



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA  
CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

MAGDALENA VALDÉS GUTIÉRREZ

DIRECTORA DE TESINA: LIC. ISaura LÓPEZ SEGURA



FACULTAD  
DE PSICOLOGÍA

México

Noviembre 2007



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.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad y a la Facultad de Psicología, porque mucho de lo que soy creció dentro de sus aulas y dejó una huella indeleble, que me hará sentir orgullosa siempre.

A mi directora de tesina, La Lic. Isaura López Segura, por su apoyo y guía siempre atinada que me permitió concluir este trabajo.

A mis sinodales el Lic. José Luis Villagómez García, la maestra Socorro Escandón Guillén, a la Lic. Alejandra García Saisó y a la Maestra Silvia Vite, por el tiempo que le dedicaron a mi trabajo y por sus sugerencias y recomendaciones que enriquecieron su contenido.

Al personal de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, coordinadores del Programa de Apoyo a la Titulación, por desarrollar un excelente trabajo con las personas que nos inscribimos.

A las compañeras del taller de motivación por todos sus comentarios, que de una u otra manera fortalecían nuestro espíritu.

A las compañeras del grupo de asesoría por su ayuda y apoyo para la conclusión del trabajo.

A cada una de mis escuelas, de mis maestros, de mis compañeros de estudio, de mis amigas y amigos, de mis compañeros de trabajo y de mis jefes, porque siempre aprendí algo de cada uno de ellos.

A la vida por estar viva para llegar a este momento, porque me tarde bastante más de lo esperado y personas más jóvenes que yo, no llegaron.

## DEDICATORIA

A toda mi familia, a mi madre, a mi esposo, a mis hermanas, a mi hermano, y a mis sobrinos, por estar conmigo, por quererme como soy, por respetarme siempre y por dejar que yo los quiera, porque su existencia me hace sentir feliz.

A mi familia la que ya no está, pero que están presentes siempre, en especial a mi padre y a mis hermanas, a mi abuelita, a mi tío Carlos y a mi tía Carmelita, porque si estuvieran aquí estarían conmigo en este momento tan importante en mi vida.

# PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

## Índice

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I Antecedentes Históricos y Legales de la Capacitación	5
Capítulo II El Proceso de Capacitación	25
Planeación	34
Organización	46
Ejecución	47
Evaluación	50
Capítulo III Condiciones Actuales de la Capacitación en el Sector Público	67
Capítulo IV Propuesta de Evaluación para la Capacitación en el Sector Público	73
Referencias Bibliográficas	94
Anexos	97

## RESUMEN

Este trabajo contiene la revisión y el análisis de modelos y propuestas sobre el proceso de capacitación publicadas por diversos autores en sus obras, de entre los que se seleccionaron los considerados mas apropiados para su aplicación en el sector público, integrándose con los conocimientos e ideas surgidos de la experiencia personal, una propuesta de programa de capacitación con una forma distinta de realizar el diagnóstico de necesidades y un modelo de evaluación que permita una mejor retroalimentación del programa.

Se proponen modificaciones en la forma de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación como son: la elaboración de objetivos, el establecimiento de indicadores, la participación de toda la organización, el conocimiento de los planes estratégicos y programas de la organización, y se presenta un modelo de evaluación que considera la opinión de los jefes inmediatos, los clientes internos y externos, y la aplicación de la generalización de los conocimientos en las actividades de trabajo, como prueba de aprendizaje.

**Palabras Clave:** Evaluación de la capacitación, Diagnóstico de necesidades, Programa de capacitación en Sector Público.

## INTRODUCCIÓN

La educación dentro de la organización aparece como una necesidad a partir de la revolución industrial, cuando los conocimientos con los que contaban los trabajadores no coincidían con las necesidades de la organización, la cual buscaba mejorar su productividad, a esta vertiente de la educación se le conoce como capacitación y en algunos casos para hacerla un poco mas dirigida a un área en particular se le llama adiestramiento.

En México, la primera legislación formal en la que se le da a la capacitación el rango de obligación para los patrones y derecho para los trabajadores es en la Constitución de 1917, que a partir de entonces ha sufrido transformaciones y se han emitido leyes adicionales para complementarla o enriquecerla como la Ley Federal del Trabajo y la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado; se han creado dependencias gubernamentales enfocadas particularmente a este aspecto como son la Dirección General de Capacitación y la Dirección General de Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; se han instrumentado programas y organizado órganos desconcentrados como el Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER), para atender este aspecto tan importante. No obstante lo anterior y derivado de la experiencia adquirida durante muchos años en el desarrollo profesional dentro del sector público, se han podido apreciar los problemas que enfrenta la capacitación, por lo menos dentro de este sector, ya que se ha observado que por la forma en que se integran los indicadores de cumplimiento, no tienen relación alguna con el aprendizaje y mucho menos con la transferencia de los conocimientos adquiridos en el aula, si es que se adquirieron, hacia el lugar de trabajo.

Los programas que se presentan para la autorización del presupuesto se reducen a número de cursos, número de horas de curso y número de trabajadores que asistieron a los cursos, si se cumplen los programas establecidos en estos términos, se da por aprobado el punto.

Derivado de lo antes expuesto, los cursos se imparten a los trabajadores que se presenten, les vaya a servir o no el contenido del mismo para el desarrollo de su trabajo; se entregan al finalizar, constancias de participación o de asistencia, se aplica una encuesta de salida para conocer la opinión de los participantes respecto a la logística del curso y los contenidos del mismo, pero como los trabajadores que lo tomaron en la mayoría de los casos no saben del tema, cualquier cantidad de información que el curso les ofrezca, es calificada como excelente.

