROL DE ASISTENCIA PARA EL PERSONAL ACADÉMICO.

Es un control que se recomienda llevar por medio de :

- Libro o tarjetas de firmas, especificando, el nombre del académico, área de adscripción, horario laboral, y la firma del trabajador, reportando a la Secretaría General o Académica de la dependencia las inasistencias.
- El responsable del área de Personal lleva un libro o tarjetas de firmas, la cual es firmado(a) diariamente por los trabajadores académicos.
- El encargado del área de personal debe elaborar un oficio en el cual se reporta a la Secretaría General o Académica de la dependencia las inasistencias.

### CONTROL DE ASISTENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

El control de la asistencia del personal administrativo se debe realizar a través de:

- tarjetas de registro y control de asistencia
- En la que el trabajador marcará (chechará) su entrada y salida por medio de reloj checador, las que se revisan diariamente con el fin de anotar las inasistencias, retardos y justificaciones tales como permisos económicos, licencias médicas, licencias por cuidados maternos, vacaciones adicionales, licencias con o sin goce de sueldo, licencias por gravidez y justificación por servicios de guardería.
- Con la información que se registra en la tarjeta de asistencia, se deberá llevar un control interno por cada trabajador durante el año calendario.
- Las inasistencias sin justificación y los retardos, se enviarán semanalmente, a la Dirección General de Personal, a través del disquete correspondiente, anexando el listado para su descuento respectivo.

### JUSTIFICACIONES DE INASISTENCIAS

Pueden ser por: día económico, vacaciones adicionales, licencia sin sueldo, licencia médica, Justificación por suspensión de servicios en CENDI's y Jardín de niños y por último justificación por cuidados maternos.

➤ Para el disfrute de los días económicos el empleado deberá solicitar el permiso con la debida anticipación al jefe de área de personal.

El control se lleva por medio:

- Solicitud de días económicos
- Libro en donde se anotan en orden alfabético las justificaciones de inasistencias.

## ANEXO 5

### PAGO POR TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO

Se considera jornada extraordinaria cuando a solicitud de la UNAM un trabajador preste sus servicios en días de descanso semanal o en días festivos de descanso obligatorio, el trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, percibirá un salario doble por el servicio prestado.

### TIEMPO EXTRAORDINARIO

Se considera tiempo extraordinario, cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de trabajo por necesidades propias de la operación de la dependencia.

### PRIMA DOMINICAL

El pago de la prima dominical se realiza cuando el trabajador tenga una jornada laboral en días domingos y tendrán derecho a una prima dominical del 47 % del salario de un día.

- > El trámite de pago de tiempo extra, domingos, días festivos y prima dominical se reporta semanalmente a la Dirección General de Personal mediante un disquete de acuerdo al "Paquete de Cómputo" desarrollado por la Dirección General de Servicios de Cómputo para la Administración.
- > La dependencia conciliará sus registros internos (tarjetas que checan los empleados), con los reportes que periódicamente emite la Dirección General de Control e Informática, esto con el propósito de prever los recursos a utilizarse para el pago de tiempo extra y demás conceptos.
- > Cuando se tramita de manera extemporánea el tiempo extra de trabajadores administrativos de base, se presentan por separado en el formato de "Relación de Tiempo Extra, Domingos, Días Festivos y Prima Dominical", de acuerdo a la semana que corresponda plenamente justificada.
- > El representante de cada dependencia debe acudir semanalmente a la ventanilla de la Sección de Tiempo Extra de la Dirección General de Personal a recoger los disquetes que se envían previamente para reportar el tiempo extra, para el aprovechamiento del mismo.

---

## ANEXO 6

### PRESTACIONES PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Son beneficios adicionales que la organización otorga en favor y provecho de los trabajadores, fuera del salario estipulado y sus complementos directos, con objeto de producirles un mejoramiento económico, social y moral.

Las prestaciones que se autorizan son:

**Gratificación por renuncia voluntaria, pensión o jubilación**, este tipo de prestación se otorga al personal académico siempre y cuando reúna por lo menos 3 años de antigüedad en la Institución.

**Seguros de vida, colectivo y retiro**, se otorga a los beneficiarios que hubiere designado el trabajador universitario que fallece (seguros de vida y colectivo), o bien si es el caso del seguro de retiro se otorga a los trabajadores que se jubilan y en forma proporcional a quienes se pensionan o tienen más de 55 años de edad y por lo menos 15 años de servicios en la Institución.

