

01521
44



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO

“PROPUESTA DE EVALUACIÓN
PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO
DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE TRÁFICO
DE LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A N

DEBORA GRAJEDA JIMÉNEZ
REYNA GÓMEZ MENDOZA

DIRECTOR DE TESIS: MTRA. VERÓNICA MALPICA VALENCIA



MÉXICO, D.F.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A través del tiempo el hombre ha tratado de impresionar a la humanidad. Creando grandes ciudades cosmopolitas e inventando impresionantes instrumentos tecnológicos. Para el desarrollo humano y al mismo tiempo, desplazando a quien lo ha creado. Pero nunca se ha impresionado por mirar al otro, a quien tiene en frente por el simple hecho de verle vivo. El día que lo haga comenzará a admirarse de sí mismo.

1

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Gerencia de Desarrollo Organizacional de Mexicana de Aviación.

Lic. Nidia Arciniega.

Lic. Ana Gabriela Herrera.

Gerencia de Estación de Mexicana de Aviación.

José Marín Rivera y Río.

Gerencia de Capacitación y Sistemas del "Centro Alas de América".

Lic. Rosa Martha Montes.

Área de Tráfico de Mexicana de Aviación.

Representantes de Tráfico.

Supervisores de Tráfico.

*A mi madre
María Magdalena*

*Por consagrar
su dicha y esfuerzos en mí.*

REYNA

A mi Dios:

*Por iluminar mi camino y permitirme disfrutar
la culminación de una meta profesional.*

A mis Padres: Judith y Miguel

*Por enseñarme el ejemplo de fortaleza, honradez y honestidad,
y que para hacer realidad los sueños sólo hace falta corazón y un esfuerzo
constante, creer en uno mismo y nunca claudicar.*

*A ustedes les debo lo que soy y esto es un pequeño reconocimiento
a la gran admiración y amor que les tengo.*

A mis Hermanos: Gaby, Miguel, Rafael, Alain, Paty, César y Mony.

*A ustedes quiero agradecerles por ser mi ejemplo a seguir,
y porque sé que puedo contar con ustedes en todo momento.*

A mis Sobrinos: Jacqueline, Lluvia, Diana, Daniela, Rodrigo, Allan, David y Ariel.

Por ser mi motivación, los adoro.

Ale:

*Quiero agradecerte en especial tu apoyo, comprensión y por
saber esperar, pues sin ti no hubiera sido posible esta,
que también te pertenece.*

Te amo.

Reyna:

*Te agradezco por compartir junta conmigo el esfuerzo,
por el término de esta meta profesional, pero sobre todo, por
permitirme aprender de tus conocimientos y de los momentos
que hicieron unirnos y crecer como personas, gracias.*

DEBORA

H

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
I. EVALUACIÓN	
1.1. Concepto de evaluación.	14
1.2. Antecedentes y desarrollo histórico de la evaluación.	17
1.3. Objetivos y principios de la evaluación.	23
1.4. Tipos de evaluación.	26
1.5. Diseño de la evaluación.	36
1.6. Importancia de la evaluación.	46
II. CAPACITACIÓN	
2.1. Concepto de capacitación.	49
2.2. Antecedentes históricos de la capacitación en México.	52
2.3. Marco legal de la capacitación en México.	53
2.4. Objetivos de la capacitación.	56
2.5. Proceso de la capacitación.	57
2.6. Importancia de la capacitación.	68
III. EVALUACIÓN EDUCATIVA	
3.1. Conceptos.	74
3.2. Proceso de enseñanza-aprendizaje.	79
3.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje en el adulto.	81
3.4. Concepto de evaluación educativa.	86

Índice

3.5. Diferencia entre evaluación y medición.	87
3.6. Funciones de la evaluación educativa.	88
3.7. Tipos de evaluación.	91
3.8. Proceso de evaluación educativa.	92
IV. ESTUDIO DE CASO EN LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN	
4.1. Estructura de la Compañía Mexicana de Aviación.	105
4.2. Proceso de capacitación y evaluación.	109
4.3. Programas de capacitación.	116
4.4. Representantes del área de Tráfico.	118
4.5. Análisis de los datos.	119
4.6. Propuesta de evaluación de los programas de capacitación.	155
CONCLUSIONES	169
ANEXO	173
BIBLIOGRAFÍA	183

INTRODUCCIÓN

Nuestra intención principal, al realizar esta investigación de tesis teórica-práctica, es la de resaltar la participación del Trabajador Social como evaluador, bajo la idea de concebir la importancia que tiene la práctica profesional en el ámbito de la evaluación y, en especial, en materia de capacitación.

Cabe señalar, en algunos países la evaluación es una actividad profesional reconocida y/o se encuentra institucionalizada, en ambos casos se busca producir efectos o resultados sociales encaminados a mejorar la calidad de vida y lograr el bienestar social.

Sin embargo, en nuestra realidad es común encontrar que entre las diversas instituciones públicas y/o privadas, el proceso de evaluación se realice de manera parcial, ya sea como una evaluación diagnóstica/inicial, una evaluación intermedia o bien, una evaluación final; incluso en otros casos, el proceso de evaluación es nulo. En este marco, es indudable la débil cultura de la evaluación, aunque la ausencia de un proceso de evaluación no implica la ineficacia de un programa, sino la falta de consistencia de la planeación de programas, la viabilidad y sustentabilidad de los componentes y las acciones del programa.

La debilidad metodológica de la evaluación, conduce a la ausencia de utilización de los resultados obtenidos en la misma, puesto que la evaluación no es considerada como una de las condiciones elementales en la toma de decisiones, convirtiéndose así, en un proceso inútil. De esta forma, la aplicación de la evaluación es aislada o mecánica, cuando debería ser dinámica, la posibilidad de una reestructuración del programa en su funcionamiento y metodología se ve reducida o limitada, no cumpliéndose con la totalidad de las expectativas reales de la población-objeto del programa y no controlando la aparición de posibles prácticas o resultados no deseados.

Ante este contexto, considerando que el Trabajador Social tiene por objeto de estudio, la interrelación de actores sociales-problemática, para buscar las causas y las posibles soluciones a los problemas, necesidades y demandas sociales mediante la aplicación de metodologías en el diseño, desarrollo y evaluación de modelos de intervención, con la finalidad de contribuir e impulsar, interdisciplinariamente, procesos de cambio dirigidos a desarrollo social; el propósito fundamental

Introducción

de esta investigación, es el de concientizar a todas las personas involucradas en la planeación sobre la importancia que reviste que se cuente con un proceso de evaluación.

El Trabajador Social, en su función de evaluador, tiene la responsabilidad de hacerse acreedor a la confianza de todos los involucrados en la evaluación y de la población en general, con el fin de poder utilizar sus conocimientos y destrezas en beneficio del interés de los actos sociales; todo ello, bajo un marco ético-profesional. De ninguna forma, la evaluación debe ser un medio de represión o control, por el contrario es un medio de desarrollo, es un elemento inseparable de la planeación, con la que se pueden establecer mecanismos de información útil y acciones mediante las cuales podemos alcanzar los resultados deseados; por lo tanto, su aplicación debe ser continua, permitiendo así regular, corregir y orientar el proceso de planeación, adaptándose a las necesidades o posibilidades de los actores sociales.

El desarrollo social ha sido históricamente base del discurso político e ideológico de los distintos gobiernos del país, de ahí la importancia de buscar la apertura de espacios que puedan generar el desenvolvimiento del Trabajador Social. Por ello, consideramos trascendental la participación de este profesionista en las políticas laborales, en el ámbito público y/o privado, con el propósito de contribuir en la elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos enfocados al desarrollo y bienestar social, y a la vez elevar el nivel de vida de los trabajadores.

En este sentido, la capacitación tiene un papel fundamental en el proceso laboral, productivo y de bienestar de cualquier institución o empresa (privada, pública o social), dedicada a la producción de bienes, a la comercialización de éstos o a la prestación de servicios. Desde la perspectiva de Trabajo Social, la empresa se concibe como una comunidad en constante interacción, en la que el hombre interactúa como un ser social con diversas necesidades, no sólo al interior de la empresa sino también con la sociedad que lo rodea, siendo importante conocer aspectos que influyen en el desarrollo de los individuos que la conforman a fin de mejorar los aspectos laborales que influyen para lograr el bienestar del trabajador.

La adaptación de la capacitación en el contexto social, constituye un factor de progreso porque puede generar condiciones de eficiencia, interviene en el desarrollo, crecimiento, productividad y sobre todo, en el bienestar individual y organizacional. De esta manera, la capacitación se concibe como un proceso de enseñanza-aprendizaje para la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, con la intención de lograr la formación integral del

Introducción

individuo en el campo de trabajo y el progreso individual-organizacional, es el medio que puede generar un clima colectivo de satisfacción en el trabajo.

Pero, los cambios y progresos creados por la capacitación requieren de una valoración y a su vez, los resultados de la evaluación sean utilizados en el mejoramiento del conocimiento, en el cómo resolver los problemas y lograr un probado progreso social.

La evaluación es un elemento de crítica, reflexión y negociación, sus acciones están dirigidas a generar un cambio. En lo concerniente a la capacitación, busca fortalecer este proceso, mediante metodologías, materiales, procedimientos y recursos, entre otros; acordes a la realidad de los trabajadores y de la empresa, a fin de realizar el correcto planteamiento de problemas y la toma de decisiones en las diferentes etapas de la capacitación, permitiendo así, progresar en el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Sin embargo, existe una evidencia generalmente aceptada de que la planeación ha estado caracterizada por una débil y/o nula cultura de la evaluación, considerando a la evaluación como un medio que tiene la función de control o represión.

En virtud de lo expuesto, surge la necesidad de investigar y precisar la trascendencia que la evaluación puede tener en las organizaciones mexicanas, independientemente de su tamaño, y, por otro lado, proponer un proceso de evaluación integral que aborde la capacitación, desde las necesidades que éste deberá atender hasta los resultados que arroje, puesto que es un proceso de diálogo, de negociación y retroalimentación para el desarrollo y bienestar individual-organizacional, integra a todos los involucrados en la capacitación. Por tal motivo, se considera a la Compañía Mexicana de Aviación, como el objeto de estudio de la presente investigación, por su coyuntura política.

Nuestra intención, no es enjuiciar el proceso evaluativo de Mexicana, en términos de eficiencia, eficacia o efectividad, sino priorizar la trascendencia de la evaluación como proceso generador de una negociación para modificar y/o mejorar la capacitación, siendo el resultado de la reflexión e interpretación apoyada en una metodología cuantitativa-cualitativa.

Esta investigación busca sustentar dicha propuesta, por tanto busca una investigación que nos permita acercarnos lo más posible al quehacer específico del Trabajador Social, en el ámbito de

Introducción

la evaluación y la capacitación, tomando en consideración toda esa gama de conocimientos de nuestro propio campo de estudio y que esté articulado, de una densa problemática contemporánea.

De esta forma, se realiza una investigación tanto documental como de campo, para identificar el contexto de la evaluación en la capacitación, y particularmente, la del objeto de estudio, Compañía Mexicana de Aviación; con el propósito de contribuir a que la evaluación en las organizaciones sea un instrumento de mejora en la calidad de la capacitación y, en el caso de Mexicana, se fortalezca e impulse la evaluación buscando lograr aprovechar la capacitación no sólo en los aspectos técnicos, sino también en el desarrollo individual y se oriente a la generación y aplicación de metodologías e instrumentos de evaluación cuantitativos y cualitativos, adecuando el proceso de evaluación como un proceso de negociación entre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y la empresa.

Es importante señalar, que debido a las políticas internas de la Compañía Mexicana de Aviación, el desarrollo de la presente investigación se limitó, pues se hacía necesario contar con la información y el manejo e interpretación que nos permitiera información concreta, precisa, veraz y oportuna de todo el proceso de capacitación. Por lo tanto, para lograr los objetivos mencionados, se realizó una investigación de nivel descriptivo-exploratoria a fin de precisar el contexto de la evaluación en la capacitación de Mexicana.

Los resultados de esta investigación y sus conclusiones nos corroboraron la hipótesis de que en el caso de la Compañía Mexicana de Aviación, la debilidad metodológica de la evaluación limita la consolidación de los objetivos de la capacitación, sobre todo, los dirigidos al desarrollo humano del personal. Lo cual nos plantea un amplio campo de trabajo de intervención del Trabajador Social en las organizaciones como evaluador.

El enfoque de intervención expuesto en la presente investigación, parte de visualizar la participación del Trabajador Social como evaluador, es decir, en un esquema de actuación que permita el diseño, e implementación de iniciativas que atiendan a la problemática, como un agente externo que fomenta el cambio a la mejora continua para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje y el desarrollo del trabajador.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos: tres de fundamentación teórica y uno de derivación práctica. Los tres primeros capítulos están enfocados a la evaluación, a la capacitación

Introducción

y al proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto, como una guía en la comprensión y seguimiento de conceptos y procedimientos básicos en la aplicación del proceso evaluativo.

En el primer capítulo, se ofrece un análisis referente a la evaluación, es una amplia panorámica su concepto, historia, objetivos, principios, tipos, diseño e importancia. Destacando los elementos que deben tomarse en cuenta en la constitución de un diseño de evaluación, a partir de los objetivos de la misma.

Ya que se pretende orientar las acciones de evaluación al mejoramiento de la capacitación, en el segundo capítulo se analizan aspectos tales como: su concepto, el marco histórico y jurídico que da lugar a la capacitación en nuestro país, los objetivos que persigue y el proceso por el cual se realiza. La definición, la descripción del proceso e importancia de la capacitación; proporcionan los elementos básicos para determinar la importancia de la evaluación en el proceso integral de la misma.

El tercer capítulo, enmarca la relación existente entre la evaluación y la capacitación, se aborda de manera más específica la importancia de la evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se explicitan una serie de conceptos fundamentales que nos permiten entender a la capacitación como un fenómeno educativo, se distingue a la medición de la evaluación y se enfatiza la función de la evaluación como un proceso de comprensión, diálogo, retroalimentación y aprendizaje.

El contenido del capítulo cuarto, describe el estudio de campo, en el que se incluyen las actividades del plan de trabajo (delimitación, descripción de la población, selección de la muestra, estructuración de los instrumentos y análisis de los datos) y la "Propuesta de evaluación del proceso de capacitación", basada en la información recabada en la investigación documental y de campo.

Por otro lado, siendo la base de esta investigación un estudio caso sobre la evaluación de la capacitación en la Compañía Mexicana de Aviación, se abordan los antecedentes, misión, visión, estructura organizacional, los procesos de capacitación y evaluación, y los actores intervinientes en dichos procesos de la Compañía.

En este sentido, debido a la complejidad de la Compañía Mexicana de Aviación, tanto por el tipo de servicio que ofrece como por el número de empleados que laboran en las diferentes áreas de la compañía (directivos, mandos medios, administrativos, planta de aire, planta de tierra y

Intraducción

mantenimiento), para los fines de esta investigación y atendiendo a las condiciones que facilitaban la misma, el objeto de estudio comprende únicamente los programas de capacitación de desarrollo humano dirigidos a los Representantes de Tráfico (población sujeto de estudio), quienes son los encargados de realizar las funciones relacionadas con el cumplimiento de las reglamentaciones migratorias de los países de salida, tránsito y/o llegada.

Con la finalidad de profundizar en los aspectos que aborda la capacitación y la evaluación de los Representantes en Mexicana de Aviación, la metodología empleada en la investigación de campo, contempló en primera instancia, el acercamiento a la empresa (Gerencia de Desarrollo Organizacional y Centro Alas de América) y el acopio de información. Posteriormente, la observación de las áreas de trabajo de los Representantes de Tráfico y el diseño de entrevistas, a objeto de identificar la percepción de los pasajeros, supervisores y Representantes, en relación a la capacitación laboral que brinda Mexicana a éstos últimos, y así contrastar y analizar las diferentes opiniones y/o percepciones de los beneficiarios directos e indirectos de dicha capacitación.

Con base al análisis de información cuantitativa y cualitativa de un modo sistemático y apropiado se desarrolla la "Propuesta de Evaluación de la capacitación", la cual está intencionalmente elaborada con el propósito de que sea una instrumento que le permita al Trabajador Social, como evaluador, generar conocimientos sobre las condiciones y necesidades reales tanto de la empresa como del empleado, buscando la optimización de los beneficios y/o ventajas de la capacitación; es decir, el mejoramiento de la capacitación y el desarrollo de las potencialidades del trabajador, logrando no sólo la acumulación de conocimientos, sino el cambio de actitud con relación a los aspectos laborales y sociales para su desarrollo integral

Por último, se plantean algunas reflexiones derivadas del análisis efectuado en los capítulos anteriores, y de lo trabajado en ellos, mismas que se reflejan en las recomendaciones generales para la aplicación de la propuesta, donde se reafirma la importancia de la evaluación en el campo laboral.



CAPÍTULO I

EVALUACIÓN

CAPÍTULO I EVALUACIÓN

Hoy en día, la evaluación se presenta como un proceso integral de creciente importancia, ya no sólo en los ámbitos educativo y económico, sino también en el ámbito de la intervención social; orientado a la determinación de los alcances reales de los programas desde su formulación hasta la etapa final de su desarrollo, con la finalidad de adecuarlos a las condiciones que la realidad exige, o bien, formular futuras acciones.

Dado que la evaluación debe estar en todos los planteamientos de los programas, y se constituye en una actividad compleja que exige una profunda reflexión, se abordan los elementos básicos de la misma: delimitación conceptual, antecedentes históricos, propósitos, principios, tipos y diseño.

1.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN

La evaluación se encuentra inmersa en diversos ámbitos; pero, por su propia complejidad presenta diferentes aproximaciones conceptuales, los autores la definen desde diversas perspectivas:

Desde el punto de vista etimológico "el término evaluación es un derivado del latín "valere" (valorar) que implica la acción de justipreciar, tasar, valorar, o atribuir cierto valor a una cosa".¹

Es importante señalar, aunque evaluación y valoración son sinónimos en lengua castellana, en los países anglosajones existen distinciones entre estas dos acepciones, ya que en el campo profesional, el término "assessment" comprende la evaluación de personas (evaluación psicológica) y la connotación "evaluation" suele referirse a la valoración de objetos y a la formulación de juicios, decisiones y apreciaciones sobre la información recogida, tales como los programas o la intervención social.²

¹ Fernández Ballesteros, Reco. Evaluación de programas, p. 21.

² Cf. Cardenal, Violeta. Evaluación de programas de intervención social, p. 35.

Capítulo I. Evaluación

El concepto de evaluación fue introducido por Ralph Tyler³, quien es considerado por varios autores, como el padre de la evaluación, para este autor “la evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previstos”.

Desde otra perspectiva, Scriven⁴, utilizó el término evaluación para designar al “proceso por el cual estimamos el mérito o el valor de algo”.

Sancho⁵, expresa “la evaluación es la emisión de un juicio sobre el valor de algo proyectado o realizado por algún individuo o grupo y presupone un proceso de recogida de información sistemática y relevante que garantice la calidad del juicio formulado”.

Para Livas González⁶, “la evaluación es un proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha información a fin de seleccionar entre distintas alternativas de elección”.

Carreño⁷, entiende por evaluación “la acción de juzgar, de inferir juicios o partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades o cualidades al objeto evaluado o, finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado.

Según Fernández Ballesteros⁸, “la evaluación de programas constituye una sistemática investigación a través de métodos científicos de los efectos, resultados y objetivos de un programa con el fin de tomar decisiones sobre el”.

De las definiciones anteriores, se deduce que la evaluación es un proceso sistemático para emitir un juicio de valor acerca de determinados objetos, personas o hechos; que sirva a la toma de decisiones sobre la realidad evaluada, lo cual implica obtener, analizar e interpretar información, tanto cuantitativa como cualitativamente.

³ Citado por Fernández Rocio *op. cit.*, p. 22.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Sancho Gil, J.M. De la evaluación a las evaluaciones, p. 8.

⁶ Livas González, I. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa, p. 19.

⁷ Carreño, H.F. Enfoques y principios teóricos de la evaluación, pp. 19-20.

⁸ Fernández Rocio *op. cit.*, p. 25.

Capítulo I. Evaluación

Con respecto a la evaluación en el ámbito de Trabajo Social, Aguilar José María y Ander-Egg Ezequiel⁹, citan tres definiciones:

1. "La evaluación es el análisis de los efectos y las consecuencias de los diferentes modos de actuación sobre una situación, para definir en un plazo cuáles son los más productivos de soluciones".
2. "La evaluación en el campo de las tecnologías sociales, se entiende como un mecanismo de regulación de acciones y políticas sociales, que puede permitir disminuir notablemente las posibilidades de fracaso que tiene un programa de interés social".
3. "La evaluación sólo será útil si se utiliza como medio para mejorar un programa. Es necesario conocer las cualidades y las debilidades de un programa para poder modificarlo según vaya siendo preciso. Un buen programa requiere de un diagnóstico y una evaluación permanente para eliminar los errores y corregirlos".

Estas tres últimas definiciones, enmarcan a la evaluación como un proceso reflexivo del objeto de intervención a partir de un análisis crítico, permitiendo a los distintos sectores involucrados, la configuración de alternativas posibles en la toma de decisiones de forma consensuada y compartida.

Para Aguilar y Ander-Egg¹⁰, "la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultado concretos. Comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados".

⁹ Aguilar, José María; Ander-Egg, Ezequiel. Evaluación de servicios y programas sociales, p. 11.

¹⁰ *Ibid.* p. 19-21.

Capítulo I. Evaluación

Por su parte, Etna Meave¹¹, define a "la evaluación como parte del proceso administrativo y también del proceso educativo, que se realiza a través de un proceso de crítica, por medio del cual se determina si los objetivos planteados fueron o no conseguidos, y en caso negativo por qué no se cumplieron. Asimismo, a través de la evaluación se puede obtener la información necesaria para retroalimentar el proceso en las diferentes etapas del mismo".

Después de revisar y reflexionar sobre las diferentes definiciones enunciadas, se puede concluir que la evaluación es un proceso de crítica, de carácter sistemático, continuo y permanente que permite emitir juicios de valor sobre las actividades, resultados e impactos de un objeto, programas y/o proyectos (sociales, educativos, culturales, etc.); con la finalidad de proporcionar alternativas viables a las necesidades actuales a través del mejoramiento de acciones inmediatas y/o mediatas. Por lo tanto, la evaluación nos permite conocer y relacionarnos con la realidad, a fin de incidir o tratar de favorecer cambios y/o modificaciones en mejora de la misma.

La evaluación es un acto que supone establecer o dar un valor a un objeto, a un programa o intervención social; pero, sobre todo, constituye la interpretación y el análisis con el objetivo de ofrecer alternativas y/o proyecciones en mejora de los sistemas, programas, servicios, entre otros.

1.2. ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN

Para un mejor acercamiento, entendimiento y comprensión de la situación actual de la práctica evaluativa, es necesario conocer como ésta se ha ido transformando y profundizando en diferentes ámbitos de aplicación, desde un punto de vista conceptual, práctico y, desde su noción y complejidad (véase cuadro 1, en la página 18).

En general, Stufflebeam y Shinkfield¹², señalan cinco periodos básicos, tomando como criterio de división el nacimiento, desarrollo y consolidación de la evaluación: periodo Pretyler (hasta 1930); periodo Tyler (1930-1945); periodo de la Inocencia (1946-1957); periodo del Realismo (1958-1972); y, periodo del Profesionalismo (1972 hasta la fecha).

¹¹ Meave, Etna. Metodología de la supervisión y la asesoría profesional, p. 205.

¹² Stufflebeam, Daniel, Shinkfield, Anthony. Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica, pp. 33-38

Capítulo I. Evaluación

ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN

PERIODO	ÁMBITOS	FINALIDAD	MÉTODOS/TÉCNICAS INSTRUMENTOS
	Época Antigua	Educativo Cargos Públicos	Selección de personal Exámenes escritos y orales
PRETYLER (HASTA 1930)	Edad Media	Educativo (universidades)	Selección, jerarquización y graduación de los alumnos. Exámenes escritos y orales.
	Época del "Testing" (1800-1930)	Educativo Psicológico	Detección de las diferencias individuales y medición del rendimiento de los alumnos. Evaluación y medición son sinónimos. Tests educacionales y/o las medidas estándar (asignación de números a una cualidad o atributo de las personas).
TYLER (1930-1945) Capitalismo Administración Científica.	Educativo	Proceso para determinar la consecución de objetivos a través de la interpretación valorativa	Acumulación de pruebas y elementos que certifiquen los cambios de conducta.
	Militar (Centros de Evaluación)	Selección de personal de alto rango militar.	Técnicas de observación y simulación.
INOCENCIA (1946-1957) (Existe un marcado desinterés)	Educativo	Carece de objetivos claros.	Existe un retraso técnico, sólo se utilizan los tests y la experimentación comparativa, Dejando de lado el análisis.
REALISMO (1958-1972) Reforma del Modelo Tyler (Periodo de reflexión)	Educativo Programas Sociales Económico	Impulsar la evaluación para mejorar la toma de decisiones.	Análisis sistemático, relacionado con los conceptos utilidad y relevancia de la evaluación.
PROFESIONALISMO (1973-) Consolidación de la evaluación como profesión e integración del concepto metaevaluación.	Educativo Social Psicológico Económico Empresarial	"Generar una cultura evaluativa".	Diversidad cuantitativa, cualitativa

Cuadro No. 1

*Cuadro elaborado para los fines de esta investigación.
Fuente: Stufflebeam, Daniel; Shinkfield, Anthony. 1993.*

Capítulo I. Evaluación

1. Periodo Pretyler (hasta 1930)

En el periodo Pretyler se distingue principalmente la utilización de exámenes orales, exámenes escritos y tests durante la época Antigua, la Edad Media y la llamada época del "Testing".

- a) Época Antigua: Surgió un sistema organizado de exámenes, el cual constituyó un requisito en la ocupación de cargos públicos, siendo los exámenes escritos un instrumento de selección.
- b) Edad Media: En esta época, las Universidades fueron centros organizados bajo un modelo gremial, donde se aplicaron exámenes orales y escritos de selección, jerarquización y graduación de sus miembros.
- c) Época del "Testing": A principios del siglo XIII, surgieron los tests educacionales y de inteligencia, los cuales marcaron los inicios de la evaluación. Sin embargo, la evaluación se entendió fundamentalmente como una medición, en asignar números a una cualidad o atributo de una persona o cosa, a través de la comparación de éstos con una medida preestablecida.

2. Periodo Tyler (1930-1945)

Algunos autores, resaltan el nacimiento de la evaluación estrechamente vinculado con el desarrollo del capitalismo, en especial, con la llamada corriente de la Administración Científica, representada por Ralph Tyler; y, es a partir de 1930 que se incorporó a otros ámbitos.

Este periodo se caracterizó principalmente, por el uso del término evaluación-educacional acuñado por Ralph W. Tyler, quien resaltó el proceso de evaluación en la comprobación de los objetivos educacionales.

En general, el término evaluación comenzó a utilizarse para denominar al proceso sistemático de planificar, recoger información y valorarla en función de sus objetivos previamente establecidos.

También, sobresalieron los llamados "Centros de Evaluación", como una herramienta tecnológica para seleccionar personal de alto rango militar y capacidad estratégica. Posteriormente, se utilizaron para la selección de personal en las organizaciones industriales, principalmente en la elección de supervisores de nivel medio.

3. Período de la Inocencia (1946-1957)

La evaluación en este período atravesó por un momento de crisis, debido al desinterés que despertó la misma. Los educadores centraron su atención en la elaboración de escritos sobre la evaluación y la recopilación de datos relevantes en la misma, aunque hubo un considerable desarrollo de los instrumentos y estrategias aplicadas a los distintos métodos evaluativos, tales como: tests, la experimentación comparativa y la coincidencia de los resultados con los objetivos planteados; estas contribuciones no derivaron en el análisis de la información necesaria para valorar y perfeccionar la educación, es decir, no representó un desarrollo de la experiencia escolar, debido a la falta de objetivos claros y precisos con relación a la evaluación, lo que también provocó un retraso de los aspectos técnicos de la misma.

4. Época del Realismo (1958-1972)

Durante el realismo, surgió la evaluación de programas sociales financiados por fondos públicos y con una metodología evaluativa relacionada con los conceptos de utilidad y relevancia.

La declaración de "guerra contra la pobreza" promulgada en 1965 en Estados Unidos, destinó gran cantidad de fondos a programas sociales e impulsó la evaluación con el fin de conocer el alcance de los objetivos logrados, a través de los tests estandarizados. Sin embargo, éstos resultaron ser ineficaces para diagnosticar las necesidades de las de los programas sociales.

Debido a los resultados negativos de la mayoría de las evaluaciones, en 1971 se creó el National Study Comité on Evaluation, quien introdujo el desarrollo de nuevas teorías, métodos de evaluación y la preparación de sus propios evaluadores.

Pero, fue Cronbach¹³, quien amplió enormemente el marco de la evaluación cuando propone el cambio de finalidad de la evaluación: "evaluación para mejorar las decisiones, en lugar de una evaluación para determinar el logro de los objetivos".

¹³ Citado por Cabrera, Flor A.: Espin, Julia. Medición y evaluación educativa, p. 35

5. Época del Profesionalismo (1973 a la fecha)

En 1973, la evaluación comenzó por consolidarse como una profesión, surgieron textos y publicaciones acerca de la evaluación y las universidades empezaron a tener ingerencia, elaborando los programas dirigidos a la formación de evaluadores.

Cronbach precisó tres características de la evaluación relacionadas con la toma de decisiones, la política y la metodología; que según la ideología del evaluador puede centrarse en un aspecto u otro. Así, para los evaluadores de esta etapa, la toma de decisiones deberá consistir en la presencia de conflictos de intereses entre los implicados en un programa y el proceso de negociación para acordar un plano convergente de actuación; la relación de la evaluación y la política se fundamenta en la democratización de las comunidades sociales, la búsqueda del bienestar social, entre otras relaciones, y, en tercer lugar, la metodología cualitativa, la apreciación de diferentes fuentes de información, la interpretación colectiva, y, también la utilización de fuentes de información que suministren datos cualitativos.

Otras aportaciones importantes son las de Scriven y las de Stufflebeam, con relación a metaevaluación; es decir, a la evaluación de las evaluaciones, siendo el medio para asegurar y comprobar la calidad de las evaluaciones.

Guba y Lincoln¹⁴, destacaron al proceso evaluativo, sobre todo, como un proceso generador de cultura evaluativa:

- "La evaluación consiste en un proceso de construcción de valores que han de ser asumidos e integrados en la cultura de la persona, del colectivo y de la institución. De esta manera se optiman las acciones de la realidad evaluada para favorecer el cambio con profundidad".
- "Los esfuerzos de los evaluadores no se orientan a la estimación de objetivos, las decisiones o efectos (técnico y/o juez), sino más bien a las reivindicaciones, las preocupaciones, los intereses y

¹⁴ Citado por Joan Matyo, Antúes. La evaluación educativa, p 25.

los conflictos presentes o todos los componentes de un programa educativo y social. No se hace referencia a un marco de valores, sino que se matiza la idea reconociendo en cada programa una pluralidad de éstos en la comunidad social y política. La búsqueda de la convergencia a través de la negociación constituye el fundamento de la evaluación de programas sociales, la connotación clara es la unión de dos procesos generalmente disociados, pensamiento y acción. El evaluador se convierte en este proceso en mediador y agente de cambio".

Respecto a los Centros de Evaluación, estos también adquirieron mayor relevancia, como el conjunto de simulaciones sobre el trabajo real, con relación a los problemas y situaciones del mismo; a fin de identificar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo: "el Centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalaran los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito de un puesto de tipo gerencial".¹⁵

En síntesis, la evaluación se ha ido transformando y ha ido incorporado nuevos elementos a su definición y aplicaciones; ya no se constituye únicamente en las actividades del proceso educativo, donde adquiere gran significación, sino logra una entidad propia y función dentro de los programas sociales.

Sin embargo, su desarrollo en el ámbito social, en el caso particular de América Latina, aún es casi nulo, la mayoría de las políticas y programas sociales no reciben ninguna evaluación y en los casos en que ésta se ha aplicado, se ha llevado a efecto de una manera que no satisface plenamente los requisitos de una actividad profesional. En estos trabajos se pone énfasis en la carga de trabajo y en el número de actividades realizadas y, no en los impactos de los programas.

Por lo tanto, es necesario poner énfasis en la calidad de la evaluación, lo cual implica una mayor y mejor evaluación en cualquier ámbito de aplicación; es necesario que la evaluación tome un valor sustantivo y de creciente importancia, sobre todo en el ámbito social.

¹⁵ Grados Espinoza, Jaime A. Centros de evaluación, p. 13

1.3. OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

Como una parte inseparable de la evaluación, desde su perspectiva conceptual e histórica, están sus objetivos, los cuales deben estar presentes durante su desarrollo; esto significa ampliar sus expectativas y posibilidades en cualquier ámbito de aplicación.

Los objetivos sirven de orientación en la estructuración de la situación evaluable, con el objeto de valorarla adecuadamente y sobre todo, mejorarla haciendo uso de los resultados obtenidos.

Dado de que los objetivos de la evaluación pueden ser de diversa índole, dentro de un marco general, considerando el concepto adoptado por la misma y sus diferentes perspectivas, se pueden señalar los objetivos formulados por Ander-Egg¹⁶, Espinoza Vergara¹⁷ y Briones¹⁸:

Objetivos

1. “Medir el grado de idoneidad, efectividad y eficiencia de un proyecto”.

La idoneidad se refiere a la capacidad de los programas o proyectos para resolver la situación problema que les dio origen.

La efectividad hace referencia a la consecución de los objetivos, a la capacidad que tienen las actividades y tareas del proyecto en el alcance de los objetivos y metas que él mismo define.

Y la eficiencia consiste en determinar el índice de productividad del proyecto, la relación existente entre los bienes y servicios finales y los insumos requeridos para

¹⁶ Ander-Egg, Ezequiel. Evaluación de programas de Trabajo Social, pp. 29-31

¹⁷ Espinoza Vergara, Mario. Evaluación de proyecto sociales, pp. 16-17

¹⁸ Briones, Guillermo. Evaluaciones de programas sociales, p. 17

su realización.

- 2. Facilitar un proceso de negociación, y por lo tanto, la toma de decisiones para mejorar y/o modificar un programa.**

Las decisiones pueden estar relacionadas con la continuidad o discontinuidad del programa, con mejorar la metodología, con la estructura organizacional y con la modificación de la estrategia de desarrollo.

- 3. Establecer en qué grado se han producido otras consecuencias imprevistas.**

Aunque las consecuencias indirectas sean ajenas a los propósitos de los programas, la realización de la evaluación permite alcanzar otros objetivos o bien, establecer proyectos semejantes a realidades similares, compatibilizar la asignación de recursos escasos a programas que compitan entre sí.

En síntesis la evaluación pretende:

- Mejorar la efectividad cuantitativa del programa; es decir, el logro de las metas.
- Mejorar la calidad de los resultados; es decir, la efectividad cualitativa del programa.
- Aumentar la eficiencia interna del programa, entre insumos y resultados.
- Mejorar la eficiencia externa del programa o adecuar los resultados con los objetivos.
- Modificar la estructura y metodología del programa para su mejor funcionamiento.

Ahora bien, en el desarrollo de estos objetivos, la evaluación conlleva un proceso sistemático de obtención y uso de información, que de forma general, debe estar regido por lineamientos científicos.

Principios:

Cohen y Franco¹⁹, Espinoza²⁰ y Ander-Egg²¹, puntualizan cinco principios inherentes a la evaluación: validez, confiabilidad, objetividad, practicidad y oportunidad.

a) Validez: Es la comprobación y control del proceso de evaluación a través de tres métodos:

- Validez pragmática: Consiste en utilizar un criterio exterior al instrumento de medida, para comparar y relacionarlo con los resultados obtenidos.
- Validez predictiva: Se refiere a la comprobación de los resultados obtenidos con el futuro.
- Validez concurrente: Es la contrastación de resultados con otros elementos de juicio y con tipos de validez pragmática.

Los resultados de la evaluación deberán ser comprobables con factores externos tanto en el presente como en el futuro.

b) Confiabilidad: Está relacionada con la calidad y estabilidad de la información, y consecuentemente con los resultados obtenidos:

- Calidad: La información deberá ser adecuada al uso que se pretenda dar.
- Estabilidad: Trata de evitar la variación de los resultados con el evaluador, con la manera en que se efectúa la evaluación o con el instrumental utilizado.

La calidad de la información es condición necesaria, mientras la estabilidad resulta condición suficiente para la confiabilidad.

La confiabilidad puede consistir en la aplicación repetida de la evaluación a un mismo individuo o grupo y/o bien, la aplicación de la evaluación por investigadores diferentes en forma simultánea. Lo cual proporciona resultados idénticos o similares, principalmente a través de dos instrumentos:

¹⁹ Cohen Ernesto, Franco Rolando *op. cit.*, p. 72.

²⁰ Espinoza Vergara *op. cit.*, pp. 21-22.

²¹ Ander-Egg *op. cit.*, pp. 33-4.

- 1) El análisis de la estabilidad de los resultados (aplicación de medidas repetidas); y,
 - 2) El estudio de la equivalencia de los resultados (instrumentos aplicados por diferentes personas).
- c) Objetividad:** Consiste en extraer los hechos de la realidad sin ideas preconcebidas o intereses personales del evaluador.
- d) Practicidad:** Es la utilización de aquellos instrumentos y modelos adecuados y de sencillo manejo.
- e) Oportunidad:** La evaluación debe aplicarse en el espacio y momento oportuno, de tal forma que permita la adecuación y mejoramiento de los programas, así como el apoyo e interés de la evaluación por parte de los responsables, políticos, técnicos y administrativos.

Por lo anterior, un proceso de evaluación implica lineamientos que guían su práctica, para dar un carácter científico al mismo. La evaluación no es resultado de un acto espontáneo, sino que integra objetivos, principios y atributos que la hacen válida, oportuna, confiable, objetiva, práctica y oportuna.



1.4. TIPOS DE EVALUACIÓN

En la actualidad, se conciben diferentes tipos de evaluación, los cuales pueden variar según su perspectiva, funciones y/u objetivos.

De esta manera, no todas las evaluaciones son iguales, pueden establecerse claras diferencias entre ellas, según variados criterios: procedencia, funciones, momento y aspectos del programa (véase cuadro 2, en la página 27). La mayoría de las clasificaciones y tipologías propias de la evaluación giran directa o indirectamente en torno a dichos criterios.