Bajo estas condiciones hubo el caso (1988), en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (ahora Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, SAGARPA), que por su baja productividad y eficiencia eran enviados a todos los cursos que se impartían, porque su ausencia no impactaba en el desarrollo del trabajo, se dio el caso de un trabajador que a punto de salir de la organización por no trabajar, contaba en su expediente con los diplomas de asistencia a todos los cursos que entonces se impartían, lo que resultó patético en la negociación con el sindicato.

En la actualidad dentro del sector público se desconoce si la capacitación que se imparte sirve, o si tiene mucha o poca influencia en la mejora de la organización, ya que los indicadores que reportan son número de cursos, horas de capacitación impartidas y número de capacitandos, porque en estos términos están establecidas sus metas.

Esta situación se deriva de las condiciones en las que se tiene que impartir la capacitación, que no permite utilizar las herramientas de evaluación en la forma apropiada, ya que las propuestas de medición en su mayoría están manejadas en condiciones ideales y tiene costos adicionales, con lo que muchas veces no se cuenta.

Con base en el análisis del proceso de capacitación y de las condiciones en las que se imparte, se presenta una propuesta para realizar un mayor acercamiento a conocer el impacto de la capacitación dentro del sector público, sin variar las condiciones bajo las cuales opera, con lo que se espera proporcionar herramientas que permitan una capacitación mas eficaz dentro del sector público, mediante el modelo que se presenta,



se realizan ajustes al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para generar elementos que permitan comparar el antes y después, desde varios enfoques.

Con el fin de sustentar este planteamiento, se incluye en este trabajo un capítulo para presentar los antecedentes de la capacitación, como está vinculada a la productividad y porque si no se cumple con este vínculo que le da origen, pierde su razón de ser.

En el segundo capítulo se incluyen las diferentes versiones que del proceso de capacitación han generado los investigadores o teóricos en la materia y cual de ellas tomaremos para sustentar el trabajo que se realiza.

Se incluye un tercer capítulo en que se describe las particularidades de dos empresas de servicios similares, sólo que una es del sector privado y otra del sector público, con el fin de analizar las condiciones que pueden hacer la diferencia en los resultados, ya que en la iniciativa privada, particularmente en las grandes corporaciones, tienen sumo cuidado en ver que cada peso que invierten, en capacitación o en cualquier otra cosa, se revierta en productividad.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta en la que se hace énfasis en la forma en que se realiza la detección de necesidades de capacitación, que es la base del proceso, y la forma en que se evalúa el impacto dentro de la organización, en esta propuesta se pretende mejorar el aprovechamiento de los recursos que se invierten en la capacitación en el sector público, que son bastante menores de lo que debería, logrando mejoras dentro de la organización.

## **Capítulo I**

### **Antecedentes Históricos y Legales de la Capacitación**

#### **Transmisión oral y secreta de los conocimientos**

Desde la antigüedad se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En el Código de Hammurabi, en 2100 A.C., se incluyen ciertas pautas para regular la actividad de los aprendices (Steinmetz, 1976; citado por Sleight, D., 1993).

El antecedente más antiguo de la capacitación para el trabajo, se encontró en Inglaterra, es la formación para la producción. Se desarrollaba en forma personal y directa dentro del lugar de trabajo y se evaluaba mediante la demostración de una tarea que el aprendiz hacía para ser calificado por otra persona ya acreditada como conocedor de la materia. Debido a la poca complejidad de las tareas (trabajo en granjas, artesanías con herramientas muy simples y bajo volumen de producción) y el fuerte vínculo con la subsistencia, se prescindía de la lectura y la escritura. Esta instrucción se impartía en el seno familiar o en los pequeños grupos de artesanos.

En Europa medieval se configura una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo, a través de la constitución de los talleres artesanales en los que existía una estrecha relación entre prácticas y conocimientos asociados con ellas, estos talleres son experiencias que tienen alto valor formativo, una relación estrecha entre formación y trabajo. Aquí los procesos de producción y reproducción están estrechamente unidos, el niño aprende el conocimiento y las habilidades necesarias para la producción participando en ella, el aprendizaje es una parte de la producción, se realiza fuera de la educación, esta transmisión se realizaba en la familia y en los gremios, era invisible para la educación y pasaba inadvertida para todos.

Con la crisis del feudalismo, el despoblamiento del campo y el consecuente fenómeno de urbanización, la conformación de los Burgos donde confluyen artesanos y comerciantes y el crecimiento del consumo y la producción sobre la base de un salto tecnológico y organizativo, fueron necesarias nuevas modalidades productivas y reproductivas que

implicaron un aumento en la instrucción básica y especializada. Así, a inicios del siglo XII nacieron las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes que tuvieron un importante desarrollo hasta lograr institucionalizarse y conquistar la protección de los poderes públicos. Alcanzan su máxima hegemonía en el siglo XIV, para luego decaer lentamente hasta su supresión legal en los diferentes Estados europeos hacia fines del siglo XVIII y principios del XIX. (Mitnik y Coria, 2006).

### **Auge de las artes y aparición de universidades medievales**

En las artes se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. El maestro era el propietario de la vivienda y las herramientas y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. Los aprendices vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción. Los oficiales ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros. Para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros, si superaban esa evaluación podían abrir su propio taller. No obstante la diferenciación entre las artes mecánicas de los talleres artesanales y las artes liberales de las universidades medievales, existía una afinidad esencial: “la educación se daba por medio del aprendizaje de una tradición hecha de conocimientos, más habilidades profesionales específicas y por comportamientos congruentes de la personalidad (Santoni, 1996). Esa tradición, en ausencia de textos escritos hasta el siglo XVII, implicaría la transmisión oral y secreta de un “menester”. Todo el aprendizaje es a tal punto inseparable del ejercicio laboral que estaba involucrado en su secreto, explica Santoni, por lo que no deja ningún rastro. Se sabe de la existencia de los secretos de cada oficio: constructores, teñidores, orfebres, escribanos, notarios.