**Pago de marcha**, se otorga a los beneficiarios que la ley designa a nombre del personal universitario que fallece estando con relación laboral vigente.

**Ayuda para guardería**, se otorga cuando no hay cupo en los CANDI's y Jardín de Niños de la UNAM, en el caso del personal académico este debe tener relación laboral vigente por 20 horas.

**Reembolso como ayuda para impresión de tesis**, se otorga a los trabajadores universitarios que concluyan una licenciatura o posgrado en la Institución.

**Gratuidad de anteojos, aparatos ortopédicos, auditivos prótesis y sillas de ruedas**, se otorga a los trabajadores universitarios, cónyuge e hijos de los mismos, a los padres de los trabajadores académicos y administrativos se les proporcionan anteojos y a los padres de los trabajadores académicos se les proporcionan además aparatos ortopédicos y auditivos.

**Vales de despensa**, esta prestación se otorga a los trabajadores que hubieren roto o maltratado en exceso su vale y por lo tanto ya no se los reciban en las tiendas UNAM. Así como a los trabajadores que hubiesen cobrado únicos pagos, o varias quincenas acumuladas y en sus respectivos cheques no les hubiere sido adjunto el o los vales correspondientes.

**Vales de canastilla**, se otorga a las trabajadoras académicas que den a luz.

**Vales de libros**, se otorga a todo el personal académico y al personal administrativo con nombramiento de profesionista.

**Licencia prejubilatoria**, se otorga a los trabajadores que cubran los requisitos para jubilarse o pensionarse.

**Expedición de hoja única de servicios**, esta prestación es otorgada a quien se jubile o pensione, a los beneficiarios por muerte del trabajador, a quienes deseen retirar el Fondo de Pensión y a aquellos que apelen a la continuación voluntaria en el régimen del ISSSTE.

**Integración de antigüedad**, se otorga al personal que haya causado baja en la UNAM o labore en la misma prestando simultáneamente sus servicios en otro organismo gubernamental.

Todas las prestaciones están incluidas en el cheque que percibe el trabajador quincenalmente, aquellas prestaciones que no vengan incluidas son canalizadas por medio de la Secretaría o Unidad Administrativa.

- El responsable del área funcional de personal mediante un oficio solicita la prestación correspondiente para la persona que así lo solicite, anexando los documentos que se requieran. O bien el interesado debe acudir para su trámite al Departamento de Prestaciones, oficina de gratificaciones:
- Ventanilla 1, Oficina de ordenes de trabajo
- Ventanilla 4, Oficina de ordenes de trabajo
- Ventanilla 5, Oficina de ordenes de trabajo
- Ventanilla 6, Área de aclaraciones a nomina
- Ventanilla 7, Oficina de hojas de servicios

Los requisitos para solicitar las prestaciones antes mencionadas (según sea el caso) son los siguientes:

- Fotocopia del último talón de pago
- Fotocopia de la(s) formas únicas de baja
- Fotocopia de credencial por ambos lados
- Fotocopia de la hoja de servicios en casos de pensión o jubilación
- 2 fotocopias de cheques pagados por la Aseguradora Hidalgo por cada beneficiario con firma y fotografía.
- Fotocopias de identificación de los beneficiarios con firma y fotografía
- Fotocopia del acta de defunción
- Fotocopia del acta de matrimonio actualizada (fecha de expedición posterior a la defunción)
- Original y fotocopia del oficio de acreditación de beneficiarios expedido por el STUNAM o las AAPAUNAM.
- Solicitud de registro
- Fotocopia del acta de nacimiento del menor
- Constancia de grado escolar que cursa
- Original del recibo de pago
- Firma en las relaciones de guardería que emite cada mes la Dirección General de Personal
- Original y Fotocopia de la factura
- Presentar y entregar el vale dañado
- Presentar copia original del interesado de la incapacidad médica del ISSSTE.

---

**ANEXO 7****HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO.**

Son contrataciones civiles para cubrir servicios de apoyo a las actividades académicas administrativas, artísticas, culturales y deportivas; de carácter temporal, y su vigencia es pactada por las partes, cuyo término se requiere de una nueva contratación pero en ningún momento comprenden actividades administrativas o nombramientos académicos que correspondan a plazas tabuladas, excepto a jubilados.