Capítulo I. Evaluación

TIPOS DE EVALUACIÓN

	TIPOS	CARACTERÍSTICAS	FINALIDAD
SEGÚN LA PROCEDENCIA DE LOS EVALUADORES	INTERNA	Se realiza al interior de la institución. Los evaluadores pertenecen a la institución ejecutora del programa, pero no son responsables directos de la ejecución del programa.	Evaluar lo realizado con lo planteado, conocer la realidad del propio programa con el objetivo de tomar las decisiones oportunas.
	AUTOEVALUACIÓN	La evaluación está a cargo de los responsables directos del programa. Es el proceso por el que el programa se evalúa a sí mismo.	Valorar la realidad del propio programa. El desarrollo del personal y la mejora consiguiente del programa.
	EXTERNA	Quiénes evalúan no forman parte de las personas, equipo y/o institución responsable del programa evaluado. Agentes externos analizan el programa.	Pretende la comprobación de los niveles de cumplimiento, el conocimiento de la situación y la determinación de los niveles de logro de los objetivos. Brindar mayor objetividad y credibilidad a una evaluación.
	COEVALUACIÓN	Participan en el proceso de evaluación tanto profesionales internos como externos.	Superar las dificultades de la evaluación interna y externa, al mismo tiempo preservar las ventajas de ambos tipos.
SEGÚN EL MOMENTO	PARTICIPATIVA	Involucra la participación de los destinatarios, beneficiarios y/u otros actores del programa.	Minimizar la distancia que existe entre el evaluador y los beneficiarios; siendo una estrategia participativa en el diseño, programación, ejecución, operación y evaluación del programa.
	ANTES (EX-POST)	Centrada en el contexto: estudio/investigación/diagnóstico y el diseño del programa, es decir, antes de emprender el programa.	Pretende establecer la pertinencia, coherencia y factibilidad del programa.
	DURANTE (PROCESO)	Consiste en la valoración del funcionamiento del programa, se realiza durante la fase de ejecución del mismo, sobre los factores que lo dificultan o facilitan.	Valorar en qué medida se va cumpliendo con el programa, de acuerdo con el planteamiento inicial, con el objetivo de reforzar y reorientar acciones y corregir aspectos de su funcionamiento.
	FINAL (EX-POST)	Su énfasis principal recae en los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto.	Estimar el desarrollo total del proceso del programa, con relación a la eficacia, efectividad y eficiencia, para mejorar o continuar de la misma manera su aplicación.
		 META-EVALUACIÓN EVALUACIÓN DE UNA EVALUACIÓN 	
	Estudio crítico general de toda una evaluación, de los instrumentos, procesos, resultados, datos, entre otros, destinado a mejorar las operaciones de la misma evaluación.		

Cuadro No. 2

Cuadro elaborado para los fines de esta investigación.

Fuente: Alemán Bracho, María del Carmen; Garcés Ferrer, Jorge. 1996.

A) EVALUACIÓN SEGÚN LA PROCEDENCIA DE LOS EVALUADORES

Este tipo de evaluación se clasifica a su vez en evaluación interna, evaluación externa, autoevaluación, coevaluación y evaluación participativa.

Evaluación interna

Los evaluadores pertenecen a la institución; pero, no son directamente responsables de la ejecución del programa.

La finalidad de este tipo de evaluación, es evaluar lo realizado con lo planteado, conocer la realidad del propio programa con el objetivo de tomar las decisiones oportunas. La evaluación interna puede ser total (de todos los aspectos del programa) o centrarse sólo en algunas vertientes.

Con relación a las principales ventajas y desventajas de este tipo de evaluación, se pueden señalar las siguientes²²:

Ventajas:

- ▶ El máximo conocimiento y comprensión de la racionalidad del proyecto: objetivos, metodología, destinatarios y dinámica de las actividades.
- ▶ Puede proporcionar capacidad a los implicados para resolver sus problemas.
- ▶ Supone el análisis y reflexión sobre la actividad profesional y sirve de retroalimentación para su perfeccionamiento y readaptación.
- ▶ Utilización de los resultados y adopción de medidas correctivas.
- ▶ La valía y la fiabilidad de los datos aportados y la superior implicación del personal en las decisiones de mejora.

Desventajas o inconvenientes:

- ◀ Baja garantía de la objetividad, debido a los valores, intereses y compromisos personales.
- ◀ Puede ser una evaluación/justificación.
- ◀ Falta compromiso por los propios implicados.
- ◀ Resistencia a los cambios necesarios sobre el programa.

²² Aleman Bracho, María del Carmen, Garcés Ferrer, Jorge. Administración social, pp. 508-509.

Autoevaluación

La evaluación está a cargo de los responsables directos en la ejecución del programa. Sin embargo, la diferenciación entre la evaluación interna y la autoevaluación, sólo tiene sentido en el marco de organizaciones donde puede existir una persona/equipo/unidad específica de evaluación, cuasixterna (fuera del área de ejecución del proyecto).

Evaluación externa

Consiste en la evaluación realizada por personal que no forma parte de la institución ejecutora del programa o proyecto.

Los agentes externos analizan el funcionamiento del programa, a petición de los responsables del programa y/o la institución ejecutora del mismo; o bien, esta evaluación se promueve desde afuera de la institución, la cual suele pretender la comprobación de los niveles de cumplimiento, el conocimiento de la situación o la determinación de los niveles de logro de objetivos mínimos, entre otras.

Aunque la objetividad aparentemente es la principal ventaja de la evaluación externa, en realidad la ventaja de la objetividad no siempre está garantizada, la falta de objetividad e independencia persisten, en la medida que se pretenda "satisfacer al cliente con unos buenos resultados". Por ello, las ventajas y desventajas de la evaluación externa pueden ser:

Ventajas:

- ▶ Relativamente mayor garantía de objetividad.
- ▶ Experiencia del evaluador.
- ▶ Posible optimización de los recursos.

Desventajas:

- ◀ Puede generar una actitud negativa entre el evaluador- evaluado.
- ◀ Dificultades para el acceso a la información, alteración de los datos, en cuanto a la validez o bien, que afecten su fiabilidad.

Capítulo I. Evaluación

- ◀ Restricciones para captar los factores y la racionalidad interna del proyecto.
- ◀ Los responsables y/o implicados del programa pueden cuestionar los resultados, objetivos metas y líneas de acción; considerando a la evaluación un mecanismo de control.
- ◀ Resistencia a aceptar los resultados, y por lo tanto, poca utilización de los mismos.

Evaluación mixta (coevaluación)

Es la aplicación de la evaluación tanto por profesionales internos como externos. La combinación de ambos tipos de evaluación, pone énfasis en el trabajo de estrecho contacto entre los evaluadores externos con los miembros del proyecto a evaluar.

Evaluación participativa

Este tipo de evaluación involucra la participación de los destinatarios, beneficiarios y/u otros actores de los programas en distintos momentos del proceso evaluativo; como una fuente de información y con protagonismo en su diseño, en la ejecución, en el análisis de los resultados y en la formulación de conclusiones y recomendaciones.

En resumen, la cuestión de quién evalúa lleva implícito el problema de la resistencia a la propia práctica de la evaluación y a las dificultades para utilizar sus resultados. El compromiso del evaluador, la población destinataria y otros aspectos específicos de la organización pueden erigir una barrera para la aceptación de cambios.

Por ello, la programación de una evaluación debe incorporar acuerdos y negociaciones entre todos los involucrados en el proceso, sobre todo en torno a sus propósitos y a su diseño. También es necesario contemplar la introducción de mecanismos que permitan compartir sus diferentes etapas, incluyendo el análisis y la interpretación de la información y la formulación de las recomendaciones.²³

²³ Nirenberg, Olga. *Evaluar para la transformación*, p.p. 60-61.

B) EVALUACIÓN SEGÚN EL MOMENTO

Se clasifica a su vez en evaluación ex-ante, evaluación del proceso y evaluación ex-post.

Evaluación ex-ante (inicial, contexto, diagnóstico, predecisión, factibilidad o pertinencia).

Este tipo de evaluación es retomado de la evaluación económica, la cual "apunta a comparar la eficacia o la rentabilidad económica de las diferentes acciones para alcanzar los objetivos deseados".²⁴

En la evaluación ex-ante, se retoman datos relativos al diagnóstico de la situación-problema: contexto y datos de entrada. El contexto, lo constituyen las circunstancias que rodean al programa y que, en parte, van a condicionar su funcionamiento y los resultados que en él se alcancen. Los datos de entrada comprenden los distintos recursos disponibles en la aplicación del programa.

La evaluación se realiza antes de tomar la decisión de emprender un programa, o de aprobar su realización. En el caso particular de los programas sociales, la evaluación antes, consiste en evaluar el programa en sí mismo, mediante la estimación crítica de su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial, con el fin de proporcionar criterios racionales sobre la conveniencia o no de llevar a cabo un programa.

La evaluación inicial aplicada a los programas sociales, busca establecer tres elementos²⁵:

- **Pertinencia:** Adecuación de las soluciones propuestas a la realidad que se pretende modificar.
- **Coherencia interna:** Adecuación de los recursos a los objetivos y éstos a las metas y actividades.
- **Factibilidad:** Disponibilidad de los recursos requeridos y la existencia de condiciones para desarrollar acciones esperadas.

²⁴ Aguilar y Ander-Egg, *op. cit.*, p.p. 37

²⁵ Nirenberg, Olga, *op. cit.*, p.p. 53

Evaluación durante (de progreso, proceso, gestión, intermedia, concomitante).

Se lleva a cabo durante la ejecución del programa o proyecto con el objetivo de hacer correcciones en el desarrollo del mismo. De esta manera, con la evaluación durante se logra:

- 1) Generar información sobre los procesos, actividades y los productos; los cuales se comparan con las metas formuladas para su modificación.
- 2) Detectar debilidades, obstáculos, fortalezas y oportunidades.
- 3) Proporcionar elementos para la toma de decisiones, con el objeto de reforzar y/o reorientar acciones y corregir aspectos de la gestión, aumentando así las posibilidades de llegar a resultados favorables.

La evaluación la ejecución consiste en una valoración continua y sistemática de datos, del funcionamiento del programa durante un período de tiempo. Ofrece información de modo permanente, permitiendo controlar si lo planificado está resultando como se preveía o si, por el contrario, aparecen desviaciones que pueden desvirtuar los resultados y que obligarían a reconducir de inmediato la acción que se esté llevando a cabo.

Evaluación ex-post (final)

En términos generales, consiste en evaluar los resultados obtenidos con la ejecución de la planeación. Se realiza al finalizar el programa o proyecto a fin de medir, analizar y estimar el desarrollo total del proceso; con relación a su eficacia, efectividad y eficiencia considerando tres aspectos²⁶:

- Objetivos previstos (situación objetivo) con los resultados.
- Efectos directos-indirectos del programa.
- Factores que contribuyeron en el logro de los resultados.

La finalidad de este tipo de evaluación es obtener elementos útiles y decidir si es conveniente aplicar e implementar nuevamente el programa y/o cómo mejorar su aplicación. En este sentido, un aspecto importante es la información diagnóstica que sirve de base para contrastarla con la situación final.

²⁶ Briones, Guillermo *op cit.* p. 38

C) META-EVALUACIÓN

El término metaevaluación fue acuñado por Scriven, y hace referencia a la incorporación en la práctica evaluativa de la reflexión respecto a la calidad de la propia evaluación efectuada.

“La metaevaluación, se distingue por su objeto, a la vez constituye un nivel de evaluación; desde otro punto de vista. Se realiza con el propósito de juzgar aspectos centrales del propio proceso evaluativo: apreciar su viabilidad y la del uso de sus resultados, analizar la utilidad de los hallazgos, emitir un juicio acerca de la pertinencia metodológica y ética así como de la confiabilidad del proceso evaluativo realizado y los hallazgos, la adecuación de las conclusiones y recomendaciones que se formularon”.²⁷

Como en cualquier proceso evaluativo, en la metaevaluación se deben señalar los aspectos o criterios básicos a evaluar²⁸:

- **Utilidad:** Busca determinar y valorar si una evaluación satisface las necesidades prácticas de determinada población. La evaluación deberá ser informativa, oportuna e influyente.
- **Factibilidad:** La evaluación deberá ser realista, prudente, diplomática y económica; es decir, que el diseño de la evaluación sea realizable en un marco real y que el coste, en recursos humanos, materiales y tiempo, sea razonable en función de los objetivos. Mediante procedimientos prácticos, viabilidad política y relación coste/producto ajustada.
- **Legitimidad:** Se refiere a la realización de la evaluación en una forma legítima, donde no se afecta a las personas involucradas; bajo un enfoque ético y de respeto necesarios, por el bienestar de los participantes en la evaluación, así como de los afectados por los resultados.
- **Precisión:** La información obtenida deberá ser técnicamente adecuada y los resultados guardar relación lógica con los datos obtenidos a través de la identificación del objeto, análisis del contexto, propósitos y procedimientos descritos, fuentes de información confiables, mediciones válidas, mediciones fiables, control sistemático de los datos, análisis de la información cuantitativa, análisis de la información cualitativa y propuestas.

²⁷ Nirenberg, Olga. *op. cit.*, p. 73

²⁸ Joan Mateo. *op. cit.*, pp. 40-42

Capítulo I. Evaluación

La utilidad, la factibilidad, la legitimidad y la precisión son elementos indispensables para determinar la calidad de una evaluación. En general, la metaevaluación se distingue de la evaluación por su objeto, siendo en la primera, el propio proceso evaluativo; pero metodológicamente se constituyen de igual forma, requiere del diseño previo de un modelo sobre las variables que se estudiarán.

Sin embargo, "si son pocos los programas o proyectos sociales que se evalúan de forma integral y continua, son menos aun aquellos casos en los que se llevan a cabo procesos de metaevaluación propiamente dichos."⁹

En conclusión, existen diversos elementos en la conformación de la tipología evaluativa, dichos elementos responden a un multiplicidad de finalidades del mismo proceso evaluativo. Por lo tanto, existen diferentes posibilidades de aplicación de la evaluación y beneficios que se obtendrán de la misma.

Bajo la perspectiva las diferentes tipologías, el planteamiento general implica que la evaluación debe realizarse durante todo el proceso de la intervención y/o programa; tanto de forma inicial como de forma paralela y/o simultánea, y final. Y nunca situada exclusivamente al final, como una mera comprobación de los resultados. Es decir, que a pesar de sus diferencias, todos los tipos de evaluación se complementan y relacionan, dando lugar a un solo proceso evaluador; ya que la evaluación implica un proceso permanente y continuo que permite generar cambios sobre la realidad estudiada, entonces cumple varias funciones las cuales obedecen a una tipología, en donde cada uno de sus componentes conforman el ciclo de la evaluación y por lo que no se debe de privilegiar arbitrariamente uno u otro tipo de evaluación.

Asimismo, la decisión de evaluar un programa puede partir de uno o varios actores: de la administración de quién dependa el programa, de los responsables del programa, de los profesionales, de los beneficiarios, de las asociaciones, entre otros.

Por último, con el propósito de brindar un panorama sobre los diferentes tipos de evaluación en el proceso de intervención social, se presenta el cuadro siguiente:

⁹ Nirenberg, *op. cit.*, p. 76

LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

CUESTIONES PRÁCTICAS QUE CONTIENE CADA FASE	MOMENTO O FASE DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL	TIPOS DE EVALUACIÓN QUE DEBEN REALIZARSE EN CADA FASE O MOMENTO DE INTERVENCIÓN	MOMENTO MÁS OPORTUNO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VALORAR SOBRE LA BASE DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA SISTEMÁTICAMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de la información, naturaleza y magnitud del problema • Evaluación de necesidades, factores relevantes, pronósticos y análisis de la viabilidad política • Definición del problema y de la situación objetivo. • Formulación de objetivos generales y específicos. • Establecimiento de prioridad y estrategias de acción • Diseño de proyectos. 	DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación del diagnóstico. 	ANTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del diseño y conceptualización del programa. (Concepción y planteamiento). 	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación del diseño conceptualización del programa.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la población-objeto • Previsión de los instrumentos, recursos y medios necesarios. • Establecimiento del tipo de organización necesaria para llevar a cabo el proyecto • Determinación del tipo y cualificación del personal • Consecución de objetivos operacionales y logro de resultados. • Rentabilidad económica de la actividad realizada. 	FASE OPERACIONAL O EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de la cobertura. ■ Evaluación de la implementación ■ Evaluación del ambiente organizacional. ■ Evaluación del rendimiento personal. ■ Evaluación de la eficacia o efectividad [resultados, efectos] ■ Evaluación de la eficiencia [rentabilidad económica] 	DURANTE
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la instrumentación y seguimiento del programa [proceso]. 	EVALUACIÓN DE FIN DE PROYECTO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de la eficacia y eficiencia del programa [resultados y efectos].

Cuadro No. 3

FUENTE: Aguilar, José María; Ander-Egg, Ezequiel, 1992.

1.5. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

El diseño de la evaluación es el plan que contiene el cuándo, cómo y de qué se realizará la misma. Es una forma metodológica de obtener la información necesaria en la determinación de soluciones.

"El diseño debe reflejar la concepción del cambio que sustenta la intervención social, se supone que si se llevan adelante ciertas acciones en determinadas circunstancias, se obtendrán los resultados esperados, en términos de superar, contribuir a solucionar o evitar que empeoren determinadas situaciones sociales. Lo que el diseño debe poner en evidencia son justamente tales cuestiones: los supuestos, los requerimientos contextuales, las estructuras necesarias y los procesos o líneas de acción a desarrollar para obtener los resultados esperados, estos aspectos constituyen el diseño los cuales tienen que ver con las características del objeto de la evaluación".³⁰

Aunque, es aconsejable que el diseño de la evaluación se elabore de manera simultánea con la formulación del programa y, consecuentemente su aplicación sea de forma casi paralela a la ejecución del mismo; el diseño y proceso evaluativo dependerá de los responsables directos/indirectos de la evolución del programa, quienes los que en primera instancia realizan y/o solicitan la evaluación.

Con base al análisis de las propuestas de diversos autores, tales como: Ander-Egg³¹, Espinoza³², Briones³³, Nirenberg³⁴ y Fernández³⁵; y, retomando los aspectos enunciados por dichos autores, en términos generales, un diseño evaluativo contiene las etapas siguientes:

1) Determinación de objetivos y tipo de evaluación

El planteamiento de la evaluación, supone un acercamiento y/o "negociación inicial" muy general sobre: el cliente de la evaluación (¿quién solicita la evaluación?); los propósitos por los que

³⁰ Alveira, Martín Francisco. Metodología de evaluación de programas, p. 53.

³¹ Ander-Egg, *op. cit.*, p. 51-61.

³² Espinoza Vergara, *op. cit.*, p. 51-73.

³³ Briones, *op. cit.*, p. 85-110.

³⁴ Nirenberg, *op. cit.*, pp. 138-189.

³⁵ Fernández Ballesteros, *op. cit.*, p p. 75-107.

se solicita la evaluación (¿para qué se solicita la evaluación); el objeto a evaluar (¿qué se pretende evaluar?) y la viabilidad de la evaluación (¿es posible realizar la evaluación?).

La primera etapa de cualquier evaluación, está conformada por la definición de los objetivos y por ende del tipo de evaluación, lo cual implica definir el proceso de evaluación y dado que no siempre se puede evaluar la totalidad de un programa, el contenido de la evaluación dependerá del momento o momentos en que ésta se realizará.

La definición de objetivos comprende la determinación clara y tajante de los objetivos, la conveniencia del proceso evaluativo. Para enmarcar el proceso de evaluación sobre objetivos bien delimitados y precisos; es necesario dar respuesta a dos cuestiones: “el para qué y el por qué” de cada evaluación en concreto, las razones pueden ser múltiples. En este sentido, deben tomarse en consideración la población objetivo del programa, beneficiaria o usuaria; y, a todos los actores intervinientes.

En síntesis, la determinación de objetivos y tipo de evaluación, es el resultado de un proceso de acercamiento con las “partes interesadas” en el programa y en la evaluación, la definición de las razones/motivos, la definición del momento(s) evaluativo, la disponibilidad de los recursos, la accesibilidad a la información y sobre todo, el uso de los resultados generados por la misma evaluación.

2) Definición del marco de referencia

El marco de referencia consiste en sistematizar la información básica, para establecer comparaciones entre lo previsto y lo alcanzado, deberá contener la teoría o la concepción global del cambio sobre la que se basa la propuesta general de intervención.

El marco de referencia constituye el requerimiento fundamental del proceso de evaluación, siendo la fuente básica de información para posibilitar la comprobación entre lo previsto y lo alcanzado con la ejecución del proyecto. Por lo tanto, su existencia marca el punto de partida para el proceso evaluativo y se puede construir principalmente a través de dos fuentes de información:

- **Diagnóstico:** A través del diagnóstico de la situación problema, es posible obtener un informe sobre la situación que se quiere modificar con la ejecución del proyecto. Proporciona los datos sobre la magnitud del problema, los elementos de apoyo y los obstáculos para la solución del problema, los recursos disponibles y el grado de aceptación a la modificación de la situación.
- **Formulación del proyecto:** En él se definen en forma concreta las variables que servirán para medir su grado de éxito. La comparación entre el diagnóstico y la formulación del proyecto, permite avizorar el conjunto de logros que se desean alcanzar con su ejecución; el diagnóstico es la situación partida y el diseño del programa la situación de llegada deseada.

Sin embargo, cuando no exista un avance relevante sobre la situación evaluable, la construcción del marco de referencia se genera a partir de diferentes campos disciplinarios, para generar el conocimiento específico sobre el programa a evaluar.

3) Marco Conceptual (determinación de variables y/o indicadores)

La construcción y/o identificación de las variables y/o indicadores pertinentes en la evaluación del programa, se realiza con base a las principales líneas de acción y/o estrategias que plantea el respectivo programa.

Variables: El programa objeto de evaluación deberá especificarse en variables, las cuales se operacionalizarán mediante el indicador o indicadores apropiados sobre objeto evaluativo, con la finalidad de apreciar y medir la variable respectiva

Indicadores: Los indicadores son una medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición, una situación o un concepto; permiten inferir conclusiones acerca de las variables correspondientes.

La selección de los indicadores deberá realizarse teniendo en cuenta los requisitos de validez, sensibilidad, especificidad, confiabilidad y criterios de factibilidad para la recolección de la información respectiva, mediante la elaboración y aplicación estratégica de los instrumentos (véase cuadro 4 en la página 39).

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
1. VALIDEZ	El indicador debe hacer referencia a aquello que realmente procura medir.
2. CONFIABILIDAD	Ante diferentes mediciones o recolecciones efectuadas en las mismas circunstancias en las mismas poblaciones y al mismo tiempo, el valor del indicador será el mismo. En el caso de indicadores cualitativos, expresados, verbalmente, dicha expresión verbal preservará el sentido de lo declarado, no lo distorsionará.
3. ESPECIFICIDAD	Debe reflejar sólo los cambios en la cuestión factor en análisis, y no otros.
4. SENSIBILIDAD	Debe ser capaz de registrar los cambios que se producen en la cuestión o factor en análisis, por más leves que sean.
5. REPRESENTATIVIDAD	Cubre todas las cuestiones y a los individuos que se espera cubrir.
6. CLARIDAD.	Debe ser simple y fácil de interpretar, no ambiguo.
7. ACCESIBILIDAD.	Los datos a recoger para su interpretación deben ser de fácil disponibilidad.
8. UTILIDAD.	Los usuarios deben percibir la utilidad del indicador como un "marcador" de progreso hacia los objetivos o de logro de resultados intermedios finales.
9. ÉTICA	Tanto la recolección de información como su procesamiento y difusión guardarán los derechos de las personas al anonimato y a elegir si dar o no la información (consentimiento informado).
10. SINERGIA	El indicador podrá especificar o referirse a más de una variable al mismo tiempo.
11. COSTO	La recolección de la información y el procesamiento posterior es razonable y posible en función del presupuesto disponible y la utilidad esperada (así como de su sinergia)
12. REPLICABILIDAD	No es único para un proyecto, sino puede ser útil para otros proyectos en otras localizaciones, debe permitir ulteriores comparaciones.

Cuadro No. 4

Fuente: Nirenberg, Olga. (2000).

Capítulo I. Evaluación

4) Determinación de métodos, técnicas e instrumentos (abordaje evaluativo)

Con base a la determinación de los indicadores, se seleccionan y diseñan los instrumentos de recolección y análisis de la información mas apropiados. De esta manera, los métodos, técnicas e instrumentos sirven de apoyo para captar mejor la realidad y deben corresponder a lo que se pretende con la evaluación, lo cual comprende un proceso de reflexión sobre la utilidad, beneficios y costos del uso de las mismas.

Una de las principales características de la evaluación, es el empleo de métodos y técnicas de carácter cuantitativo-cualitativo, la cuales son opciones/alternativas que pueden ajustarse a las necesidades y requerimientos propios de la evaluación (véase cuadro 5).

EVALUACIÓN	
CUALITATIVA	CUANTITATIVA
Enfatiza la objetividad: observable y cuantificable.	Enfatiza aspectos subjetivos: captación y comprensión de actitudes, conductas, valores y motivaciones internas.
Perspectiva desde afuera (punto de vista del observador).	Perspectiva desde adentro (punto de vista de los actores).
Predominio de deducción.	Predominio de inducción, comprensión, interpretación.
Diseño experimental y/o cuasiexperimental.	No experimental (investigación naturalista).
Lenguaje numérico	Lenguaje verbal
Obtención de datos.	Obtención de discursos.
Análisis estadístico	Análisis de contenido, estudio de caos.
Resultados son generalizables.	Resultados limitados en generalización.
Evaluación del resultado	Evaluación del proceso.

Cuadro No. 5

Fuente: Fernández Ballesteros (1997) y Nirenberg, Olga. (2000).

Capítulo I. Evaluación

Las técnicas cuantitativas son aquellas que apuntan a obtener datos numéricos susceptibles de ser sometidos a análisis estadístico y, una técnica cualitativa es aquella que recurre fundamentalmente a técnicas de observación en terreno, el análisis de documentación, las entrevistas con profundidad y, en general, todo tipo de técnicas participativas; dando lugar a la información susceptible de análisis de contenido o histórico, o de caso (véase cuadros 6 y 7 en las páginas 42 y 43).

El uso de cuáles métodos y técnicas cuantitativas, cualitativas o la combinación de ambas, estará definido por los actores involucrados con los programas (responsables técnicos, beneficiarios, entre otros.) y por la propia visión del evaluador acerca del problema y su experiencia en el uso de determinadas técnicas. Su selección y consecuente aplicación comprenden los principios de la misma evaluación: validez, precisión, oportunidad, objetividad, confiabilidad, suficiencia y practicidad.

Respecto a elección de los instrumentos, invariablemente ésta depende de la selección de métodos y técnicas. Pero, los más generalizados son las cédulas de entrevistas, cuestionarios, guías de observación, registros de información, estudios monográficos, documentos, entre otros.

5) Determinación de recursos

Consiste en la definición exacta de la cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales y financieros que intervendrán en el proceso evaluativo, lo cual depende de los recursos humanos y el grado de complejidad del mismo proceso evaluativo a realizar, en concordancia con el marco de referencia, el marco conceptual y la selección de técnicas e instrumentos de evaluación.

6) Organización de la evaluación

Comprende el proceso organizativo necesario en la aplicación del proceso evaluativo, supone un cronograma de las acciones, actividades y/o tareas a realizar durante dicho proceso.

La organización de la evaluación contempla principalmente la elaboración de los instrumentos de evaluación para la recolección de la información necesaria, la consecución de los recursos en cantidad y calidad, y la integración del equipo de evaluación (disponibilidad del personal y distribución de tareas).

Capítulo I. Evaluación

TÉCNICAS CUALITATIVAS

TÉCNICA DE EVALUACIÓN	SUJETO Y/O OBJETO DE EVALUACIÓN	FORMAS DE APLICACIÓN
ENTREVISTA ABIERTA	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsables. ● Gestores ● Población objetivo. 	Necesario entrevistador posea conocimiento previo del programa.
GRUPOS DE DISCUSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsables. ● Gestores 	Moderador con dominio de técnicas de animación (puede ser ajeno al equipo de evaluación aunque en ese caso debería conocer las características del programa)
OBSERVACIÓN EN TERRENO OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de aplicación de los programas. 	Agente de campo (observador que se encuentra en el contexto del programa).
ANÁLISIS CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentación: normas, mapas, manuales, folletos, discursos, periodística, videos, informes, registros, diarios de campo, etc. 	Implica la recopilación previa de documentación pertinente, para el análisis en relación con las variables y/o indicadores respectivos.
ANALIZADORES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ● Población objetivo. 	Obtención de analizadores en cuanto claves a explicativas del funcionamiento de los grupos.
MÉTODO COMPARATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de aplicación de los programas. ● Responsables. ● Gestores. ● Beneficiarios. 	Codificación, análisis de los datos para el desarrollo de conceptos e identificación de las propiedades de las variables y su interrelación.
MÉTODO DELFHI	<ul style="list-style-type: none"> ● Expertos (desde un punto de vista técnico). ● Gestores. ● Responsables. 	Grupos de expertos a los que el evaluador ha enviado los cuestionarios y los resultados de los mismos.
TRIANGULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de aplicación de los programas. ● Responsables ● Gestores. ● Beneficiarios. ● Análisis de los documentos. 	Contrastación de datos obtenidos y la información recogida, para su complementación y verificación

Cuadro No. 6

Fuente: Fernández Ballesteros, Rocio (1995).

Capítulo I. Evaluación

TÉCNICAS CUALITATIVAS		
TÉCNICA DE EVALUACIÓN	SUJETO Y/O OBJETO DE EVALUACIÓN	FORMAS DE APLICACIÓN
ENTREVISTA ESTRUCTURADA	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsables. ● Gestores. 	Entrevistador que haya participado en el diseño de la entrevista.
ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsables. ● Gestores. ● Población objetivo. 	Encuestador capacitado, con uniformidad en instrucciones y formas de formular las preguntas.
TÉCNICAS DE AUTOINFORME	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluadores. 	Autoaplicación de evaluadores.
OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Contextos de aplicación de los programas. 	Observadores ajenos y no participantes, miembros del equipo de evaluación que han participado en el diseño del código de observación.
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva/inferencial. ● Informes estadísticos. 	Investigación de la información en forma estructurada.
DATOS DE ARCHIVO SOBRE EL PROGRAMA.	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentación escrita sobre el programa. 	Evaluadores.

Cuadro No. 7
Fuente: Fernández Ballesteros, Rocio (1995).

7) Recolección de la información

La obtención de la información puede ser a través de contactos, los cuestionarios o bien, por el análisis documental; según la determinación de los métodos, técnicas e instrumentos. En el proceso de recolección de información las técnicas más utilizadas son la observación, entrevistas, análisis de documentos y reuniones de grupos.

8) Análisis de los resultados

Se trata básicamente de procesar y valorar la información obtenida y los datos recogidos, a fin de sistematizarlos y obtener conclusiones válidas. Uno de los aspectos más importantes de esta fase, es la de encontrar explicaciones del éxito o fracaso del proyecto o de algunas de sus

partes. Esto implica un rigor metodológico, el cual considera el cumplimiento de los requisitos siguientes³⁶:

- **Valor de verdad:** Consiste en la necesidad de confiar en la autenticidad de los hallazgos, a través de:
 - Trabajo prolongado, observación persistente y juicio crítico de compañeros evaluadores/investigadores: Se refiere al contacto extenso y prolongado con la situación o los individuos estudiados para realmente llegar a conocer cuáles son las características que la definen.
 - Triangulación: Es un procedimiento de contraste que puede materializarse en diversas posibilidades: contrastación de métodos, de personas, de fuentes de datos o de teorías.
- **Aplicabilidad:** Consiste en facilitar suficiente información acerca del contexto evaluado para conocer hasta qué punto la teoría generada puede ser transferida a otro contexto similar.
- **Consistencia (Dependencia):** Es el grado en que los hallazgos obtenidos pueden ser los mismos, compatibles o complementarios, en caso de ser repetidos por otros evaluadores en contextos similares.
- **Neutralidad (Objetividad):** Trata de establecer el grado en que los hallazgos de la evaluación están en función exclusiva de ésta y no de los motivos, intereses o perspectivas del evaluador.

En síntesis, se debe prever los métodos e instrumentos para ordenar, sistematizar y procesar los datos obtenidos de la investigación. De la misma manera, se deben identificar las técnicas cuantitativas que se aplicarán para analizar la información y establecer los criterios cualitativos para interpretar la información.

³⁶ Cardenal, Violeta, *op. cit.*, p. 73

9) Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Del análisis de la información obtenida con los instrumentos de evaluación, deberá extraerse un conjunto de conclusiones sobre el comportamiento del programa, las cuales estarán enmarcadas con los objetivos, los procedimientos, los métodos y los resultados del programa.

Las conclusiones y recomendaciones constituyen una orientación en la acción futura, son reflexiones sobre el programa y la evaluación del mismo; y pueden ser de gran utilidad para contextos similares o momentos posteriores. Por ello, deben incluir y dirigirse a los diferentes actores del programa, sugiriendo, en la medida de lo posible, opciones o alternativas para cada uno de ellos; prácticas factibles, evitando generalizaciones, deberán sugerir cómo construir sobre los logros, superar las dificultades y subsanar las limitaciones del programa evaluado, aludiendo a las variables evaluadas.

Este es un momento donde el evaluador procura influir en la transformación de la realidad analizada, dependerá del modo en que se exprese, de la intención y el tono con que se emita un juicio, la aceptación e incorporación de las recomendaciones consecuentes.

Finalmente, "el hecho de introducir las recomendaciones como medidas de corrección en el funcionamiento del programa, como producto del análisis evaluativo de su comportamiento, se denomina retroalimentación. Los resultados de la evaluación sólo tienen sentido en la medida en que forman parte de esta retroalimentación que genera cambios, y en la medida que sirven para formular propuestas de acción futura".⁴⁷

En conclusión, el diseño de la evaluación es un esquema o representación teórica, que simplifica y caracteriza la forma en que la evaluación ha de realizarse, los métodos, técnicas, instrumentos a utilizar en la recolección y análisis de la información para valorar la calidad y valía de la realidad evaluada, sobre todo, constituye la interpretación y el análisis a fin de ofrecer alternativas y/o proyecciones en mejora de los sistemas, programas, servicios, involucrando todos los beneficiarios y responsables del programa.

⁴⁷ Espinoza Vergara. *op. cit.*, p.73.

1.6. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación permite a los sujetos comprender su propia realidad, bien para mejorar, cambiarla o superar contradicciones, por ello, la evaluación da por resultado la toma de decisiones; puesto que es un proceso tendiente a generar una negociación, fomentar y reforzar las acciones de los programas.

De tal modo, la importancia de la evaluación recae en su planteamiento como proceso de negociación, el cual constituye el elemento esencial de la evaluación de programas, es la unión de pensamiento y acción entre todos los involucrados, es un proceso dinámico y no mecánico.

A través de la evaluación centrada en la crítica, análisis y reflexión de los programas, se puede obtener información pertinente, a objeto de conocer si la calidad de dichos programas es la adecuada, y si realmente las condiciones de los beneficiarios están siendo mejoradas; generando un proceso de retroalimentación, no sólo de los programas en curso, sino que origina la formulación de nuevos programas de acción, convirtiéndose así, en un factor fundamental en la mejora de la calidad de vida.

Ahora bien, la evaluación puede no ser efectiva al enfrentarse a serias limitaciones relacionados con la subjetividad, parcialidad y manipulación del evaluador, debido por una parte, a la falta de ética y profesionalismo en su rol y procedencia; y por el otro lado, a las políticas y fines que persigue la empresa. Además, la falta de conocimiento teórico-metodológica obstaculiza este proceso, limitando a la evaluación como mero control de las acciones y dejando de lado sus objetivos. En consecuencia, la posibilidad de reestructuración y metodología de los mismos, se ven reducidos, no cumpliendo con la totalidad de expectativas reales de la población objeto del programa y no controlando la aparición de posibles prácticas o resultados no deseados.

Por lo tanto, la intervención del Trabajador Social, debe regirse bajo una ética-profesional con el objetivo de lograr la calidad del proceso de evaluación, ya que la evaluación debe estar inmersa en un proceso dinámico, en contacto directo con los actores sociales, buscando un interés común y utilizado al máximo los cánones metodológicos de la evaluación en un beneficio común; en este sentido, el Trabajador social es un agente de cambio.

Capítulo I. Evaluación

En la realización de evaluaciones creíbles, los evaluadores deben ser competentes en el terreno de la metodología de la investigación social, incluyendo las destrezas y conocimientos especiales, deben conocer bien la historia y deontología de su oficio; conlleva la responsabilidad de buscar el beneficio común.

La evaluación permite tener una amplitud en la intervención e interpretación de los problemas a superar, tanto por la institución como por los trabajadores, y alcanzar con ello un mayor impacto del quehacer profesional y de desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes propios del Trabajador Social.

Se visualiza al Trabajador Social, como un agente de cambio, que busca satisfacer necesidades, la potencialización de recursos y favorecer el desarrollo continuo, involucrando y comprometiendo al individuo a la total participación y a la mejora continua del desarrollo personal y social; las necesidades se determinen por los mismos sujetos de intervención y sirvan como mecanismos que promuevan en ellos actitudes, donde sean ellos el motor de la solución a sus problemáticas comunes.

En síntesis, la evaluación es un proceso de ayuda para el cambio y la acción, es un proceso de comprensión y la solución de los problemas, implica un marco de relación con la realidad. La negociación es un diálogo mantenido entre los implicados en los programas, para desarrollar una comunicación y una mayor implicación de todos los agentes que contribuyan a crear una cultura de la evaluación en su contexto, en su realidad.



CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN

CAPÍTULO II CAPACITACIÓN

Debido a su impacto en el perfeccionamiento constante de los recursos humanos, la capacitación es un proceso relevante dentro de las organizaciones. De manera específica, en el ámbito laboral, es el medio para crear un clima de satisfacción en el trabajo; es decir, a través de la capacitación las organizaciones pueden adquirir proyección y lograr un desarrollo simultáneo entre el personal y la empresa.

Por lo anterior, se expone y analiza el concepto, los objetivos, el proceso y la importancia de la capacitación, destacando el papel fundamental de la evaluación en la determinación de los alcances logrados y limitaciones detectadas, con el propósito de mejorar y/o implementar las estrategias necesarias en el adecuado desarrollo del proceso de capacitación.

2.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“Capacitación (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino cāpere, dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.³⁸

Roberto Pinto³⁹, define a la capacitación como el “proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos, con base a necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado, para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y, en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones”.

³⁸ Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la capacitación. pp. 1-2.

³⁹ Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. p. 9.

Capítulo II. Capacitación

Según Alfonso Siliceo¹⁰, "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Para Jaime Granados¹¹, "la capacitación es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje impartidas fuera del sistema formal, con las que se busca incrementar las aptitudes y los conocimientos de los trabajadores con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1990-1994)¹², definió a la capacitación como "un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. Se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la vida económica, sino como vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país, de un empresa pública o privada".

El planteamiento conceptual de la capacitación, contempla en primera instancia, un proceso de enseñanza-aprendizaje planeado y basado en las necesidades reales de una empresa, organización o institución; con el objeto de proporcionarle al ser humano conocimientos teórico-prácticos, desarrollar habilidades, incrementar aptitudes y adecuar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto. En este sentido, la capacitación está orientada al mejoramiento de la productividad; pero, este mejoramiento también debe generar o bien, repercutir en el bienestar del trabajador y de la empresa en su conjunto.