Por esto, se sabe muy poco de la actividad didáctica y formativa propiamente dicha que se desarrollaba dentro de los talleres artesanales y entre los mercaderes. Pese al predominio de la tradición oral y la escasez de información, se han reconstruido rasgos principales de la forma de transmisión de los conocimientos en los talleres artesanales o de aprendices:

- Se aprende con la familia de los maestros artesanos;
- El secreto de los procedimientos es aprendido en contacto con los oficiales;
- El aprendiz debe captar enseñanzas que no se imparten de manera expresa;
- El aprendizaje se brinda de manera continua y sin distinguir etapas de dificultad creciente;
- En los talleres predomina la división del trabajo y la jerarquía, la relación con el maestro tiende a ser de tipo patriarcal, se paga para ser aprendiz;
- Fuerte diferenciación entre el “aprender escuchando” (artes liberales) y el “aprender haciendo” (artes mecánicas).

En resumen, la formación para el trabajo durante el medioevo se transmitía principalmente “mediante la palabra y los actos del maestro, ya fuese en el taller, en la iglesia o en la escuela.” Este modelo fue común a todas las variantes del aprendizaje durante aproximadamente diez siglos. Una vez que el aprendiz alcanzaba un nivel tal que le permitía desempeñarse como ayudante u operario calificado en el taller de su maestro el aprendizaje continuaba, ya sea por la resolución conjunta de problemas entre el maestro y sus operarios o por nuevas enseñanzas por parte de estos últimos.

A partir del siglo XV se separan los talleres de artes respecto de las academias y se diferencia el artista del artesano. Las academias constituyeron escuelas superiores de perfeccionamiento que rompen con la formación artesanal tradicional ya que se realizan en aulas abiertas y con presencia de público, que las asemeja más a las universidades que a los talleres.

La formación de la oferta para el mercado de trabajo plantea el conflicto entre tiempo de formación y tiempo de producción, debido a estas exigencias, comienza a ser incompatible con la producción, por lo que se convierten algunos talleres en escuelas de carácter profesional.

El proceso de separación de los ámbitos de producción y reproducción que se inicia hacia fines del medioevo produce un pasaje del “aprender haciendo” en el trabajo, a prácticas

situadas en un espacio “separado” de él. Culmina con la constitución de la escuela, a mediados del siglo XIX, como un dispositivo generalizado, de carácter público y obligatorio, y respecto del cual se comienzan a difundir teorías y recomendaciones sobre métodos pedagógicos. En el siglo XVII son referencias del proceso de configuración de la escuela, los colegios jesuíticos y la producción de un texto pedagógico como el de Jan Amós Comenius, 5 la Didáctica Magna.

## **La Revolución Industrial**

En el campo de la capacitación laboral comienza a adoptarse el modelo del “aula” como espacio separado, derivado de la necesidad de mayores demandas cuantitativas de formación, separando la capacitación del trabajo: la Revolución Industrial.

La Revolución Francesa (1789), la industrialización y la racionalización de la agricultura, junto con la emigración, cambiaron la estructura social del mundo occidental en el siglo XIX. El Estado absoluto fue atacado y los cambios económicos modificaron los modelos y las relaciones sociales, lo que ocasionó nuevos problemas sociales, formándose la clase trabajadora. Las clases burguesas se dividieron, los nuevos estratos sociales adquirieron poder económico y exigieron poder político.

Las modificaciones en los sistemas de instrucción, incipientes desde el siglo XVI, se generalizaron a mediados del XIX. Se promulgaron las leyes de educación obligatoria en la mayoría de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en cuyo marco se realiza la enseñanza, como: la aparición de un maestro único para muchos alumnos (categoría diferente a la de aprendiz), la emergencia de figuras como el decurión (que anticipa a los sistemas tutoriales), la adopción de un método y una secuencia para la transmisión en menor tiempo y la división en grados.

No fue hasta la Revolución Industrial que la capacitación cambió considerablemente. En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas. La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los

métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes. El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, era una organización más económica y rentable que las del medioevo, con lo que las fábricas eliminaron la producción artesanal.

Esta forma de aprendizaje requería que los trabajadores memorizaran lo que habían aprendido en las aulas hasta que pudieran sumarse a la línea de producción y que además lo transfiriesen a un ambiente real de trabajo, derivado de esta necesidad se configura hacia principios del siglo XX la práctica de capacitación “cerca del trabajo”, que se extiende entre las dos guerras mundiales y que pretende alcanzar los beneficios de la capacitación en aula y en el trabajo (Sleight, ob. cit.). Así surgen las aulas ubicadas lo más cerca posible de los departamentos para los cuales se capacita a los trabajadores y acondicionadas con maquinaria similar a la utilizada en la producción.

Se reproducía así “en miniatura” la estructura física de los talleres. Se establece la idea de “curso” de capacitación de los nuevos empleados destinado a que éstos dominen las máquinas específicas que utilizarán al pasar a ser parte de la fuerza de trabajo regular. Esta capacitación tiene la ventaja de un entrenamiento que se realiza de manera muy similar a lo que ocurrirá en el trabajo, sin interferir con el proceso de producción (Smith, 1942; citado por Sleight, D., 1993), considerando que al “simular” el entorno de producción en espacios próximos al trabajo, se eliminaría el problema de la transferencia; la existencia de pocos trabajadores por capacitador, posibilitaría recibir respuestas o evaluaciones inmediatas y facilitaría el intercambio de pregunta y se minimizarían los accidentes de producción, debido al entrenamiento con máquinas similares a las reales.