Existen dos modalidades para pago de honorarios por servicios profesionales para apoyo académico y administrativos: por recibo y por nómina.

A continuación se especifican los documentos requeridos para tramitar el pago de honorarios por servicios profesionales con cargo al presupuesto de la dependencia o a los ingresos extraordinarios.

**Documentación requerida:**

- Contrato de prestación de servicios profesionales
- Forma Única
- Recibo de honorarios por servicios profesionales (recibo de remuneraciones)
- Recibo personal por pago de honorarios
- Permiso de gobernación en caso de ser extranjero (fotocopia)
- Registro federal de contribuyentes HRFC-1 (formato de uso múltiple).

**El trámite a realizar será:**

- Llenar el contrato de honorarios por servicios profesionales para el personal académico o administrativo en el cual se establecerá el total y las parcialidades en que se va a pagar o si es pago único.
- Pedir a la persona que se va a contratar su alta de Hacienda (HRFC-1)
- Pedir a la persona que se va a contratar llenar el recibo personal en el cual debe estar anotado el HRFC-1
- Elaborar el Recibo Oficial de la UNAM.
- Llenar la forma Única correspondiente
- Checar con la Dirección General de Presupuesto, (según las partidas 181, 182, 183, 184 y 185) si se cuenta con el presupuesto para contratar por esta modalidad, y si no es así solicitar la autorización.
- Entregar a la Dirección General de Personal al Departamento de Honorarios.

## ANEXO 8

**MOVIMIENTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO  
ALTAS BAJAS Y LICENCIAS**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Elaboración correcta de la forma única.			
Recabar las firmas tanto del titular de la dependencia como del interesado.			
Envío a la Dirección General de Personal, anexando los documentos que se requieran.			
Recoger la minuta (al día siguiente).			

Observaciones:

---



---



---



---

---

**ASISTENCIA DEL PERSONAL ACADÉMICO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
El responsable del área de personal lleva un libro o tarjeta de firmas, la cual es firmado(a) diariamente por los trabajadores académicos.			
El encargado del área de personal debe elaborar un oficio en el cual se reporta a la Secretaría General o Académica de la dependencia las inasistencias.			

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ASISTENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
El encargado (o la secretaria del mismo) elabora las tarjetas de registro de todo el personal administrativo que checa en su dependencia.			
El trabajador checa diariamente su entrada y salida por medio del reloj checador.			
Las tarjetas son revisadas diariamente por el responsable del área funcional de personal, con el fin de anotar las inasistencias, retardos y justificaciones.			
Con la información que se registra en la tarjeta de asistencia, se deberá llenar un control interno por cada trabajador durante año calendario.			
Por último las inasistencias sin justificación y los retardos, se enviarán semanalmente a la Dirección General de Personal, a través			

---

del diskette correspondiente anexando el listado, para su descuento respectivo.			
---	--	--	--

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ESTÍMULOS PARA EL PERSONAL ACADÉMICO

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
El personal se inscribe como candidato para recibir la prestación.			
El responsable del área de personal, lleva un control de asistencia, la cual no debe presentar incidencias, ni retardos.			
Cada mes se llevan las tarjetas (del personal que se inscribió para ser merecedor de estímulos) a cotejar en el departamento encargado de la D.G.P.			
Este departamento verifica y elabora una relación para que se efectúe el pago automático a las personas merecedoras a los estímulos.			

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ESTÍMULOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Llevar el control de las tarjetas del personal (la cual diariamente es checada por el empleado).			
Al final del mes el responsable del área de personal lleva la tarjeta a conciliar al departamento de control de asistencias de la Dirección General de Personal.			
El departamento de control de asistencias verifica el trámite y autoriza o rechaza el estímulo, el cual se anexa al sueldo (cheque) del empleado en forma trimestral.			

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**JUSTIFICACIÓN DE INASISTENCIAS PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Para el disfrute de los días económicos el empleado deberá solicitar el permiso con la debida anticipación al jefe del área de personal.			
El jefe del área de personal deberá llevar un control de inasistencias por medio de la solicitud de días económicos y del libro en donde se anotan en orden alfabético las justificaciones de inasistencias.			