En conclusión, la capacitación implica un proceso de enseñanza-aprendizaje encaminado al mejor aprovechamiento de las capacidades del individuo, con la finalidad de lograr la formación integral del trabajador en el ámbito laboral, y en general, contribuir el desarrollo personal y el mejoramiento de las organizaciones.

¹⁰ Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, p. 16

¹¹ Granados, Jaime. Capacitación y desarrollo del personal, p.29

¹² Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Programa Nacional de Capacitación, p. 4.

Sin embargo, en muchas ocasiones el término capacitación suele utilizarse como un sinónimo de adiestramiento y/o desarrollo, lo cual no es del todo correcto; por ello, es necesario precisar dichos términos.

Adiestramiento

"El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje motor".⁴³

El adiestramiento hace alusión a la capacidad del sujeto para desarrollar habilidades motoras, constituye un conjunto de procesos sistematizados, por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores con el propósito de hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de un oficio.

De la comparación de los dos últimos conceptos, se deduce que la capacitación involucra procesos mentales más complejos, implica la comprensión de elementos que permiten al capacitado explicar las características del proceso de trabajo, en tanto el adiestramiento hace referencia a las habilidades motrices que el trabajador debe desarrollar para intervenir en dicho proceso. No obstante, el adiestramiento puede concebirse como parte de la capacitación.

Desarrollo:

"El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad) hacia los problemas humanos y la capacidad para dirigir".⁴⁴

El desarrollo es la formación de la persona, orientado a fortalecer su personalidad a fin de lograr su bienestar integral. Por lo tanto, a diferencia de la capacitación, es un término mucho más

⁴³ Rodríguez Estrada; Ramírez Buendía. *op. cit.*, p. 36

⁴⁴ Arias Galicia, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración, p. 15

amplio, la capacitación puede contribuir al desarrollo del individuo; pero, el desarrollo es un proceso continuo de cambios tanto físicos como intelectuales, mediante el cual los individuos maduran conformando su personalidad integral.

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, el método de la instrucción para el trabajo originalmente consistió en que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad, instruya a un aprendiz con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades en una labor.⁴⁵

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento son considerados como procesos de enseñanza-aprendizaje, y han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento del país y de la industria a principios del siglo XX, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar a la mano de obra se formalizara, al existir una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer las necesidades que originaba la nueva tecnología y la expansión de las empresas.

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales a fin de reglamentar la capacitación. En 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje; pero, con la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970 se suprime el contrato de aprendizaje y se estableció a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores. De esta forma, la capacitación se manifestó como una necesidad prioritaria a fin de lograr mejores niveles de productividad, dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.⁴⁶

⁴⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Manual de Capacitación y Desarrollo, p. 5.

⁴⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La capacitación en México, p. 10.

Capítulo II. Capacitación

En 1977, el gobierno Mexicano elevó a rango Constitucional el derecho a la capacitación y adiestramiento. En este marco legal, se considera a la capacitación y al adiestramiento como factores generadores de cambio en los individuos, con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral.

Posteriormente, surgió la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y, en 1989, se formuló el Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

En síntesis, a través de las reformas constitucionales, legales e institucionales se estableció una estructura básica, dotada de mecanismos que permiten la adaptación de la capacitación al sistema sin alterar sustancialmente la estructura de las organizaciones, ya que la modificación de algunos aspectos responde a fines de modernización, actualización y desarrollo. En términos generales, la capacitación tiene un gran auge y actualmente es indispensable para cualquier persona que realice una actividad productiva.

2.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos⁴⁷, concibe a la capacitación como un derecho social, en este ordenamiento se establecen las acciones en el cumplimiento de la obligación de capacitar a los trabajadores y se fundamentan las disposiciones legales dictadas por la Ley Federal del Trabajo, especificando los requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad relacionada con la capacitación y el adiestramiento:

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

⁴⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 123, apartado A, fracción XIII.

Capítulo II. Capacitación

Con respecto a la Ley Federal del Trabajo⁶⁴, destacan las disposiciones contenidas en el título segundo:

Capítulo III bis. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

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

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

Art. 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivos:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- b) Prevenir riesgos de trabajo.
- c) Incrementar la productividad; y,
- d) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153 H. Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados:

- I. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y,
- II. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de actitud que sean requeridos.

Art. 153 I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán

⁶⁴ Ley Federal del Trabajo. Capítulo III bis.

Capítulo II. Capacitación

la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153 Q. Los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- III. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá un orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

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

Art. 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

En síntesis, en el marco legal enfatiza la garantía y el derecho de los trabajadores a la capacitación, así como la obligación y beneficio de los empresarios en la estrecha relación entre productividad y capacitación.

Aún cuando la capacitación es obligatoria, en muchas ocasiones las organizaciones, instituciones o empresas no efectúan dicho proceso o bien, la consideran una imposición o mero requisito legal. Incluso, en épocas de crisis económica una de las primeras áreas en sufrir recortes económicos es la de la capacitación, por considerarla más como un lujo que como una necesidad, más como un gasto que como una inversión. Por ello, en México no existe realmente una cultura de capacitación, puesto que las organizaciones la perciben en un contexto de carga legal y no en una posibilidad de desarrollo organizacional e individual.

2.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos de la capacitación están encaminados a desarrollar profesional e integralmente a los individuos en el ámbito laboral para incrementar la productividad, promover mejores niveles de bienestar del trabajador y prevenir los riesgos de trabajo mediante la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su puesto. Entre los objetivos de la capacitación, se pueden enumerar los siguientes⁹⁹:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador (obrero, empleado o funcionario). Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
3. Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo.
4. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir en la reducción de movimientos de personal (renuncias y destituciones).
7. Reducir el costo de aprendizaje.
8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
9. Contribuir en la reducción de quejas del empleado.
10. Facilitar la supervisión del personal.
11. Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
12. Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.

⁹⁹ Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de personal, p. 67.

13. Reducir costos de operación.

Los objetivos enunciados persiguen a través del proceso enseñanza-aprendizaje, desarrollar las aptitudes y actitudes del trabajador, teniendo como resultado un cambio individual que deberá verse reflejado en la institución. Pero, no sólo están encaminados el aprendizaje individual y necesidades del trabajador, sino también, al logro de las necesidades organizacionales, proporcionando los medios necesarios en la realización de un trabajo eficiente, mejorando los grupos de trabajo y cumpliendo con los lineamientos de la organización.

2.5. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación supone un proceso mediante el cual se establece sistemáticamente una serie de actividades para implantarla adecuadamente. Según Pinto Villatoro⁵⁰, este proceso contempla cuatro fases: planeación, organización, ejecución y evaluación.

1. PLANEACIÓN

La planeación es la parte medular de las acciones de capacitación de cualquier organización, consta principalmente de dos aspectos: determinación de necesidades de capacitación y formulación de programas.

a) Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)

"La determinación de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible; orientada a conocer las carencias y limitaciones manifestadas por el trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto".⁵¹

⁵⁰ Pinto Villatoro, Roberto. *op. cit.*, p. 61-153.

⁵¹ *Ibidem.*, p. 62.

Capítulo II. Capacitación

Alejandro Mendoza⁵², expone diferentes tipos de necesidades de capacitación, según sea la índole y profundidad de las mismas se pueden clasificar de la manera siguiente:

— Por la forma en que se presentan:

- Necesidades manifiestas: Surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.
- Necesidades encubiertas: Se originan de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

— Por su origen:

- Organizacionales: Vinculadas con la introducción de nuevos procedimientos de trabajo, equipo o la modificación de las políticas.
- Departamentales: Afectan un área importante de la empresa (división, gerencia, departamento o sección).
- Ocupacionales: Referidas a un puesto en particular.
- Individuales: Relacionadas con las deficiencias del trabajador en el desempeño de su trabajo.

— Por su alcance:

- Macronecesidades: Existen en un grupo grande de empleados, generalmente se originan cuando la empresa cambia una política o adopta un procedimiento.
- Micronecesidades: Existen en una sola persona o para una población muy pequeña.

Determinar el tipo de necesidades supone establecer las áreas donde se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo, determinar la productividad y en qué cantidad-calidad se requiere que un empleado domine su especialidad (conocimientos, habilidades o actitudes).⁵³

⁵² Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, pp. 37-38.

⁵³ Rodríguez, Mauro; Ramírez Patricia. *op. cit.*, p. 65.

Capítulo II. Capacitación

La determinación de necesidades podrá contener alguno o algunos de los enfoques siguientes⁵⁴:

1. Enfoque con base en el puesto (nivel operativo): El análisis comparativo incluye las actividades y funciones acordes a los procesos correspondientes del nivel operativo, indicando los estándares de rendimiento y eficiencia y las normas precisas de trabajo (conocimientos, habilidades y actividades requeridas en el desempeño de un puesto).
2. Enfoque con base en el desempeño: El desempeño real de cada persona es analizado minuciosamente, a fin de encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos en su área de trabajo.
3. Enfoque con base a problemas: El análisis se hace sobre los problemas relacionados a los accidentes de trabajo, rechazos, problemas de calidad, ambiente laboral y en general el cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad. El procedimiento consiste en identificar las áreas de oportunidad, en analizar sus causas y definir si éstas son susceptibles de corregirse a través de la capacitación o si las causas se encuentran en los recursos materiales o técnicos.

Con la determinación de las necesidades, se pretende proporcionar las bases para la formulación de programas y facilitar la toma de decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos disponibles en la realización de la capacitación.

b) Programación

De manera general, la programación implica la determinación de objetivos, contenidos, actividades y presupuesto⁵⁵:

- Determinación de objetivos: Dado que los objetivos conforman la base estructural de la planeación y sirven de guía para encaminar el proceso capacitación, estos pueden ser generales, particulares y específicos.

⁵⁴ Mendoza, Alejandro. *op. cit.*, pp. 63-71.

⁵⁵ Granados, *op. cit.*, p. 63-66.

Capítulo II. Capacitación

- ▶ Generales: Propósitos que se desean lograr al término de todo proceso institucional.
- ▶ Particulares: Describen los alcances que se pretenden al final del estudio de una unidad, módulo o tema.
- ▶ Específicos: Definen el tipo de comportamiento que los capacitados mostrarán al concluir cada una de las actividades de instrucción.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas".⁵⁶

- Estructuración de contenidos: Consiste en determinar el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que han de impartirse y que se desea que el participante los conozca, domine y ponga en práctica; todo ello, con base a los objetivos planteados.
- Actividades de instrucción y recursos didácticos. Las actividades de instrucción se diseñan a partir de las técnicas de instrucción; es decir, los procedimientos que facilitan la organización y dinamismo de cualquier evento (técnica expositiva, interrogativa y/o demostrativa y técnicas grupales) y los recursos didácticos (visuales, auditivos y/o audiovisuales), estos últimos son los elementos que estimulan los sentidos de los participantes y facilitan la comprensión de los temas necesarios para que se propicie el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Presupuesto: Determina el origen y destino de los recursos de la empresa en un periodo determinado. Aunque la asignación de recursos financieros, depende en gran medida de la denominación de las partidas presupuestales, deberá procurarse cubrir las necesidades de capacitación requeridas.

En síntesis, una vez detectadas las necesidades de capacitación se establece si se requiere elaborar un programa específico; en este sentido, se procede a la definición de objetivos, los contenidos, recursos didácticos y asignación de presupuesto.

⁵⁶ Pinto, Roberto. *op. cit.*, p. 48.

2. ORGANIZACIÓN

La organización comprende la disposición de los elementos tecnológicos, humanos y físicos en la ejecución de la capacitación, lo cual implica la identificación de las características de los agentes de capacitación y la descripción y coordinación de los eventos de capacitación.

Según Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez⁵⁷, la organización contempla los aspectos siguientes:

- Con respecto a la estructura organizacional: Delimitación de responsabilidades (asignación de tareas) y líneas de comunicación.
- Con respecto a los participantes: Es la determinación de criterios de selección y número de participantes, horarios de trabajo y perfil del puesto del personal.
- Con respecto al ambiente físico: Responde a la ubicación de las aulas, tamaño, iluminación, ventilación, acústica y mobiliario.
- Con respecto a la duración: Con base a la estructuración del programa o curso, se establecen los calendarios.
- Con respecto a los instructores: Referida a la búsqueda del aprovechamiento óptimo de los consultores y/o instructores internos y externos.
- Con respecto a la modalidad de capacitación (evento de la capacitación): EL proceso enseñanza-aprendizaje se puede efectuar a través de las siguientes modalidades⁵⁸:
 - Curso: Es el evento de capacitación formal orientado a la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes que puede combinar la teoría con la práctica.

⁵⁷ Rodríguez, Mauro; Ramírez, Patricia. *op. cit.*, pp. 94-99.

⁵⁸ Granados, Jaime. *op. cit.*, pp. 67-68.

Capítulo II. Capacitación

- **Seminario:** Es el evento de capacitación que tiene por objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas. La investigación y la participación se realizan a través de grupos de trabajo, en los cuales se genera la discusión y análisis de los temas.
- **Conferencia:** Su finalidad primordial es proporcionar información, datos, presentar temas o tópicos novedosos.
- **Taller:** Implica el desarrollo de temas que posteriormente se llevan a la práctica.

La selección del curso, seminario, conferencia y/o taller, exige un análisis del contenido temático, las actividades y técnicas de instrucción señaladas en el programa de capacitación.

- Con respecto a la selección de los recursos didácticos óptimos para la transmisión de los conocimientos.
- Con respecto al diseño y reproducción de los materiales didácticos.
- Con respecto al encauzamiento correcto los recursos humanos, materiales y financieros.

En resumen, en esta etapa se elabora el plan de trabajo para conjugar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios en la ejecución de los programas de capacitación; se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación, se establecen mecanismos y procedimientos que conllevarán a un adecuado proceso de capacitación.

3. EJECUCIÓN

La etapa de ejecución se refiere a la puesta en marcha del proceso enseñanza-aprendizaje, contempla la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos; así como, la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación en la supervisión de lo que se está haciendo o se haga según lo plancado.

Capítulo II. Capacitación

a) Coordinación de eventos

Consiste en ejecutar las actividades necesarias que los eventos requieren para que se realicen satisfactoriamente: confirmación y asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios, la reproducción y distribución de materiales, entre otros.

b) Desarrollo de los programas

Dado que la realidad es cambiante, la impartición de la capacitación requerirá rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la etapa de planeación.

Por otro lado, los agentes capacitadores son un elemento esencial dentro de la fase de ejecución, una gran parte de la responsabilidad y del éxito del proceso de enseñanza aprendizaje recae sobre ellos.

c) Control administrativo y presupuestal

El control se efectúa durante todo el proceso de capacitación; pero, aún más en la etapa de ejecución, ya que aquí es donde se activa la dinámica del proceso, requiere del diseño de formatos y registros de movimientos presupuestales.

En síntesis, la ejecución consiste primordialmente en la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual implica que la impartición de la capacitación puede contribuir al desarrollo del individuo mejorando y/o perfeccionando sus conocimientos, habilidades y actitudes.

4. EVALUACIÓN

La evaluación está relacionada con lo planeado, permite la medición cuantitativa y el análisis cualitativo de la capacitación, se compone por la macroevaluación, la microevaluación, el seguimiento y los ajustes al sistema.

a) Macroevaluación

Constituye la evaluación de los aspectos generales del funcionamiento de la capacitación al interior de la empresa u organización, tales como: las políticas, el diagnóstico de organizaciones y el diagnóstico de necesidades de capacitación, la estructura, los procedimientos, los métodos, el costo-beneficio, entre otros. La macroevaluación es una evaluación de tipo integral, se da en todos los momentos del proceso de capacitación y no solamente durante el proceso instruccional; se le conoce también como evaluación del contexto, del producto o de la retroalimentación.

b) Microevaluación

Es la valoración del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de los objetivos, del aprovechamiento del aprendizaje, entre otros. También se le conoce como evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, evaluación de los insumos, evaluación de los procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de evaluación. En términos generales, la microevaluación contempla los aspectos siguientes⁵⁹:

- Evaluación de la reacción: Referida a datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia la capacitación: acerca del instructor, del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados. Aunque los participantes queden satisfechos con un curso, no necesariamente quiere decir que aprendieron, por lo tanto, éste tipo de evaluación deberá complementarse con la de los resultados del aprendizaje.

- Evaluación del aprendizaje: Reside en conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimientos pertinentes; retroalimentar los medios de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores; orientar al participante en cuanto al tipo de

⁵⁹ *Ibidem*, pp. 260-261.

Capítulo II. Capacitación

respuestas o reacciones esperadas; reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente; establecer controles para seguir el avance del participante y en su caso determinar las posibles causas de las posibles deficiencias; estimular al participante en su interés por aprender, al informarle de sus resultados; y, corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.

- **Evaluación del comportamiento:** Una vez concluida la capacitación recibida en aulas, en talleres y/o simuladores, se centra en lo que los participantes aplican en su trabajo de acuerdo con los conocimientos, la seguridad y las capacidades planteadas en el programa de capacitación.

c) Seguimiento

Permite valorar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el trabajador, la credibilidad hacia la capacitación, competencia de los instructores, interés de los participantes en los programas de capacitación, problemáticas de capacitación, pobreza de los programas de capacitación, improvisación en la administración de la capacitación, presupuesto insuficiente, involucramiento de la alta dirección, entre otros.

d) Ajustes al sistema

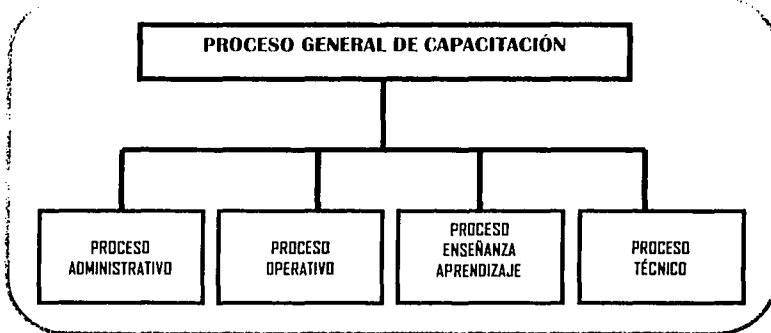
Consiste en las correcciones al proceso de capacitación a efecto de adaptarlo a la dinámica organizacional.

Con la evaluación se pretende visualizar de manera objetiva los logros alcanzados y las desviaciones entre lo sucedido y lo planteado, con la finalidad de establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores del proceso de capacitación.

Por ello, la evaluación debe ser objetiva, metódica, completa, interpretativa, permanente, útil y factible; ya que no simplemente trata de saber si los capacitandos alcanzan o no los objetivos, sino de proponer la información necesaria para mejorar los resultados de la capacitación.

Capítulo II. Capacitación

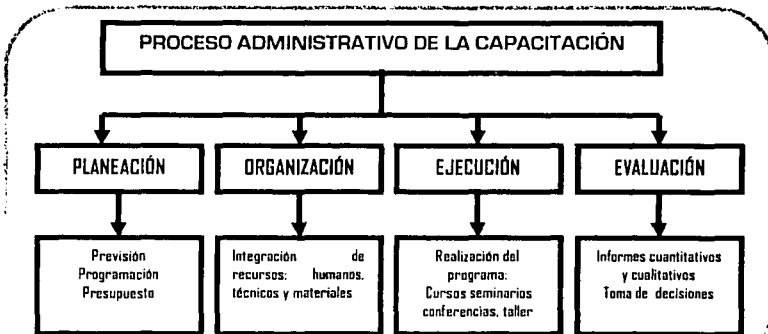
En términos generales, el proceso de capacitación se resume en los siguientes esquemas:



Esquema No. 1

Esquema elaborado para los fines de esta investigación.

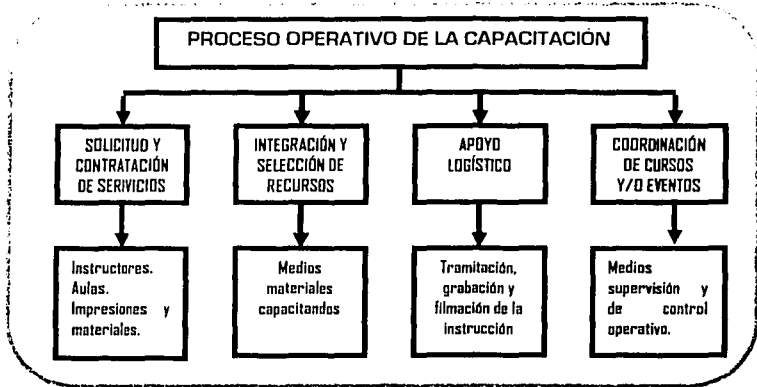
Fuente: Pinto Villatoro, Roberto (1990).



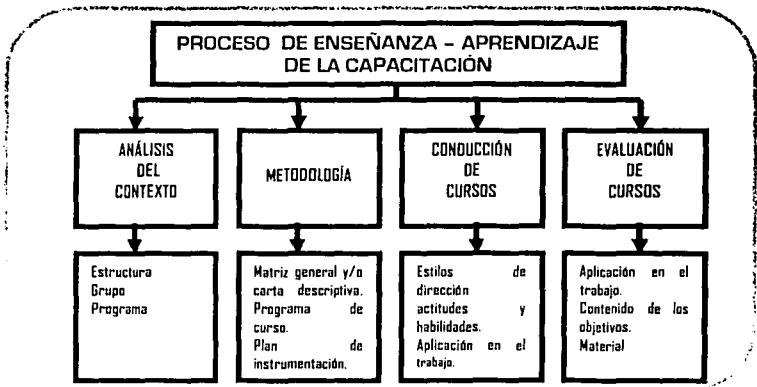
Esquema No. 2

Esquema elaborado para los fines de esta investigación.

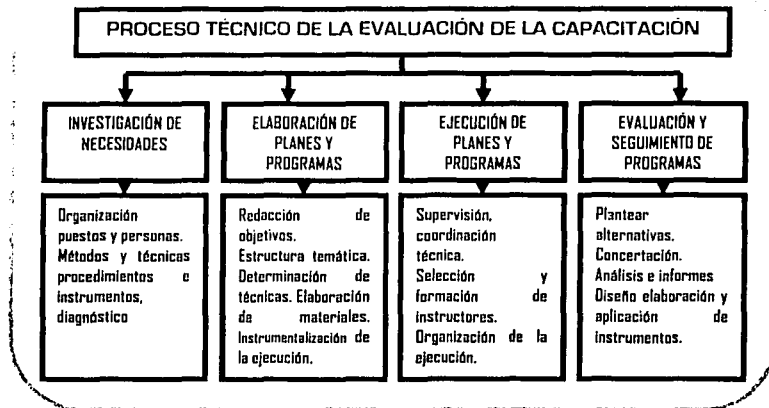
Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. (1990)



Esquema No. 3
Esquema elaborado para los fines de esta investigación.
Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. (1990)



Esquema No. 4
Esquema elaborado para los fines de esta investigación
Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. (1990)



Esquema No. 5

Esquema elaborado para los fines de esta investigación

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. (1990).

2.6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Siendo una acción planeada, la capacitación provee de elementos para desarrollar habilidades y condicionar actitudes dirigidas al progreso individual-organizacional. De esta manera, facilita y/o propicia el logro de los objetivos particulares y generales haciendo a la unidad organizativa altamente productiva.

La competencia nacional e internacional requiere de un alto nivel productivo de su planta laboral, la capacitación es el medio por el cual se pueden garantizar las condiciones necesarias a fin de lograr el adecuado desempeño de los trabajadores y alcanzar altos niveles de motivación y productividad. Así, la adaptación de la capacitación en el contexto social, constituye un factor de progreso, porque puede generar condiciones de eficiencia, interviene en el desarrollo, crecimiento, productividad y sobre todo en el bienestar tanto individual como organizacional; el ser humano

Capítulo II. Capacitación

puede obtener elementos de superación personal y laboral con el objetivo de elevar la productividad y la calidad de vida.

La capacitación significa un proceso encaminado a lograr la formación integral para el bienestar de las organizaciones y del recurso humano de las mismas, pero no es la panacea que resuelve todo, proporciona ventajas y desventajas que no debemos dejar de lado al realizar el proceso de capacitación. Las ventajas y/o beneficios de la capacitación, se generan en tres niveles⁶⁰:

1. A nivel organizacional:

- a) La empresa se mantiene a la vanguardia en el mercado a través de la actualización del personal en lo referente a nuevas tecnologías, procesos y técnicas.
- b) Incrementa la productividad y calidad vida.
- c) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- d) Fomenta la apertura y la confianza.
- e) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- f) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- g) Proporciona información sobre las necesidades futuras.
- h) Se promueve la comunicación en toda la organización.
- i) Permite el manejo de áreas de conflicto.

2. A nivel personal.

- a) Crea una conciencia de autodesarrollo del trabajador.
- b) Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- c) Contribuye en el adecuado manejo de conflictos y tensiones.
- d) Disminuye la rotación de personal, logrando que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- e) Ayuda a disminuir o eliminar la competencia y la ignorancia individual.
- f) Desarrolla el sentido de progreso en diversos ámbitos.
- g) Permite el logro de metas individuales.
- h) Mejores salarios para los trabajadores.

⁶⁰Werther, William B. Davis, Jr. Keith. Administración del personal y recursos humanos, p. 119-130.

3. A nivel de las relaciones humanas.

- a) Las personas y los grupos adquieren altos niveles de capacidad para interactuar e integrarse en equipos de trabajo.
- b) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- c) Alienta la cohesión de los grupos.
- d) Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- e) Puede crear un ambiente de trabajo de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Por otro lado, existen algunas limitaciones y/o obstáculos a fin de que la capacitación pueda alcanzar su adecuado y/o su máximo desarrollo dentro de la empresa, estas desventajas son⁶⁴:

- No ofrece resultados en forma inmediata.
- No suple defectos y carencias determinados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivaciones.
- No puede aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular un uso óptimo y amplio en las aptitudes, pero no puede crearlas.
- No produce buenos resultados si no se involucra a los trabajadores en su diseño y contenido.
- No puede enseñar cualquier cosa a cualquier persona. La capacitación pone los medios para hacer posible el aprendizaje de los participantes que desean aprender, puede asegurarse que aprenderán sólo si los trabajadores lo desean; pero, si no es así no lo harán.

Resulta evidente que los fines básicos de la capacitación, son el promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa, busca guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social fortaleciendo sus obligaciones, derechos y responsabilidades, y lograr un conocimiento técnico especializado, necesario en el desempeño eficiente del puesto.

A través de un proceso enseñanza-aprendizaje, se pretende incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten al personal un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que tiene a su disposición, la capacitación además de ser una fuente de progreso para el personal, también lo es para dotar al personal de mayores posibilidades de realización personal.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 151.

Capítulo II. Capacitación

La capacitación en México, ha tenido un fuerte impulso, sobre todo en los últimos años, impulso que se ha dado con base a la legislación mexicana y a la situación socioeconómica del país, en donde la mayoría de las empresas e instituciones cumplen con ella, ya sea como un mero requisito legal o administrativo, o como un proceso que realmente puede ayudar al trabajador a concientizar y darle importancia al trabajo que realiza dentro de la organización. Su impacto dependerá de la formación teórico-metodológica que se tenga y de la importancia que cada organización le asigne.

El propósito de la capacitación es que el trabajador se supere, en beneficio propio y de la empresa, no significa capacitar al personal para que posteriormente se trabaje más, sino que se trabaje con mayor razonamiento e inteligencia, desarrollando aptitudes y actitudes en su progreso personal, permitiendo con ello incrementar la eficiencia laboral. La capacitación se plantea como el medio que ayude a fortalecer sus conocimientos y promover la utilización de métodos, formas y recursos didácticos que apoyen su trabajo diario, al mismo tiempo que respondan a sus expectativas de mejoramiento profesional. Es una forma de educación, en donde se requiere de organizar, planear y coordinar a todos los actores que intervienen en el proceso educativo con la finalidad de confrontarlos, para ello, es necesario conocer y clarificar dichos factores (necesidades, políticas, objetivos, capacitandos, entre otros).

En este sentido, la práctica profesional del Trabajador Social se ha ido modificando paulatinamente en correlación con la evolución de la sociedad, lo cual significa que esta práctica debe responder a las necesidades que la sociedad demanda. El objetivo fundamental del Trabajo Social es el desarrollo integral del individuo, grupo, comunidades y organizaciones; de tal manera, que el campo de intervención de este profesional, contempla su acción en las empresas.

Entre las actividades que le competen al Trabajador Social, en materia de capacitación, se pueden mencionar desde la detección de necesidades hasta la elaboración y evaluación de los programas de capacitación, que trabajando interdisciplinariamente, logra la consolidación de su campo de acción en el área de capacitación y evaluación, en donde tiene mucho que aportar y trabajar, a fin de contribuir a la formación del individuo dentro de su lugar de trabajo

La formación del Trabajador Social le da a los programas de capacitación un enfoque social, sin descuidar el aspecto técnico que es tan importante, ya que puede participar en el proceso de detección y satisfacción de necesidades presentes, y prever necesidades futuras. En Trabajo Social, el individuo es retomado como el elemento esencial de la capacitación y de la misma empresa, ya

que es capaz de adaptarse y provocar cambios en la empresa, por tanto, la capacitación se centra en la formación de un hombre como un ser en proceso de crecimiento. Así, el Trabajador Social deberá encaminar su labor hacia las condiciones que garantizan se esté respondiendo a necesidades de capacitación, crear un compromiso entre las partes involucradas, para que efectivamente se genere y modifique de forma positiva las actitudes y comportamientos hacia los objetivos particulares y generales.

En la satisfacción de tales fines, la evaluación está estrechamente ligada con el proceso de capacitación, no como una última etapa, sino como el proceso orientado a la reflexión, crítica y diálogo; con el que se puede obtener información pertinente a fin de identificar si el desarrollo de la capacitación favorece el bienestar del trabajador y el mejoramiento de las capacidades existentes, generando aprendizajes significativos en el personal de la organización.

Sin embargo, la importancia que se le ha prestado al proceso de evaluación en las organizaciones, es aún menor que al que se le ha dado al proceso mismo de capacitación, pues en algunas empresas se da de manera mecánica o por cumplir un mero trámite administrativo. La evaluación de la capacitación debería aterrizar de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa y, no generalizarla y aplicarla como una receta que al final de cuentas da los mismos resultados. En este sentido, la labor del Trabajador Social, tiene como propósito fundamental propiciar cambios de actitudes de la población, en cuanto a la concepción y participación de su realidad concreta, el individuo logre su bienestar laboral y social.

La evaluación de la capacitación es un proceso que debe formar parte importante del proceso de capacitación, ya que en ocasiones es asumida como inevitable, por ello se vuelve rutinaria y de registro/trámite y únicamente tiende a dar fe de tales o cuales cursos de capacitación se cumplieron en tiempo y forma, de mecanismo de autoconfirmación que poco o nada enriquecen la capacitación. Por ello, en el siguiente capítulo se abordan los aspectos o elementos fundamentales de la evaluación educativa, dado que la capacitación incluye un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a los adultos.



CAPÍTULO III

*EVALUACIÓN
EDUCATIVA*

CAPÍTULO III EVALUACIÓN EDUCATIVA

Como se mencionó, la capacitación requiere en gran parte para su desarrollo y buen funcionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje, con el objetivo de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes; a fin de conjugar por una parte, la realización individual, que se reflejará en la satisfacción del individuo y por otra, en la productividad de la empresa. Por ello, la capacitación representa una labor educativa de la empresa, por medio de la cual se satisfacen necesidades presentes y futuras que afectan directamente al trabajador y a la organización.

Pero, toda acción realizada con una intención educativa conlleva, implícitamente, un acto de evaluación: ¿Qué contenido voy a enseñar?, ¿para qué lo voy a enseñar?, ¿cómo lo voy a enseñar?, ¿a quién lo voy a enseñar?, ¿cuáles serán las estrategias más adecuadas?, entre otros aspectos. De tal forma, que no se puede abordar el hecho educativo sin decidir, con base a un juicio, qué y cómo educar, la evaluación es tener decisiones sobre el desempeño de un individuo y sobre las estrategias apropiadas de enseñanza.

Sin embargo, antes de profundizar en el tema de evaluación educativa, se establecen conceptos básicos: educación, enseñanza y el aprendizaje en el adulto; elementos fundamentales en la construcción del proceso de la evaluación educativa.

3.1. CONCEPTOS

Educación

“La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica

su comportamiento dentro de sus propios valores personales”.⁶²

Para Bowen, James y Habson, Peter⁶³, la educación es el proceso general por el cual aceptamos la metas y valores de nuestra sociedad y en consecuencia, es un proceso presente durante toda la vida, teniendo en cuenta que la socialización tiene lugar dentro y fuera de la escuela”.

Desde la perspectiva de La Belle Tomás⁶⁴, “la educación es un proceso intencionado con el objeto de desarrollar las capacidades cognitivas, afectivas y psicomotrices de un individuo para su integración y desenvolvimiento en la sociedad; la cual se caracteriza en tres ámbitos:

- Educación informal: es entendida como el proceso que dura toda la vida, por el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de experiencias diarias y del contacto con su medio.
- Educación no formal: es toda actividad organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, con la finalidad de impartir ciertos tipos de aprendizaje a determinados subgrupos de la población.
- Educación formal: es el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad”.

De acuerdo con Cole Brembeck⁶⁵, “la capacitación se inscribe dentro de la educación no formal, ya que ésta se presenta como actividades de aprendizajes realizados fuera del sistema educativo formalmente organizado, para educar con vistas a ciertos fines específicos con el respaldo de una persona, grupo u organización identificables”.

En resumen, la educación es el proceso del cambio intencional individual, propiciado por la sociedad que a la vez que procura el desarrollo personal, asegura su permanencia y su renovación o

⁶² Chavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, p. 45b.

⁶³ Bowen, James; Habson, Peter R. Teorías de la educación, p. 13.

⁶⁴ La Belle, Tomás. Educación no formal y cambio social en América Latina. p.p. 43-44.

⁶⁵ Citado por La Belle, *op. cit.*, p. 44.

progreso. En este sentido, la capacitación es el proceso intencional de formación teórica-práctica de un trabajador, en torno a un proceso de trabajo.

Enseñanza

"La enseñanza es el conjunto de actividades que parten del docente con la intención de mostrar contenidos y ayudar a guiar el comportamiento del individuo para que éste movilice acciones internas que produzcan la adquisición, consolidación o reestructuración de un bagaje cultural determinado; es decir, es un acto en virtud del cual el docente pone de manifiesto los objetos de conocimiento al alumno para que éste los comprenda".⁶⁶

Para Avolio Susana⁶⁷, la enseñanza es la "serie de actos que realiza el docente con el propósito de crear condiciones que le den a los alumnos la posibilidad de aprender, es decir, de vivir experiencias que le permitan adquirir nuevas conductas o modificar las existentes".

La enseñanza, en consecuencia, es la acción del profesor o docente con relación a la dirección del aprendizaje. Es evidente que el planteamiento, ejecución y verificación del aprendizaje, tienen por objeto una mejor orientación de los actos que lleven al educando reaccionar frente a estímulos capaces de modificar su comportamiento.

Aprendizaje

"El aprendizaje es la modificación relativamente permanente en la disposición o en la capacidad del hombre, ocurrida como resultado de su actividad y que no puede atribuirse simplemente al proceso de crecimiento y maduración".⁶⁸

Según, Mattos Alves⁶⁹, "el aprendizaje auténtico consiste exactamente en experiencias concretas de trabajo reflexivo sobre los hechos y valores de la cultura y de la vida, que amplían las

⁶⁶ Rivas, El proceso de enseñanza-aprendizaje en la situación educativa, p. 25.

⁶⁷ Avolio de Cols, Susana. Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, p. 13.

⁶⁸ Díaz Bordenave, Juan E. Estrategias de enseñanza-aprendizaje, p. 27.

⁶⁹ Mattos Alves, Luiz. Compendio de didáctica general, p. 36.

posibilidades de comprensión e interacción del alumno con su ambiente y la sociedad. Por lo tanto, la auténtica experiencia reflexiva de aprendizaje debe proponerse concretamente a:

- a) Adquirir informaciones y conocimientos, es aumentar el propio patrimonio cultural (dimensión cognoscitiva).
- b) Modificar las actitudes, las modalidades de comportamiento y la relación con los otros (dimensión comportamental).
- c) Enriquecer las propias expectativas existentes y las capacidades operativas, acumular experiencias, extraer informaciones del ambiente en el que se vive y se actúa, asimilar y hacer propias determinadas formas de influencia.

Por lo tanto, el aprendizaje implica un cambio formativo, a través de un proceso complejo de adquisición de información/conocimientos, modificación de conductas y experiencias del individuo.

Didáctica

“La didáctica es el conjunto sistemático de principios, normas, recursos y procedimientos específicos que todo profesor debe conocer, para orientar a sus alumnos con seguridad en el aprendizaje de las materias de los programas, teniendo en vista sus objetivos educativos”⁷⁰.

La didáctica tiene por objeto específico la técnica de la enseñanza, la técnica de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje.

De todas las definiciones anteriores, a manera de conclusión se presenta el cuadro siguiente:

⁷⁰ *Ibidem*. p. 35.

Capítulo III. Evaluación educativa

	EDUCACIÓN	ENSEÑANZA	APRENDIZAJE	DIDÁCTICA
CONCEPTO	Proceso de cambio intencional de facultades físicas, intelectuales y morales.	Conjunto de actividades sistemáticas que realiza el docente para la exposición de temáticas que adquiere un sujeto.	Modificación de una conducta basada en experiencias significativas.	Conjunto sistemático de principios, normas, recursos y procedimientos para enseñar la enseñanza-aprendizaje.
FINALIDAD	Lograr el desarrollo integral y adaptación sociocultural del individuo.	Posibilitar la adquisición, consolidación o reestructuración de conducta determinadas.	Adquirir información y conocimientos para modificar actitudes y enriquecer las propias expectativas, las capacidades operativas y acumular experiencias.	Incentivar y orientar eficazmente al individuo en su aprendizaje.
CARACTERÍSTICAS	Individual Cualitativo y/o cuantitativo. Educación formal Educación no formal. Educación informal	Consta de cinco elementos: 1. Sujeto que enseña 2. Sujeto que aprende 3. Contenido que se enseña/aprende. 4. Un método, procedimiento, estrategia. 5. Un acto docente o didáctico.	Es un cambio relativamente permanente.	Se constituye según: el alumno, el profesor, la asignatura y el método.

Cuadro N° 8
Cuadro elaborado para fines de esta investigación.
Fuente: Rivas, Francisco (1997).

Con base a los elementos anteriores, se deduce que la educación persigue finalidades específicas en la formación del ser humano, ejerciendo una integración de su personalidad, con el propósito de lograr su desarrollo y adaptación social a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cabe mencionar, para los fines de esta investigación, en el siguiente punto se analizan sólo algunos aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje, los cuales permitirán conceptualizar los elementos intervinientes en el aprendizaje del adulto.