En el campo de la administración, surgió a fines del siglo XIX y principios del XX un nuevo concepto: la línea de producción introducida por Henry Ford, la línea de montaje le permitió producir en serie o en masa, con lo que abate los costos de producción. En la misma época, Frederick Taylor contribuye a la expansión de la teoría de la administración, quien entre otras aportaciones, crea un método para acortar el tiempo que requerían las tareas: estudiar los

movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo. Los resultados positivos de este trabajo fueron una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas, el resultado negativo fue la deshumanización del ámbito laboral (Chiavenato, 2006).

Es probable que estos principios contribuyeran al desarrollo de teorías generadas en diferentes campos del saber (administración, pedagogía, psicología) acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. Estos modelos teóricos demoraron, largo tiempo en impactar en los ámbitos formativos.

### **El inicio del Siglo XX en el mundo y en México**

Las guerras requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces. La Marina de los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, pidió formar rápidamente a 450.000 trabajadores, para lo que Charles Allen desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos, (McCord, 1976; citado por Sleight, D., 1993). Según Allen la capacitación debe ser realizada dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación (Steinmentz, 1971).

En 1925 Gardiner propuso analizar las tareas para simplificarlas y enseñar luego cada operación por separado y un sólo paso cada vez (citado por Sleight, D., 1993). En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre su tarea y así minimizar dificultades y temores.

En forma paralela a estos acontecimientos, en México, el Presidente Francisco I. Madero creó el Departamento de Trabajo, en 1911 como la institución que le serviría para implementar un nuevo sistema de relaciones laborales, este Departamento fue

posteriormente el elemento institucional más importante para consolidar el régimen del trabajo en el México post-revolucionario.

Posteriormente en la Constitución de 1917 se legisla por primera vez formalmente sobre el derecho del trabajo en nuestro país. En los años veinte, el Departamento de Trabajo se transformó en una unidad administrativa de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, se instituyó como una entidad separada y se le denominó Departamento Autónomo de Trabajo y en 1940 se transformó en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, elevándose así al rango de Secretaría de Estado.

En tanto en Estados Unidos, inicia el desarrollo de la administración que empieza con Taylor (eficiencia en la organización) y continúa, entre otros, con Mayo (Relaciones Humanas), Weber (Teoría de la Burocracia), Von Bertalanfy (Teoría de los Sistemas), Drucker (Objetivos), Porter (Planeamiento Estratégico) o Demming (Calidad Total), se producen avances en materia pedagógica. Dichos avances son importantes y abarcan desde los criterios de diseño de un sistema formativo hasta la definición detallada de programas, planes de estudio e inclusive de la tarea docente. En este desarrollo ocuparon un lugar predominante dos corrientes, que surgieron en los Estados Unidos: el Pragmatismo de J. Dewey y el Tecnicismo de F. Bobbit. Ambas corrientes contribuyen, desde perspectivas divergentes, a ajustar la educación a los requerimientos de la sociedad, y los resultados de la capacitación a las demandas de la industria (Mitnik y Coria, 2006).

En el caso de Dewey (1916), se centra en los procesos de socialización y de reproducción de la cultura que son centrales a todo proceso educativo. Consideraba la necesidad de reestructurar totalmente la organización y progresión del contenido cultural de la escuela, la escuela para Dewey debía además de contribuir al desarrollo del mundo productivo, formar ciudadanos que consolidasen la vida democrática y la justicia social. Su obra tiene relevancia para la capacitación, ya que sostenía que la pedagogía para ser eficaz debe considerar que el aprendizaje tiene un contenido que se aprende en la interacción con el contexto. Pone énfasis, en consecuencia, en la experiencia, (en el proceso denominado “aprender haciendo”) central en los procesos de capacitación.



A diferencia de Dewey, Bobbit (1918) centraba sus reflexiones en las respuestas de la educación a las demandas del mercado de trabajo, tomando al adulto como la imagen en función de la cual encauzar la tarea educativa. Para Bobbit, la división del trabajo – componente inseparable del proceso de industrialización – había desplazado a los artesanos, y la gran corporación había hecho lo propio con la pequeña tienda. Ese proceso determinaba nuevas necesidades en la producción y en los servicios. Impactado por la “organización científica del trabajo”, Bobbit trata de aplicar el modelo fabril creado por Taylor a la escuela, con lo que contribuye a elaborar una teoría basada en la diferenciación de objetivos educativos en términos de funciones particulares, actividades y tareas inferidas de la vida adulta. Bobbit puede ser considerado un precursor del análisis de puestos y tareas, una práctica que forma parte habitual del diseño de cursos destinados a suministrar habilidades para trabajos enmarcados dentro de límites precisos. Para desarrollar los objetivos, analizaba cuáles eran las actividades que realizaba un experto en una tarea y convertía esas actividades en la fuerza conductora del diseño del curso. Una vez establecidos los objetivos de conducta que debía desarrollar quien se capacitaba, el diseño de un curso se centraba en el planeamiento de experiencias que facilitasen su adquisición (Mitnik y Coria, ob. cit).

A los avances en la teoría de la administración y en la pedagogía que influyeron sobre la capacitación laboral durante el siglo XX, se sumaron importantes aportes realizados desde la psicología. Surge el trabajo de E. Thorndike (1911). Su obra es heredera de la tradición empirista para la cual (a imagen y semejanza de las ciencias naturales) todo podía ser medido a través de la aplicación de métodos públicos de observación.