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**PRESTACIONES PARA EL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
El responsable del área funcional de Personal mediante un oficio solicita la prestación correspondiente para la persona que así lo solicite, anexando los documentos que se requieran			

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
Llenar el contrato de honorarios por servicios profesionales para el personal académico o administrativo en el cual se establecerá el total y las parcialidades en que se van a pagar o si es pago único.			
Pedir a la persona que se va a contratar su alta en Hacienda (HRFC-1)			
Pedir a la persona que se va a contratar llenar el recibo personal en el cual debe estar anotado el HRFC-1.			
Elaborar el recibo oficial de la UNAM.			
Llenar la forma única correspondiente.			
Checar con la Dirección General de Presupuesto, (según las partidas 181, 182, 183, 184 y 185) si se cuenta con el presupuesto para contratar por esta modalidad, y si no es así solicitar la autorización.			

---

Entregar a la Dirección General de Personal al Departamento de Honorarios.			
--	--	--	--

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**JORNADA EXTRAORDINARIA, TIEMPO EXTRAORDINARIO  
Y PRIMA DOMINICAL**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

PROCEDIMIENTO	FECHA	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCTO NO TERMINADO
El trámite de pago de tiempo extra, domingos, días festivos y prima dominical se reporta semanalmente a la Dirección General de Personal mediante el disquete de acuerdo al "Paquete de Cómputo" desarrollado por la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico para la Administración.			
El responsable del área de personal debe conciliar los registros internos (tarjetas que checan los empleados), con los reportes que periódicamente emite la Dirección General de Control e Informática, esto con el propósito de proveer los recursos a utilizarse para el pago de tiempo extra y demás conceptos.			

<p>Cuando se trámite de manera extemporánea el tiempo extra de trabajadores administrativos de base, se presentan por separado en el formato de "Relación de Tiempo Extra, Domingos, Días Festivos y Prima Dominical", de acuerdo a la semana que corresponda plenamente justificada.</p>			
<p>El representante de cada dependencia debe acudir semanalmente a la ventanilla de la sección de Tiempo Extra de la Dirección General de Personal, a recoger los disquetes que se envían previamente para reportar el tiempo extra, para el aprovechamiento del mismo.</p>			

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 9

## HOJA DE DATOS GENERALES

NOMBRE	EDAD	ANT. PUESTO	ESCOLARIDAD	DEPENDENCIA
Arenas Miranda Ma. Azucena	37 años	4 años 6 meses	Carrera comercial	Fac. de Odontología
Castillo Pan Ma. Rocío	26 años	2 años	Lic. en Psicología	Fac. de Economía
Reyna García Zoila	28 años	11 meses	Lic. en Psicología	Fac. Med. Vet. y Zootecnia
García Nuñez Susana	34 años	1 año 5 meses	Carrera comercial	Fac. de Medicina
Iturbe Rivera Luz del Carmen	35 años	8 años	Lic. en Administración de Empresas	Fac. de Química
Ramírez Álvarez José Luis	36 años	10 años	Lic. en Contaduría	Fac. de Cont. y Administración
Pérez Fernández Alejandro	35 años	4 años	Lic. en Derecho	Fac. Ciencias Políticas y Sociales
Ramírez Velázquez Patricia	42 años	13 años	Lic. en Pedagogía	Fac. en Psicología
Reyes Rodríguez José Antonio	35 años	13 años	Secundaria	Fac. de Ingeniería

**ANEXO 10**  
**CUESTIONARIO DE OPINIÓN**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CURSO EVALUADO**

Título del curso: \_\_\_\_\_  
Sede: \_\_\_\_\_  
Período de impartición: \_\_\_\_\_  
Instructor: \_\_\_\_\_

**II. IDENTIFICACIÓN DEL CAPACITADO**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dependencia de adscripción: \_\_\_\_\_  
Puesto al ser capacitado: \_\_\_\_\_  
Horario: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_  
Nombre y cargo del jefe(s) inmediato(s) \_\_\_\_\_

1. ¿Qué le pareció el contenido del curso?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy interesante | <input type="checkbox"/> Interesante    |
| <input type="checkbox"/> Regular         | <input type="checkbox"/> No interesante |

2. ¿En qué grado le ha sido útil el curso que tomo?

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada    | <input type="checkbox"/> Poco  |
| <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Mucho |

3. ¿Qué le pareció el contenido del manual?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Muy comprensible | <input type="checkbox"/> Comprensible    |
| <input type="checkbox"/> Regular          | <input type="checkbox"/> No comprensible |

4. ¿El material utilizado fue?