3.2. PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El proceso de enseñanza en relación con el aprendizaje, se puede definir a partir de una serie de actos realizados por el docente, con el propósito de plantear situaciones que les den a los alumnos la posibilidad de aprender; es decir, de adquirir nuevas conductas o modificar las existentes. La elaboración de planes, la conducción de grupos, las preguntas, la aplicación de pruebas, son ejemplos de múltiples actividades implicadas en el proceso de la enseñanza.

Así, la enseñanza y al aprendizaje son procesos interdependientes, donde se requiere de un agente (ser humano) que enseñe y uno o varios que aprendan. El alumno cumple un papel fundamental, es el eje del proceso, es quien en forma dinámica y constantemente interactúa con las situaciones de aprendizaje planteadas por el docente o por el mismo, cuando su madurez intelectual lo hace posible. El docente asume gran importancia, su tarea no es simplemente preparar y desarrollar una clase, debe conducir a sus alumnos, proporcionándoles las mejores situaciones a fin de que obtengan experiencias, que los llevaran en consecuencia a mejores resultados de aprendizaje.⁷¹

“Para que el aprendizaje tenga lugar y se logren los resultados previstos, deben existir determinadas condiciones. Estas pueden ser internas, si se refieren al sujeto que aprende, o externas, si se refieren a los distintos componentes de la situación de aprendizaje, que sirven para estimular las experiencias de aprendizaje de los alumnos”⁷²:

Condiciones internas

Las condiciones internas se refieren al conjunto de ciertas capacidades, experiencias previas y motivaciones que el sujeto debe poseer con el propósito de alcanzar un aprendizaje; por ejemplo, no se puede aprender a multiplicar sino se sabe sumar, la habilidad para sumar es una condición interna necesaria para aprender a multiplicar.

⁷¹ Rivas, *op. cit.*, p. 26-27.

⁷² *Ibidem*.

De esta forma, las condiciones internas son precondiciones, ya que si no existen, el aprendizaje no tiene lugar. No se puede partir del supuesto de que todos los alumnos poseen las condiciones internas requeridas, el docente debe establecer primero, cuáles son los conocimientos previos necesarios en un aprendizaje, y si los alumnos no lo poseen, deben adquirirlos previamente a la iniciación del nuevo proceso de aprendizaje.

Las condiciones internas no sólo se refieren a las capacidades previamente adquiridas, sino también a las motivaciones del sujeto, es decir, al impulso o fuerza que determinan el esfuerzo voluntario de aprender. La motivación puede ser de distintos tipos, por ejemplo: el interés por un tema, la necesidad de aprobar una materia, el deseo de ser superior a los demás, la necesidad de progresar, entre otros.

Condiciones externas

En el aprendizaje no sólo es necesario que el sujeto posea ciertas condiciones internas, sino que al mismo tiempo se requiere de determinadas condiciones externas, las cuales actúan de forma independiente y pueden ser creadas por el docente, mediante la selección y estructuración de los elementos o resultados para lograr los distintos resultados de aprendizaje.

La acción docente consiste en analizar las condiciones internas de cada sujeto, establecer el tipo de resultado de aprendizaje que los alumnos deben lograr y luego, en función de eso, determinar las condiciones externas que deberán estructurar para lograr el resultado deseado. La enseñanza es un proceso que consiste en promover en forma intencionada y sistemática el proceso de aprendizaje que debe originarse en los sujetos.

En conclusión, en el proceso enseñanza-aprendizaje, son elementos fundamentales tanto las condiciones internas como las condiciones externas del individuo. La enseñanza es la actividad que dirige al aprendizaje, y en el aprendizaje se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación, es un proceso mediante el cual el hombre adquiere destrezas y habilidades, incorpora contenidos o actualiza nuevas estrategias del conocimiento o acción.

Dado que la capacitación laboral, implica un proceso educativo dirigido a los adultos, es necesario ubicar de qué manera éste aprende y que lo hace durante toda su vida, puesto que a través del aprendizaje obtiene conocimientos y habilidades que le permiten un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición en el ámbito laboral. Se busca entonces, un

aprendizaje significativo para el individuo, por medio del cual se satisfagan necesidades presentes y futuras del trabajador y la organización.

3. 3. PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ADULTO

La capacidad de aprendizaje del adulto se relaciona directamente con los factores fisiológicos; pero, también sus motivaciones, sus actitudes, su práctica cotidiana, su nivel cultural, su status social, su nivel profesional, sus expectativas de vida y sus necesidades específicas son móviles de gran trascendencia en ese sentido.⁷³

El adulto busca en su aprendizaje respuestas y soluciones a situaciones y problemas específicos, por lo tanto, éste sólo es significativo si posee una utilidad inmediata para el capacitando.⁷⁴

Así pues, las necesidades de una persona adulta están íntimamente ligadas con sus motivaciones y con sus expectativas de vida, las cuales están relacionadas casi en su totalidad con su entorno familiar y laboral. Por ello, cuando decide aprender algo, espera que los conocimientos le reporten una utilidad inmediata, su conducta obedece a la satisfacción de intereses y deseos tanto naturales como propiciados por las condiciones sociales.

En suma, la motivación es indispensable para lograr que el adulto se involucre en el proceso de enseñanza-aprendizaje, está debe derivarse de acciones dirigidas a problemas, necesidades o aspectos que sean percibidos por los sujetos como aquellos que, por su importancia, requieren de una solución efectiva.

En el caso específico de sus intereses, puede decirse que son factores internos sujetos a modificaciones constantes, relacionados con las necesidades personales, laborales y sociales de cada persona. No obstante, existen intereses comunes entre las personas que integran un cierto grupo de edad, nivel socioeconómico, entre otros. Otro factor que influye en los intereses del adulto, es su

⁷³ Ludopjeski, Respue. Antropología: educación del hombre, p. 53.

⁷⁴ León, Antoine. Psicopedagogía de los adultos, pp. 80

ocupación. Los adultos, por lo menos de manera inicial, tienden a interesarse más en actividades relacionadas con su actividad laboral o presión. Sin embargo, este interés tiende a declinar, generalmente, conforme transcurre el tiempo. Las metas individuales influyen, entonces, de otra manera: los adultos que desean mejores condiciones de vida, adquieren los intereses característicos del grupo al que quieran pertenecer.⁷⁵

Respecto a las actitudes de los adultos, puede decirse que son aquellas predisposiciones que le orillan a manifestar tal o cual conducta. Son, por tanto, estructuras de su personalidad que sustentan, impulsan, orientan, condicionan y posibilitan las manifestaciones conductuales de los individuos. En virtud de sus características, las actitudes influyen en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, al tiempo que éste puede repercutir en ellas. En el caso concreto de los adultos, es conveniente señalar que a medida que pasa el tiempo, sus actitudes tienden a estabilizarse y hacerse inmutables. No obstante, el aprendizaje continuado durante toda la vida, puede retardar tal proceso.⁷⁶

La educación de adultos debe generar aprendizajes significativos, a partir de la realidad y experiencia del individuo o del grupo, y mediante su participación activa o intervención personal en las actividades encaminadas al logro de un objetivo determinado. Esto implica, contemplar los principios básicos en el proceso enseñanza-aprendizaje del adulto, entre los que destacan⁷⁷:

1. La formación de adultos debe tomar en cuenta sus características biopsicológicas: El adulto en formación tiene una historia personal, experiencias propias y una estructura de pensamiento que han de tomarse en cuenta en la planeación, ejecución y evaluación del proceso educativo en el cual participe. Los adultos desean el respeto a su identidad personal y autonomía, sus opiniones, sus hábitos y vivencias pueden constituirse en puntos de apoyo, o por el contrario, ser núcleos de resistencia tanto para la asimilación del contenido temático como para el proceso de aprendizaje en general. Por este motivo, no es conveniente la imposición de contenidos o actividades que le resten autonomía o mermen su condición de adultos.

⁷⁵ Ludojoski, Roque. *op. cit.*, p. 78-81

⁷⁶ Castrojón, D.J. Educación permanente, p.57.

⁷⁷ Ludojoski, *op. cit.*, p.p. 87-93.

Capítulo III. Evaluación educativa

2. El aprendizaje del adulto debe ser activo: En el proceso de enseñanza-aprendizaje del adulto debe preferirse el empleo de técnicas experienciales que permitan la expresión, intercambio y análisis de vivencias. Las experiencias del adulto son un recurso de aprendizaje, al tiempo que constituyen un punto de referencia con el cual relacionar los nuevos conocimientos o habilidades que se adquiere.
3. El proceso educativo debe generar aprendizajes significativos a partir de una realidad concreta. La formación de adultos debe ligarse necesariamente a la solución de sus problemas cotidianos. Así pues, ha de responder a las demandas de quienes ven en las actividades de aprendizaje en las que participan, un medio para satisfacer necesidades, resolver problemáticas o adaptarse de la mejor manera posible a su medio social y laboral.
4. La educación de los adultos debe poseer un valor cultural y no enfocarse exclusivamente a la rentabilidad económica: La formación de adultos ha de propiciar su autonomía y desarrollo personal, a la vez que crea en los individuos el creciente deseo de aprender y perfeccionarse permanentemente.

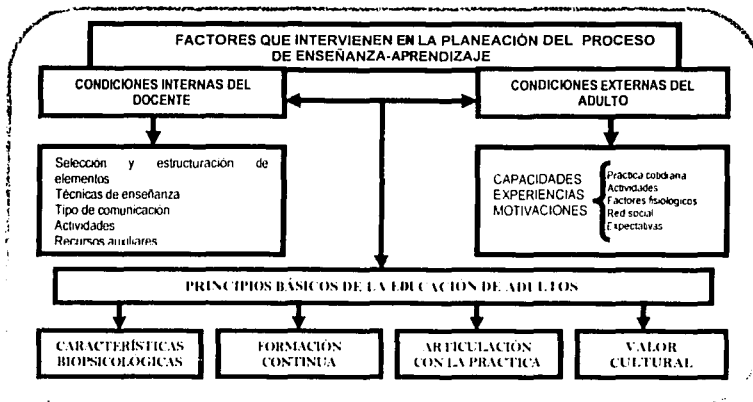
En los principios básicos se establece como fundamental la participación del adulto en la determinación de sus propias necesidades e identificación de sus problemas reales, con el objetivo de que sean ellos mismos quienes propongan soluciones viables al respecto. En este sentido, es necesario contemplar los lineamientos generales para la realización de las actividades de aprendizaje⁷⁸:

- a) El educador debe infundir en los adultos no sólo la confianza, sino también el deseo de no oponer resistencia a aquellos cambios que pueden significar para ellos mejoras en su vida personal, laboral o social.
- b) Resulta importante que el adulto conozca los objetivos de su aprendizaje, con el propósito de que ello lo estimule o motive a participar activamente en todo el proceso, como una respuesta a sus necesidades y expectativas personales.
- c) Los contenidos deben estar orientados hacia la necesidad de aplicación en la experiencia cotidiana.

⁷⁸ *Ibid.* p.p. 95-98.

- d) El medio ambiente en el que se aprenda, debe ser físico y psicológicamente confortable, para facilitar el proceso de integración grupal y la ejecución de técnicas participativas.
- e) Deben evitarse, la ausencia de oportunidades de practicar y las actividades que impliquen altos índices de fatiga física o mental.
- f) Debe proporcionarse al adulto que aprende, la mayor cantidad posible de recursos: técnicas de trabajo grupal, prácticas, auxiliares didácticos, entre otros. Los recursos o apoyos didácticos que se utilicen, deben adaptarse a las características psicofisiológicas del adulto.
- g) El adulto debe participar en la evaluación de su aprendizaje, a fin de identificar sus avances o deficiencias y aumentar su corresponsabilidad en el proceso.

En síntesis, la planeación de todo proceso educativo (en este caso el dirigido a los adultos), requiere tomar en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de quienes aprenden. Es por eso que resulta importante quien planea y coordina las actividades de aprendizaje dirigidas a los adultos, seleccione aquellos contenidos temáticos y estrategias de trabajo que, lejos de reforzar las actitudes que obstaculizan el proceso educativo, actúen a la inversa (ver esquema 6). Esto conllevará a que el aprendizaje del adulto se torne en algo significativo, a que sea más duradero y a que pueda transferirse en otras situaciones.



Esquema No. 5

Esquema elaborado para los fines de esta investigación
Fuente: Rivas, Francisco (1997) y Ludojoski R. (1984).

Capítulo III. Evaluación educativa

Así pues, el objetivo de la educación de adultos es contribuir, mediante la realización de diversas experiencias de aprendizaje, a satisfacer las necesidades o a solucionar los problemas que se constituyeron en móviles para la participación del adulto en las actividades educativas. Además, desarrollar las habilidades y aptitudes del adulto, a través de su participación en actividades no formales, y fomentar en el adulto el interés de actualizarse y perfeccionarse de manera permanente y autónoma.

La constante y creciente aceleración del cambio en todos los órdenes, científico, tecnológico, y en suma cultural; han dado origen a la búsqueda de alternativas educativas que capaciten a los individuos no sólo para responder a la problemática actual, sino además satisfacer las nuevas demandas sociales y laborales que pudieran presentárseles.

En este sentido, destaca el papel fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje en la capacitación, donde el individuo podrá adquirir, reorientar y reconstruir sus conocimientos, habilidades y actitudes, siempre y cuando esta actividad educativa parta de su realidad y le proporcione elementos a fin de retornar a ella con una visión más amplia y especializada.

Dado que el adulto posee características psicofisiológicas específicas, el proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación no debe ser directivo, sino más bien participativo y vivencial, con la finalidad de modificar o reforzar sus intereses, actitudes y expectativas. Sin embargo, para que esto ocurra, la experiencia educativa del individuo debe ser satisfactoria y significativa.

En conclusión, tanto los intereses, como las actitudes influyen en el proceso educativo de los sujetos, pero la dirección de su aprendizaje (enseñanza) puede modificar ambos elementos de su personalidad. La enseñanza, entonces, atiende a dos principios básicos que son la causalidad y la intencionalidad. En términos de capacitación, la causalidad estaría indicada por la información obtenida al detectar las necesidades; tanto que la intencionalidad, se asocia al logro de los objetivos fijados.

El aprendizaje es, ante todo, responsabilidad del propio individuo, por ello, debe ser un agente activo en la capacitación, y no sujeto pasivo; ya que el aprendizaje personal se realiza mejor si interviene la comunicación o diálogo.

Desde una perspectiva educativa, en los siguientes puntos se exponen concepto, tipos y el proceso de evaluación educativa.

3.4. CONCEPTO DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

La manera como se aborda la evaluación de los aprendizajes educativos está íntimamente relacionada con las concepciones que tienen los diferentes autores de la materia sobre la enseñanza y el aprendizaje. Estas concepciones y las prácticas que de ellas se derivan en el ámbito de la evaluación, aparecen a menudo matizadas por la influencia del contexto profesional. Así, determinadas prácticas son aceptadas en un contexto escolar concreto, mientras que serían difícilmente justificables en otro. Por este motivo, para incorporar nuevas concepciones es muy importante la influencia que puede ejercer el equipo educativo que evalúa, así como la "cultura" que se haya creado en la organización.

"La evaluación educativa en su sentido más amplio es un "proceso metodológico y sistemático que determina el grado y las formas en que los medios y procedimientos han permitido el alcance de los objetivos de una institución educativa. En un sentido más restringido, es el proceso sistemático que pretende determinar el grado en que un individuo ha logrado o no, los objetivos educacionales o de instrucción previamente especificados relativos a un curso o nivel de un sistema educativo; permitirá determinar el avance programático de cada individuo, de acuerdo con los productos específicos del aprendizaje y con base a objetivos claramente específicos: comprensión de lo aprendido, aplicación de lo aprendido, utilidad de lo aprendido, capacidad para elaborar programas, capacidad para elaborar juicios y conclusiones, y la capacidad para registrar o interpretar el producto de la observación".⁷⁹

Lafoucade⁸⁰, concibe a la "evaluación como una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación".

⁷⁹ Lopez Torres, Marcos. Evaluación educativa, pp. 22-23.

⁸⁰ Lafoucade, Pedro. La evaluación en organizaciones educativas. p. 15.

Capítulo III. Evaluación educativa

Según Cabrera⁸¹, "el proceso de evaluación es aplicado a cualquier aspecto de la realidad educativa, la evaluación se convierte en un instrumento de ésta para su continuo perfeccionamiento".

En síntesis, con base a las definiciones anteriores, en la educación la evaluación es un proceso sistemático, metodológico, continuo, integral y de retroalimentación; mediante el cual se determinan los logros alcanzados, lo que implica la descripción y el análisis cualitativo/cuantitativo del proceso enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de formular juicios de valor tendientes a mejorar los resultados en el sentido planeado.

3.5. DIFERENCIA ENTRE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

Con frecuencia, dentro de los sistemas educativos, se ha utilizado a la evaluación con el propósito de clasificar a los alumnos dentro de escalas de rendimiento escolar al inicio de los ciclos educativos, en el mejor de los casos, o comúnmente hasta al final del proceso para "calificar" a partir de puntos el rendimiento final del educando en un curso determinado. Esto ha llevado al malentendido de manejar los conceptos de evaluación y medición como procesos similares.

"La medición es el procedimiento mediante el cual se asignan números (calificaciones, medidas) a las propiedades o características de los objetos, a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida".⁸²

Para Avolio de Cols, Susana⁸³, "la medición es el procedimiento mediante el cual se asignan números (calificaciones, medidas) a las propiedades o características de los objetos, a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida. Desde el punto de vista educativo, la medición es un proceso mediante el cual se determina la 'cantidad' que posee el estudiante de una característica dada (aprovechamiento escolar, habilidades, intereses, entre otros)".

⁸¹ Cabrera, Flor. *op. cit.*, p. 13.

⁸² *Ibidem*, p. 45.

⁸³ Avolio de Cols, Susana. Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, p. 22.

Capítulo III. Evaluación educativa

"La medición se basa en la aplicación de pruebas estandarizadas como una tarea o grupo de tareas aplicadas condiciones estándar, diseñadas para estimar algún aspecto del conocimiento, habilidad o personalidad de un individuo".⁹⁴

En la evaluación se determina el grado en que los objetivos del aprendizaje han sido alcanzados y se interpreta el número de aciertos a través de un juicio de valor, para expresar el dominio demostrado por el alumno con relación a los objetivos del curso.

La función de la medición es determinar el número o la cantidad de las características que puede lograr un alumno, más no las cualidades y formas de exteriorizar dichas características, lo que ya corresponde a la evaluación como una estructura analítica del comportamiento escolar. La evaluación va más allá de la medición por cuanto supone la existencia de juicios de valor.

La medición puede considerarse como parte de la evaluación, expresada en términos cuantitativos mediante puntuaciones, escalas o clasificaciones. Pero, no todas las evaluaciones implican una medición, ya que se basan en información difícil de expresar numéricamente como puede ser en preferencias de los alumnos, observación de conductas, experiencias previas; no obstante, la medición puede ser importante en la toma de decisiones, ya que puede proporcionar datos imparciales para la evaluación.

3.6. FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

De manera general se atribuyen cuatro funciones a la evaluación educativa: diagnóstica, de control, predictiva y de orientación⁹⁵.

Diagnóstica (Evaluación inicial): Pretende conocer la realidad, las posibilidades y limitaciones del sujeto que permita tomar las medidas correctoras y tratar de forma adecuada a cada alumno dentro del proceso educativo.

⁹⁴ Woolfolk, Psicología educativa, p. 512.

⁹⁵ Arnal Justo; Arnal Nieves. Estudios de los resultados cuantitativos de una evaluación, p. 28.

Capítulo III. Evaluación educativa

Control: Consiste en hacer indicaciones sobre los aspectos que no funcionan de acuerdo con las previsiones, permite clasificar, seleccionar y promocionar la administración y supervisión de lo planteado.

Pronóstica: Corresponde al educador con base a un diagnóstico hacer los pronósticos de modo técnico o intuitivo sobre lo que puede exigirse a un sujeto o grupo. La predicción es una conjetura que se formula sobre lo que sea capaz de realizar un estudiante teniendo en cuenta la relación que existe entre algunas características evaluadas del sujeto y las tareas hipotéticamente a realizar.

Orientación: Comprende el descubrimiento de las posibilidades y estímulo del sujeto para su desarrollo.

Sin embargo, la evaluación se ha convertido en los últimos años, en uno de los ejes donde surge la reflexión educativa. En este contexto, Miguel Ángel Santos⁸⁶, menciona dos concepciones sobre la función de la evaluación, la primera la denomina evaluación como medición que es una dimensión tecnológica positivista, y la segunda, evaluación como comprensión que abarca una dimensión crítica, reflexiva y comunicativa que facilita la construcción de conocimientos en el aula.

Evaluación como medición

La evaluación consiste en la concepción de los resultados del aprendizaje en el ámbito de los conocimientos. La evaluación se convierte en una comprobación del aprendizaje y en un medio de control social, es decir, se expresa a través de números y se cuantifica en resultados que puedan compararse.

Se simplifica la comprobación, ya que no se ocupa de los efectos secundarios, no se pregunta por las causas del fracaso y no se plantea cuestiones relativas a la transformación de los procesos. Las funciones se acentúan desde esta concepción principalmente en el control, la selección, la comprobación, la clasificación, la acreditación y la jerarquización.

⁸⁶ Santos Guerra, Miguel Ángel. *Evaluar es comprender*, pp. 19-21

Evaluación como comprensión

El planteamiento esencial desde esta perspectiva, se refiere a la comprensión que genera el proceso de análisis. La evaluación no es un momento final del proceso, en que se comprueba cuales han sido los resultados del trabajo, es un permanente proceso reflexivo apoyado en evidencias de diverso tipo, donde destacan las funciones de diagnóstico, diálogo, comprensión, retroalimentación y aprendizaje.

A continuación se presenta un cuadro, donde se pueden observar las características de la evaluación educativa desde la perspectiva como medición y desde la perspectiva como evaluación.

PERSPECTIVAS DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA			
COMO MEDICIÓN		COMO COMPRENSIÓN	
<p>Concepto: Es la comprobación de los resultados del aprendizaje en ámbito de los conocimientos (momento final). Se convierte en un medio de control social que se expresa a través de números para posteriormente compararse con los objetivos planteados.</p>		<p>Concepto: Es un proceso dimensional desde la formulaciones de pretensiones, la fijación de criterios, el diseño y aplicación de instrumentos, la interpretación de los resultados, entre otros. Todo está sometido a las exigencias de la reflexión, a la interrogación permanente, al debate continuo.</p>	
<p>Objetivo: Es meramente técnico, para obtener indicadores cuantificables de éxito o fracaso.</p>		<p>Objetivo: Es reflexivo-crítico, para recoger evidencias de la realidad y derivar en aplicación de medidas que afectan a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	
FUNCIONES	CARACTERÍSTICAS	FUNCIONES	CARACTERÍSTICAS
Control	Del sistema y garantía social	Diagnóstico	Conocer las ideas de los alumnos, errores, dificultades y logros alcanzados.
Selección	Elige quienes son capaces de superar una prueba y desecha a quien no lo es	Diálogo	Debate sobre la enseñanza, intervienen la familia y otros agentes
Comprobación	Permite saber si se han logrado los objetivos propuestos.	Comprensión	Facilita el entendimiento de lo que sucede en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Clasificación	Referente comparativo para clasificar a los alumnos.	Retroalimentación	Facilita la orientación del proceso de enseñanza y aprendizaje (trabajo de alumnos, planificación de la enseñanza, modificación del contexto y/o manera de trabajar de los profesores)
Acreditación	Conduce a la aceptación o acreditación académica y social	Aprendizaje	Evaluación que permite al profesor si es adecuado la metodología, contenidos y el aprendizaje de los alumnos
Jerarquización	Encierra el poder de quien evalúa para imponer criterios, aplicar pruebas, incluso a negar la discusión de los resultados.		

Cuadro N° 9

Fuente: Santos Guerra Miguel Ángel. (2000).

3.7. TIPOS DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

De acuerdo a la funcionalidad y momento en que se aplica, la evaluación dentro del proceso educativo puede ser diagnóstica, formativa y/o sumativa.

— Evaluación diagnóstica o inicial:

La evaluación diagnóstica informa sobre el nivel de preparación que los educandos y/o capacitandos poseen de antemano, para el logro de los objetivos propuestos. Su función es revelar cuáles de los objetivos planteados han sido logrados previamente por los educandos y asimismo, detectar sus carencias; para rediseñar los programas y/o objetivos establecidos.⁸⁷

Con la evaluación diagnóstica se pretende ubicar adecuadamente a los educandos, a través de la identificación de sus características, necesidades e intereses, y en su caso, verificar las expectativas de los mismos en torno a las actividades a realizar. Sus resultados deben adecuarse al proceso enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de realizar un planeación efectiva del programa educativo.

— Evaluación formativa o de proceso:

Se refiere a la valoración de procesos y la obtención de datos sobre el proceso, para tomar las decisiones sobre la situación evaluada en forma inmediata. Su finalidad es mejorar o perfeccionar el proceso que se evalúa.⁸⁸

La evaluación formativa proporciona información constante acerca de los logros que van teniendo, a fin de hacer los ajustes necesarios. Con la información permanente se adecuan tanto los contenidos como los procedimientos utilizados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La evaluación formativa comprende todos los elementos que intervienen en el proceso educativo: actividades, recursos, métodos, instrumentos de evaluación, entre otros.

⁸⁷ Cabrera. *op. cit.*, p. 42.

⁸⁸ Arnal *op. cit.*, pp. 29-30.

— **Evaluación sumativa, final o del producto:**

Consiste en la valoración de productos o procesos que se consideran terminados, con realizaciones o consecuciones concretas y valorables. Su finalidad es determinar el valor de ese producto final y decidir si el resultado es positivo o negativo, válido o inútil.⁶⁹

Con la evaluación sumativa, se puede detectar el logro de los objetivos preestablecidos, a nivel individual y grupal; ya que constata la eficacia de un programa y por lo general, su resultado se expresa en una calificación, en una escala convencional, que señala el grado de dominio o la aproximación a los objetivos deseados.

En síntesis, la aplicación de cada uno de los tipos de evaluación puede adaptarse convenientemente a los diferentes momentos y/o procesos de enseñanza-aprendizaje, no se limitan a comprobar únicamente los aprendizajes, sino que amplían las posibilidades y consecuentemente realizar aportaciones sobre el proceso educativo.

3. 8. PROCESO DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

En general la evaluación tiene como finalidad esencial la mejora de la práctica educativa, toda evaluación es un juicio de valor que implica un proceso tendiente a mejorar la calidad de los medios y de la enseñanza-aprendizaje. Así, la evaluación se convierte en un elemento inseparable de cualquier proceso educativo de sus objetivos, programas de estudios e instrumentos para su puesta en práctica.

El proceso evaluativo está compuesto por una serie de etapas, operaciones y funciones que guardan relación mutua y que poseen un desarrollo continuo. De esta manera, dichos proceso tiene una dirección definida y sistemática.

⁶⁹Pineda Motezuma, Angélica. Evaluación del aprendizaje. p. 26.

Capítulo III. Evaluación educativa

Avolio de Cols Susana⁹⁰ y Nevo David⁹¹ señalan que para realizar una evaluación educativa adecuada, es necesario seguir un proceso conformado básicamente por seis etapas:

1. **Definir los objetivos de la evaluación:** Diseño de objetivos claros y precisos que orientarán la evaluación educativa.
2. **Determinar los indicadores:** Selección y/o construcción de aquellos criterios básicos para determinar la consecución de los objetivos planteados en el programa educativo y de las técnicas e instrumentos que se emplearán.
3. **Especificar los resultados de la educación:** Consiste en precisar los resultados del aprendizaje que deben ser evaluados y que servirán de guía para la recolección y análisis de los datos.
4. **Recolección de la información:** La aplicación de los instrumentos de evaluación requiere efectuar con antelación las acciones siguientes:
 - ▶ Seleccionar aquellas situaciones donde los educandos puedan expresar los resultados logrados.
 - ▶ Determinar los medios donde el alumno registrará sus respuestas.
 - ▶ Determinar los criterios a través de los cuales se pueden corregir las respuestas de los educandos.
 - ▶ Administración de la técnica y/o instrumento.
5. **Análisis y valoración de los datos:** El análisis deberá corresponder con los objetivos formulados, sin parcialidades. Con base a las diferentes técnicas de análisis e interpretación de datos. La valoración o emisión de juicios deberán tener un carácter imparcial evitando cualquier manipulación de los datos.
6. **Utilización de los datos para decisiones futuras:** Dado que una característica fundamental de toda evaluación es proporcionar información relevante, el uso de esta información se encuentra ligada con el mejoramiento de cualquier programa.

⁹⁰ Avolio de Cols, op. cit., pp. 27-29

⁹¹ Nevo, David. Evaluación basada en el centro, pp. 59-74.

Capítulo III. Evaluación educativa

En términos generales, la evaluación educativa, se refiere a la comprensión que genera el proceso de análisis de la información obtenida. La evaluación no es un momento final del proceso educativo, en que se comprueba cuales han sido los resultados del trabajo, es un permanente proceso reflexivo apoyado en evidencias de diverso tipo, donde destacan las funciones de diagnóstico, diálogo, comprensión, retroalimentación y aprendizaje.

En el ámbito educativo, no sólo sirve como medio operativo para comprobar la correspondencia entre los resultados y los objetivos predeterminados; con la evaluación se pretende describir, explicar, comprender y analizar el contexto, el diseño, y el proceso con la intención de mejorar los resultados de la educación, la evaluación constituye en sí misma la toma de decisiones.

Con base al marco conceptual de la evaluación educativa, se puede decir que la evaluación no es un recurso que da por resultado poder "calificar" al educando, esto es perder o desperdiciar todas las posibilidades que ofrece el proceso mismo para el ejercicio profesional del educador y educando.

Estimar los resultados de formación y aprendizaje adquiridos por el individuo, es sólo el inicio del proceso evaluado, sirviendo como indicadores iniciales, pueden guiar la reflexión de la dinámica para evaluar el proceso educativo en su conjunto. La evaluación debe ser un proceso multifactorial, cuyo fin último sea la formación integral del educando, lo que implica entonces no sólo evaluar a éste, sino a la actividad educativa particular e intereses de la institución, con lo que se constituya una retroalimentación del proceso educativo.

En términos generales, la capacitación se plantea como una actividad sistemática, organizada y continua para el crecimiento integral de la organización; en su concepción incluye un proceso de enseñanza-aprendizaje para incidir de manera efectiva en la formación de recursos humanos. Por ello, es importante evaluar la capacitación no como un mero "control", sino como un proceso de retroalimentación que permite a través de un proceso de negociación transformar la situación que le dio origen.

En síntesis después de reflexionar sobre los contenidos a que se han hecho referencia en el marco conceptual de la evaluación, parte medular del presente trabajo, de su vínculo con la educación y la capacitación; la evaluación es dentro del contexto de Trabajo Social una necesidad imperante para reestructurar y concebir a este proceso no como un sistema de represión o control social de los programas, sino bajo un carácter técnico científico que permita la adecuación necesaria

Capítulo III. Evaluación educativa

de los mismos tanto en el aspecto educacional como laboral; para que de forma integral sean alcanzados los objetivos a nivel institucional y a nivel personal de los educandos y/o capacitandos.

En materia de educación, la labor del Trabajador Social, esta dirigida a generar sensibilización y orientación sobre las problemática y necesidades, consciencia en la población acerca de sus potencialidades, recursos, entre otros; tiene como propósito fundamental propiciar cambios de actitudes de la población, en cuanto a la concepción y participación de su realidad concreta. El Trabajador Social debe propiciar la visualización de soluciones claras mediante acciones que lleven a los individuos a la satisfacción de sus necesidades.

La evaluación es un instrumento de desarrollo y progreso institucional, es la búsqueda del desarrollo y logros de los actores sociales, participación y potencialización de sus funciones, conocimientos y actitudes en la realidad en la que se inserta. El Trabajador Social, bajo una visión integral, debe considerar a todos y a cada uno de los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje; como evaluador puede contar con un campo propio de inserción profesional, donde todos los aspectos del individuo son importantes.

Por lo anterior, la evaluación no es aquella etapa final que meramente acredita o desacredita los resultados obtenidos con los objetivos predeterminados en función de una medición, sin tomar en cuenta las causas que dan origen a una manipulación de intereses propios de la institución y los evaluadores; sino que es la integración de los aspectos cuantitativos y cualitativos desde la fase de diagnóstico hasta la consecución de los resultados para regular el proceso de cualquier actividad y conformar un proceso de retroalimentación, continua y permanente.



CAPÍTULO IV

*ESTUDIO DE CASO
EN LA COMPAÑÍA
MEXICANA DE AVIACIÓN*

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO EN LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

La adaptación de la capacitación en el contexto laboral y social, constituye un factor de progreso porque puede generar condiciones de eficiencia, interviene en el desarrollo, crecimiento, productividad y sobre todo, en el bienestar individual y organizacional. De esta manera, la capacitación se concibe como un proceso de enseñanza-aprendizaje en la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, con la intención de lograr la formación integral del individuo en el campo de trabajo y el progreso individual-organizacional, es el medio que puede generar un clima colectivo de satisfacción en el trabajo.

En este sentido, surge el interés por investigar cual es la importancia de la evaluación del proceso de capacitación en la Compañía Mexicana de Aviación; es decir, la manera cómo se efectúa la evaluación de la capacitación, con la finalidad de contribuir desde la perspectiva de Trabajo Social, al diseño de una "Propuesta de Evaluación" que permita valorar los alcances y limitaciones de los programas de capacitación de Mexicana de Aviación, para así reestructurar el proceso de capacitación acordes a las características y necesidades de los trabajadores en el área de Tráfico de dicha compañía.

Cabe señalar, que debido a la complejidad de la Compañía Mexicana de Aviación, tanto por el tipo de servicio que ofrece como por el número de empleados que laboran en las diferentes áreas de la compañía (directivos, mandos medios, administrativos, planta de aire, planta de tierra y mantenimiento), para los fines de esta investigación y atendiendo a las condiciones que facilitaban la misma, el objeto de estudio comprende el proceso de capacitación dirigido a los Representantes de Tráfico (población sujeto de estudio), quienes son los encargados de realizar las funciones relacionadas con el cumplimiento de las reglamentaciones migratorias de los países de salida, tránsito y/o llegada; y reciben capacitación de desarrollo humano, bajo un enfoque de calidad en el servicio al cliente.

Por lo anterior, antes de introducirnos en el estudio de caso de la Compañía Mexicana de Aviación, es necesario hacer hincapié en los beneficiarios directos e indirectos de los programas de capacitación dirigidos a los Representantes de Tráfico (trabajadores, supervisores y pasajeros) y en el procedimiento empleado en la realización de este estudio. La metodología permitió en primera instancia, el acercamiento a la empresa (Gerencia de Desarrollo Organizacional y Centro Alas de América), el acopio de información y posteriormente la aplicación de técnicas e instrumentos, el análisis de los resultados obtenidos y finalmente, el diseño de la "Propuesta de Evaluación".

METODOLOGÍA

1. Acercamiento a la empresa

El principal objetivo de esta etapa consistió en establecer un vínculo con los responsables directos e indirectos de los programas de capacitación de la Compañía Mexicana de Aviación, a fin de conocer el contexto en el que se inscribe la evaluación de la capacitación.

Para conocer, identificar y analizar el contexto de la capacitación en Mexicana de Aviación, en un primer momento se realizaron entrevistas con los niveles gerenciales de la compañía. De esta forma, se identificó a la Gerencia de Desarrollo Organizacional de la Compañía Mexicana de Aviación y al Centro Alas de América como los responsables de la capacitación.

En esta etapa de acercamiento con la Compañía Mexicana de Aviación, se efectuaron diversas entrevistas a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y al Centro de Capacitación Alas de América, destacando los aspectos de investigación siguientes:

1. Antecedentes de la Compañía Mexicana de Aviación, de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y el Centro Alas de América.
2. Misión y visión.
3. Objetivos y finalidades.
4. Estructura organizacional.
5. Funciones y actividades de cada área.
6. Programas de capacitación implementados.
7. Actores que intervienen en el proceso de capacitación.
8. Procesos de capacitación y evaluación.
9. Funciones de los Representantes de Tráfico.

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

Es importante señalar, el acercamiento con los Representantes de Tráfico, a fin de conocer el ambiente de trabajo, su opinión sobre la capacitación que reciben y a la vez, generar un clima de confianza.

La metodología utilizada durante esta etapa se detalla en el siguiente cuadro:

MOMENTO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Establecimiento del vínculo y/o coordinación con la Compañía Mexicana de Aviación.	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la empresa. • Concertación de citas. • Diseño de entrevistas. • Recopilación de información sobre la empresa. • Formulación de acuerdos. • Planeación de las acciones y acuerdos. • Identificación de los responsables del sistema de capacitación. • Contacto con los responsables del proceso de capacitación. • Formulación de guías de observación y entrevista. • Entrevistas a los responsables del sistema de capacitación. • Obtención de documentos, registros y programas de capacitación. • Revisión, clasificación y análisis de la información obtenida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Entrevista - Comunicación - Planeación - Organización - Análisis - Comparación - Síntesis - Resumen 	<ul style="list-style-type: none"> - Cédula de entrevista - Guía de observación. - Cuestionarios. - Manuales de organización y procedimientos. - Controles. - Diario de campo. - Registros. - Libreta de notas. - Grabadora.
Establecimiento de un clima de confianza con los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Recorridos de área. • Contacto con los trabajadores. • Concertación de citas. • Diseño de instrumentos. • Recopilación de la información. • Revisión, clasificación y análisis de la información obtenida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Entrevista - Comunicación - Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de observación. - Cédulas de entrevista. - Diario de campo. - Registros. - Grabadoras.

En síntesis, a través de los datos obtenidos con la observación, las entrevistas, el material documental proporcionado por la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Alas de América; se identificaron y describieron aspectos relevantes de la Compañía Mexicana de Aviación, tales como:

- Antecedentes de la Compañía
- Misión, visión y valores.
- Estructura organizacional.
- Calidad en el servicio.
- Proceso de capacitación y evaluación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional (antecedentes, misión, proceso y programas de capacitación).
- Representantes de Tráfico.

2. Aplicación de instrumentos

Para profundizar en los aspectos que aborda la capacitación y la evaluación en Mexicana de Aviación, en esta etapa se realizó el acopio de datos a través de la aplicación de técnicas e instrumentos, a objeto de identificar la percepción de los pasajeros, supervisores y Representantes del área de Tráfico, en relación a la capacitación laboral que brinda Mexicana a éstos últimos, y así contrastar y analizar las diferentes opiniones y/o percepciones de los beneficiarios directos e indirectos de dicha capacitación.

En términos generales, los instrumentos aplicados contienen los siguientes aspectos (véase anexo en la página 174):

a) Instrumento aplicado a los pasajeros.

- Características generales de los pasajeros.
- Percepción del pasajero sobre el servicio brindado por los Representantes de Tráfico.
- Principales quejas de los pasajeros.
- Perspectiva del pasajero sobre la calidad en el servicio.

b) Instrumento aplicado a los supervisores del área de Tráfico.