Como resultado de investigaciones con animales, Thorndike concluyó que el aprendizaje se da por ensayo y error y que los premios incrementan la fuerza de las conexiones entre estímulos (E) y respuestas (R). Thorndike intentó construir una teoría general del aprendizaje aplicando su teoría en áreas tales como la lectura y escritura (1921), la matemática (1922) o la educación de adultos (1928).

El análisis de las conductas de los animales también fue realizado por John Watson (1913), a quien se lo considera el padre de la escuela conductista, línea de pensamiento que dominó el

campo de la capacitación durante varias décadas (Mitnik y Coria, ob. cit). . A Thorndike algunos autores le llaman el padre de la psicología educativa, por haber sido el primero en aplicar los resultados de sus experiencias a la situación de enseñanza-aprendizaje dentro del salón de clases (Grados 2001).

También a principios del siglo XX, en 1912, Max Wertheimer inició en Alemania la psicología de la Gestalt, que abarca los conceptos de la estructura, forma y configuración. Esta escuela destaca la importancia de la percepción y fueron los primeros en estudiar el fenómeno de la percepción del movimiento.(Grados ob.cit).

En tanto en México, se promulga la Ley Federal del Trabajo el 18 de agosto de 1931 y se publica en el Diario Oficial de la Federación el 28 de agosto del mismo año, cuya aportación más importante fue la federalización de las normas laborales, por lo que hasta nuestros días rige una sola Ley Federal del Trabajo en todo el territorio nacional, expedida por el Congreso de la Unión, la cual todavía no contemplaba la obligación a cargo de los patrones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, pero reguló en su Título Tercero Artículo 218 un contrato de aprendizaje, en el cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a la otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio, y la retribución convenida.

### **Conductismo, instrucción programada y máquinas de enseñar**

Entre los conceptos desarrollados sobre los que se fundamenta la capacitación en esta etapa, está el conductismo, que se puede describir como el estudio científico de la psicología, restringido a las conductas observables y a los estímulos que las determinan. Las versiones más ortodoxas (conocidas como conductismo radical) niegan la relevancia de los procesos de mediación entre las condiciones (el ambiente y sus estímulos) y los resultados de aprendizaje (las respuestas del organismo). La conducta de un organismo (sea una rata o una persona) podía reducirse siempre a las condiciones de asociación entre un Estímulo (E) y una Respuesta (R) en que se había generado esa conducta.

Sintéticamente, el conductismo postula que:

- Toda conducta se compone de respuestas que pueden ser analizadas objetivamente;
- Una conducta compleja puede ser analizada en unidades de respuestas simples;
- La conducta siempre puede ser entendida como procesos físicos y químicos, no siendo necesario investigar en detalle el proceso cerebral;
- A todo estímulo sigue una respuesta, de tal modo que entre ambos pueden establecerse relaciones causales.

Supone en consecuencia que existen cambios mecánicos que generan respuestas adecuadas frente a la presencia de ciertos estímulos. Los procesos mentales que ocurren en el interior de quien aprende constituyen para el conductismo “una caja negra”, por la que no se interesa.

En este período se destaca Burrhus Skinner (1953), hizo valiosos aportes y es el principal exponente de la escuela neoconductista, explica mediante los principios del aprendizaje asociativo, las emociones, la personalidad, el pensamiento, el lenguaje e incluso la religión o el funcionamiento económico. Aunque no niega la existencia de procesos internos como la memoria, la atención o la conciencia, los trata como consecuencia de la conducta y no como causa (Pozo J.,1989). El título de su primera obra *La Psicología de los Organismos* (1938) y el hecho de que analice desde los protozoos hasta los seres humanos, da una idea de su coherencia. Sus ideas derivan en la construcción de una tecnología de enseñanza: una buena gradación de objetivos y tareas, apoyadas en técnicas específicas y acompañada de refuerzos adecuados conducirá a un aprendizaje eficaz (Pozo J.,1989) .

En tanto en México, antes del gobierno del presidente Cárdenas, la industrialización del país era realmente nula, por lo que la capacitación como concepto formal no existía durante la época de Cárdenas de 1934 a 1940.

Con la Segunda Guerra Mundial surgen los métodos sistemáticos de capacitación, asociados nuevamente con la Defensa. Surgen nuevos roles, como el de diseñador instruccional, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología. Para estos métodos sistemáticos ocupaba un lugar importante la definición

precisa de las conductas que se esperaba que desarrollasen los capacitandos (ya que facilitaban la tarea de los diseñadores de un proyecto formativo) y fueron acompañados de películas y otros medios audiovisuales. Derivado de esta participación, al terminar la guerra en los Estados Unidos hubo una fuerte inversión en capacitación y en investigación y desarrollo, por lo que los investigadores dispusieron de recursos para respaldar su conocimiento acerca del aprendizaje, la cognición y la instrucción. El creciente prestigio de la inversión en capacitación condujo al establecimiento de departamentos específicos en muchas compañías y potenció aún más el desarrollo de investigaciones que hicieron avanzar el conocimiento acerca del aprendizaje humano.

En la segunda mitad del siglo XX, se pasa de una aplicación intuitiva de metodologías a un intento de formular modelos del aprendizaje. Durante casi veinte años se sumaron los aportes de la escuela conductista que había generado grandes expectativas en lo que respecta a sus potenciales aplicaciones a la elaboración de una teoría sistemática del diseño instruccional (que aún es utilizada en áreas de la capacitación laboral) y al desarrollo de la metodología de instrucción programada, un sistema de autoinstrucción que opera en soporte papel o en el que brindan máquinas de enseñar.