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy útil | <input type="checkbox"/> Útil    |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> No útil |

5. Considera que los conocimientos que usted adquirió son:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente aplicables | <input type="checkbox"/> Aplicables solo en parte |
| <input type="checkbox"/> Medio aplicables      | <input type="checkbox"/> No aplicables            |

6. Considera que el curso:

- Despertó interés e inquietud por conocer más sobre el tema.
- Fue suficiente para conocer el tema en forma general.
- Cubrió el tema en forma parcial.
- Le dio información deficiente sobre el tema.

7. Considera que el curso estuvo:

- Muy bien organizado
- Bien organizado
- Regularmente organizado
- Mal organizado

8. ¿Ha influido el curso en su motivación para el trabajo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

9. ¿Cree que el curso lo haya hecho modificar alguna de sus actitudes?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

10. El horario fue:

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy adecuado | <input type="checkbox"/> Adecuado   |
| <input type="checkbox"/> Regular      | <input type="checkbox"/> Inadecuado |

11. ¿Usted cree que el curso contribuirá en alguna forma a que pase a ocupar un nuevo puesto?

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No      | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Tal vez | <input type="checkbox"/> Sí   |

12. Considera que ha mejorado su desempeño en cuanto al llenado de las formas que usted elabora (llena).

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada    | <input type="checkbox"/> Poco  |
| <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Mucho |

13. ¿Conoce usted los trámites administrativos del área funcional de personal ahora que ha asistido al curso?

- Nada  Poco  
 Regular  Mucho

14. ¿Le es más fácil realizar su trabajo, después de haber asistido al curso?

- Nada  Poco  
 Regular  Mucho

15. ¿Han disminuido los rechazos de sus trámites administrativos que se efectúan en la Dirección General de Personal?

- Nada  Poco  
 Regular  Mucho

16. En una escala del 10 al 100% ¿cómo evaluaría su desempeño laboral antes de asistir al curso?

- 10 %  30 %  50 %  70 %  
 20 %  40 %  60 %  80 %  
 90 %  100 %

17. En una escala del 10 al 100 % ¿cómo calificaría su desempeño laboral después de asistir al curso?

- 10 %  30 %  50 %  70 %  
 20 %  40 %  60 %  80 %  
 90 %  100 %

18. ¿Recomendaría a sus compañeros asistir al curso de personal en futuras fechas?

- Sí  No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

## CUESTIONARIO DE OPINIÓN

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CURSO EVALUADO

Título del curso: \_\_\_\_\_  
Sede: \_\_\_\_\_  
Período de impartición: \_\_\_\_\_  
Instructor: \_\_\_\_\_

### II. IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Nombre: \_\_\_\_\_  
Nombre y puesto del **subordinado** que asistió al curso: \_\_\_\_\_  
Dependencia de adscripción: \_\_\_\_\_  
Horario: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

### III. UTILIDAD DEL CURSO PARA EL DESEMPEÑO DEL SUBORDINADO

1. ¿En que grado le ha sido útil a su subordinado el curso al que asistió?

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nada    | <input type="checkbox"/> Poco  |
| <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Mucho |

2. Considera que los conocimientos que su subordinado adquirió son:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Totalmente aplicables | <input type="checkbox"/> Aplicables solo en parte |
| <input type="checkbox"/> Medio aplicables      | <input type="checkbox"/> No aplicables            |

3. Considera que en su subordinado el curso:

- Despertó interés e inquietud por conocer más sobre el tema.
- Fue suficiente para conocer el tema en forma general.
- Cubrió el tema en forma parcial.
- Le dio información deficiente sobre el tema.

4. ¿Ha influido el curso en la motivación de su subordinado para el trabajo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

5. ¿Cree que el curso haya modificado alguna de las actitudes de su subordinado?

Sí

No

6. ¿Usted cree que el curso contribuirá en alguna forma a que pase a ocupar un nuevo puesto?

No

Poco

Tal vez

Sí

7. Considera que ha mejorado el desempeño de su subordinado en cuanto al llenado de las formas que elabora (llena).

Nada

Poco

Regular

Mucho

8. ¿Conoce su subordinado los trámites administrativos del área funcional de personal ahora que ha asistido al curso?

Nada

Poco

Regular

Mucho

9. ¿Le es más fácil realizar el trabajo a su subordinado, después de haber asistido al curso?