- Características generales de los supervisores.
- Percepción del supervisor sobre la calidad en su desempeño laboral.
- Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del supervisor.
- Procedimiento aplicado por el supervisor para la detección de necesidades del área de Tráfico.

- Percepción del supervisor sobre el desempeño laboral de los Representantes de Tráfico.
- Principales quejas de los pasajeros sobre el servicio brindado por los Representantes de Tráfico.
- Sugerencias del supervisor con relación a su capacitación laboral.

c) Instrumento aplicado a los Representantes de Tráfico.

- Características generales de los Representantes de Tráfico.
- Funciones de los Representantes de Tráfico.
- Identificación del proceso de construcción de la capacitación.
- Opinión de los Representantes sobre la capacitación proporcionada.
- Proceso de evaluación de la capacitación.
- Principales quejas de los pasajeros.
- Percepción del Representante sobre la calidad en el servicio.
- Motivación laboral.
- Percepción de los Representantes respecto a la función del supervisor.
- Identificación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Estos instrumentos se aplicaron a través de la entrevista directa estructurada, mediante el cuestionario, debido a que es la técnica más práctica y común para la recolección de información, ya que permite la formulación de preguntas con un vocabulario exacto y con la misma secuencia para todos los encuestados y obtener la información requerida por la investigación; asimismo, se estructuró de acuerdo al marco teórico y a los resultados obtenidos en la etapa de acercamiento a la empresa.

En el diseño de los instrumentos, se consideró necesario utilizar el cuestionario mixto, el cual contiene datos generales de la población objeto de estudio, preguntas relacionadas con el servicio, la calidad, la capacitación, el desempeño laboral y la evaluación. Así pues, los instrumentos se elaboraron a partir de datos significativos y puntos clave de la fundamentación teórica, cada una de las preguntas están correlacionadas e interrelacionadas a fin de controlar el sesgo en las respuestas y corroborar la veracidad en las mismas. La interrelación existente en las preguntas fue una forma de hacer más extensiva la información y alcance de este trabajo.

Selección de la muestra:

Con la finalidad de obtener una aproximación sobre la realidad concreta de la capacitación y la evaluación en Mexicana de Aviación, se consideró necesario incluir a todos los actores intervinientes y/o beneficiarios, tanto a los que proporcionan el servicio (Representantes de Tráfico y supervisores), como a quienes lo reciben (pasajeros). Así, el universo de estudio comprende tres poblaciones: 1) Representantes del área de Tráfico (200 empleados); 2) Supervisores (20 personas); y, 3) Pasajeros (un vuelo comercial).

El tamaño de la muestra se determinó con base al muestreo aleatorio simple. Por lo tanto, la fórmula utilizada fue la del error estándar de una proporción con el factor de corrección para poblaciones finitas:

Fórmula de error estándar de una proporción:

$$n = \frac{Z^2 p.p}{e^2}$$

n	=	Tamaño de la muestra	=	x
Z ²	=	Nivel de confianza 95%	=	1.96
p	=	Probabilidad a favor	=	0.5
p	=	Probabilidad en contra	=	0.5
e ²	=	Margen de error 5%	=	0.05

Fórmula de factor de corrección para poblaciones finitas:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

n'	=	Corrección tamaño de la muestra
n	=	Tamaño de la muestra
N	=	Universo de estudio

De acuerdo con la fórmula anterior tenemos que:

- **La muestra representativa de los Representantes del área de Tráfico es igual a 131 elementos.**
- **La muestra representativa de los supervisores del área de Tráfico es igual a 16 elementos.**
- **Muestra representativa de los pasajeros de Mexicana de Aviación:** De acuerdo a las condiciones establecidas por la Compañía Mexicana de Aviación, la muestra de pasajeros se

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

seleccionó a través del muestreo no probabilístico intencional. Así, la muestra representativa probabilística de los pasajeros, se obtuvo del vuelo comercial 491 México-Guadalajara de Mexicana de Aviación, existente en el mercado de otras aerolíneas con el mismo destino itinerario y número de pasajeros. De los 110 pasajeros de dicho vuelo, se entrevistaron al azar 86 pasajeros.

A manera de resumen, en el siguiente cuadro se presenta la metodología utilizada durante esta etapa.

MOMENTO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Formulación de indicadores y diseño de instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis de los componentes del proceso de capacitación. • Definición de los objetivos y unidades de análisis. • Selección y jerarquización de los indicadores • Definición y precisión de los indicadores seleccionados. • Determinación de las fuentes de información • Diseño de técnicas e instrumentos de recolección de información. • Delimitación del universo de estudio. • Prueba piloto de los instrumentos diseñados. • Correcciones y/o modificaciones a los instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Observación - Comunicación - Organización - Análisis - Comparación - Pronóstico - Estadísticas - Clasificación - Síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación - Manuales de organización y procedimientos. - Informe sobre la estructura de la empresa. - Controles. - Diario de campo. - Registros. - Libreta de notas.
Recolección de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la población objetivo. • Selección de criterios de focalización. • Identificación de los mecanismos de accesibilidad a la población • Aplicación de cuestionarios a los pasajeros. • Aplicación de cuestionarios a los supervisores. • Aplicación de cuestionarios a los trabajadores. • Ordenación de la información obtenida 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Observación - Comunicación - Organización - Recolección. - Análisis - Estadísticas - Clasificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación. - Cuestionarios. - Diario de campo - Grabadora.

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

3. Análisis de los resultados, codificación y decodificación de datos:

Los resultados obtenidos se codificaron y decodificaron a través de un programa de base datos, para el control sistemático de la información de una manera sencilla y eficaz. Una vez organizados los datos, se procedió a realizar el análisis descriptivo; es decir, los resultados se tabularon con base a la frecuencia de cada una de las respuestas contenidas en los cuestionarios y se determinó el porcentaje correspondiente. Posteriormente, haciendo uso de las tablas, consultas, gráficos e informes, se pudo analizar y apreciar las percepciones de los entrevistados.

La metodología empleada en la codificación, decodificación y análisis de los datos es la siguiente:

MOMENTO	ACTIVIDADES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento o codificación de los datos obtenidos. • Análisis descriptivo. • Análisis comparativo. • Análisis inferencial. • Análisis sintético. • Diseño del informe de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadísticas - Observación - Comunicación - Organización - Clasificación - Análisis - Comparación - Pronóstico - Analogía - Inducción - Deducción - Síntesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación - Manuales de organización y procedimientos. - Informe sobre la estructura de la empresa. - Controles. - Diario de campo. - Registros. - Libreta de notas. - Cuestionarios. - Guías de observación. - Cédulas de entrevista. - Marco teórico. - Paquete estadístico.

4. Diseño de la propuesta de evaluación

Con base al análisis de la investigación documental y de campo, se enuncia la "Propuesta de Evaluación", con el objetivo de valorar los alcances y limitaciones que tienen los programas de capacitación de Mexicana de Aviación, para así reestructurar estrategias de capacitación acordes a las características y necesidades de los trabajadores en el área de Tráfico.

4. 1. ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

ANTECEDENTES

El 23 de noviembre de 1995, la Comisión Federal de Competencias (CFC) emitió su resolución favorable para la creación de la Empresa Controladora, tenedora de las acciones de corporación Mexicana de Aviación, S.A de C.V., Aerovías de México, S.A. de C.V. (Aeroméxico) y subsidiarias de ambas organizaciones. Esta empresa se denomina Corporación Internacional de Transporte Aéreo (GRUPO CINTRA) y cotiza en la bolsa Mexicana de Valores.

El grupo CINTRA está integrado por Mexicana de Aviación, Aeroméxico, Centro de Capacitación "Alas de América", Aerolitoral, Aeromexpress, Aero Perú, Aerocaribe y Aerocozumel; siendo uno de los consorcios de aviación más importantes del Continente.

Siguiendo la tendencia de la globalización de la industria aérea, Mexicana ha realizado múltiples alianzas con otras aerolíneas, permitiéndole²²:

- Aprovechar sinergias geográficas y operativas.
- Ofrecer un mayor número de destinos a sus pasajeros.
- Establecer un sistema de transportación global
- Tener presencia en el mundo entero.

Estas alianzas le dan la oportunidad de desarrollarse y penetrar en nuevos destinos nacionales e internacionales. Así, en julio de 2000, Mexicana consolidó su participación en el proceso de globalización con su incorporación oficial a la alianza mundial más importante: Star Alliance.

Actualmente, la preferencia de los pasajeros por esta línea, asciende a más de ocho millones anualmente y ofrece una amplia gama de productos y servicios, una red de más de 800 destinos con un servicio de clase mundial.

²² www.mexicana.com.mx.

ORGANIZACIÓN

Mexicana de Aviación es una compañía orientada más a los procesos que a las funciones, con el fin de mejorar la comunicación, solucionar en forma más efectiva los problemas y obtener mejores resultados. Por ello, la estructura que caracteriza a Mexicana busca responder a esos procesos de tal manera que sea más eficiente, utilizar mejor sus recursos y utilizar más las oportunidades que se presentan.

Para cumplir con sus objetivos, Mexicana de Aviación integra en su estructura los siguientes procesos:

- **Comercial:** Administra y dirige estratégicamente los aspectos mercadotécnicos, de ventas y servicios en los diferentes segmentos de mercado.
- **Ingeniería y Mantenimiento:** Da servicio oportuno y mantenimiento a los aviones.
- **Operaciones:** Se encarga de la optimización de las operaciones para garantizar la seguridad, confiabilidad y puntualidad a través de la adecuada asignación de las tripulaciones y equipo de vuelo.
- **Financiero:** Involucra el proceso de servicios contables y financieros que sustentan la operación y rentabilidad de la empresa.
- **Administración y Recursos Humanos :** Engloba la administración y el desarrollo de los recursos humanos a través de procesos flexibles, estrategias de entrenamiento y capacitación, así como la instrumentación de mecanismos que generen mayor comunicación, colaboración, trabajo en equipo y organización de los recursos materiales.
- **Jurídico:** Atiende asuntos administrativos, corporativos, consultivos y contenciosos en materia jurídica, así como, la coordinación, vigilancia e implementación de las acciones relativas al cumplimiento de la normatividad determinada por las autoridades y organismos públicos en el ámbito nacional e internacional.

- **Tecnología de la información:** Se encarga de la administración y normatividad del soporte de los servicios de sistemas y telecomunicaciones, así como de las estrategias a seguir para la implantación que requiere la nueva tecnología.
- **Seguridad área:** Promueve e institucionaliza la cultura de seguridad en la empresa, a través de la administración de programas de prevención de accidentes, control de riesgos y respuesta en emergencia a personas, aeronaves y equipo.
- **Estratégico:** Incorpora a la Compañía las nuevas tendencias de la industria área, manteniendo con ello sus altos niveles de seguridad y estableciendo procesos de control y mejora interna.
- **Servicio:** Propone mejoras a las áreas involucradas en la atención a los usuarios, agilizando los mecanismos que intervienen en el proceso y por consecuencia, impactando en la labor de los empleados.

La estructura organizacional y los objetivos de una organización son fundamentales, ya que permiten conocer hacia donde orienta sus esfuerzos, son el punto que rige las acciones de su personal. Para comprender aún mejor lo que busca Mexicana de Aviación, a continuación se presenta la misión, visión, valores y cultura de servicio de la compañía:

VISIÓN

La visión de Mexicana de Aviación se ubica en el contexto de enfrentar los nuevos retos sobre bases sólidas y con una clara conciencia de lo que significa esta Compañía y de lo que espera ser en el futuro. Su visión es, por lo tanto, la guía que dirige sus estrategias y acciones hacia un objetivo común:

“Mexicana es la aerolínea tradicional que avanza con mentalidad de vanguardia hacia el siglo XXI, con el compromiso de sus trabajadores y la calidad de sus servicios, para seguir poniendo en alto el nombre de México”.⁹³

⁹³ Mexicana de Aviación. Manual de ingreso, p. 2.

MISIÓN

El propósito fundamental por el cual la organización existe, permanece y se desarrolla es: **“Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir con las expectativas de nuestros clientes con la seguridad, experiencia y tradicional calidez mexicana, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestra comunidad”**.⁹⁴

VALORES

En Mexicana de Aviación los valores brindan un código de comportamiento y compromiso a fin de obtener resultados satisfactorios y productivos. Por ello, considera que éstos se deben traducir en actitudes y conductas comunes y compartidas por todos los que conforman la empresa, que den cohesión, congruencia y sentido de identidad a la organización, a través:

- ▶ **Trabajo en equipo:** En Mexicana es indispensable que prevalezca un ambiente de colaboración entre las personas y las áreas, con base en el respeto, la dignidad de todos los que la conforman. La formación de equipos de trabajo con personas de características y trayectorias diferentes le permite unir fortalezas, puntos de vista y enfoques a fin de ofrecer mejores alternativas de solución y brindar mayores oportunidades de crecimiento.
- ▶ **Honestidad:** Mexicana considera a la honestidad como una forma de vida permanente, que garantiza que los principios de verdad, rectitud e integridad guíen todas sus acciones.
- ▶ **Sentido de pertenencia:** Le permite al personal ubicar la importancia de su función dentro de la organización, con el propósito de realizar mejor el trabajo y ser partícipes de sus logros, tanto individuales como colectivos.
- ▶ **Innovación:** La vanguardia y la introducción de innovaciones en los procesos, en los sistemas, en los equipos y en la estructura, son en Mexicana elementos de una situación de plena competitividad en la industria de aviación.

⁹⁴ *Ibid.*

CULTURA DE SERVICIO DE CALIDAD

En el interés constante de lograr altos niveles de calidad en el servicio al cliente, Mexicana capacita a su personal, actualiza sus sistemas y procedimientos, se acerca a sus clientes internos y externos para conocer sus expectativas, adoptando aquellos cambios que propicien beneficios mutuos; todas estas acciones, están orientadas a la consolidación de la "cultura de servicio" en la compañía, fundamentada en los principios siguientes:

- Transmitir a través de su misión corporativa la importancia de lograr la entera satisfacción del cliente interno y externo como un objetivo prioritario.
- Fortalecer el compromiso con la calidad en los servicios, en cada una de las áreas de la Compañía, a través de estrategias permanentes de capacitación y desarrollo de cada uno de los que la conforman.
- Apoyar un enfoque orientado al cliente logrando la identificación con la empresa, fortaleciendo los canales de comunicación y reconociendo la importancia del cliente.
- Revisar y actualizar los sistemas, procedimientos y tecnología involucrada en el servicio al cliente; porque: así la cultura de servicio en Mexicana deberá ser el producto de la suma coordinada de esfuerzos y la concertación de voluntades hacia los mismos objetivos.

Con base a su misión, visión, valores y cultura de servicio de calidad; Mexicana de Aviación efectúa el proceso de capacitación, el cual está a cargo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

4.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN EN MEXICANA DE AVIACIÓN

En Mexicana, la capacitación es vista como complemento del Desarrollo Organizacional, que propicia el crecimiento y desarrollo de su personal laboral, de ahí que corresponda a la Gerencia de Desarrollo Organizacional realizar el proceso de capacitación, el cual está destinado a cambiar actitudes, valores y comportamientos, facilitando de tal manera la adaptación de los trabajadores a las nuevas coyunturas del mercado.

En términos generales, la Gerencia Desarrollo Organizacional plantea que a partir de la misión de Mexicana, la capacitación será el medio y/o estrategia para alcanzar dicha misión. Parte

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

importante de sus objetivos, es liderar y conjugar los procesos de capacitación con la misión, visión, valores y cultura de servicio de Mexicana; a través de la formulación, organización y ejecución de planes continuos de crecimiento y desarrollo, que puedan contener varios programas de capacitación a una misma área y/o a una misma persona.

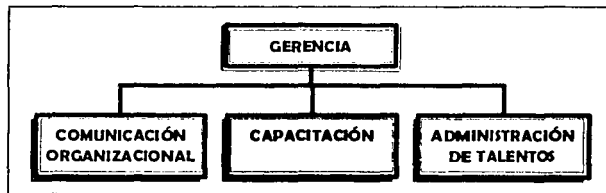
La Gerencia de Desarrollo Organizacional surge como una necesidad de Mexicana de Aviación por crear una Gerencia orientada al desarrollo del factor humano de la Compañía, que no se encaminará únicamente a los procesos aislados de capacitación; sino que a través de la planeación formulara un plan/programa que diera seguimiento a los objetivos de manera conjunta, a fin de desarrollar aptitudes, actitudes y habilidades del personal de Mexicana de Aviación, según sus diferentes labores.

VISIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La visión de la Gerencia está orientada a formular programas de capacitación y/o medios de desarrollo que generen los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias en el personal de Mexicana de Aviación para responder a las necesidades del cliente, con los retos que la empresa plantea.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunada a la capacitación, la Gerencia engloba todo el proceso de desarrollo humano dentro de la empresa, esto es: el aprovechamiento de talentos, la identificación de posibilidades de crecimiento a nivel vertical y horizontal, la asignación de proyectos determinados y también en un momento dado, como un medio de comunicación al interior de la empresa. De esta forma, su estructura organizacional se integra por tres áreas: administración de talentos, comunicación organizacional y capacitación.



- Área de Administración de Talentos

El objetivo principal del área de Administración de Talentos, es identificar el potencial del personal de Mexicana de Aviación, para formular alternativas de desarrollo en ellas. Y de esta manera, contar con el personal adecuado a las necesidades de la empresa, sobre todo, cuando requiera de dicho personal en algún otro puesto o bien, exista alguna opción de crecimiento.

- Área de Comunicación Organizacional

Es el área encargada de difundir la información interna a todos los niveles. Los mecanismos de difusión contemplan diferentes fuentes o vías, a través de las cuales cada persona de Mexicana se puede enterar sobre lo que sucede en la empresa.

- Área de Capacitación:

Dentro del área de Capacitación, existen tres vertientes:

1. Capacitación dirigida a todas las áreas relacionadas con la OPERACIÓN (pilotos y mantenimiento). La capacitación comprende aspectos técnicos, de seguridad e integración, con el propósito de que todas las áreas relacionadas con la operación, trabajen de forma coordinada y los vuelos se realicen con las medidas de seguridad necesarias y la puntualidad óptima.
2. Capacitación dirigida a la CADENA DE SERVICIOS (reservaciones, ventas, sobrecargos y aeropuertos). La capacitación pretende reforzar el servicio brindado por el personal que tiene contacto directo con cliente, tanto en los aspectos técnicos como en la calidez, en el manejo de las situaciones de estrés, en la imagen personal, entre otros.
3. Capacitación dirigida a los ADMINISTRATIVOS: Cada una de las áreas de la empresa, reciben capacitación según sus funciones.

Aunque los cursos de capacitación están enfocados a producir resultados dentro de la empresa, la capacitación se brinda bajo la perspectiva de Desarrollo Humano, con un enfoque de responsabilidades y no jerárquico, en este tipo de capacitación se procura la participación de todo el personal de la empresa, desde los directores hasta el personal de línea.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE MEXICANA DE AVIACIÓN

En general, la Gerencia de Desarrollo Organizacional efectúa un proceso similar al explicado en el capítulo II, se constituye por cuatro etapas: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.

- Etapa de Diagnóstico:

En la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación, intervienen principalmente tres fuentes:

- a) **Opinión de los clientes de Mexicana:** Consiste en conocer la opinión y/o percepción de los clientes (pasajeros), en relación a las diferentes áreas de Mexicana, a través de una encuesta realizada por un área interna, quien presenta los resultados trimestralmente a la Gerencia de Desarrollo Organizacional; con la finalidad de analizar la información obtenida, a fin de identificar las fallas de la empresa, primero por cada área y posteriormente, de manera integral.
- b) **Entrevistas a los jefes inmediatos y personal de línea (servicio):** Por un lado, efectúan entrevistas y acuerdos con el jefe, líder o responsable del área, sobre las necesidades laborales del personal de línea. Por otra parte, la Gerencia se interesa por conocer de manera directa las necesidades y/o carencias del personal para su mejor desempeño laboral, mediante entrevistas con dicho personal. Posteriormente, Desarrollo Organizacional compara los resultados de ambas entrevistas, y determina las necesidades que pueden ser atendidas a través de la capacitación.
- c) **Resultados de las experiencias de capacitación:** La Gerencia realiza un análisis del perfil de puestos con los resultados alcanzados por los capacitandos en experiencias pasadas. Para Desarrollo Organizacional, estas tres fuentes de información permiten la elaboración de un diagnóstico de necesidades sobre la situación real del personal de Mexicana, de sus necesidades y/o carencias en su área de trabajo, y consecuentemente, la formulación de las propuestas de capacitación.

- Etapa de planeación:

La Gerencia de Desarrollo Organizacional, contempla en la etapa de planeación tres aspectos: la determinación de estrategias, la elaboración de programas y la elección de consultorías de capacitación.

1. **Determinación de estrategias de Capacitación:** Referida a la identificación y análisis de las acciones a desarrollar en el personal de Mexicana; es decir, aquellas necesidades a cubrir en la consecución de la misión de la empresa, considerando las necesidades propias del personal. Se efectúa mediante la triangulación de los diferentes factores, a partir de la comparación de la misión, visión y/u objetivos de Mexicana de Aviación con las necesidades de su personal, para determinar las estrategias que permitirán alcanzar lo que pretende la Compañía.

2. **Planeación estratégica de la capacitación:** De acuerdo con la triangulación, la Gerencia formula una planeación estratégica de la capacitación. En términos generales, contiene los aspectos siguientes:

- Diseño del contenido o temáticas de la capacitación.
- Metodologías de aprendizaje.
- Administración.
- Logística.
- Movilización del personal.

3. **Elección de las Consultarías de Capacitación (proveedores):** La capacitación en Mexicana de Aviación se divide principalmente en dos tipos: capacitación técnica y capacitación enfocada al desarrollo humano. La primera corresponde a "Alas de América", mientras la segunda es brindada por consultarías de capacitación externas.

— **Alas de América:** Con la formación de CINTRA, también surge Alas de América como organismo de capacitación de Mexicana de Aviación, Aeroméxico, Aeroperú, entre otras.

La misión de Alas de América es integrar y desarrollar el talento y la experiencia del personal de las empresas del Grupo CINTRA, con el propósito de elevar su calidad de vida y contribuir al logro de sus objetivos individuales, organizacionales y de la comunidad, fomentando su integración a una cultura corporativa.

El objetivo es desarrollar actitudes y aptitudes del personal de las aerolíneas tanto en el ámbito técnico como en el ámbito de desarrollo humano, para que proporcionen un servicio con calidad.

Por lo anterior, trata de estar siempre a la vanguardia, buscando conceptos innovadores de capacitación que le permitan a las aerolíneas ser más funcionales en el manejo de equipo y brindar un servicio con calidad.

- **Consultorías de capacitación externas:** La Gerencia de Desarrollo Organizacional busca proveedores de muy alto nivel, bajo la filosofía de "invertir en buena capacitación no significa comprar un curso de capacitación de alto costo, sino encontrar un curso totalmente vinculado con las necesidades reales de Mexicana", un curso ligado con el desarrollo de la empresa.

En general, para cubrir las expectativas de un programa de capacitación e integrarlo al plan de crecimiento del personal de Mexicana, la Gerencia efectúa el siguiente proceso:

- Contacto con las consultorías (directorio).
 - Organización de pláticas con las consultorías.
 - Reuniones con los especialistas, a objeto de analizar el contexto de la capacitación en Mexicana de Aviación: misión, visión, objetivos, principios de la empresa, experiencias pasadas de capacitación y, las condiciones bajo las cuales se deberán proporcionar capacitación (contenidos, tecnicismos, metodologías de enseñanza, entre otros).
 - Proceso de negociación: Con base a la contextualización de la capacitación en Mexicana, las Consultorías presentan sus propuestas. El Consejo conformado por el cliente de la capacitación (destinatarios de la capacitación) y la Gerencia, analiza y selecciona la mejor alternativa (consultoría). Finalmente, a través de una serie de juntas y/o acuerdos, negocian con el proveedor tiempos horarios, contenidos, metodología, entre otros.
4. Casos Piloto: Entre el puente de la planeación a la ejecución, Desarrollo Organizacional efectúa sesiones piloto de capacitación, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios a la misma. Siendo la planeación la parte medular de la capacitación, ésta sufre varias modificaciones durante su elaboración, por lo que esta fase concluye cuando la Gerencia la considera adecuada.

- Etapa de ejecución

Cuando el producto de la planeación está terminado y responde tanto a las necesidades reales como a lo que pretende la organización, inicia la etapa de ejecución de la capacitación.

Debido a las características del servicio proporcionado por Mexicana de Aviación, la Gerencia no puede reunir simultáneamente a todo el personal de un área, por lo que el programa de capacitación es anual, procurando que todo el personal de un área reciba la misma capacitación, pero, en diferentes periodos del año.

La principal labor de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, en esta tercera etapa, es dar seguimiento a la planeación y verificar el desarrollo de los cursos de capacitación conforme a lo estipulado en la planeación.

- Etapa de evaluación:

La Gerencia concibe a la evaluación como la última etapa del proceso de capacitación, la cual contempla la evaluación del curso y la evaluación final, con el propósito de conocer los resultados, el cumplimiento de los objetivos, los errores y si las personas se encuentran en otro nivel de conocimientos.

1. Evaluación del curso: Consiste en conocer la percepción de los capacitandos, mediante la aplicación de cuestionarios y/o formatos, elaborados con base a escalas estimativas; los cuales contienen aspectos relacionados con el curso de capacitación: instalaciones, el equipo y los materiales, el instructor, el manejo de la información, las temáticas, la dinámica, los métodos y las técnicas, entre otros. La evaluación es realizada en la mayoría de los casos, por los mismos instructores, ya sea durante o al término del curso de capacitación.
2. Evaluación final: Se realiza al concluir el programa de capacitación, es en este momento, cuando la Gerencia considera que puede obtener números, observar porcentajes de efectividad y formular conclusiones.

Aunque para la aplicación de este tipo de evaluación no existe un formato específico, la Gerencia fundamenta la evaluación final en la evaluación del curso y en la verificación de los acuerdos con los proveedores, a través de monitoreos y supervisiones sobre las situaciones

previstas, con el objetivo de evitar cualquier distracción de los clientes de la capacitación durante su aprendizaje.

Por último, el área de Talentos aplica procesos de evaluación de actitudes, aptitudes del personal, de interacción, entre otros; no relacionados directamente con la capacitación; pero, que permiten obtener un contexto sobre el personal de Mexicana de Aviación.

4.3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN MEXICANA DE AVIACIÓN (2001-2002)

Como se mencionó, en Mexicana de Aviación no sólo se imparte capacitación técnica, sino capacitación de desarrollo humano, bajo un enfoque de calidad en el servicio. Por ello, es necesario precisar, desde la perspectiva de Mexicana, los conceptos de servicio y calidad:

Servicio: Es el resultado de una gran cadena de actividades enlazadas para llegar a un objetivo común: satisfacer las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos; esto permite que la Compañía se fortalezca cada vez más y que el personal se desarrolle conjuntamente con la empresa. En general, el servicio se constituye por cuatro etapas: 1) Bienvenida; 2) Atención (anticipa, orienta y cumple con los compromisos establecidos con el cliente); 3) Contingencia frente a situaciones difíciles mostrando profesionalismo con los conocimientos; y, 4) Despedida.

Calidad: Significa que algo está bien hecho, que posee la perfección y exactitud. Y que por lo tanto deberá estar implícita en todas las acciones que realiza la compañía, y ello requiere del compromiso del personal para hacer su trabajo desde la primera vez. Los individuos deben desarrollar sus funciones en forma óptima, ser mejor cada día y cumplir con todas las responsabilidades que tienen y deben proponer mejoras en sus servicios y resolver los problemas o contingencias que se presenten. La empresa espera que día con día los individuos sean mejores en el desempeño de sus puestos, para que contribuyan a que prevalezca un ambiente de trabajo en equipo, productividad y calidad.

Para Mexicana, la calidad en el servicio es una labor profesional, con la aplicación de los conocimientos que apoyan la experiencia, por consecuencia, es un trabajo personalizado e irreplicable que deberá reflejarse primero, en la calidad de la persona que brinda el servicio, por la forma en que manifiesta sus capacidades y cualidades, poniendo en acción su inteligencia.

disposición, imaginación, creatividad, manera de relacionarse con los demás, mayor comunicación, colaboración, entre otras. Y segundo, en la calidad de la acción, la cual se logrará a través del trabajo bien terminado, caracterizándose por el orden, puntualidad, seguridad, en resumen, cuidando los detalles.

Por lo anterior, Mexicana de Aviación brinda capacitación a su personal, según el área a la que pertenece:

- **“Programa de Iniciativa, Motivación, Productividad, Unión, Liderazgo, Servicio y Organización del trabajo” (IMPULSO):** Programa de desarrollo humano para el personal de línea: administrativos, tráfico, analistas, secretarías, asistentes, auxiliares, entre otros.
- **“Programa de Desarrollo Humano RETO para mandos medios”:** Dirigido a supervisores y/o jefes inmediatos.
- **“Programa de Desarrollo Humano para Gerentes”:** Impartición del Diplomado de Administración de Empresas de Servicios.
- **“Programa de Desarrollo Humano para Directores”:** Impartición del Diplomado de Administración Estratégica.

El objetivo de los cuatro programas es moldear conceptos similares, pero con diferente enfoque, según el nivel o puesto de trabajo. Todos los programas de capacitación abordan el proceso de comunicación: IMPULSO lo maneja como la comunicación de un seguidor; RETO como la comunicación de un seguidor y un superior; los Gerentes como la delegación de responsabilidades y así, sucesivamente. La finalidad es lograr en el ámbito laboral, una comunicación asertiva, con el mismo código, y por lo tanto, establecer una relación laboral empática y/o convivencia que permita la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso de capacitación.

El contenido de estos programas también incluye los temas de liderazgo, manejo del estrés, efectividad orientada a resultados, cadena de servicio, administración del tiempo, creatividad, organización, entre otros. Los programas de capacitación dirigidos a Gerentes y Directores, contienen temas adicionales, de acuerdo a su función dentro de Mexicana, con el propósito de brindar una visión completa de la importancia de sus acciones y la forma de liderar las mismas.

Respecto a la capacitación de desarrollo humano bajo un enfoque de calidad en el servicio, en los programas destacan tres aspectos:

1. **Planeación del servicio:** Consiste más en prevenir los problemas, que dar soluciones; se trata de atacar la causa y no el efecto.
2. **Resaltar la cadena de servicios al interior como al exterior:** Se refiere al fortalecimiento del servicio de Mexicana; es decir, mejorar el proceso de servicio tanto al interior como al exterior. Todo ello, bajo la premisa de Star Alliance: "si se tiene una situación difícil, la persona debe desarrollar las estrategias para solucionar y manejar tal situación".
3. **Desarrollo humano en el servicio: Contempla el desarrollo humano de las personas que proporcionan el servicio.** En este sentido, los problemas y/o necesidades inciden en la falta de comunicación óptima tanto al interno (empleado-empleado) como al exterior (empleado-cliente). Por ello, pone énfasis en los temas de comunicación asertiva, empatía, creatividad, lenguaje corporal, comunicación verbal, información, prevención y manejo de situaciones difíciles y/o agresivas por parte del pasajero.

Los proveedores de esta capacitación son Alas de América, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y otras consultorías.

4. 5. REPRESENTANTES DEL ÁREA TRÁFICO

Sobre este aspecto se considera importante conocer quienes son los Representantes de Tráfico (población objeto de estudio), sus áreas y funciones de trabajo;

Dado que Mexicana transporta pasajeros entre diversos países, debe asegurarse de que estos cumplan con las reglamentaciones migratorias de los países de salida, tránsito y/o llegada; al personal encargado de realizar dichas funciones, se les denomina Representantes de Tráfico, quienes realizan sus funciones en diversos espacios del Aeropuerto Internacional de México.

Área de Tráfico:

- a) **Mostradores:** Se atiende a los pasajeros para su documentación personal y de equipaje, se proporciona información y la atención es personalizada y directa con los pasajeros. Posterior a la documentación, se envía a los pasajeros a la sala de abordaje.
- b) **Control Tráfico:** Es la oficina en donde se efectúa el correcto manejo del vuelo "control de vuelo", repercutiendo en esta área todas las operaciones inherentes a documentación de pasajeros y equipajes.
- c) **Salas de espera:** Es el área hacia donde los pasajeros deberán dirigirse para el abordaje, el personal deberá atender a los pasajeros, dar anuncios por demoras (mantenimiento, espera de equipo, repercusiones de terceros o condiciones de tiempo) y/o vuelos cancelados.
- d) **Abordaje:** Consiste en realizar debidamente el procedimiento de abordaje, el cual se realiza por secciones, en bloques de filas de cinco. Al finalizar el abordaje, el Representante de Tráfico deberá dar un aviso de bienvenida, el número de vuelo y ruta.
- e) **Recibo de vuelos:** Es la atención que deberán dar a la llegada de un vuelo.

Funciones del área de tráfico:

- Atender los requerimientos especiales de los pasajeros con prontitud y prestancia.
- Documentar correctamente a los pasajeros.
- Indicar en los mostradores de documentación de pasajeros, las dimensiones máximas de equipaje en mano.
- En caso de posibles sobreventas, mal tiempo o alguna otra contingencia similar, prevenirse con el personal para encontrar las soluciones anticipadamente.
- Manejar en forma adecuada las sobreventas y no shows.
- Notificar oportunamente a los pasajeros respecto a la sala de última espera de su vuelo y orientarlo para su localización.
- Utilizar los mostradores y equipo en salas de última espera para control de pasajeros pre-documentados.
- Abordar a los pasajeros en orden de filas (cuando así corresponda).
- Cerrar la documentación del vuelo en forma oportuna.

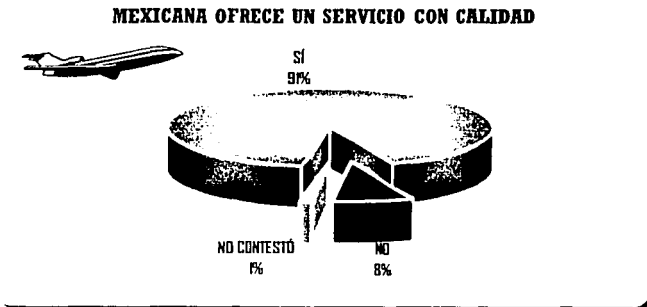
4. 6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

**TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN**

Como se mencionó, para profundizar en los aspectos que aborda la capacitación y la evaluación en Mexicana de Aviación, se realizó el acopio de datos a través de la aplicación de cuestionarios, con el objetivo de identificar la percepción de los pasajeros, supervisores y Representantes del área de Tráfico, en relación a la capacitación laboral que brinda Mexicana a éstos últimos. El análisis de los resultados obtenidos, contiene las diferentes opiniones y/o percepciones de los beneficiarios directos e indirectos de dicha capacitación, logrando con ello un estudio general y preciso entre la teoría y la práctica de la evaluación de la capacitación, a fin de plantear alternativas y/o propuestas de intervención del Trabajador Social.

A) CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL PASAJERO.

De acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación, se observó que el perfil del pasajero de Mexicana de Aviación está conformado predominantemente por una población masculina joven-adulta, de nacionalidad mexicana y con una frecuencia de vuelo constante; y, quienes aprecian que Mexicana ofrece un "servicio con calidad" (gráfica 1).

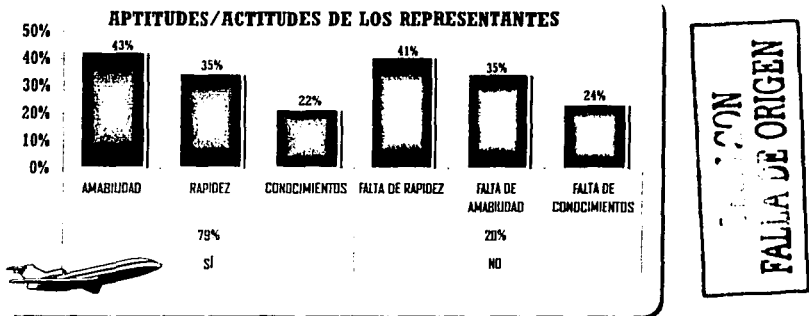


GRÁFICA 1

• Percepción del pasajero sobre el servicio que brindan los Representantes de Tráfico:

El pasajero identificó como la principal función del Representante de Tráfico, la de "servir al cliente", predominando las labores de "informar las condiciones de vuelo" y "brindar una atención con rapidez".

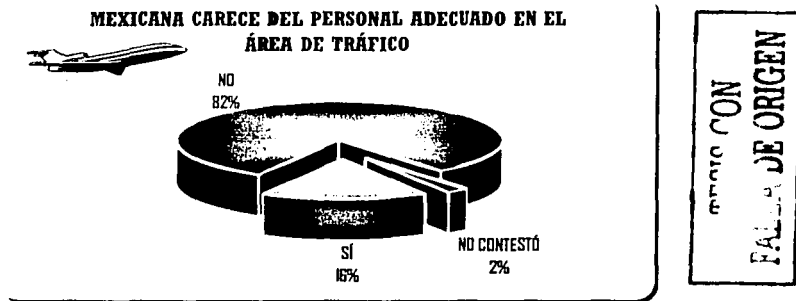
Respecto al servicio que ofrecen los Representantes de Tráfico, aproximadamente el 79% de los pasajeros entrevistados, juzgan que reciben un "buen servicio", resaltando dos aspectos fundamentales en el mismo: la atención con amabilidad y la rapidez (gráfica 2). Si bien, estos aspectos son esenciales en la percepción del pasajero, el "buen servicio" proporcionado por el Representante de Tráfico no destaca significativamente dentro de los motivos por los que eligen Mexicana de Aviación, sólo el 27% de los entrevistados, considera el servicio del Representante como parte de las razones por las que decide dicha aerolínea.



GRÁFICA 2

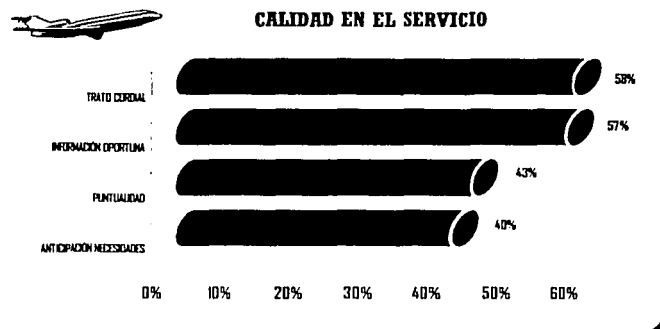
Por otra parte, el 82% de los pasajeros consideran que en el área de Tráfico de Mexicana de Aviación, existe el personal adecuado para satisfacer sus necesidades antes de abordar su vuelo, el 6% restante apreció lo contrario (gráfica 3). Sin embargo, el 68% del total de la población

entrevistada, estimó que los Representantes de Tráfico requieren capacitación en lo relacionado a la atención con amabilidad y rapidez, a fin de brindar un "servicio con calidad".