Entre las contribuciones que realizó Skinner (1963), en este período se destacan sus esfuerzos para desarrollar las aplicaciones del conductismo a la instrucción programada, que se caracteriza por:

- Dividir la enseñanza en pasos muy pequeños;
- Establecer los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada paso;
- Definir de manera clara, concisa y observable las conductas que se espera que desarrollen quienes aprenden (los objetivos de la formación);
- Informar sólo sobre cada uno de los pequeños pasos en que se dividió el proceso;
- Permitir que quien aprende avance a su propio ritmo;
- Requerir una respuesta a una pregunta, la interpretación de gráficos o la resolución de un problema (estímulo S);
- Suministrar de inmediato, si la respuesta es correcta, un refuerzo positivo (R+) que, de acuerdo con la teoría de Skinner, aumenta la probabilidad de que se incorpore el

conocimiento que se pretende transferir; o, si la respuesta no es correcta, un refuerzo negativo (R-) que disminuye la probabilidad de que se incorpore el conocimiento erróneo;

- Plantear de inmediato una nueva cuestión, generalmente vinculada con la anterior, y así sucesivamente (siempre en intervalos de tiempo muy cortos).

Los rasgos más importantes de la instrucción programada fueron:

- 1) La inmediata corroboración de la respuesta acertada con el correlativo refuerzo;
- 2) La probabilidad de que el sistema permita que el capacitando esté atento a la tarea durante un tiempo prolongado;
- 3) La necesidad de un solo capacitador para atender a varios capacitandos simultáneamente;
- 4) El hecho de que cada uno de los capacitandos pueda progresar a su propio ritmo;
- 5) La flexibilidad dada por la posibilidad de retomar el proceso de aprendizaje en el punto en el que, por cualquier circunstancia, se le abandonó;
- 6) La posibilidad de presentar, en las aplicaciones que utilizan computadoras, textos e imágenes animadas.

El conductismo y su aplicación a la instrucción programada sólo han resultado “confiables y efectivos para aprendizajes que requieren discriminación (recordar hechos), asociación (aplicar instrucciones) y encadenamiento (ejecutar automáticamente un procedimiento especificado)” pero “no pueden explicar la adquisición de niveles superiores de competencias o de aquéllas que requieren una mayor profundidad de procesamiento (desarrollo del lenguaje, resolución de problemas, generación de inferencias o pensamiento crítico). Se cuestionó, además, desde el constructivismo, la minimización del rol del capacitando dentro del proceso formativo y la maximización de las decisiones y estrategias de intervención que define el capacitador. (Schunk, D., 1991; citado por Ertmer, P.A. y Newby, T.J., 1993).

Entre las teorías del aprendizaje, actualmente destacan dos: la cognoscitiva (o teoría de campo de la Gestalt) y la neoconductista (o teoría del condicionamiento estímulo-respuesta).

Escuela cognoscitiva.- sus principales exponentes son Jean Piaget, Benjamín Bloom, Asahel D. Woodruff y David P. Ausbel, los que se interesan en el desarrollo de habilidades que permitan aprender ideas, conceptos, vocabulario o hechos específicos básicos para lograr una ejecución efectiva. Consideran que el aprendizaje está estrechamente ligado a la percepción; por lo que se define de acuerdo con la reorganización del mundo perceptual o psicológico. Los principios que se aplican y que es necesario controlar en la instrucción y durante el proceso de aprendizaje, desde el punto de vista cognoscitivo, son: percepción, organización por configuraciones globales, comprensión y retroalimentación.

### **Otras aportaciones**

En 1956, aparece la “taxonomía de Bloom”, esta clasificación permite definir sin ambigüedades las conductas esperadas, ordenarlas jerárquicamente según su complejidad y, eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos, lo que suministra a los diseñadores de capacitación, medios para asociar contenidos y métodos de instrucción, pero sin vincular recursos y procesos con el desempeño de los individuos. Investigadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos combinaron la taxonomía de Bloom con la teoría de sistemas de L. Von Bertalanffy, lo que les permitió reunir el contenido y las metas de la instrucción en un esquema que incluyó al sistema y subsistemas (Mitnik y Coria, 2006).

Roberto Glaser en 1962 presenta un modelo al que denomino Diseño Instruccional Sistemático (DIS) que vincula el análisis de los capacitandos con el diseño y desarrollo de la instrucción y define sus componentes. Simultáneamente, Roberto Mager publica en 1962 un libro sobre la construcción de objetivos en donde establece que el proceso de diseño de materiales para la capacitación debía comenzar por una determinación precisa de las necesidades de los capacitandos, dividirse en un conjunto de pequeñas tareas, a cada una de las cuales correspondía un objetivo “operacional”. Para ser considerado operacional, un objetivo debía incluir las conductas específicas y observables que se esperaba desarrollar,

las condiciones en las que se debía desarrollar dicha conducta, y una definición precisa del nivel de desempeño.

Roberto Gagné fue jefe del laboratorio de investigaciones sobre percepciones y habilidades motoras de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos desde 1949 a 1958. Durante ese período desarrolla algunas de las ideas que forman su teoría acerca de las “condiciones del aprendizaje” En su clasificación, Gagné diferencia cinco dominios de aprendizaje: información verbal, habilidades intelectuales, actitudes, competencias motoras y estrategias cognitivas. En donde considera que para el aprendizaje de estrategias cognitivas debe brindarse la oportunidad de desarrollar nuevas soluciones frente a problemas; para el aprendizaje de actitudes, quien aprende debe enfrentarse con un modelo conductual creíble o con argumentos adecuados que justifiquen las acciones. Los ejemplos se refieren a condiciones externas, es decir, aquéllas que son introducidas por el capacitador o el educador. A ellas se suman las condiciones internas de quien se capacita, es decir, sus habilidades.