Nada

Poco

Regular

Mucho

10. ¿Han disminuido los rechazos de sus trámites administrativos que se efectúan en la Dirección General de Personal?

Nada

Poco

Regular

Mucho

11. En una escala del 10 al 100% ¿cómo evaluaría el desempeño laboral de su subordinado antes de asistir al curso?.

10 %

30 %

50 %

70 %

20 %

40 %

60 %

80 %

90 %

100 %

12. En una escala del 10 al 100 % ¿cómo calificaría el desempeño laboral de su subordinado después de asistir al curso?.

10 %

30 %

50 %

70 %

20 %

40 %

60 %

80 %

90 %

100 %

---

13. ¿Enviaría a otro de sus subordinados a asistir al curso funcional del área de personal o de las otras áreas de la Unidad o Secretaría Administrativa?

Sí

No

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



---

**GLOSARIO**

**Evaluación.**- Proceso permanente de confrontación de los resultados obtenidos a través de las actividades desarrolladas por el Gobierno Federal, que permite medir selectivamente la eficacia, la eficiencia y la congruencia de los programas de la Administración Pública en los niveles global, sectorial, regional e institucional, con un enfoque no sólo comparativo para su corrección, sino fundamentalmente preventivo.

**Eficacia.**- Capacidad para cumplir las metas establecidas.

**Eficiencia.**- Resultado de contar con medio humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores. Cantidad de recursos empleados para producir un resultado. Conjugación razonada de los elementos o recursos con que cuenta la empresa.

**Seguimiento.**- Seguir determinado hecho con el fin de observar o experimentar si tal o cual intervención que se realizó, obtuvo los resultados esperados. Otro objetivo del seguimiento es el de describir eventos, situaciones o conductas a través de determinados períodos de tiempo

En el Contrato Colectivo de Trabajo vigente (1988-1990), encontramos las siguientes definiciones.

**Capacitación.**- Son cursos que desarrollan los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, preparándolos para ingresar a laborar en la UNAM para desempeñar un puesto de trabajo superior al que ocupa.

**Adiestramiento.**- Cursos que desarrollan, perfeccionan y especializan los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, con el propósito de actualizarlos en su puesto de trabajo y mejorar su desempeño.

**Desarrollo.**- Cursos y actividades no escolarizadas tendientes a formar integralmente a los trabajadores.

**Educación.**- Rec. Hum. Adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, artísticos y humanísticos.

**Análisis Costo - Beneficio:** Es el procedimiento que permite determinar, por un lado, los costos en que se incurre al realizar determinada acción y, por el otro, conocer los beneficios que se derivan de ella, para finalmente establecer una comparación sistemática entre ambos, la cual permite tomar decisiones y/o realizar una evaluación en términos económicos.

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

Este tipo de análisis se desarrolla en dos formas diferentes:

1) Constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones, esto se refiere a que el encargado de tomar las decisiones de inversión, estudia las diferentes alternativas que pueden solucionar un determinado problema que se presenta en la empresa o bien en la

dependencia. Y al ser el adiestramiento una solución, se recomienda conocer su rentabilidad, calculada con base a sus costos y beneficios.

2) El análisis de costo-beneficio constituye un factor de evaluación, es decir una vez efectuada la inversión o gasto, si el empresario desea conocer la rentabilidad de ésta, es posible calcular con base a los datos ya obtenidos.

**Estudio Longitudinal:** Se efectúa un estudio longitudinal cuando se realiza una serie de observaciones del mismo fenómeno y sujetos a lo largo del tiempo, es decir después de un año, seis meses, un mes, o bien el tiempo que se determine como observación. La principal dificultad al hacer estudios longitudinales es la de obtener acceso a los participantes.

El segundo factor es valorar el conocimiento en que fue entrenado, sin que esta valoración ejerza ninguna influencia importante en el participante.

Otra variable que debe tomarse en cuenta para llevar a cabo estudios longitudinales, es que el tiempo y experiencias posteriores influyen en cambios de conducta y actitudes cosa que no es posible controlar; así como la pérdida de sujetos.

**Estudio Transversal:** Consiste en la observación de un evento, fenómeno, suceso o conducta

**Personal Académico:** Es aquel que imparte educación bajo el principio de libertad de cátedra y realiza investigación para formar profesionistas útiles a la sociedad.