GRÁFICA 3

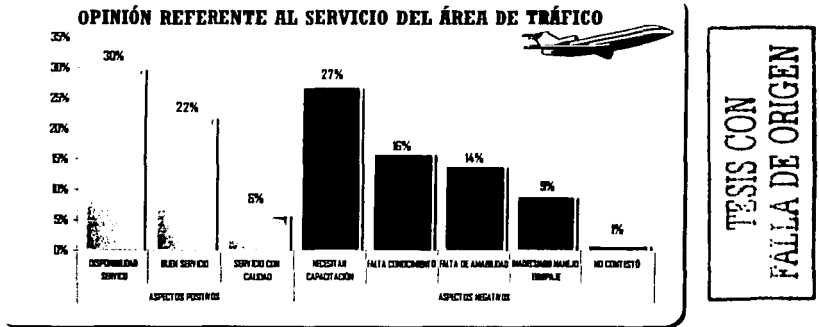
Es importante señalar, que según los pasajeros entrevistados, la calidad del servicio está conformada por cuatro elementos principales: trato cordial, proporcionar información oportuna y precisa, la puntualidad y la anticipación a las necesidades del cliente (gráfica 4).



GRÁFICA 4

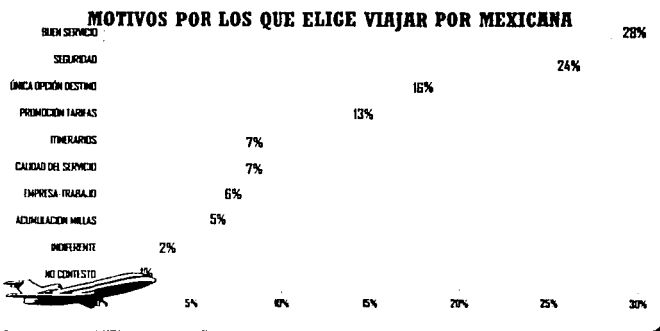
Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

No obstante, la "calidad del servicio" del Representante de Tráfico, no figura predominantemente en la percepción del pasajero, ya que en sus comentarios engloban principalmente, "la disponibilidad de servicio" y el "buen servicio", insistiendo en la capacitación relacionada a la atención con amabilidad y rapidez; sólo el 6% de los pasajeros deparó en el servicio con calidad (gráfica 5).



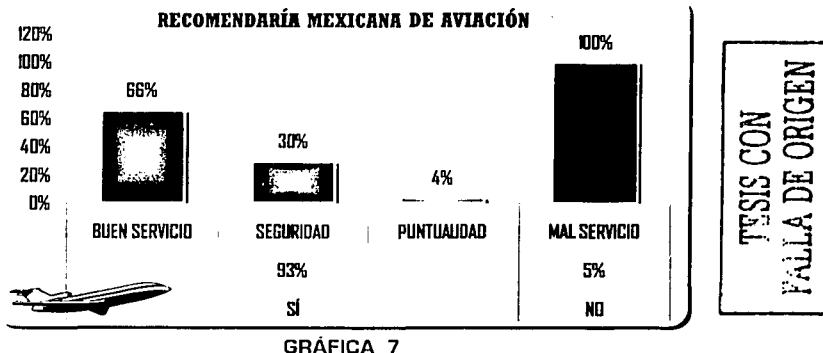
GRÁFICA 5

Lo anterior, se puede observar en los motivos por los que prefieren viajar por Mexicana. En general, la población entrevistada reconoce que Mexicana de Aviación brinda un "buen servicio" y seguridad; pero, únicamente un 7% percibe la "calidad del servicio" (gráfica 6).



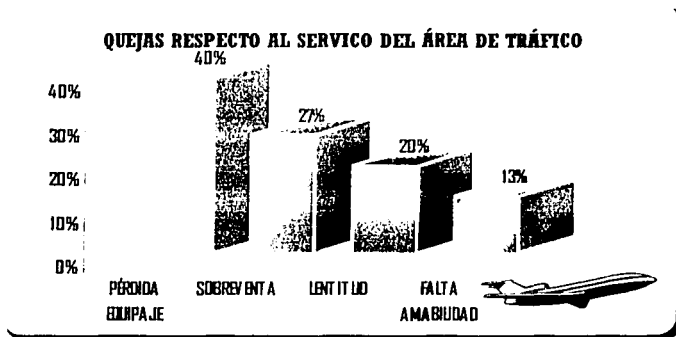
GRÁFICA 6

Por lo anterior, casi la totalidad de los entrevistados, recomendarían ampliamente Mexicana de Aviación, por los motivos señalados, enfatizando el "buen servicio", sin hacer mucho hincapié en las expresiones "servicio con calidad" y/o "calidad del servicio" (gráfica 7).



• **Principales quejas de los pasajeros respecto al servicio brindado por los Representantes de Tráfico**

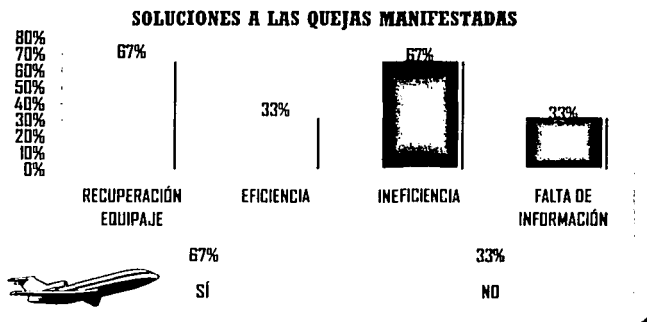
Solamente el 5% de los pasajeros entrevistados juzgaron como deficiente el servicio, quienes en su totalidad son pasajeros nacionales que han experimentado quejas sobre el servicio proporcionado por el Representante de Tráfico; principalmente relacionadas con la pérdida de su equipaje, la sobreventa y la lentitud del servicio (gráfica 8). Aunque, no todos manifiestan su inconformidad, generalmente acuden con el supervisor del área para exigir una solución a estos problemas, los cuales en su mayoría son resueltos: recuperación del equipaje y la eficiencia del servicio.



GRÁFICA 8

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Es debido a estas experiencias, por las que los pasajeros nacionales que no manifestaron y/o no recibieron solución a sus quejas, no recomendarían Mexicana de Aviación, deparando en la ineficiencia del servicio, la falta de información oportuna y precisa, y en falta del personal adecuado para satisfacer sus necesidades antes de abordar el vuelo, considerando a éstos aspectos los principales problemas de la Compañía Mexicana de Aviación (gráfica 9).



GRÁFICA 9

B) PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL SUPERVISOR.

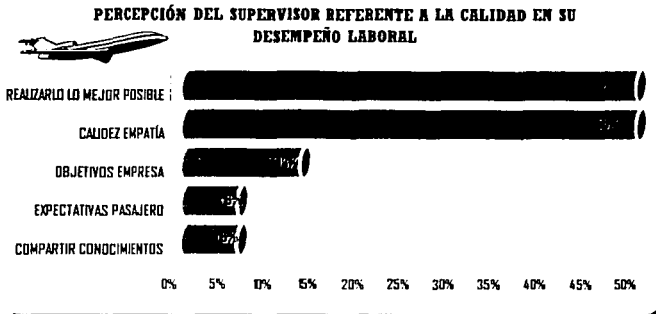
De acuerdo con los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se puede determinar que el perfil del Supervisor del área de Tráfico de Mexicana de Aviación, se constituye por:

- Población predominantemente masculina.
- Edad adulta.
- Nivel educativo medio superior.
- Antigüedad en la empresa que oscila entre 11-20 años.
- Duración en el cargo de supervisor de 12-14 años.

Percepción del supervisor referente a la calidad en el desempeño de su trabajo

Los supervisores del área de Tráfico realizan diversas funciones, en la presente investigación, se detectó que el Supervisor tiende a priorizar las funciones concernientes a la verificación del cumplimiento de los procedimientos de trabajo y a la orientación de los pasajeros; mientras que las relacionadas a la orientación del trabajador y los procesos de calidad ocupan un lugar poco prioritario.

En este sentido, define a la calidad en el desempeño de sus funciones, sólo bajo dos vertientes: "realizar el trabajo lo mejor posible" y atender con calidez y empatía al pasajero (gráfica 10). De esta forma, la relación con el Representante de Tráfico no se encuentra bien definida.



GRÁFICA 10

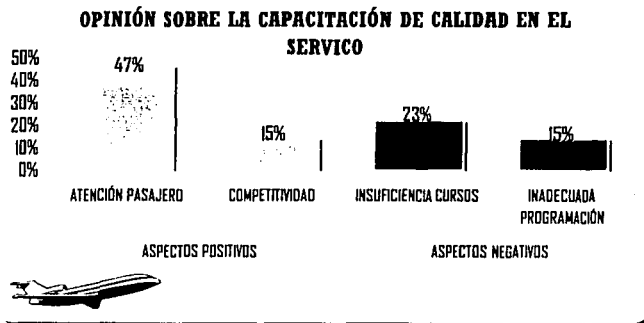
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

• **Influencia de la capacitación en el desempeño laboral del supervisor.**

En general, los supervisores reciben capacitación dos veces al año, tanto de carácter técnica como humano; sin embargo, el 19% de la población entrevistada, reveló no haber recibido capacitación de desarrollo humano.

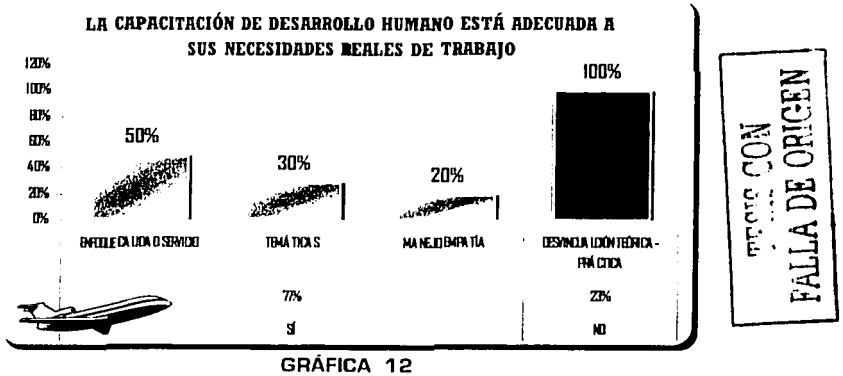
Por una parte, los supervisores con más antigüedad en el cargo, consideran que se les proporciona "una buena capacitación técnica", porque contempla la impartición de cursos de actualización de los procedimientos de trabajo con instructores especializados. De la misma forma, aprecian que existe "buena capacitación de desarrollo humano, bajo un enfoque de calidad en el servicio al cliente", puesto que en sus temáticas predomina la atención y solución a los problemas del pasajero, en un contexto de competitividad (gráfica 11 y 12).

Sin embargo, los supervisores con menor antigüedad no están de acuerdo con esta perspectiva, al juzgar que la capacitación técnica carece de continuidad y por otro lado, la capacitación de desarrollo humano de calidad del servicio es regular o incluso mala, debido a la insuficiencia de cursos y su respectivo seguimiento, y a la existencia de una programación antipedagógica (gráfica 11). Por ello, afirman que indudablemente la capacitación de carácter humano, contiene temáticas relacionadas con la atención al pasajero, por el contexto de Mexicana de Aviación; pero, no se encuentra totalmente adecuada a sus necesidades reales de trabajo, pues si bien, posee invariablemente un enfoque de calidad del servicio al cliente, no está vinculada con los problemas reales en el ámbito laboral, su desarrollo es meramente teórico y no práctico (gráfica 12).

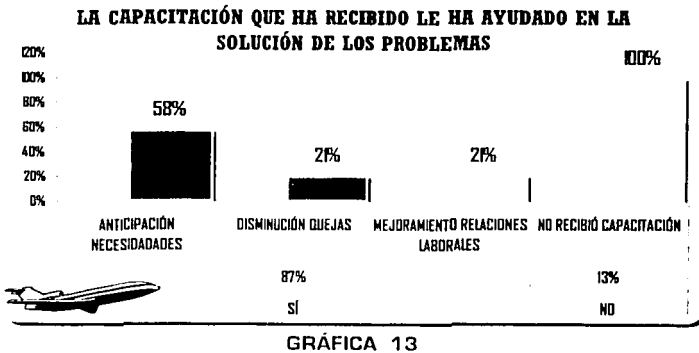


GRÁFICA 11

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Cabe señalar, que la capacitación le ha permitido al supervisor actuar con anticipación a las necesidades del pasajero (gráfica 13). Por ello, sugieren mayor capacitación sobre el desarrollo humano, y el seguimiento correspondiente a la misma.

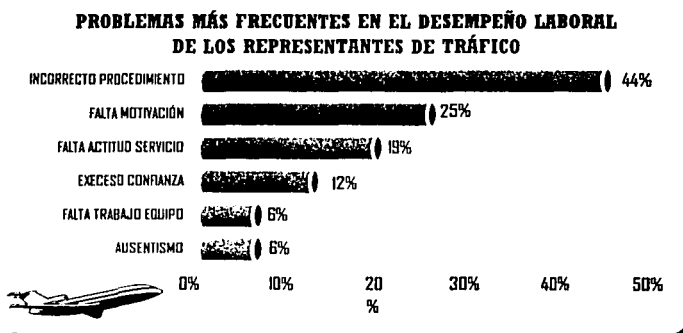


- Procedimiento del supervisor para la detección de necesidades de los Representantes de Tráfico.

Para la detección de necesidades de capacitación en el área de Tráfico, los supervisores entrevistados, emplean preponderantemente la técnica de observación del desempeño laboral de los Representantes, las entrevistas informales con los mismos y las quejas, estas últimas como un parámetro de detección de necesidades. Pero, las entrevistas con la Gerencia de Desarrollo Organización son casi nulas.

Los resultados obtenidos en la detección de necesidades, permiten al supervisor un acercamiento con el Representante, a fin de corregir y mejorar el desempeño laboral de éste; asimismo, elaborar el informe de necesidades con el propósito de que la empresa le brinde la atención correspondiente.

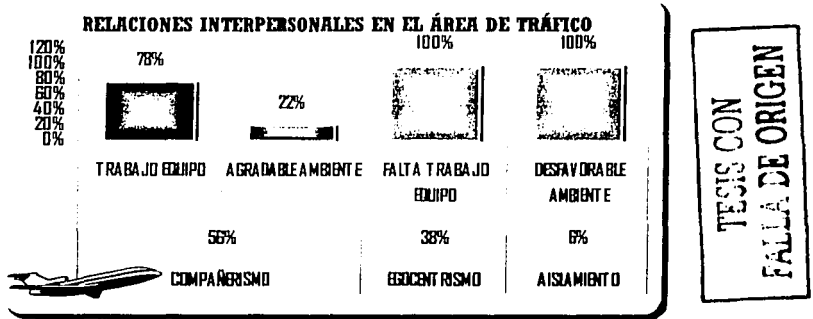
A través de la detección de necesidades, el supervisor ha identificado como el principal problema de los Representantes de Tráfico, la aplicación inadecuada de los procedimientos, seguida por la falta de motivación y actitud de servicio. En tanto que la falta de trabajo en equipo y el ausentismo, son problemas menores (gráfica 14).



GRÁFICA 14

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

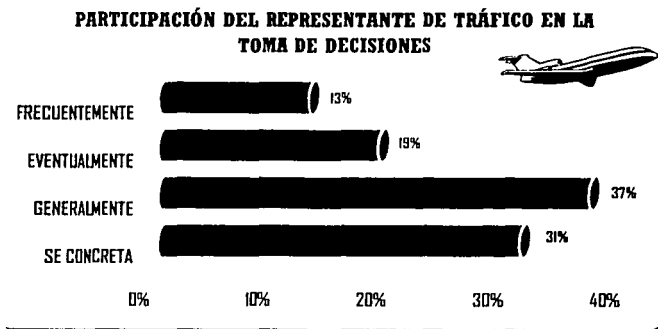
Por último, con relación a la forma de percibir las relaciones interpersonales en el área de Tráfico, el supervisor afirma que prevalece el compañerismo, puesto que existe disposición para el trabajo en equipo. No obstante, algunos supervisores aprecian el egocentrismo precisamente por la falta actitud en servicio y la disposición para trabajar en equipo (gráfica 15).



GRÁFICA 15

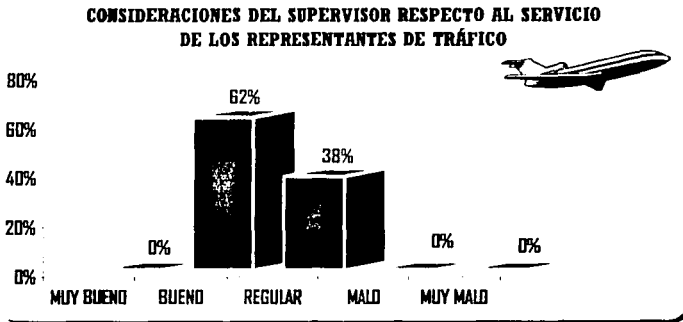
- Percepción del supervisor referente al desempeño laboral de los Representantes.

El supervisor percibe que el Representante de Tráfico, generalmente se apeg a las rutinas establecidas y sólo reporta anomalías evidentes; o bien, se concreta a seguir rígidamente las rutinas establecidas, aun cuando existe la necesidad de reportar anomalías evidentes (gráfica 16).



GRÁFICA 16

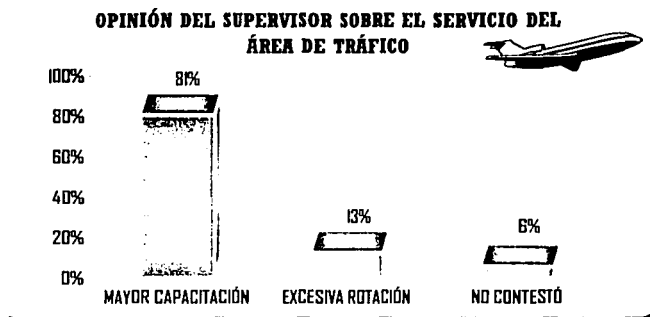
Pese a ello, el supervisor estima que el servicio proporcionado por los Representantes de Tráfico, es "bueno"; aunque, existe un porcentaje significativo que lo considera "regular", atribuyéndolo a la "falta de actitud de servicio del Representante de Tráfico (gráfica 17).



GRÁFICA 17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior, el 81% de los supervisores destacó que los Representantes de Tráfico requieren capacitación sobre la actitud de servicio, considerando en menor medida, que la rotación de turnos en el área de Tráfico, afecte la prestación del servicio (gráfica 18).

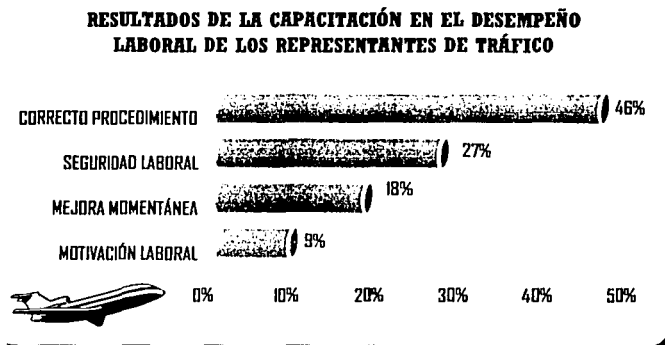


GRÁFICA 18

- Percepción del supervisor respecto a la capacitación que reciben los Representantes de Tráfico.

Con base a la observación y a la disminución de reportes, informes y/o quejas de los pasajeros, el 87% de los supervisores juzga que la capacitación genera un mejor desempeño laboral del Representante de Tráfico, en tanto que el 13% restante no detecta ningún cambio.

Desde la perspectiva de los supervisores con más experiencia en el cargo, los Representantes de Tráfico manifiestan un mejor desempeño laboral, cuando reciben capacitación, porque existe una aplicación adecuada de los procedimientos y muestran seguridad en el la realización de su trabajo; no obstante, este mejoramiento laboral puede ser momentáneo (gráfica 19).

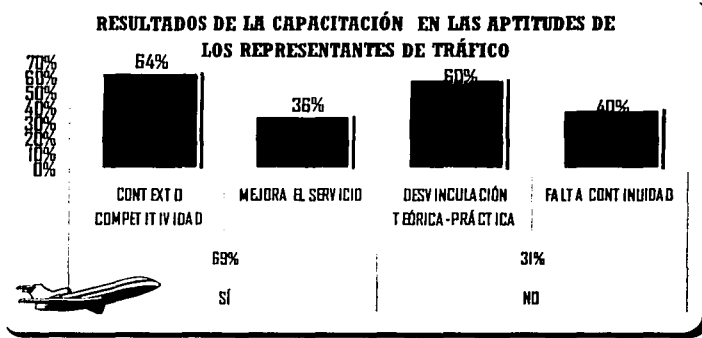


GRÁFICA 19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

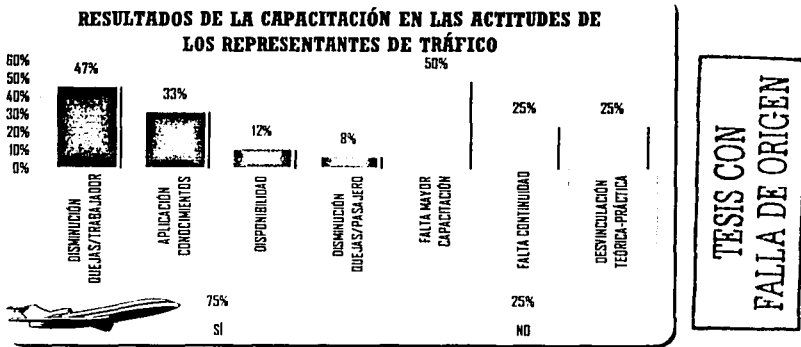
Según el supervisor, las aptitudes de los Representantes son las adecuadas, puesto que la capacitación brinda los conocimientos sobre la importancia del servicio dentro de un marco de competitividad y en general, mejora el servicio (gráfica 20). Y por lo tanto, los cambios de actitud del Representante de Tráfico, se ven reflejados en la disminución de quejas y aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación. En mucho menor medida se encuentra la

disposición en el cumplimiento de las indicaciones del supervisor y la disminución de quejas de los pasajeros (gráfica 21).



GRÁFICA 20

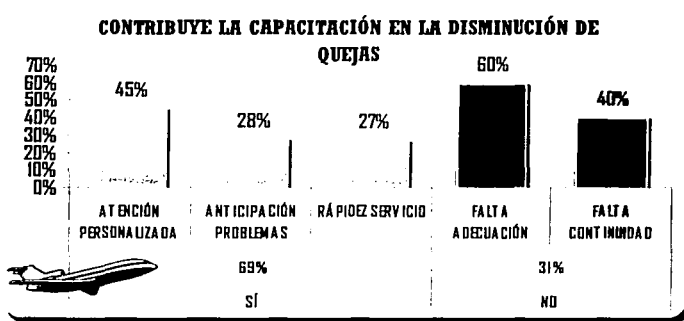
Por el contrario, los supervisores de menor antigüedad en el cargo, no observan resultados favorables con la capacitación del Representante de Tráfico, argumentando la falta de vinculación de la teoría con las necesidades reales del área de trabajo y continuidad sobre la misma.



GRÁFICA 21

• Quejas de los pasajeros, respecto al servicio del Representante de Tráfico.

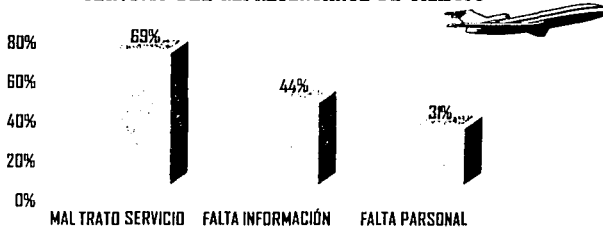
El 69% de los supervisores entrevistados, confirma que la capacitación contribuye a la disminución de quejas por parte del pasajero, atribuyendo principalmente a la atención personalizada. El 31% restante asevera lo contrario, pues la capacitación no está relacionada con el origen de los problemas y falta continuidad en la misma (gráfica 22).



GRÁFICA 22

Según el supervisor, las quejas de los pasajeros respecto al servicio de Tráfico, refieren al mal trato en el servicio proporcionado, la falta de información y la falta de personal (gráfica 23). Ante tales situaciones, el supervisor procura establecer una comunicación asertiva con el Representante a fin de corregir los errores.

QUEJAS MANIFESTADAS POR LOS PASAJEROS RESPECTO AL SERVICIO DEL REPRESENTANTE DE TRÁFICO



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

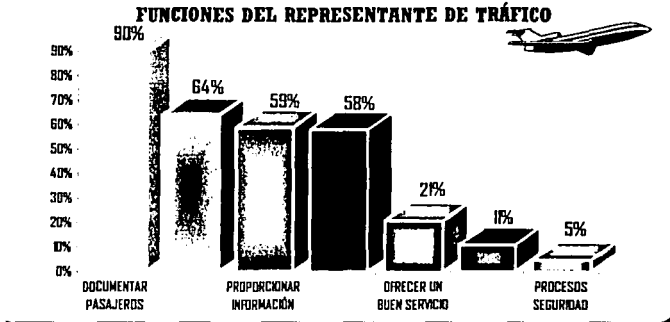
GRÁFICA 23

C) PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TRÁFICO.

El área de Tráfico de Mexicana de Aviación, se caracteriza por contar con una población predominantemente masculina, joven-adulta, con un nivel educativo superior y una antigüedad laboral promedio de 0-5 años.

El ambiente laboral que prevalece entre los Representantes de Tráfico, es de colaboración y/o participación, sobre todo entre la población joven.

Dentro de las funciones que desempeñan los Representantes del Área de Tráfico, durante la investigación se apreció que el trabajador considera como su principal función la de documentar pasajeros, seguida por la documentación de equipaje, proporcionar información y el abordaje de vuelo (gráfica 24).

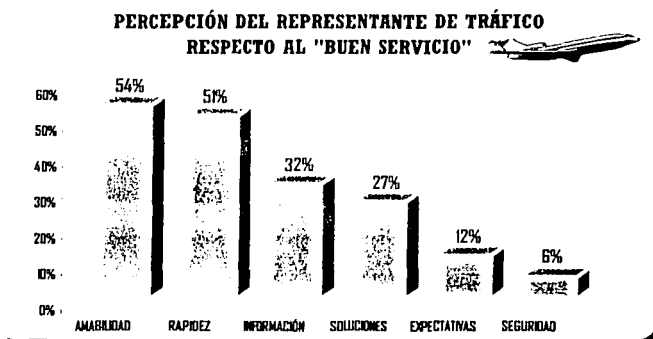


GRÁFICA 24

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

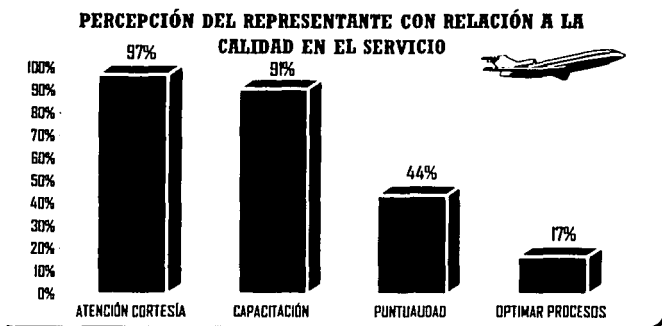
• **Percepción del Representante de Tráfico sobre el servicio con calidad.**

Desde la perspectiva de los entrevistados, proporcionar "un buen servicio" implica varios factores, entre los que destacan la atención con amabilidad, la atención con rapidez y la información oportuna y precisa (gráfica 25).



GRÁFICA 25

De la misma forma, el Representante de Tráfico considera que la calidad en el servicio se constituye por diversos elementos: atender al pasajero con cortesía e imagen agradable, capacitación adecuada a su realidad y optimar los procesos de trabajo entre las áreas vinculadas con la de Tráfico (gráfica 26).



GRÁFICA 26

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

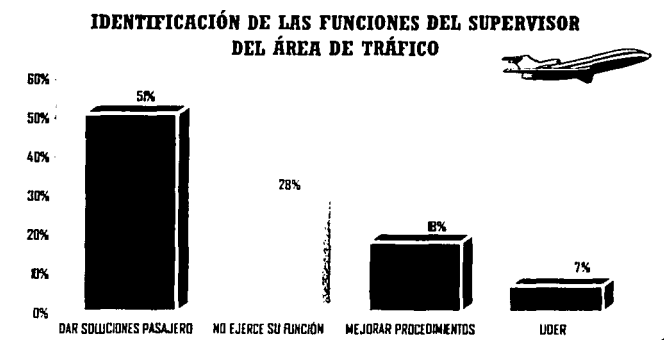
• **Identificación del proceso de construcción del contenido de la capacitación de los Representantes de Tráfico.**

Con el fin de brindar un servicio con calidad, Mexicana imparte capacitación a todo el personal del área de Tráfico cuando ingresa a dicha empresa. El tipo de capacitación proporcionado a los Representantes de Tráfico, es de carácter tanto técnico como humano; sin embargo, no todo el personal recibe capacitación durante el desempeño de su trabajo.

El proceso de capacitación inicia con la detección de necesidades para la construcción del plan de capacitación, al respecto se identificó que la mayoría de los trabajadores manifiesta sus inquietudes de capacitación a través de entrevistas con el supervisor. Pero, un porcentaje significativo denunció que no existe un mecanismo que les permita hacer peticiones sobre su capacitación; cabe señalar, que ninguno de los entrevistados acude a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Por otra parte, se observó que Gerencia de Desarrollo Organizacional no aplica instrumentos para la detección de necesidades, algunas veces o rara vez el supervisor es quien entabla entrevistas con los trabajadores para conocer sus necesidades de capacitación.

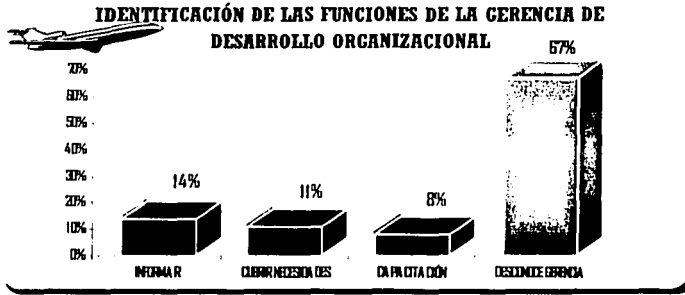
Cabe destacar, el Representante de Tráfico identificó como la principal función del supervisor dar solución a los problemas del pasajero. Sin embargo, un porcentaje considerable aseveró que éste no ejerce su función (gráfica 27).



GRÁFICA 27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

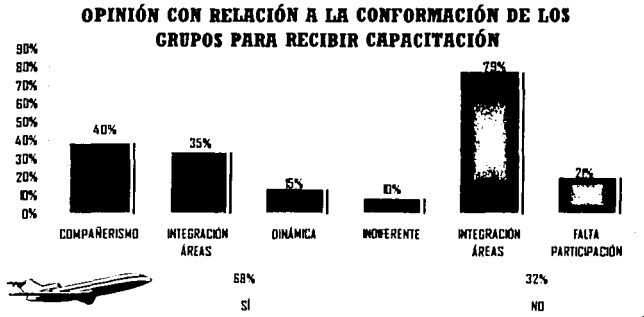
De igual manera sucede con la Gerencia de Desarrollo Organizacional, pues la mayoría de los entrevistados no identifica las funciones de dicha Gerencia, sólo un porcentaje mínimo hizo alusión a la organización y control de los cursos de capacitación (gráfica 28).



GRÁFICA 28

• Opinión del representante de Tráfico referente a la capacitación que recibe

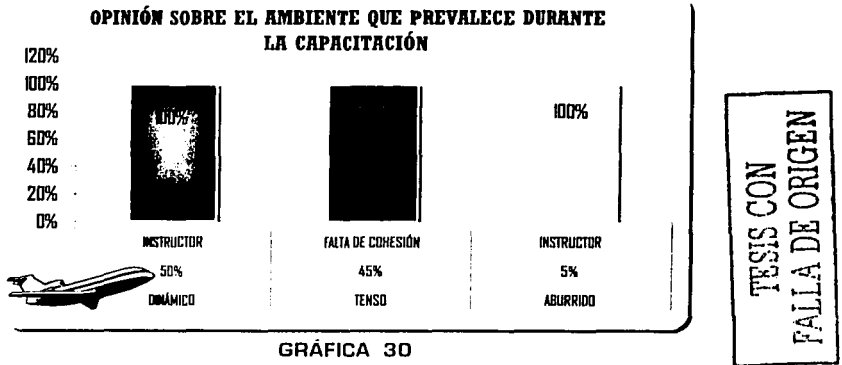
Pese a que, la mayoría de los Representantes están de acuerdo con la conformación de los grupos de capacitación, ya que existe compañerismo e integración de diferentes áreas de trabajo (pilotos, sobrecargos, entre otros); prevalece un porcentaje significativo que no comparte esta opinión, puesto que la conformación de los grupos involucrando a diferentes áreas de trabajo dificulta la participación (gráfica 29).



GRÁFICA 29

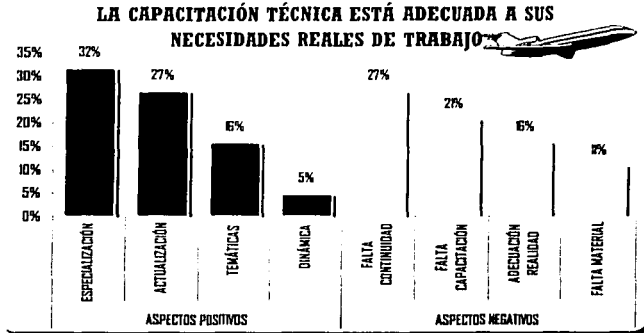
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En lo referente, al ambiente que se percibe durante la capacitación, los Representantes de Tráfico, observan un ambiente dinámico y/o tenso. El primero, lo atribuyen a los conocimientos, materiales y técnicas grupales aplicados por el instructor; que propician la participación completa de cada uno de los capacitandos. Quienes lo consideran tenso, refieren la falta de cohesión y motivación grupal para la participación de los capacitandos (gráfica 30).



En lo concerniente a la capacitación y las necesidades laborales, la población con menor antigüedad en la empresa, califica a la capacitación técnica como "buena"; por dos razones principales: la especialización de los instructores y por la actualización de los procedimientos de trabajo.

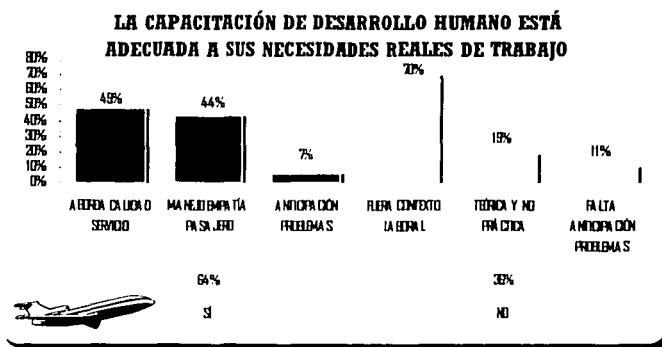
Pero, la población con más antigüedad en la empresa, aprecia que es una capacitación sin continuidad y seguimiento, insuficiente en cursos y poco adecuada a sus necesidades reales de trabajo (gráfica 31).



GRÁFICA 31

Respecto a la capacitación de desarrollo humano, los Representantes de Tráfico con más experiencia laboral, afirman que está relacionada en su totalidad con las necesidades reales de su trabajo, contempla temáticas sobre la calidad del servicio y el manejo de la empatía con el pasajero (gráfica 32). Sin embargo, la población joven, aseveró la falta de relación entre la capacitación y sus necesidades reales de trabajo.

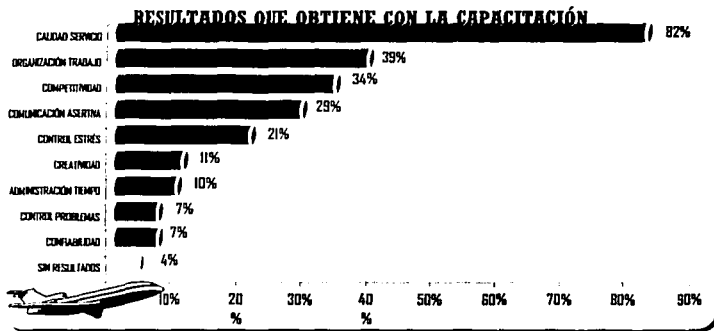
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



GRÁFICA 32

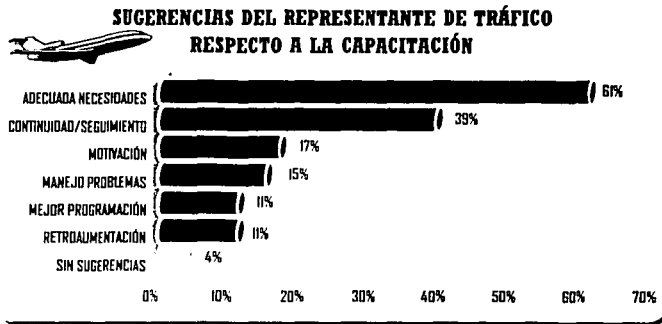
Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

El Representante de Tráfico percibe diferentes resultados de la capacitación de desarrollo humano proporcionada, situando indudablemente la mejora en la calidad del servicio, seguido por la mejor organización en el trabajo y el aumento de la competitividad. Por otro lado, la confiabilidad en el desempeño laboral y el control o manejo de las situaciones problema no se presentan como resultados significativos en el desempeño laboral del Representante de Tráfico.



GRÁFICA 33

Por lo anterior, los Representantes de Tráfico sugieren una mayor adecuación a las temáticas de capacitación a las necesidades reales de trabajo, la continuidad y seguimiento de la misma (gráfica 34).



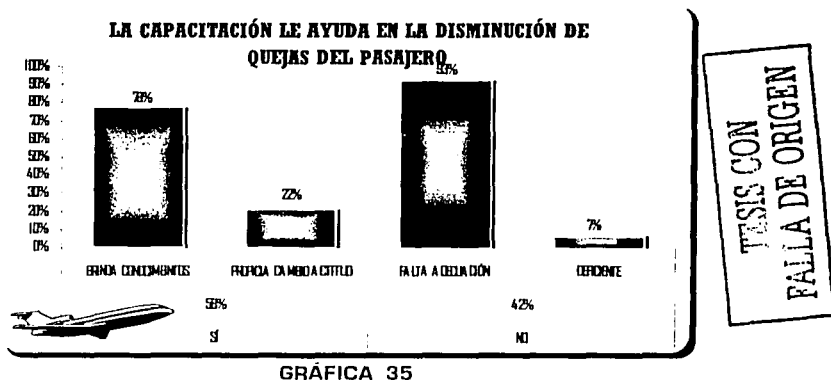
GRÁFICA 34

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- **Influencia de la capacitación del Representante de Tráfico en la solución de las quejas expresadas por los pasajeros.**

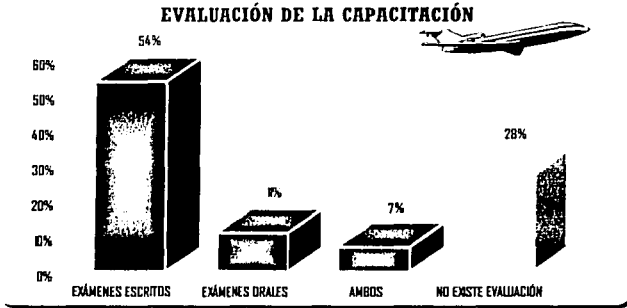
Continuando con los beneficios que trae consigo este tipo de capacitación, específicamente en la solución de quejas manifestadas por los pasajeros, tales como: la falta de información, la sobreventa, las demoras y la lentitud en el servicio; el Representante de Tráfico resuelve estos problemas brindando opciones, proporcionando información y procurando atender con calidad.