- Con respecto a la organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales, Gagné sugirió que éstos pueden ser organizados acorde a su complejidad: reconocimiento de estímulos, generación de respuestas, ejecución de procedimientos, uso de terminología, discriminación, formación de conceptos, aplicación de reglas y solución de problemas. El enfoque de Gagné puede considerarse complementario a la clasificación de Bloom sobre los dominios de la conducta, a partir de la cual se concentra en el establecimiento de los eventos de instrucción que son necesarios y de las estrategias cognitivas asociadas a los mismos.

Con la publicación de los trabajos de Mager y de Gagné (1958), no sólo se estableció un vínculo entre objetivos de conducta especificados de manera muy precisa y niveles jerárquicos de aprendizaje, sino que se inició la expansión del DIS, área que tendría en las tres décadas siguientes un significativo crecimiento, en un momento y en un contexto histórico en que los objetivos del desarrollo de los recursos humanos eran muy limitados, ya

que se trataba de brindar formaciones restringidas a un conjunto acotado de conocimientos, habilidades o conductas.

En la actualidad se ha producido un cambio en el objetivo de desarrollo del personal de las organizaciones vinculado con la incorporación de las mismas a la sociedad tecnológica y a la economía globalizada. Se requiere ahora un conjunto mayor de habilidades cognitivas superiores, tales como el pensamiento divergente y la imaginación creadora.

Esta estrategia sistemática asociada a un pensamiento creativo y original, podría incrementar la probabilidad de lograr programas eficaces de capacitación, que logren desarrollar competencias requeridas por una organización y su transferencia inmediata al ámbito laboral. Diseñar un curso con una metodología sistemática de análisis, permite una exploración metódica que aumente las probabilidades de que exista coherencia entre los objetivos del curso (resolver un problema concreto de una organización) y el resultado que se obtenga (el problema resuelto).

### **Los cambios en las Legislaciones relativas a la Capacitación para el Trabajo en México**

Para estas fechas, en México, se emite un decreto el 31 de diciembre de 1956, que adiciona la fracción XXI del artículo 3° de la Ley Federal del Trabajo de 1931, en donde se impone a los patrones la obligación de facilitar en sus respectivos centros de trabajo y por su cuenta, la capacitación técnica y práctica de sus trabajadores en sus propias especialidades.

Como consecuencia del carácter de “bien meritorio” asignado al capital humano se originaron grandes esperanzas en políticas de educación continua orientadas a resolver problemas de competitividad y de equidad. Se produjo una gran expansión de actividades formativas, lo que condujo a que, en la actualidad, haya más adultos que niños en las aulas de los países desarrollados (Mitnik y Coria, ob. cit).



La expansión abarcó también a la capacitación laboral para empresas, ya sea por necesidad de las grandes firmas, como ocurre en Gran Bretaña o Estados Unidos, o por la suma de esa necesidad y una intervención del Estado, tal como ocurre en Francia (que ha establecido la obligatoriedad de una cantidad mínima anual de horas para las organizaciones con más de diez empleados). En los tres países mencionados la provisión de los fondos la realizan las empresas (Mitnik y Coria, ob. cit.).

Para estas fechas la legislación en México sufrió varios cambios, se emite una Ley el 3 de enero de 1963 en que se establece un impuesto del 1% con destino a la enseñanza media, superior y universitaria y a la capacitación técnica y profesional, que en 1964 se incorpora a la Ley de Ingresos; mediante decreto del 15 de mayo de 1962 modificado por el del 27 de abril de 1964, se crea el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial; con el del 26 de noviembre de 1963 se establece el Consejo Nacional de Fomento de los Recursos Humanos para la Industria;

El proceso de industrialización en México, para estas fechas había aumentado en tal medida que causó una verdadera transformación social y por lo tanto se hizo patente la necesidad de contar con mejores elementos de preparación para la realización del trabajo.

Para adaptarse a la transformación social, en 1965 se hizo una exhortación para la capacitación de los trabajadores y formación de técnicos. Entre otras consideraciones se señaló que la continuación del proceso de industrialización en todo el país exigía que todos los puestos en los centros de producción o distribución fueran ocupados por las personas más capaces y el 1º de mayo de 1970 se emite una nueva Ley Federal del Trabajo, que suprime el contrato de aprendizaje y consagra como sustituto de dicho contrato, a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, como obligación de los patrones, en el Artículo 132 fracción XV.

Para 1977 la Capacitación y el Adiestramiento son tomados en consideración en la política laboral del Gobierno Federal y así el 11 de marzo de 1978 la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social expuso los lineamientos de la política laboral del régimen, en el que se señalaron objetivos fundamentales de ésta, siendo una de sus metas elevar la productividad.

Como primer programa se diseñó y estableció el Sistema Nacional de Formación Profesional, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, y como proyectos específicos de dicho sistema se señalaron los siguientes:

- a. Capacitación y adiestramiento para y en el trabajo
- b. Certificación de la calificación para el trabajo
- c. Educación abierta en el trabajo
- d. Investigación de la formación profesional requerida por el sistema proyectivo
- e. Normatividad de la formación profesional

El 9 de enero de 1978, se reforma la fracción XIII del Apartado A del Artículo 123 de la Constitución General de la República, con lo que se eleva a rango constitucional el derecho que tienen los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento en el trabajo. Asimismo, se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que se encargaba de vigilar, organizar y supervisar al citado Sistema.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo por el cual se modifican los artículos 3º, 25º y 153º ; en el 3º consigna: ...es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; en el 25º fracción VIII: ...el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y al 153 se le adicionan incisos hasta la X, todos relativos a la capacitación de los trabajadores; también en esta materia se modificaron el 180, 391, 412, y 504.