El personal académico de la UNAM, esta constituido de la siguiente manera: Técnicos Académicos, Profesores e Investigadores, Ayudantes de Profesor o de Investigador, Profesores de Asignatura.

**Personal Administrativo:** Es aquel que presta su servicio en forma personal o subordinada a la institución. El personal administrativo de la UNAM, esta constituido de la siguiente manera: Trabajadores de Confianza, Trabajadores de base y Trabajadores temporales.

**Trabajador de confianza:** Es aquel que realiza funciones de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización de carácter general no tabulados, así como las relacionadas con trabajos personales estrictamente confidenciales de los Directores de Facultades, Escuelas, Direcciones de Servicio, Coordinadores, Directores de Institutos y Centros, dentro de sus dependencias.

**Trabajador de base:** Es aquel que ocupa definitivamente una plaza tabulada conforme a las normas del Contrato Colectivo de Trabajo.

**Trabajador temporal:** Es aquel que se encuentra contratado por obra determinada o por tiempo determinado.

**Cambio de adscripción (Personal Advo. de Confianza) (alta):** Es el movimiento a través del cual un trabajador se transfiere de inscripción en su misma dependencia o en otra (ocupando otros recursos), sin perjuicio de los derechos generados en su nombramiento.

**Cambio de nombramiento:(alta/baja)** Es el movimiento a través del cual un trabajador causa baja en su nombramiento actual para contratarse en otro diferente.

**Interinato:**(alta) Es el movimiento por medio del cual un trabajador obtiene un nombramiento por un periodo limitado. (baja) Es el movimiento a través del cual un trabajador de confianza causa baja por haber finalizado el periodo por el cual fue contratado.

**Nombramiento adicional:**(alta/baja) Es el movimiento por medio del cual un trabajador obtiene otro nombramiento diferente al que posee.

**Nuevo ingreso:**(alta) Es el movimiento por medio del cual una persona se incorpora a laborar por primera vez en la institución.

**Prorroga:**(alta) Es el movimiento por medio del cual se renueva o se da continuidad por un plazo limitado a un nombramiento que ha vencido de un trabajador.

**Reanudación de labores:** (alta) Es el movimiento por medio del cual se reincorpora un trabajador a sus labores, después de haber gozado de una licencia.

**Reingreso:** (alta) Es el movimiento a través del cual un trabajador que causo baja, vuelve a ingresar a la UNAM para prestar sus servicios en alguna dependencia.

**Reinstalación:** (alta) Es el movimiento a través del cual un trabajador que fue rescindido es reincorporado al nombramiento que ocupó por primera vez.

**Altas:** Son los movimientos por medio de los cuales inicia, cambia o se renueva el nombramiento de un trabajador.

**Zona Geográfica:** (alta) Es el movimiento por medio del cual un trabajador obtiene una remuneración adicional a su sueldo por trasladarse a laborar a una zona cara, previamente determinada por la UNAM. (baja) Es el movimiento por medio del cual se elimina la remuneración adicional del sueldo otorgado a un trabajador por cambiar de lugar de trabajo a otra zona de diferente costo de vida.

**Invalidez:** (baja) Es el movimiento a través del cual el trabajador causa baja por motivo de enfermedad permanente, debidamente fundamentado por el dictamen medico del ISSSTE.

**Jubilación:** (baja) Es el movimiento el cual termina la relación laboral del trabajador con la UNAM, por años de servicio o edad avanzada, conforme a lo estipulado en la ley del ISSSTE.

**Renuncia:** (baja) Es el movimiento a través del cual el trabajador termina en forma voluntaria su relación laboral en una dependencia de la UNAM, sin responsabilidad para esta. en uno o todos sus nombramientos.

**Rescisión:** (baja) Es el movimiento por medio del cual la UNAM, sin responsabilidad para ella, da por terminada la relación laboral con un trabajador por motivo de falta de probidad u honradez contemplados en la ley federal del trabajo.

**Retabulación:** (baja) Es el movimiento a través del cual un trabajador obtiene un incremento o disminución en el sueldo que percibe.

**Defunción:** (baja Honorarios) Es el movimiento a través del cual se da por finalizada la prestación del servicio del trabajador con la institución por causa de fallecimiento.

**Termino de contrato:** (baja) Es el movimiento por medio del cual se da por terminada la prestación de un servicio, por haber finalizado el periodo pactado.