Pero, no todos los Representantes entrevistados, consideran a la capacitación como un factor importante en la solución de dichos problemas, puesto que un 58% de la población entrevistada señaló únicamente la adquisición de conocimientos sobre el manejo de problemas y que favorece un cambio de actitud; en tanto el 42% restante, refiere la falta de capacitación adecuada a las necesidades reales de trabajo (gráfica 35).



- **Proceso de evaluación de la capacitación del Representante de Tráfico**

Respecto a la evaluación de la capacitación, según los Representantes, la evaluación consiste en exámenes escritos, según las temáticas tratadas, al finalizar el curso de capacitación (gráficas 36).

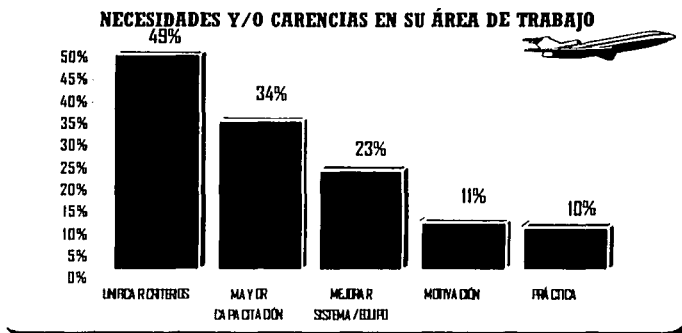


GRÁFICA 36

• Motivación laboral del Representante de Tráfico.

En lo relativo, a las necesidades, intereses y motivaciones de los Representantes de Tráfico, por una parte, un porcentaje amplio de la población entrevistada (44%), aseguró que en ocasiones ha decaído el interés por su trabajo debido principalmente a falta de motivación y reconocimiento. Por otro lado, el 49% del total de la población entrevistada deparó en las necesidades y/o carencias para realizar mejor su trabajo, tales como: la falta de unificación de criterios entre el supervisor-representante, mayor capacitación y la mejora del equipo/sistema (gráfica 37).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



GRÁFICA 37

**CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS
EN LA PERSPECTIVA DEL PASAJERO**

<p>SERVICIO DE LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN</p> <p>Prevalece la opinión de que Mexicana ofrece un servicio con calidad.</p>	<p>SERVICIO DEL ÁREA DE TRÁFICO</p> <p>Es un "buen servicio", porque las aptitudes y actitudes de los representantes son las adecuadas en su desempeño laboral, dado que existe atención con amabilidad, profesionalismo y rapidez. Por ello, las aptitudes y actitudes de los Representantes de Tráfico, no son las adecuadas cuando carecen de amabilidad, rapidez y conocimientos.</p>
<p>FUNCIONES DE LOS REPRESENTANTES DE TRÁFICO</p> <p>Servir al cliente Brindar confianza Proporcionar seguridad</p>	<p>LABORES DE LOS REPRESENTANTES DE TRÁFICO</p> <p>Informar las condiciones del vuelo Atender al cliente con rapidez Brindar seguridad al equipaje</p>
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>Mexicana cuenta con el personal adecuado en el área de Tráfico, pero, aún requieren mayor capacitación.</p>	<p>QUEJAS</p> <p>Se presentan principalmente por parte de los pasajeros nacionales, aunque son mínimas, refieren pérdida de equipaje, sobreventa, falta de eficiencia y falta de atención</p> <p>No todos los pasajeros manifiestan sus quejas, quienes lo hacen se dirigen con el supervisor. De la misma manera, no todos reciben solución, atribuyéndolo a la ineficiencia del servicio y a la falta de información.</p>
<p>CALIDAD EN EL SERVICIO</p> <p>Significa trato cordial, proporcionar información oportuna y precisa, la puntualidad y la anticipación a las necesidades del cliente</p>	<p>OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO</p> <p>Prevalece la opinión de que existe disponibilidad de servicio, por lo que el Representante requiere mayor capacitación</p> <p>En menor medida, se distingue la opinión sobre la falta de conocimiento, información, amabilidad, inadecuado manejo del equipaje y el servicio con calidad.</p>
<p>ELECCIÓN DE LA LÍNEA ÁREA</p> <p>Eligen volar por Mexicana de Aviación, principalmente por el buen servicio y la seguridad que ofrece.</p>	<p>RECOMENDACIÓN DE LA LÍNEA AÉREA</p> <p>Los pasajeros recomendarían la línea área por su buen servicio, seguridad y puntualidad. Caso contrario, de quienes han manifestado quejas, debido a la falta de información y/o falta de personal.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS EN LA PERSPECTIVA DEL SUPERVISOR

FUNCIONES	CALIDAD EN EL TRABAJO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de los procedimientos de trabajo. 2. Orientar y auxiliar al pasajero. 3. Procurar la puntualidad y seguridad del servicio 	<p>Realizar el trabajo lo mejor posible Atender con calidez y empatía al pasajero Cumplir los objetivos de la empresa.</p>
CAPACITACIÓN	DETECCIÓN DE NECESIDADES
<p>En general, reciben capacitación dos veces al año, pero esta frecuencia es relativa. La capacitación impartida es de tipo técnica y humana, referente a esta última no todos los supervisores la han recibido.</p> <p>La capacitación es considerada como "buena" porque en este proceso predominan las temáticas sobre la atención de los pasajeros y la solución a los problemas del mismo. Sin embargo, existe insuficiencia de cursos y su correspondiente seguimiento.</p> <p>Técnicamente la capacitación se encuentra relacionada con la calidad del servicio. Pero, existe una desconexión teórico-práctica con las necesidades reales de trabajo.</p>	<p>La detección de necesidades es mediante la observación, entrevistas y reportes sobre el desempeño laboral de los Representantes de Tráfico.</p> <p>Los resultados de la detección de necesidades le permiten al supervisor, el acercamiento con el trabajador a fin de corregir y mejorar el desempeño laboral, y elaborar un informe de necesidades para su atención.</p> <p>Los problemas y/o necesidades de mayor incidencia en el área de Tráfico son la aplicación inadecuada de los procedimientos de trabajo, la falta de motivación y la falta de actitud de servicio.</p>

DESEMPEÑO LABORAL DEL REPRESENTANTE	RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL REPRESENTANTE
<p>El servicio de los Representantes de Tráfico es calificado sobre un parámetro de bueno-regular, por lo que requieren mayor capacitación sobre la actitud de servicio. Ya que, eventualmente el trabajador hace aportaciones significativas para el mejoramiento de su trabajo, generalmente se concreta a seguir los procedimientos establecidos.</p>	<p>Si bien, no todos los supervisores detectan resultados, los reportes, las entrevistas y la observación sobre el desempeño laboral de los Representantes de Tráfico, permiten detectar la aplicación adecuada de los procedimientos. Empero, esta mejora en el servicio solo es momentánea.</p> <p>Respecto a las aptitudes, la capacitación brinda los conocimientos sobre la importancia del servicio y mejora el servicio, pero, la teoría no está totalmente vinculada con las necesidades reales de trabajo y por otra parte, no existe continuidad.</p> <p>En lo concerniente a las actitudes, disminuyen las quejas de los Representantes de Tráfico, aplican los conocimientos adquiridos y manifiestan disposición en el cumplimiento de las indicaciones del supervisor. No obstante, falta capacitación respecto la actitud de servicio.</p>

RELACIONES HUMANAS	CONTRIBUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA DISMINUCIÓN DE QUEJAS DE LOS PASAJEROS
<p>Se caracterizan por el compañerismo y el egocentrismo.</p>	<p>La capacitación no es un elemento considerable en la disminución de quejas, porque no existe correlación con el origen de los problemas y falta continuidad en la atención a las necesidades de los pasajeros y a la rapidez en la atención.</p>
QUEJAS DE LOS PASAJEROS	SOLUCIONES A LAS QUEJAS
<p>Los pasajeros nacionales manifiestan un mayor número de quejas, tales como el mal trato en el servicio, la falta de información y la falta de personal.</p>	<p>Establecimiento de una comunicación asertiva. Reporte de detección de problemas.</p>

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La capacitación le permite al supervisor la anticipación a las necesidades del pasajero, la disminución de quejas y el mejoramiento de las relaciones laborales y personales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS DETECTADOS
EN LA PERSPECTIVA DEL REPRESENTANTE DE TRÁFICO**

FUNCIONES	DETECCIÓN DE NECESIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Documentar pasajeros.2. Documentar equipaje.3. Proporcionar información.	No existe una manera determinada para que los Representantes de Tráfico, efectúen peticiones relacionadas con sus necesidades de capacitación. De tal forma, el trabajador mantiene poco contacto con la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
CAPACITACIÓN	RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN
En general, reciben capacitación al ingresar a la empresa y durante el desempeño de sus funciones; tanto de tipo técnica, como de desarrollo humano. Referente a esta última no todos los Representantes de Tráfico la han recibido.	Resultados con mayor frecuencia:
La capacitación aborda principalmente los procedimientos de trabajo, la calidad del servicio y el manejo de la empatía con el pasajero. Sin embargo, predominan los aspectos técnicos sobre los prácticos, por lo que la capacitación no está totalmente vinculada con necesidades reales de trabajo. Prevalce la falta de continuidad, seguimiento y adecuación a las necesidades reales.	Mejoras en la calidad del servicio Mejor organización del trabajo Aumento de la competitividad Comunicación asertiva entre compañeros, jefes y clientes.
El ambiente en las sesiones de capacitación, está determinado por los conocimientos, materiales y técnicas grupales aplicados por el instructor; que pueden propiciar la participación o bien, la falta de motivación y cohesión social de los capacitandos.	Resultados con menor frecuencia:
CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE CAPACITACIÓN	PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
Tiende a aceptar la conformación de grupo, debido a la integración de las diferentes áreas de trabajo.	La evaluación se efectúa mediante exámenes escritos, durante y al final del curso de capacitación.
QUEJAS DE LOS PASAJEROS	SOLUCIÓN A LAS QUEJAS
Manifiestan más quejas los pasajeros nacionales, tales como:	Las soluciones a las quejas del pasajero, son:
Falta de información Sobreventa Demoras Lentitud en el servicio Mal trato al brindar el servicio Falta de soluciones	Brindar opciones Atención con calidad Proporcionar información sobre la situación. Reporte de la situación al supervisor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Continúa

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La capacitación influye parcialmente en la solución de problemas; debido a la falta de adecuación de la misma a las necesidades reales de trabajo.
En general, proporciona los conocimientos sobre el manejo de situaciones problema y propicia el cambio de actitud.

RELACIONES HUMANAS

Predominan la colaboración y/o participación.

MOTIVACIÓN LABORAL

El interés laboral es una situación relativa, ya que existe un número amplio de trabajadores que manifiesto que alguna vez ha decaído el interés por su trabajo debido a la falta de motivación, la falta de reconocimiento, las relaciones interpersonales y la deficiente comunicación entre el supervisor-representante.

SERVICIO

Atención con amabilidad
Atención con rapidez
Proporcionar información oportuna y precisa.
Dar solución a los problemas de los pasajeros

CALIDAD EN EL SERVICIO

Atender al pasajero con cortesía e imagen agradable
Actualización y capacitación adecuada a su realidad laboral
Puntualidad
Utilización del material y el equipo apropiadamente

FUNCIÓN DEL SUPERVISOR

El Representante sólo identifica al supervisor como aquella persona responsable de dar solución a los problemas del pasajero.

FUNCIÓN DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Predomina la falta de identificación de las funciones realizadas por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

CARENCIAS

Unificación de criterios entre supervisor-representante que apoye la toma de decisiones.
Capacitación enfocada al desarrollo humano.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ENTRE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL PASAJERO, SUPERVISOR Y REPRESENTANTE DE TRÁFICO.

Desde la perspectiva del Representante del área de Tráfico, sus funciones están orientadas a servir al cliente, en orden de importancia, se apreció que principalmente sitúan la documentación de pasajeros, documentación de equipaje y proporcionar información. En este sentido, la perspectiva del pasajero coincide con la del Representante, en las funciones de servir al cliente y proporcionar información oportuna/precisa.

En general, las funciones del supervisor del área de Tráfico, dan prioridad al cumplimiento de los procesos de trabajo del Representante, bajo un esquema meramente de "control". De la misma forma, predomina la orientación y auxilio del pasajero y procuración de la seguridad y puntualidad del servicio. Dejando en última instancia, la relación interpersonal supervisor/representante, pudiendo ser ésta el vínculo para reforzar el buen funcionamiento del área de Tráfico.

Lo anterior, se corrobora con la opinión del Representante de Tráfico, al declarar que el supervisor no ejerce su función, como aquel vínculo de colaboración a fin de generar un óptimo nivel de productividad a través de una comunicación asertiva, puesto que su prioridad es dar solución a los problemas del pasajero. Así, las funciones del supervisor a fin de mejorar los procedimientos de trabajo, comunicación y organización son poco percibidas por el Representante.

Como se puede observar, la principal característica del servicio de Mexicana, es la interrelación directa entre la empresa, en este caso el área de Tráfico, con el cliente o pasajero; así, el servicio de los Representantes se conforma por la práctica de sus funciones mediante sus conocimientos, aptitudes y actitudes en la atención al cliente, y la a perspectiva del pasajero sobre el servicio, está determinada por el grado de satisfacción de sus necesidades, por la atención y el grado de cumplimiento a sus requerimientos y/o expectativas demandadas en determinado momento.

En consecuencia, en la percepción del pasajero sobre el "buen servicio del Representante", se distinguen tres elementos esenciales, relacionados directamente con las aptitudes y actitudes de los Representantes: 1) amabilidad; 2) eficiencia; y, 3) aplicación de los conocimientos. La conjunción de estos tres elementos debe ser el resultado de la interacción Representante-pasajero, a fin de establecer que efectivamente recibió "un buen servicio" por parte del área de Tráfico. Bajo esta premisa, el pasajero aseguró recibir un "buen servicio" del Representante de Tráfico,

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

enfaticando que la falta de alguno de estos elementos, en la atención a sus necesidades de vuelo, afecta considerablemente la prestación del servicio.

Por una parte, el Representante de Tráfico percibe características comunes a las del pasajero; es decir, desde la óptica del trabajador "un buen servicio" comprende amabilidad, eficiencia y conocimientos; los cuales aumentan o disminuyen la calidad del servicio del Representante, la satisfacción del cliente entre sus expectativas y el servicio proporcionado.

Por otro lado, el supervisor detecta deficiencias en el servicio de los Representantes de Tráfico, al determinar que no poseen actitud de servicio, sugiere capacitación enfocada al trato con amabilidad. En este sentido, si bien, el Representante no señala dentro sus funciones principales la atención con calidez, reconoce que debe estar como un elemento inherente en su desempeño laboral; pero, subraya el "buen servicio, también debe ser resultado de la actualización y capacitación adecuada a su realidad y de la vinculación de todos los procesos, no sólo en su área de trabajo, sino todos los relacionados con la misma.

De tal manera, se juzga en las diferentes perspectivas la preponderancia de las actitudes positivas o negativas en el servicio, siendo el comportamiento o conducta amable, el factor, en primera instancia, determinante en la percepción de la calidad en el servicio al cliente. La actitud o disposición de servicio que posea el Representante, afecta la manera en que se brinda el servicio, dado que éste no es perdurable ni tangible, varía según los momentos o circunstancias personales y/o laborales; por un lado del Representante y por el otro, del pasajero.

Sin embargo, se apreció que el pasajero considera el área de Tráfico como un mero requerimiento administrativo y no como parte del servicio de Mexicana de Aviación, aunque cuando existen problemas durante su vuelo, los Representantes de Tráfico son percibidos como aquellos que deben dar solución a sus necesidades y/o problemas respecto al servicio de Mexicana.

Siendo las quejas o inconformidades, uno de los principales parámetros del servicio del Representante, los pasajeros puntualizan la pérdida de equipaje y la sobreventa, como parte de las responsabilidades y fallas del área de Tráfico. No obstante, que ambas situaciones están inmersas en otros ámbitos que no competen directamente al Representante, éstas guardan íntima relación con el mismo, dado que el servicio del Representante puede ser el primer acercamiento o contacto del pasajero con la línea aérea (atención-información), el cliente espera una respuesta dentro de un marco de confianza-amabilidad, a fin de encontrar la solución a sus problemas.

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE TRÁFICO				
PERSPECTIVAS	FUNCIÓNES	SERVICIO	CALIDAD	QUEJAS
	Representante de Tráfico			
PASAJERO	Funciones: Servir al cliente y brindar confianza. Labores: Informar las condiciones de vuelo y atender al cliente con rapidez.	1. Amabilidad 2. Rapidez 3. Conocimientos	1. Amabilidad 2. Información oportuna y precisa 3. Puntualidad	1. Sobreventa 2. Pérdida de equipaje 3. Lentitud 4. Falta de amabilidad
	Supervisor			
SUPERVISOR	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de trabajo y. Orientar/auxiliar al pasajero	Responder capacitación en la realidad de servicio	1. Planificar el trabajo lo mejor posible. 2. Atención con calidez y empatía hacia el pasajero.	1. Mal trato 2. Falta de información. 3. Falta de personal
	Representante Supervisor			
REPRESENTANTE	Documentar problemas del equipo. Proporcionar información	Dar solución a los problemas del pasajero, pero, no quise su función con respecto a los trabajadores.	1. Amabilidad 2. Rapidez 3. Información oportuna y precisa. Implica Actualización capacitación adecuada a su realidad y optimar los procesos de trabajo.	1. Falta de información 2. Sobreventas 3. Demoras 4. Lentitud en el servicio

En este sentido, normalmente las empresas se preocupan más por las aptitudes de su personal, aunque, Mexicana formula e implementa programas dirigidos al desarrollo humano, no contempla un proceso de capacitación permanente que genere los cambios de actitudes.

Dentro de la misión de Mexicana de Aviación está el proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio del transporte aéreo, para cumplir con las expectativas de sus clientes, con la seguridad, experiencia y tradicional calidez mexicana; contribuyendo al desarrollo económico y social de su comunidad. Así, Mexicana construye su misión a partir de la búsqueda de procesos que permitan un desarrollo integral de su personal, con el fin de brindar un servicio de alta calidad a través del compromiso real de sus trabajadores.

Ante este marco, la Gerencia de Desarrollo Organizacional de Mexicana de Aviación, implica un conjunto de acciones respecto al individuo, la organización y el ambiente; con el objetivo de propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo IV. Estudio de caso en la Compañía Mexicana de Aviación

La Gerencia de Desarrollo Organizacional, es uno de los principales medios/estrategias para alcanzar la misión de Mexicana, retomando su postura, la capacitación es vista como complemento de desarrollo de la organización a través del crecimiento y desarrollo de su personal. La capacitación es una respuesta a los cambios de la empresa, es un esfuerzo educacional destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos, de tal manera que facilite la adaptación de los trabajadores a las nuevas coyunturas al mercado, tecnología, problemas y desafíos que surjan durante su desarrollo.

El individuo es considerado el elemento esencial de la capacitación y de la misma empresa, es capaz de adaptar y provocar un cambio, por tanto, la capacitación se centra en la formación del individuo como un ser en proceso de crecimiento y en la iniciativa de colaboración grupal; de esta manera, la organización y su personal podrán crecer y encontrar su mayor satisfacción.

Sin embargo, durante la investigación de campo, se detectaron diversos aspectos que deben generar y/o reforzar el desarrollo integral, tanto de los supervisores y Representantes del área de Tráfico, como de la misma Gerencia; ya que no existe una unificación de criterios para evaluar la capacitación del Representante de Tráfico.

Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se apreció que la evaluación realizada por la Gerencia, se centra en una evaluación de la reacción y en un control de conocimientos y/o cumplimiento de metas, sólo mide o califica los resultados teóricos al finalizar cada curso de capacitación.

En consecuencia, Desarrollo Organizacional, práctica una evaluación basada sólo en la recolección de opiniones y calificaciones externas (instructores), para informar sobre el nivel de conocimientos teóricos de los Representantes; es decir, está enfocada a probar la efectividad de la capacitación por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, y no por la modificación o la transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben la capacitación, limitando así su desarrollo y consolidación.

Por lo anterior, la evaluación no ha tenido una presencia importante en el desarrollo del personal, puesto que se basa sólo en medidas, haciendo a los trabajadores los únicos responsables de sus resultados. No se puede rechazar el aprendizaje de conocimientos por que son necesarios para articular el pensamiento, para adaptarse a la realidad y poder manejar las situaciones problemáticas. Sin embargo, la Gerencia no contempla los logros en el proceso de evaluar actitudes,

destrezas, aspectos relevantes en el desarrollo humano. La evaluación no tiene en cuenta los resultados que se buscan a lo largo del proceso de capacitación, no considera los efectos secundarios, siendo a veces éstos mucho más importantes que los resultados buscados directamente en el proyecto.

Se evalúa cuantitativamente, con la finalidad de atribuir números a realidades complejas, no permite contemplar cómo el trabajador relaciona lo aprendido e integra los nuevos conocimientos a los ya asimilados; la actuación del trabajador se evalúa en el aula, no es atendida e interpretada justamente en el marco de innumerables aspectos que conforman su contexto, se prescinde de su realidad.

En consecuencia, existe una debilidad metodológica de la evaluación, su concepción es poco precisa, por lo tanto, resulta insuficiente para comprender la realidad, puesto que no considera aspectos sociales tales como: la interacción, la realidad laboral, aspectos dinámicos y sobre todo, un proceso crítica, reflexión y negociación a partir de la participación de los diversos agentes implicados en la capacitación.

Los formatos aplicados tienden a ser instrumentos estáticos y descontextualizados, lo que hace difícil la comprensión de la realidad del trabajador, su interpretación y por tanto la posibilidad de mejorar el proceso de capacitación, dado que se constituye como un punto final, no se concibe como un proceso de crítica que genere la reflexión sobre la propia realidad.

La práctica de la evaluación a través de formatos que miden la reacción y los conocimientos del individuo, se efectúa en la mayoría de las empresas e instituciones que proporcionan capacitación a sus trabajadores; la información aunque útil y válida en la toma de decisiones, no es la de mayor relevancia en el proceso educativo de adultos. Es un medio más bien, de rendimiento de cuentas por parte de los instructores, lo cual debilita y limita el alcance y desarrollo de la evaluación, como un proceso de comprensión y reflexión de la realidad de la capacitación, con el propósito de la mejora continua de los trabajadores y la organización.

Por ello, la Gerencia deberá promover y fortalecer la unificación de criterios para la evaluación de los programas de capacitación y mejorar los mecanismos de comunicación entre la Gerencia, el Supervisor y Representante a fin de facilitar dicha evaluación. Los supervisores deben

tener la responsabilidad de reforzar el cambio de conducta en la labor diaria, y no sólo controlar. Además, con base a los resultados obtenidos se puede apreciar que desde la perspectiva del Representante, la capacitación enfocada al desarrollo humano carece de continuidad y seguimiento, falta una mayor adecuación a las necesidades reales de trabajo, motivación, integración y participación por parte de los Representantes.

Ante este panorama, es necesario que Mexicana aborde prioridades, tales como: redefinir y ampliar el campo de la evaluación, establecer métodos de evaluación, promover la participación de los trabajadores y dar un carácter profesional a las acciones de evaluación.

La evaluación debe presentarse como un proceso constante, es decir, al concluir la capacitación la evaluación no termina, se debe continuar con el proceso de evaluación de los resultados obtenidos (retroalimentación), ya que si los individuos no ven necesaria la capacitación en su desarrollo humano, podrían considerarla como un medio para calificar o medir sus capacidades, con lo que se desvirtúan los objetivos de la misma, generando en los participantes solamente el interés por aprobar los programas y no por aprender o en su beneficio. Por lo cual, la capacitación debe basarse en los principios del aprendizaje en el adulto, en la participación de los destinatarios en el diseño de su propia capacitación, con la finalidad de considerar sus prioridades y generar su interés por aprender.

En este sentido, la evaluación de la capacitación es un proceso que sirve para obtener información útil, retroalimentar el proceso de capacitación y la toma de decisiones. La capacitación y evaluación deben ser responsabilidad y compromiso de las responsables y los beneficiarios directos, no sólo del personal que tiene esta función, para que responda a las necesidades reales tanto de la empresa como de los trabajadores.

El proceso de capacitación consta de un conjunto de etapas y elementos que deben trabajar en equipo, es decir, debe existir la cooperación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el mismo, para generar los cambios de conducta requeridos el logro de los objetivos individuales y organizacionales. De ahí, que sea importante fomentar una cultura de la evaluación, integrar los esfuerzos de las diversas áreas de Desarrollo Organizacional para un desarrollo continuo.

El análisis de los capítulos anteriores, confirma el requerimiento eminente de diseñar e implantar un proceso de evaluación que contribuya a mejorar la calidad en la capacitación. Para el caso específico de Mexicana de Aviación, en donde se realizó la investigación de campo y de acuerdo con los resultados obtenidos, esta evaluación deberá estar integrada a con la totalidad del proceso de capacitación, buscando el beneficio mutuo entre la empresa y los trabajadores.

La función de la evaluación es aumentar el conocimiento y consolidar la comprensión de los principales problemas existentes en la empresa y de este modo, potenciar y enriquecer el análisis, el diálogo y el debate en torno a los mismos, proporciona una base sólida para la adopción de medidas compensadoras de las deficiencias que se detecten y favorece la mejora continua que debe estar basada en la comunicación, la participación del personal en la toma de decisiones.

Las condiciones bajo las que opera Desarrollo Organizacional, le permite continuar con un trabajo de evaluación, el diseño de un proceso de evaluación implica aceptar su trascendencia y virtudes, el cual comprende varios aspectos de la capacitación, ya que se evalúa a partir de la detección de las necesidades de capacitación, continuando con la etapa de programación, ejecución de la capacitación y los resultados de la capacitación.

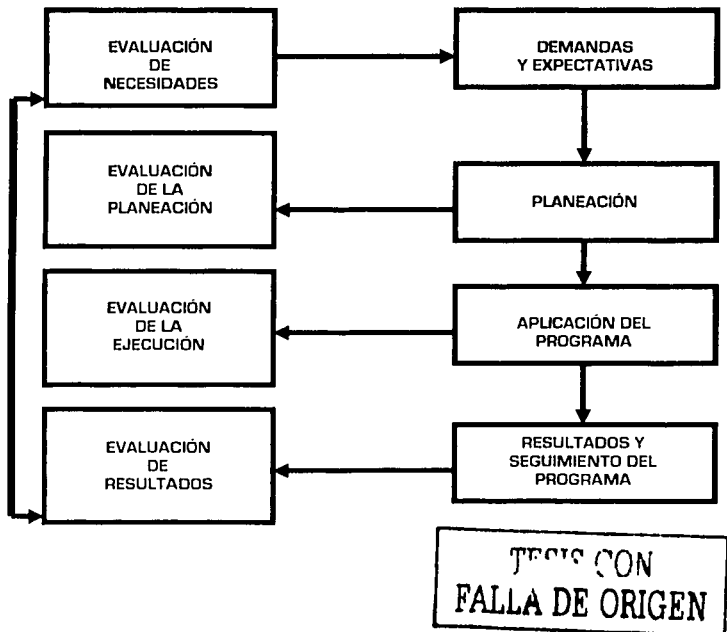
Por lo anterior, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de una cultura de la evaluación en Mexicana de Aviación, en el presente capítulo se expone la "Propuesta de Evaluación", en donde se concibe a las diferentes etapas de la capacitación como un todo y puede ajustarse a las características de cualquier organización.

La propuesta es resultado de la observación y análisis derivado del desarrollo de la investigación documental y del estudio de caso, específicamente del análisis del proceso de capacitación y evaluación de Mexicana; con la finalidad de otorgar una importancia esencial a la evaluación, para cualquier tipo de organización, permite que el trabajador se sienta participe de la organización donde pueda asumir un rol activo como individuo y no percibirse como un objeto al que se le juzga sin su cooperación.

4.7. PROPUESTA DE EVALUACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

El objetivo fundamental de la "Propuesta de Evaluación", es fortalecer y aprovechar al máximo la capacitación en el beneficio integral entre la empresa y sus trabajadores. Por ello, el desarrollo de esta propuesta, se ha fundamentado en los aspectos de la evaluación, capacitación, el proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto, la evaluación educativa y en el caso práctico. De acuerdo con lo citado en los capítulos anteriores, la propuesta se constituye por elementos teórico-prácticos, ejemplificando una aproximación a la realidad bajo un enfoque prospectivo de intervención del Trabajador Social, como evaluador.

ESQUEMA DE LA "PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN"



Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

La "Propuesta de Evaluación", está intencionalmente elaborada con el propósito de que sea una herramienta que permita al Trabajador Social como evaluador, la construcción de los conocimientos sobre las condiciones y necesidades reales tanto de la empresa como del empleado; buscando la optimización de los beneficios y/o ventajas de la capacitación; es decir, el mejoramiento de la capacitación y el desarrollo de las potencialidades del trabajador, logrando no sólo la acumulación de conocimientos, sino el cambio de actitud con relación a los aspectos laborales y sociales para su desarrollo integral.

Para la formulación de esta propuesta, se adopta el esquema del proceso de capacitación citado tanto en el marco teórico como en el caso práctico. Así, la propuesta comprende un proceso que implica cuatro criterios de evaluación:

1. Evaluación de las necesidades
2. Evaluación de la planeación
3. Evaluación de la ejecución
4. Evaluación de los resultados

Las interrelaciones entre cada una de estos criterios de evaluación, conforman un proceso continuo, de seguimiento y retroalimentación del desarrollo de la capacitación; atiende a un proceso de comprensión, crítica y reflexión que genere la negociación entre todos los actores intervinientes en la capacitación, la retroalimentación permanente de las acciones de capacitación en el proceso mismo.

Descripción de la "Propuesta de Evaluación"

Antes de describir los criterios de evaluación contenidos en la propuesta, es necesario enfatizar, en términos generales, las fases que preferentemente debe contemplar un diseño de evaluación:

1. Estudio del contexto: Análisis de la historia de programas similares, las expectativas de los responsables, las críticas, las expectativas de los clientes.
2. Determinar los aspectos centrales sobre los que se realizará la evaluación: Consiste en establecer las acciones para la organización; así como, los aspectos relacionados con la productividad y las

necesidades personales de los trabajadores en su área de trabajo (motivación, cooperación, quejas, entre otros).

3. Planeación de la evaluación. En esta fase, se define el qué, cuándo y cómo se va evaluar. Consiste en:
 - Formular preguntas clave para construir los indicadores de evaluación. Es un proceso de contextualización y operativización de los aspectos más relevantes, que serán sometidos a evaluación. Los indicadores deberán ser representativos, sencillos y concretos, evitando expresiones complicadas e incidan claramente en el objetivo que se persigue, e interrelacionados con el contexto global.
 - Identificación y determinación de fuentes, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información: Las fuentes están constituidas por todas las entidades, documentos y personas que puedan facilitar datos significativos sobre la evaluación. Por ello, el proceso de la evaluación no debe estar predefinidos por metodologías, éstas deben surgir de la realidad concreta sobre la que se quiere incidir.
4. Recopilación de la información: A partir de la planificación de la evaluación se procede a la recolección de la información, para tal efecto se recurre a las fuentes de información seleccionadas a fin de obtener los datos mediante el método o instrumento seleccionado. En la recolección de la información, se sugiere aplicar las técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos adecuados para describir, medir y explicar los resultados obtenidos.
5. Procesamiento, análisis e interpretación de la información: Consiste en ordenar y sistematizar todos los datos obtenidos y posteriormente, realizar el análisis e interpretación de la información. Según las características de cada evaluación, se pueden utilizar las técnicas de ordenamiento y procesamiento de información, pertinentes en la misma. A través de distintos métodos cuantitativos y cualitativos se describe, compara, relaciona y explica la información obtenida.
6. Valoración y toma de decisiones: Dado que la evaluación y la toma de decisiones son un mismo proceso, en este sentido, adquiere relevancia las conclusiones respecto al proceso evaluativo y alternativas de solución a las problemáticas, carencias o necesidades detectadas, lo cual implica la divulgación de los resultados, la negociación con los beneficiarios directos e indirectos de los programas y el seguimiento de los mismos.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

1. Evaluación de las necesidades

Esta etapa supone en primera instancia, la definición clara de los objetivos de la evaluación tomando en cuenta cuestiones previas; tales como, el conocimiento que se tiene sobre los elementos que se desean evaluar (desempeño laboral, los contenidos de la capacitación, proceso de enseñanza aprendizaje, recursos materiales, la generación de cambios de actitud, la comprobación de los resultados, la transformación de una situación, entre otras) y las intenciones que pretende la capacitación proporcionada por la institución.

Con esta evaluación de las necesidades se pretende el diseño, continuidad y seguimiento de los programas de capacitación; a través de la valoración entre las demandas y expectativas, tanto de la empresa (misión, visión y objetivos) como de los trabajadores, lo cual implica la participación directa de los actores involucrados en el proceso de capacitación.

ACTORES	
INSTITUCIÓN	Identificación misión, visión y objetivos de la empresa, como de los responsables de realizar la capacitación y los procesos de evaluación.
TRABAJADORES	Son los protagonistas en la operatividad de la capacitación es principalmente el objeto de evaluación.
EVALUADOR INTERNO Y/O EXTERNO	Instrumenta los procesos de valoración sobre la capacitación específica de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por consecuencia, la evaluación de necesidades debe contemplar los intereses y dificultades de la empresa y los trabajadores de la misma. Es decir, la situación real de cada empleado para obtener un pronóstico del contexto de las necesidades de capacitación en la empresa, lo que posteriormente, permitirá el diseño de procesos de enseñanza-aprendizaje y la adecuación de actividades que respondan a las necesidades y dificultades del trabajador y la organización; esto es, programas de capacitación sustentados sobre bases sólidas, lo que ayudará a conseguir el éxito de los mismos.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

La evaluación de necesidades se realiza a través de actividades de recolección de información, ello con el soporte de instrumentos (guías de observación, cédulas de entrevista, cuestionarios), lo cual permitirá el análisis de la situación de los actores intervinientes, con la finalidad de que los trabajadores adquieran conciencia de sus necesidades y sean partícipes en la planeación de su capacitación. De este modo, se enriquece el trabajo colectivo de construcción de los programas de capacitación.

La capacitación debe planearse atendiendo a las necesidades reales de los participantes y de la institución. A los principios de enseñan-aprendizaje en el adulto y el establecimiento de objetivos claros.

EVALUACIÓN DE NECESIDADES					
¿QUIÉNES?	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO	
Institución Trabajadores	Institución: - Misión. - Visión - Objetivos - Proceso de Capacitación Trabajadores: - Demandas y expectativas. - Ambiente laboral. - Experiencias de capacitación. - Conocimientos o aprendizaje adquirido. - Actitudes y hábitos.	Mejorar el proceso de capacitación y transformar la situación inicial a través del diseño de programas de capacitación adecuados a las necesidades y dificultades de los trabajadores y la empresa.	Antes del inicio del proceso de capacitación como tal o bien, durante el mismo.	Técnicas Observación Entrevista Evaluación del desempeño. Escalas estimativas. Recolección. Análisis Comparación Síntesis. Estadísticas. Análisis de cargo.	Instrumentos Guías de observación. Cédulas de entrevista. Instrumentos de medición. Registros. Controles Diario de campo Informes Programas de capacitación. Diagnósticos

En resumen, una evaluación de necesidades justifica el diseño de determinados programas de capacitación, los cuales deberán orientarse a las necesidades o aspectos relevantes tanto para el trabajador como para la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Evaluación de la planeación de la capacitación

La evaluación del diseño de la planeación de la capacitación, tiene por finalidad fundamental verificar si los objetivos y necesidades se adecuan a las situaciones y/o problemáticas reales detectadas; esto es, si la planeación es objetiva, posee coherencia con los planteamientos especificados en la detección de necesidades y sobre todo, cubrirá tales necesidades.

Este tipo de evaluación, debe atender a las necesidades reales de los participantes y de la institución, a los principios de enseñanza-aprendizaje en el adulto y al establecimiento de objetivos, metas y actividades tendientes a generar los resultados esperados con la ejecución de los programas de capacitación.

Para la evaluación de la planeación de la capacitación, se consideran en términos generales tres vertientes: objetivos, contenidos y actividades.

- 1) **Objetivos generales de la capacitación:**
 - Verificación de la realidad concreta.
 - Existe coherencia con los planteamientos.
 - Si realmente están dirigidos a mejorar la capacitación.
 - Si generara un cambio de actitud en el trabajador.
 - Si existe promoción social.
- 2) **Contenidos:** Los contenidos se enmarcan en cuestión del aprendizaje, las temáticas, su secuencia, conceptos, procedimientos y actividades.
- 3) **Actividades:** Estas deben ser aplicables a la realidad y facilitadoras para la adquisición de conocimientos; es decir, el desarrollo de los contenidos, materiales, recursos, tiempo, lugar y la participación de los capacitandos.

En la evaluación del diseño de la planeación de la capacitación, se analizan los puntos débiles y los aspectos de mejora, identificando las políticas y criterios establecidos para fomentar el desarrollo individual y colectivo, tendiente a mejorar la productividad y el servicio. Y así, corregir el diseño de los programas, replanearlo y conocer si es viable la ejecución del mismo.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

La evaluación del diseño de la planeación de la capacitación se realiza con base a la información disponible previamente recolectada y, en términos generales, implica valorar si la formulación del programa y sus elementos internos son coherentes entre sí y están relacionados con la situación que le dio origen a dicho programas; además, de determinar las posibilidades de su ejecución.

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

¿QUIÉNES?	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	
Institución	Institución: - Misión.	Determinar si la ejecución del programa es viable y permitirá transformar la situación inicial.	Antes del inicio del proceso de capacitación como tal o bien, durante el mismo.	Técnicas	Instrumentos
Trabajadores	- Visión - Objetivos - Valores.			Observación Entrevista Análisis Comparación Síntesis.	Informes Programas de capacitación. Diagnóstico Informes. Registros. Controles
Capacitadores	Trabajadores: - Demandas y expectativas. - Ambiente laboral. - Experiencias de capacitación. - Conocimientos o aprendizaje adquirido. - Actitudes y hábitos. Programas de capacitación: - Justificación - Políticas - Objetivos. - Metas. - Organización. - Contenidos. - Actividades. - Metodología				

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. Evaluación de la ejecución de la capacitación

La evaluación de la ejecución comprende el análisis y estudio tanto de los errores como de los aciertos durante del desarrollo de la capacitación, a fin de efectuar modificaciones que mejoren su realización. Es proceso de evaluación, pretende orientar la capacitación a logro de los objetivos planteados con anterioridad; mejorar la actuación de los capacitandos, los contenidos y las actividades.

Por lo anterior, la evaluación de la ejecución comprende tres aspectos:

- 1) Indagar y analizar el grado en que las actividades realizadas y los resultados hasta el momento obtenidos responden a lo planificado, con el fin de detectar oportunamente eventuales deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución.
- 2) Valorar con profundidad aspectos o problemas del programa de capacitación relacionados con su planificación, ejecución y logro de resultados, bajo la perspectiva de la empresa.
- 3) Valorar los aspectos o problemas del programa de capacitación relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados, desde la perspectiva de los beneficiarios, incorporando su participación como un aspecto central de esta evaluación.

De manera específica, la evaluación en el desarrollo de un evento de capacitación (curso, foro, seminario, etc.), puede referirse a los resultados inmediatos que se obtienen, en términos de aprendizaje; a la forma en que se llevó a cabo la instrucción; a los elementos o materiales empleados.

Es decir, se valora si las acciones se están realizando de acuerdo con lo programado, detectando las desviaciones para poderlas corregir, si los medios, métodos, técnicas, materiales didácticos y, en general, todos los recursos, contribuyen o no al logro de objetivo; y si alcanzan los objetivos propuestos, en qué medida, ubicando los resultados inmediatos de las acciones de capacitación.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

¿QUIÉNES?	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
Trabajadores Instructores	<p>Programas de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos. - Metas. - Límites - Organización. - Contenidos. - Actividades. - Metodología <p>Procesos y metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Contenidos - Recursos - Progresión actividades - Tiempos. <p>Trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intereses y motivación. - Experiencias de capacitación. - Interacciones - Conocimientos o aprendizaje adquirido. - Actitudes y hábitos. <p>Instructores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acción didáctica. - Implicación. - Recursos metodológicos 	<p>Mejorar el proceso de capacitación y transformar la situación inicial a través del diseño de programas de capacitación adecuados a las necesidades y dificultades de los trabajadores y la empresa.</p>	<p>Durante la capacitación (curso, evento, taller, etc.)</p>	<p>Técnicas</p> <p>Observación Entrevista Evaluación del desempeño. Escala estimativas. Recolección. Inducción Deducción Analogía Análisis Comparación Medida de participación. Discusiones informales. Opiniones de los participantes. Grupales. Síntesis.</p> <p>Instrumentos</p> <p>Guías de observación. Cédulas de entrevista. Instrumentos de medición. Registros. Controles Diario de campo Informes Programas de capacitación. Diagnóstico Cuestionarios Pruebas orales. Pruebas de reacción. Listas de verificación Guías de discusión.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Con la evaluación de la ejecución se persigue la regulación del proceso enseñanza-aprendizaje, la gestión de los errores y la consolidación de los éxitos.

4. Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados tiene por objeto establecer balances fiables de los resultados obtenidos, en cumplimiento con los objetivos específicos del programa de capacitación, desde el punto de vista de eficiencia, efectividad y eficacia. Valorando principalmente que los capacitandos hayan adquirido y construido conocimientos terminales, previstos por la planeación y en consecuencia, si cuentan con los prerrequisitos necesarios para posteriores procesos de capacitación; o bien, determinar los aspectos que convendrían modificar en una repetición futura de la misma secuencia de la capacitación.

No sólo se valoran los resultados finales de la capacitación, sino que está vinculada a la corrección y estructuración de los programas de capacitación. La evaluación del seguimiento de la capacitación, esta relacionada en función del aprendizaje que los capacitandos lograron y el desarrollo de las habilidades y disposiciones requeridas para su puesto de trabajo; pero, sobre la influencia de la capacitación en su desarrollo integral.

Este tipo de evaluación incorpora sustancialmente la perspectiva de las poblaciones beneficiarias con el programa, lo que puede facilitar la toma de decisiones.

La evaluación de los resultados, no es aquella etapa final que meramente acredita o desacredita los resultados obtenidos con los objetivos predeterminados en función de una medición, sin tomar en cuenta las causas que dan origen a una manipulación de intereses propios de la institución y los evaluadores; sino que es la integración de los aspectos cuantitativos y cualitativos desde la fase de detección de necesidades hasta la consecución de los resultados para regular el proceso de cualquier actividad y conformar un proceso de retroalimentación, continua y permanente.

Por último, es necesario enfatizar que los distintos criterios de evaluación se distinguen más por los objetivos que persiguen y no por las técnicas e instrumentos que se utilizan, ya que un mismo instrumento puede ser útil para las diferentes fases de evaluación.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

¿QUIÉNES?	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO	
Institución	Institución:	Determinar los alcances y limitaciones de la capacitación en la transformación de la situación inicial y dar seguimiento a posteriores programas.	Al finalizar el programa de capacitación.	Técnicas	Instrumentos
Trabajadores	- Misión.			Observación	Gafas de observación.
Capacitadores	- Visión			Entrevista	Cédulas de entrevista.
Beneficiarios indirectos.	- Objetivos			Evaluación del desempeño.	Instrumentos de medición.
	- Valores.			Escalas estimativas.	Registros.
	Trabajadores:	Recolección.	Controles		
	- Demandas expectativas y	Inducción	Diario de campo		
- Ambiente laboral.	Deducción	Informes			
- Experiencias de capacitación.	Análisis	Programas de capacitación.			
- Conocimientos o aprendizaje adquirido.	Comparación	Diagnóstico			
- Actitudes y hábitos.	Medida de participación.	Pruebas orales.			
Instructores:	- Actitud didáctica.	Discusiones informales.	Pruebas de reacción.		
- Implicación.	- Recursos metodológicos	Opiniones de los participantes.	Listas de verificación		
Programas de capacitación:		Grupales.	Gafas de discusión.		
- Justificación		Síntesis.			
- Políticas					
- Objetivos.					
- Metas.					
- Límites					
- Organización.					
- Contenidos.					
- Actividades.					
- Metodología					

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

La mejora cuantitativa y cualitativa de la capacitación, exige, en primer lugar, que las organizaciones dispongan de estrategias adecuadas de obtención y análisis de datos, con el propósito de apoyar la toma de decisiones y a su vez, generar cambios inmediatos y mediatos.

En el funcionamiento de la capacitación resulta fundamental mecanismos internos de evaluación, pues son los que, en un momento preciso, van a detectar los desajustes concretos de la misma, permitiendo su corrección directa e inmediata, si ello es posible.

Por lo anterior, para complementar la "Propuesta de Evaluación de la Capacitación", es fundamental que la Gerencia de Desarrollo Organizacional integre un área o Comité de Evaluación de la capacitación, con el objeto de garantizar la calidad de la evaluación y refuerce o consolide los objetivos de la capacitación como resultado de una labor de equipo, a través de la integración y participación de todos los involucrados.

Con la conformación del Comité de Evaluación, se pretende el fortalecimiento de la capacitación, a través de la determinación de acciones de evaluación como estrategias para el desarrollo individual y colectivo de la institución. Las acciones de evaluación están relacionadas con los siguientes aspectos:

1. **Planeación de la evaluación:** Comprende el diseño de la evaluación, no como un proceso rutinario, sino como la conceptualización de los elementos a evaluar según el contexto de la empresa. Lo cual implica trazar una recopilación de datos, un plan de análisis, la formulación de informes y el proceso informativo de los resultados; todo ello, bajo un marco teórico-metodológico.
2. **Coordinación de la evaluación:** Dado que la evaluación requiere de la participación de todos los involucrados, es necesario coordinar de un modo eficaz este trabajo entre los mismos.
3. **Comunicación:** Los responsables de la evaluación deberán centrar la evaluación en la recopilación de información que resulte realmente útil para luego generar un proceso de enjuiciamiento y retroalimentación colectivo. Dejando claro que la evaluación efectiva supone recopilar y analizar la información apropiada, también implica asegurar a través de mecanismos de comunicación, que los resultados de la evaluación serán utilizados en consecuencia.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

Finalmente, para lograr la calidad de la evaluación se hace indispensable que el Comité se conforme por evaluadores competentes (internos y externos), los cual significa que dichas personas deben cubrir ciertas características, tales como:

1. Observador sensible de los ambientes.
2. Manejo de técnicas de investigación social.
3. Saber entrevistar y escuchar.
4. Experto en técnicas comunicativas.
5. Capacidad de negociación.
6. Capacidad para la elaboración de informes comprensibles.
7. Capacidad para comunicar conclusiones a través de diferentes medios.
8. Manejo de grupos.
9. Capacidad para el análisis político y solución de conflictos.
10. Conocimiento sobre la planificación de la evaluación.
11. Poseer ética profesional, que asegure la objetividad de la evaluación.
12. Congruente con el desempeño de su trabajo, en los límites con la población que atiende.
13. Capacidad de iniciativa.

Los evaluadores deberán trabajar de manera conjunta con las personas que colaboran en la capacitación, desarrollar líneas de trabajo en las que se puedan asignar líneas específicas a cada uno de los colaboradores e ir delegando responsabilidades a fin de que este Comité sea operativo.

La evaluación de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, debe caracterizarse por una evaluación de carácter interno-externo (coevaluación), ofrezca una visión amplia y global, haciendo de los resultados obtenidos un aporte de datos concretos sobre el proceso de evaluación, favorezca la comparación, facilite y apoye un proceso de negociación, ajustando secuencial y progresivamente la evaluación a las características del proceso de la capacitación, a las necesidades y objetivos planteados.

El Comité no será un grupo constituido como consultor para ofrecer juicios, sino como aquel que articule a los diferentes actores de la capacitación y las fuentes de información, lo cual exige una revisión crítica, con el propósito de disponer y enjuiciar diferentes perspectivas de la capacitación y genere información relevante, en un esquema de pensamiento-acción.

Capítulo IV. Propuesta de Evaluación de la Capacitación

En síntesis, la evaluación depende en gran medida de quién la realiza, de ahí la importancia de seleccionar cuidadosamente a los evaluadores a fin de alcanzar la máxima objetividad posible y el aporte de información concreta, facilitando con ello la toma de decisiones que se ajusten progresivamente con a las características de la capacitación, a las necesidades de los trabajadores y objetivos planteados por la empresa.

En este sentido, la evaluación es un espacio de trascendencia para el Trabajo Social, puesto que es una profesión que busca contribuir al conocimiento y transformación de los procesos que inciden en el desarrollo del ser como ente social. La evaluación permite al Trabajador Social, interactuar constantemente con los actores sociales a fin de propiciar cambios de actitudes en la población, en cuanto a la concepción y participación de su realidad concreta, lo cual debe favorecer la visualización de soluciones claras, mediante acciones que lleven a los actores sociales a satisfacer sus carencias, necesidades.

Para lograr una cultura de la evaluación, no sólo en el ámbito de la capacitación, se requiere de la participación de los profesionales, que propongan líneas de acción, enfocadas a mejorar la calidad de la organización y mejorar los servicios y programas que desarrollan en beneficio de la población objetivo.

En el ámbito de la evaluación, el Trabajador Social es un colaborador, que ayuda construir la realidad y negociar propuestas de solución a las problemáticas, por ello es un agente de cambio; que de una manera objetiva, reconoce la necesidad de juicios colectivos, con todos los intervinientes en los programas, encaminados al desarrollo y bienestar sociolaboral. Porque el evaluador no es aquel en el que centra toda la responsabilidad y poder, es un colaborador en un contexto de negociación, donde no sirve a un cliente, el objetivo es beneficiar a la comunidad en general. Dado que la realidad social es cambiante y dinámica, el individuo es una agente activo que construye y da sentido a la realidad.

FALTA

PAGINA

169

CONCLUSIONES

- Es necesario trascender de una evaluación considerada como una etapa final o un mero requisito administrativo de "control". La evaluación debe formar parte de una visión más integral del proceso de capacitación que se brinda a nivel individual y organizacional, con la finalidad de hacer frente a los retos laborales y sociales.
- La evaluación debe tener como propósito general sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación y propiciar que esta formación eleve su calidad, ganando pertinencia respecto a las necesidades reales de los trabajadores.
- La evaluación proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas, porque genera tanto información objetiva como subjetiva, cualitativa y cuantitativa para la planeación del desarrollo individual y colectivo.
- La evaluación, no pretende simplemente saber si los participantes de la capacitación alcanzan los objetivos propuestos y/o emitir un juicio de valor, sino que trata de proponer la información necesaria para aumentar al máximo los alcances de la capacitación. Todo ello, mediante el estudio resultados de la metodología empleada, la retroalimentación de los mecanismos de aprendizaje; el refuerzo de las áreas de estudio; estimación de la viabilidad de los programas a la luz de las circunstancias y condiciones reales de operación; planeación de las subsiguientes experiencias de capacitación atendiendo tanto a la secuencia lógica de los temas como al desarrollo integral del trabajador.
- La importancia de la evaluación se justifica porque a través de esta puede obtenerse un estudio completo y detallado sobre el cómo se están implementando las actividades programadas, la descripción del impacto de los programas en los participantes y la emisión de juicio colectivo con relación al valor real de dichos programas. En el contexto laboral, la evaluación es un instrumento de gran utilidad a fin de incrementar o mejorar las condiciones de trabajo; por ello,

Conclusiones

es preciso proponer estrategias de acción para evaluar los programas de capacitación que se implementen en las organizaciones.

- La evaluación se plantea como una necesidad en la obtención de información veraz y oportuna a fin de llevar a cabo el correcto planteamiento de problemas y la toma de decisiones en las diferentes etapas de capacitación. Es importante mencionar que la evaluación de los programas de capacitación también permitirá desarrollar e implementar metodologías, materiales, procedimientos, recursos, entre otros; acordes a la realidad de los trabajadores y de la empresa.
- En términos generales, la evaluación puede llegar a ser una política en la que se establece el compromiso de generar información a efecto de coadyuvar en el fortalecimiento y/o mejoramiento de todos los planes, programas y proyectos en cualquier área del desarrollo.

Respecto al quehacer del Trabajador Social durante el desarrollo de la investigación, se puede derivar que es un profesional que cuenta con los conocimientos suficientes y generales para desenvolverse en el ámbito de la evaluación.

El ámbito de la evaluación en el que se inserta el Trabajador Social, pareciera estar agotado o bien ser un campo muy reducido para que se desenvuelva. Sin embargo, la evaluación puede brindar al Trabajador Social la apertura de nuevos espacios, específicamente al interior de la capacitación o las empresas, rescatando la posibilidad práctica, de la participación entre los individuos y el Trabajador Social para resolver las necesidades y problemas de la organización. La evaluación conlleva un proceso de comprensión atendiendo las necesidades reales a partir del conocimiento de la realidad.

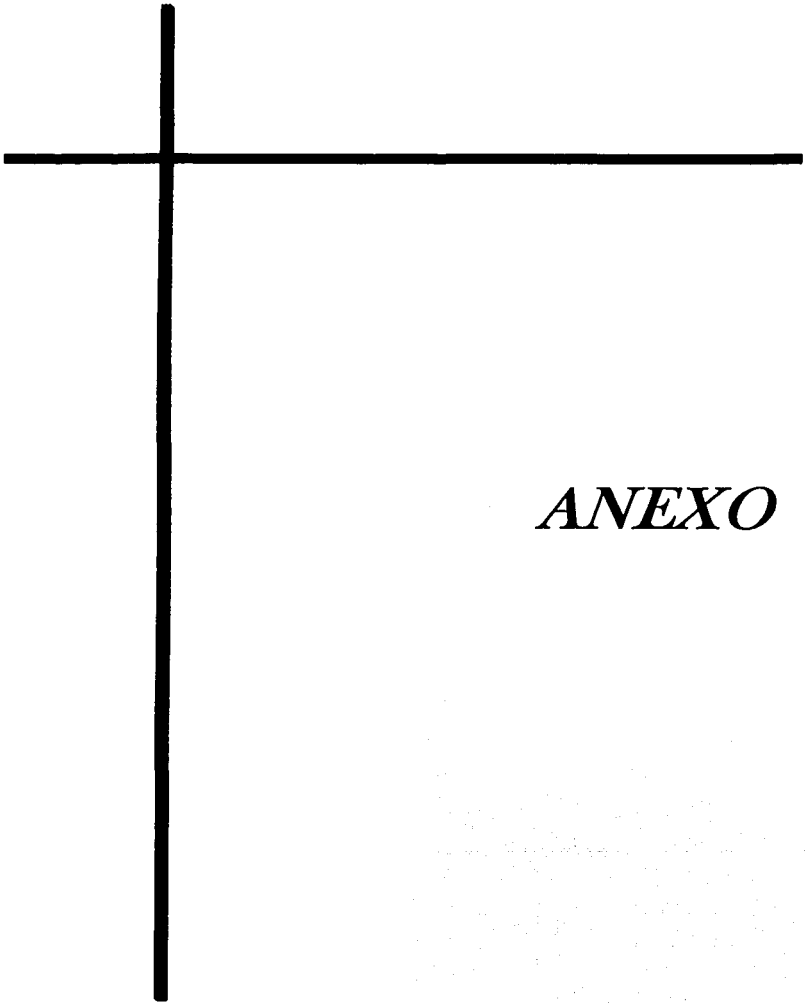
El Trabajo Social es definido como una "profesión de las Ciencias Sociales que diseña, desarrolla y evalúa modelos de intervención, los cuales mediante metodologías específicas, contribuyen a impulsar proceso de cambio para el desarrollo social y el conocimiento de los problemas, necesidades y demandas sociales". Visualizar al Trabajador Social como evaluador, es una posibilidad de ampliar y fortalecer la identidad profesional, su credibilidad y ampliación del espacio profesional.

Conclusiones

Con lo anterior, se puede deducir que el Trabajador Social es un profesional que busca dar respuesta a las incertidumbres y/o problemáticas que obstaculizan el desarrollo social, ya que está familiarizado con el diseño, planeación, organización, ejecución y evaluación de programas.

La formación del Trabajador Social puede brindar a los programas de capacitación un enfoque más humanista, sin descuidar el aspecto técnico; contribuyendo a la satisfacción de necesidades presentes y prever necesidades futuras mediante la evaluación, ya sea como un evaluador interno o externo.

Diseñar y aplicar la evaluación de la capacitación en las organizaciones es aceptar su trascendencia y virtudes, es incluir un sentido más humano y es buscar su relación con la dinámica de la realidad.



ANEXO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CUESTIONARIO PASAJEROS

CUESTIONARIO DE CARÁCTER INFORMATIVO SIN VALIDEZ OFICIAL PARA LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

OBJETIVO: Conocer la opinión de los pasajeros respecto al servicio que ofrecen los Representantes de Tráfico de la Compañía Mexicana de Aviación.

INSTRUCCIONES: Escriba su respuesta en los espacios señalados o bien,
Marque con una "x" la respuesta que usted elija.

DATOS GENERALES:

SEXO: _____ **EDAD:** _____ **NACIONALIDAD:** _____

1. ¿Con qué frecuencia vuela por Mexicana?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

2. ¿Considera que esta línea aérea ofrece un servicio con calidad?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Considera que el servicio ofrecido en el área de Tráfico, antes de abordar su vuelo (servicio en mostradores, módulo de información y sala de espera), es:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

4. ¿Considera que las aptitudes y actitudes de los Representantes del área de Tráfico, son las adecuadas para el desempeño de su trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

5. ¿Una de las razones por las que prefiere Mexicana, es el servicio de los Representantes del área de Tráfico?
- a) Sí
b) No
6. ¿Considera que el personal del área de Tráfico requiere una mayor capacitación para ofrecer un mejor servicio?
- a) Sí
b) No
7. ¿Usted opina, que uno de los problemas de Mexicana de Aviación es la falta de calidad en el servicio que los Representantes del área de Tráfico ofrecen?
- a) Sí
b) No
8. ¿Opina que la línea aérea, carece del personal adecuado para satisfacer sus necesidades antes de abordar su vuelo?
- a) Sí
b) No
9. En su opinión, ¿el personal del área de Tráfico está debidamente capacitado para el buen desempeño de sus funciones?
- a) Sí
b) No
10. ¿Cuáles considera que son las principales funciones del personal del área de Tráfico?
- _____
- _____
11. ¿Cuáles considera que son las principales labores de los representantes del área de Tráfico?
- _____
- _____
12. ¿Recomendaría usted, Mexicana de Aviación?
- a) Sí
b) No
- ¿Por qué? _____
13. ¿Para usted, qué es un servicio con calidad, antes de abordar su vuelo (puede señalar más de una opción)?
- a) Atención con amabilidad.
b) Anticiparse a las necesidades del cliente
c) Trato cordial, proporcionar un ambiente confortable.
d) Información oportuna y precisa
e) Puntualidad
f) Otro ¿cuál (es)? _____
14. ¿Usted, alguna vez ha tenido algún problema con los Representantes del área de Tráfico?
- a) Sí
b) No (pase a la pregunta N° 19).

15. En caso afirmativo, ¿usted manifestó su inconformidad?

- a) Sí
- b) No

16. ¿A quién acudió para manifestar su inconformidad?

- a) Representantes de Tráfico
- b) Supervisor
- c) Nadie
- d) Otra, ¿cuál? _____

17. ¿Obtuvo una respuesta satisfactoria a su inconformidad?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

18. ¿Cuál fue el motivo de su queja?

19. En términos generales, ¿qué comentarios tiene sobre el desempeño de las funciones del personal del área de Tráfico?

20. ¿Por qué no eligió otra línea área?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CUESTIONARIO

SUPERVISORES DEL ÁREA DE TRÁFICO

CUESTIONARIO DE CARÁCTER INFORMATIVO SIN VALIDEZ OFICIAL PARA LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

Objetivo: Conocer la opinión de los Supervisores del área de Tráfico de la Compañía Mexicana de Aviación respecto al desempeño laboral de los Representantes de Tráfico.

Instrucciones: Escriba su respuesta en los espacios señalados o bien,
Marque con una "x" la respuesta que usted elija.

DATOS GENERALES:

SEXO: _____ EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA: _____ DURACIÓN EN SU CARGO: _____

1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

2. ¿Para usted, qué es desempeñar su trabajo con calidad?

3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- a) 1 vez al año
- b) 2 veces al año
- c) 3 veces al año
- d) 4 ó más veces al año

4. ¿Usted ha recibido capacitación enfocada al desarrollo humano?

- a) Sí
- b) No

5. En general, ¿cómo califica usted la capacitación que recibió durante el año 2001?

- a) Excelente
- b) Muy bien
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

¿Por qué? _____

6. En caso de haber recibido cursos de capacitación de desarrollo humano bajo un enfoque de calidad en el servicio al cliente, ¿considera que están relacionados con sus necesidades reales de trabajo?
- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué? _____
7. ¿Usted, cómo realiza la detección de necesidades del personal en su área de trabajo (puede señalar más de una opción)?
- a) Mediante entrevistas con sus trabajadores.
 - b) Mediante entrevistas con la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
 - c) Mediante la observación del desempeño de sus trabajadores
 - d) A través de las quejas de los clientes.
 - e) Otra. ¿cuál? _____
8. ¿Qué utilidad le da usted, a la información obtenida en la detección de necesidades del personal del Tráfico?
- _____
9. ¿Cuál es el problema de mayor incidencia en los trabajadores del área de Tráfico?
- _____
10. ¿Los Representantes del área de Tráfico participan en la toma de alguna decisión que pueda afectar la prestación del servicio?
- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué? _____
11. ¿Cómo calificaría usted, la atención brindada a los pasajeros por los Representantes de Tráfico?
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala
- ¿Por qué? _____
12. ¿Usted detecta un mejor desempeño laboral en los trabajadores de Tráfico cuando reciben capacitación (técnica y de desarrollo humano)?
- a) Sí
 - b) No
- En caso afirmativo ¿cuáles son esas mejoras?
- _____
13. Específicamente en lo relacionado a los programas de calidad en el servicio, ¿usted considera que han mejorado las aptitudes de los representantes del área de Tráfico para la atención del pasajero?
- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué? _____

14. Específicamente en los programas de calidad en el servicio, ¿usted considera que han mejorado las actitudes de los representantes del área de Tráfico para la atención del pasajero?
- a) Sí
b) No
- ¿Por qué? _____
15. ¿Aplica un método y/o técnica para determinar que existe un mejoramiento en el desempeño de los Representantes del área de Tráfico?
- a) Sí
b) No
- En caso afirmativo, ¿cuál(es)? _____
16. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre los Representantes del área de Tráfico (señale sólo una opción)?
- a) De compañerismo
b) De egocentrismo
c) De aislamiento
e) otra, ¿cuál? _____
- ¿Por qué? _____
17. En su opinión, la capacitación que reciben los Representantes del área de Tráfico ¿ha servido para la disminución de quejas por parte del pasajero?
- a) Sí
b) No
- ¿Por qué? _____
18. En su experiencia como Supervisor, ¿cuáles son los principales problemas que manifiestan los pasajeros con respecto al servicio brindado por los representantes del área de tráfico?
- _____
- _____
19. ¿Qué ha hecho para contrarrestar la incidencia de estos problemas?
- _____
- _____
20. ¿Los programas de capacitación sobre calidad en el servicio, le han ayudado para la solución de dichos problemas?
- a) Sí
b) No
- ¿Por qué? _____
21. En su opinión, ¿qué tipo de pasajeros es el que manifiesta una mayor inconformidad con el servicio brindado antes de abordar su vuelo?
- a) Pasajeros nacionales
b) Pasajeros extranjeros
22. En el ámbito de la capacitación que usted recibe, ¿qué propone para mejorar su desempeño laboral?
- _____
- _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CUESTIONARIO REPRESENTANTES DEL ÁREA DE TRÁFICO

CUESTIONARIO DE CARÁCTER INFORMATIVO SIN VALIDEZ OFICIAL PARA LA COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

Objetivo: Conocer la opinión de los Representantes del área de Tráfico, respecto a la capacitación que reciben.

Instrucciones: Escriba su respuesta en los espacios señalados o bien,
Marque con una "x" la respuesta que usted elija.

DATOS GENERALES:

SEXO: _____ **EDAD:** _____ **ESCOLARIDAD:** _____

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA: _____

1. Defina en términos generales, las funciones que usted desempeña en su área de trabajo.

2. Usted recibe capacitación cuando: (puede elegir más de una opción)

- a) Ingresa a la empresa
- b) Durante el transcurso del desempeño de su trabajo
- c) Cuando existen problemas en el desempeño de su trabajo

3. ¿Qué tipos de programas de capacitación ha recibido?

- a) De carácter técnico
- b) De carácter humano
- c) Ambos.

4. ¿Por cuál medio de comunicación se dirige usted, cuando considera necesaria una mayor capacitación?

- a) Mediante entrevistas con el jefe inmediato
- b) Mediante entrevistas con la gerencia de desarrollo organizacional
- c) No existe una manera determinada de detectar esas necesidades
- d) Otro, cuál _____

5. ¿Le realizan entrevistas o aplicación de algún cuestionario para conocer sus necesidades de capacitación en el área de trabajo que desempeña?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Rara vez
 - e) Nunca

En caso afirmativo, ¿quién o quienes realizan esta entrevista?

6. De acuerdo con los programas de capacitación en el ámbito de calidad en el servicio, ¿considera que el contenido de éstos se relaciona con las necesidades reales de su trabajo?

- a) Sí
- b) No

Por qué _____

7. ¿Cómo considera el ambiente en las sesiones de capacitación de desarrollo humano?
-

8. Considera que lo anterior se debe a:
-

9. ¿Usted, cómo calificaría a la capacitación técnica que se le brinda?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

¿Por qué? _____

10. ¿Qué resultados ha tenido después de recibir los cursos de capacitación de calidad en el servicio?
-
-

11. ¿En las sesiones donde usted ha recibido la capacitación, le agrada la manera en cómo se han conformado los grupos?

- a) Sí
- b) No.

Por qué _____

12. En caso negativo, describa cómo habrían podido integrarse mejor los grupos.
-

13. En su opinión, ¿qué sugiere para mejorar la capacitación de desarrollo humano?
-
-

14. En su opinión, ¿cuáles son las principales quejas de los pasajeros antes de abordar su vuelo?
-
-

15. ¿Cómo resuelve las quejas manifestadas por los pasajeros?
-
-

16. ¿Considera que la capacitación le ha ayudado a resolver las quejas de los pasajeros?
- a) Sí
 - b) No
- Por qué _____
17. En su opinión ¿qué tipo de cliente le manifiesta mayor inconformidad con el servicio?
- a) Pasajeros nacionales
 - b) Pasajeros extranjeros.
18. De las actividades que realiza para dar un buen servicio, a su consideración ¿cuáles son cruciales para que el cliente se retire satisfecho?
- _____
- _____
19. ¿Cómo se realiza la evaluación de los programas de capacitación de desarrollo humano?
- _____
20. ¿En qué periodo de su capacitación se aplica? (puede marcar más de una opción).
- a) Antes de que se inicie un curso de capacitación.
 - b) Durante el desarrollo de la capacitación.
 - c) Al final del curso de capacitación.
 - d) Posterior a la capacitación.
21. Describa ¿qué le falta para realizar eficazmente sus actividades o aquellas que le ayudaran a ejecutarlo mejor?
- _____
- _____
22. ¿Cómo considera al ambiente de trabajo en el que se desenvuelve?
- a) De colaboración.
 - b) De participación.
 - c) De apatía
 - d) Otro, cuál _____
23. ¿Alguna vez ha decaído el interés por su trabajo?
- a) Sí
 - b) No (pase a la pregunta 25)
24. ¿Cuál es el motivo por el que ha decaído el interés por su trabajo?
- _____
- _____
25. Desde su punto de vista, ¿cómo definiría la calidad en el servicio?
- _____
- _____
26. En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeña el Supervisor?
- _____
27. En su opinión, ¿cuál es el papel que desempeña la Gerencia de Desarrollo Organizacional?
- _____

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR, José María; ANDER-EGG, E. (1992). *Evaluación de servicios sociales*. Siglo XXI. Argentina.
2. ALEMÁN BRACHO, María del Carmen; GARCÉS FERRER, Jorge. (1996). *Administración social: servicios de bienestar social*. Siglo XXI. España.
3. ALVIRA MARTÍN, Francisco. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. España.
4. AMARO GUZMÁN, Raymundo. (1990). *Administración de personal*. Limusa. México.
5. ANDER-EGG, Ezequiel. (1984). *Evaluación de programas de Trabajo Social*. Humanitas. Argentina.
6. ANDER-EGG, Ezequiel. (1985). *Metodología del trabajo social*. Humanitas. México.
7. ARIAS GALICIA, Fernando. (1994). *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.A. México.
8. ARNAL, Justo y ARNAL, Nieves. (1987). *Estudio de los resultados cuantitativos de una evaluación*. Promociones y Publicaciones Universitarias. España.
9. AVOLIO DE COLS, Susana. (1987). *Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje*. Marymar. Argentina.
10. BERMÚDEZ SÁNCHEZ, Roberto. (1995). *Panorama nacional: un acercamiento de los problemas de México*. UNAM-ENTS. México.
11. BOWEN, James; HABSON, Peter R. (1991). *Teorías de la educación*. Noriega. México.
12. BREMBECK, Cole S. (1977). *Sociología de la educación*. Paidós. Argentina.
13. BRIONES, Guillermo. (1991). *Evaluaciones de programas sociales*. Trillas. México.
14. CABRERA, Flor A. ESPÍN, Julia. (1986). *Medición y evaluación educativa: fundamentos teóricos y prácticos*. Promociones Publicaciones Universitarias. España.
15. CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo. (1990). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Limusa. México.
16. CALVO DE MORA MARTÍNEZ, Javier. (1989). *Concepto de evaluación formativa*. ICE Universidad de Granada. Granada.

Bibliografía

17. CARDENAL, Violeta; et. al, (1994). *Evaluación de programas de reinserción social*. Miguel Gómez Ediciones. España.
18. CARRIÑO, H.F. (1985). *Enfoques y principios teóricos de la evaluación*. Trillas. México.
19. CASTREJÓN, D.J. (1974). *Educación Permanente*. FCE. México.
20. CHARLOT, D.B. (1976). *Educación de adultos*. Limusa. México.
21. CHAVENATO, Adalberto. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
22. COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI. México.
23. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (2000). Porrúa. México.
24. CRONBACH, Lee Joseph. (1989). *Designing evaluations of educational and social programs*. Jossey-bass. Estados Unidos.
25. DE ROBERTS, Cristina. (1992). *Método de la intervención en trabajo social*. Ateneo. España.
26. DESSLER, Gary. (1996). *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana. 6ª edición. México.
27. DIAZ BORDENAVE, Juan. (1982). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje*. Iica. Costa Rica.
28. DUCH G., Irene; Reyes, Rubén. (1987). *Hacia la concepción teórico-metodológica de la capacitación*. SARH-INCA RURAL. México.
29. ESPINOZA VERGARA, Mario. (1986). *Evaluación de proyectos sociales*. Humanitas. Argentina.
30. FERNÁNDEZ BALLESTEROS, Rocio. (1995). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Síntesis Psicológica. España.
31. FERNANDEZ COLLADO, Carlos; et al. (1991). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México.
32. FORNS, M. (1980). *La evaluación del aprendizaje*. Horsori España.
33. FRADES, Santiago Esteban y BUENO LOSADA, José. (1988). *Claves para transformar y evaluar los centros: más allá y más acá de las reformas*. Popular. España.
34. GIMENO SACRISTÁN, J. (1992). *La evaluación en la enseñanza*. Morata. Madrid.
35. GOMEZ CEJA, Guillermo. (1994). *Planeación y organización de empresas*. Mc Graw Hill. México.

Bibliografía

36. GRADOS ESPINOZA, Jaime A. (2000). *Centros de evaluación*. Manual Moderno. México.
37. GRANADOS, Jaime. (1999). *Capacitación y desarrollo del personal*. Trillas. México.
38. GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage. Estados Unidos.
39. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. (2000). *Calidad total y productividad*, Mc Graw Hill. México.
40. HAMMONDS, Carsie y LAMAR, Carl. (1989). *El proceso de enseñanza y aprendizaje: objetivos, motivaciones y orientación*. Trillas. México.
41. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Et al. (1996). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México.
42. HERRERA LOYO, Angélica. (1994). *Manual de trabajo social en empresas*. UNAM-ENTES. México.
43. JOAN MATEO, Andrés. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. ICE-IORSORI. España.
44. KNOWLES, S.M. (1970). *The modern practice of adult education*. Association Press. Estados Unidos.
45. LA BELLE, Tomás. (1980). *Educación no formal y cambio social en América Latina*. Nueva imagen. México.
46. LEMUS, Luis Arturo. (1972). *Evaluación del rendimiento escolar*. Cultural Centroamericano. España.
47. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (2000). Porrúa. México.
48. LIVAS GONZÁLEZ, I. (1982). *Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa*. Trillas. México.
49. LEÓN, Antoine. (1986). *Psicopedagogía de los adultos*. 7ª edición. Siglo XXI. México.
50. LÓPEZ TORRES, Marcos. (1999). *Evaluación educativa*. Trillas. México.
51. LUDOJOSKI, R. (1990). *Antropología: educación del hombre*. 3ª edición. Guadalupe. Argentina.
52. MEXICANA DE AVIACIÓN (2000). *Manual de ingreso a Mexicana de Aviación*. México.
53. MATTOS, Luiz Alves De. (1990). *Compendio de didáctica general*. Kapelusz. México.
54. MEAVE, Etna. (1994). *Metodología de la supervisión y la asesoría profesional*. ETME. México.

Bibliografía

55. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. (1991). *La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas*. Trillas. México.
56. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. (1990). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas. México.
57. MORENO BAYARDO, G. (1985). *Didáctica: fundamentación y práctica*. 2ª edición. Progreso. México.
58. NEVO, David. (1997). *Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora educativa*. Mensajero. Barcelona.
59. NIRENBERG, Olga; *et. al.* (2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós. España.
60. ORTEGA ARENAS, Juan. (2000). *México en el siglo XIX*. Claridad. México.
61. PAIN, Abraham. (1996). *Capacitación laboral*. Novedades Educativas. Argentina.
62. PATTON M. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Sage Publications. Beverly Hills.
63. PINTO VILLATORO, Roberto. (1990). *Proceso de capacitación*. Diana. México.
64. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2001-2006). México.
65. REZA TROSINO, Jesús Carlos. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación*. Panorama Editorial. México.
66. RIVAS, Francisco. (1997). *El proceso de enseñanza-aprendizaje en la situación educativa*. Ariel. España.
67. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ BUENDÍA, Patricia. (1990). *Administración de la capacitación*. Mc Graw Hill.
68. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y TORRES HORONATA, Austria. (1993). *Formación de instructores*. Mc Graw Hill. México.
69. ROJAS SORIANO, Raúl. (1992). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Trillas. México.
70. ROSSI, Peter. (1989). *Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales*. Trillas. México.
71. SÁNCHEZ ROSADO, Manuel. (1999). *Manual de trabajo social*. ENTS-Plaza y Valdés. México.
72. SÁNCHO GIL, J.M. (1990). *De la evaluación a las evaluaciones*. Cuadernos de Pedagogía. España.
73. SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. (1996). *Evaluación educativa: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires.

Bibliografía

74. SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. (2000). *Evaluar es comprender*. Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
75. SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires.
76. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (1982). *La capacitación en México*. México.
77. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (1982). *Manual de capacitación y desarrollo*. México.
78. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (1990-1994). *Programa Nacional de Capacitación*. México.
79. SCRIVEN, Michael. (1991). *Evaluation thesaurus*. Edgepress. Estados Unidos.
80. SIKULA, Andrew F.; McKENNA, John F. (1992). *Administración de recursos humanos*. Limusa. México.
81. SILICEO, Alfonso. (1993). *Capacitación y desarrollo de personal*, 10ª reimpresión. Limusa. México.
82. STUFFLEBEAM, Daniel L.; SHINKFIELD, Anthony. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Paidós. España.
83. SULBRANDT, José. (1992). *La evaluación de los programas sociales*. Siglo XXI. México.
84. TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1996). *El proceso de la investigación social*. Limusa. México.
85. TYLER, Ralph Winfred. (1989). *Educational Evaluation*. Kluwer. Estados Unidos.
86. WELTHER WILLIAMS, Jr. Keich Davis. (1993). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill. México.
87. WOOLFOLK, Anita E. (1999). *Psicología educativa*. Traductor María Elena Ortiz Salinas. 7ª edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

INTERNET

1. www.lajornada.com.mx.
2. www.mexicana.com.mx.
3. <http://www.pnd.presidencia.gob.mx>.
4. <http://www.stps.gob.mx>.