**Concurso de oposición:** para ingreso o concurso abierto, es el procedimiento público a través del cual se puede llegar a formar parte del personal académico como profesor o investigador de carrera interino, o a contrato, o como profesor definitivo de asignatura.

**Año sabático:** Consiste en separarse de sus labores durante un año con goce de sueldo y sin pérdida de su antigüedad, para dedicarse al estudio y a la realización de actividades que les permitan superarse académicamente.

**Bajas:** Son los movimientos por medio de los cuales se da por terminada en forma parcial o total, la relación laboral entre el trabajador y la UNAM.

**Licencias:** Los trabajadores académicos tienen derecho a disfrutar de licencias o permisos para faltar a sus labores de acuerdo a lo estipulado en la Cláusula 69 del Contrato Colectivo del Trabajo del Personal Académico y el Título VIII del Estatuto del Personal Académico de la UNAM. Es el permiso que se le otorga al trabajador académico para interrumpir temporalmente sus labores en su dependencia.

**Licencia sin goce de sueldo:** Los trabajadores tendrán derecho a que se les concedan licencias o permisos para dejar de concurrir a sus labores por el término de un año como máximo, sin goce de sueldo, de acuerdo a su antigüedad, un mes por año laborado.

**Licencia por beca:** A los trabajadores que reciban de la UNAM una beca para realizar estudios de posgrado (maestría o doctorado) en el país o en extranjero, la Institución les concederá licencia con goce de salario, total o parcial, consistiendo éste en igualar el monto de las becas si éstas son menores, con el salario que a la fecha del otorgamiento de la misma esté devengando el trabajador. Estas licencias serán concebidas previa comprobación de la obtención de la beca, a partir de la fecha de inicio de cursos y únicamente por el tiempo que duren los estudios, quedando los trabajadores obligados a presentar semestralmente constancia oficial de sus calificaciones y de permanencia de inscripción.

**Licencia por Servicio Social:** La UNAM, autorizará hasta 250 licencias con goce de sueldo cada año para los estudiantes trabajadores administrativos de base que desempeñen su servicio social o internado, preferentemente en beneficio de la Institución. Es el permiso que se le otorga al trabajador pasante de licenciatura para ausentarse de sus labores, con el objeto de realizar su servicio social.

**Licencia para elaboración de tesis:** A los trabajadores que en su calidad de estudiantes lo requieran para la elaboración de su tesis, se les concederá hasta cinco meses con goce de salario con la obligación de concluir la tesis en dicho periodo y de solicitar su examen profesional en un plazo de 180 días hábiles siguientes. Es el permiso que se le otorga al trabajador para ausentarse de sus labores con el fin de concluir su tesis.

**Licencia por enfermedad:** Es el permiso que se le otorga al trabajador para ausentarse de sus labores por tener una incapacidad médica que le impida realizar sus funciones.

**Licencia por gravidez:** (personal académico) Las trabajadoras académicas disfrutarán de 90 días de descanso naturales repartidos antes y después del parto, con goce de salario. Se requiere licencia médica del ISSSTE. Es el permiso que se otorga a la trabajadora para ausentarse de sus labores, con el fin de que se restablezca de su convalecencia.

**Licencia por motivo particular:** Es el permiso que se le otorga a un trabajador para ausentarse de sus labores, con el fin de resolver sus asuntos particulares.

**Licencia prejubilatoria:** Es el permiso que se le otorga al trabajador que decide jubilarse para ausentarse de sus labores, a fin de realizar los trámites correspondientes a su jubilación.

**Licencia a la madre trabajadora para la crianza de sus hijos:** (personal académico) Permisos, sin goce de salario, hasta por un año, con el objeto de que se dedique a la crianza de sus hijos menores de dos años.

**Licencia con el fin de dictar cursos breves o conferencias en otras instituciones académicas:** Estas licencias deberán ser autorizadas por el Consejo Técnico, quien determinará la duración de las mismas, no debiendo exceder por más de dos años susceptibles de prórroga en casos excepcionales, por un año más y con autorización del Consejo Técnico.

#### **Permisos para el personal académico:**

Hasta por tres días consecutivos, no excediendo de tres ocasiones en un semestre.

Sin goce de salario sin que exceda de 15 en un semestre o de 30 en un año.

El trabajador administrativo tendrá derecho a que se le concedan licencias con el objeto de dejar de concurrir a sus labores.