La Constitución fue nuevamente modificada en materia de capacitación en diciembre de 1983, la principal reforma consistió en la eliminación de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, UCECA, cuyas funciones específicas pasaron a la Dirección

de Capacitación y Productividad, misma que después se dividió en la Dirección General de Capacitación y en la Dirección General de Productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Estos cambios en la estructura administrativa del gobierno nos indican la preocupación que existe por aumentar la productividad y la relación estrecha que hay entre productividad y capacitación, situación que adquiere cada vez mayor relevancia en el crecimiento del país.

En un estudio de productividad realizado en México, por Hernández (1994), se señala que las notables diferencias en tamaño, desempeño y estructura de la economía mexicana comparada con las de Canadá y Estados Unidos, determinaban que el nivel de producto per cápita de nuestro país era apenas superior a los cuatro mil quinientos dólares, que representaba poco más de una cuarta parte del canadiense (16 mil dólares) y un poco menos que esa proporción del estadounidense (18 mil dólares). Los contrastes señalados se derivan de las notables diferencias de productividad laboral que registran las tres economías. En general, el desempeño de México en materia de productividad ha seguido de cerca la dirección e intensidad del proceso de acumulación de capital en las últimas décadas. De ahí que la elevación de nuestros estándares productivos en el futuro dependerá, de manera crucial, de la reanudación del proceso de capitalización de nuestra economía, que permita la incorporación de nuevas y más eficientes tecnologías. Los resultados descritos hasta ahora ponen en claro la necesidad de instrumentar programas específicos de productividad. A nivel sectorial se requiere de la identificación de los obstáculos al crecimiento de la productividad de carácter general e institucional; a nivel de empresa, se deben instrumentar programas que capaciten a administradores y trabajadores en las técnicas de medición adecuada de la productividad.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social coordina el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento pero no es el único organismo responsable de la capacitación y adiestramiento en México, actualmente algunas instituciones como Cámaras, Confederaciones, Asociaciones y la propia Secretaría de Educación Pública (SEP) se han incorporado al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y están brindando

capacitación, en el caso de las Cámaras y Confederaciones la imparten específicamente a sus agremiados.

Adicionalmente a las estructuras administrativas formalmente constituidas para atender la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores en México, el Ejecutivo Federal dentro del Plan Nacional de Desarrollo, expedido sexenalmente, plantea los objetivos, las políticas y las estrategias a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, por ejemplo en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se planteaba, entre otros, el establecimiento de nuevas formas de certificación de competencia laboral, a partir de este mandato presidencial comienzan a tomar relevancia dentro del entorno laboral en México las normas de competencia laboral.

### **Resumen y Reflexiones**

Como puede apreciarse, la enseñanza empieza en tiempos remotos y se da en forma natural para la supervivencia, conforme el hombre se hace más civilizado poco a poco incluye el proceso de aprendizaje específico dentro de sus normas sociales y ligadas al aspecto de producción con los aprendices, sólo hasta que el desarrollo de la industria genera cambios tan acelerados que ya no es posible resolverlos a través de los métodos tradicionales, surge la necesidad de un proceso formal de enseñanza aprendizaje dentro del trabajo, primero para alcanzar en su paso al avance tecnológico, como sucedió en la revolución industrial, después en forma muy marcada para incrementar la productividad en determinadas esferas para cubrir las demandas de la guerra, lo que impulsó fuertemente la investigación sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, y mas adelante para competir en el mercado al abatir los costos de producción.

A este proceso de enseñanza aprendizaje dentro del centro de trabajo o ligado a él, realizado en forma sistemática, planeada y sustentada en fundamentos teóricos, dirigida al aumento de la productividad en la organización a la que pertenece el trabajador, a través del desarrollo del individuo a nivel particular y en grupo, se le denomina capacitación.

En la actualidad y ante un mercado globalizado como el que impera ahora, la relevancia de la capacitación ha alcanzado niveles insospechados ya que la competencia no sólo hacia el mercado local sino con respecto al mundo entero y la necesidad de sobrevivir, impulsa a buscar nuevas opciones para las organizaciones, tanto públicas como privadas, y encuentran en la capacitación la respuesta a muchos de los problemas dentro de la organización, por ese motivo en el siguiente capítulo se abordarán los diferentes enfoques teóricos de la capacitación y se sustentará la propuesta que más adelante se presenta.

Para mayor abundamiento sobre la evolución histórica de la psicología dentro de la administración y el surgimiento formal de educación en el trabajo, mas conocida como capacitación, puede consultarse el Anexo 01 (pag. 97) que presenta el cuadro resumen de la cronología de la administración (Claude, 1974).

## **Capítulo II**

### **El Proceso de Capacitación**

De acuerdo con Chiavenato (2005), las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. La producción de bienes y servicios, en las cantidades que la población mundial requiere, no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas; conforme más industrializada es la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que impactan en forma fuerte y duradera en las vidas y en la calidad de vida de los individuos.

Durante mucho tiempo las organizaciones consideraron a las personas como un recurso productivo o agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo a las necesidades de la organización.

En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, han vuelto sus ojos hacia las personas que conforman la organización, para verlas ya no como un pasivo, sino como agentes activos, dotados de habilidades, pero también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Las personas, según Sherman, Bohlander y Snell. (1999), han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización, su éxito depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y capacidades de los miembros de la organización. Un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que los distinguen de sus competidores y otorgan valor agregado a los clientes. Esta concepción acerca de la empresa exitosa, demuestra claramente

como la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, entre otras, sean una herramienta muy valiosa para la administración de los recursos humanos de la organización, de la que puede depender su supervivencia y crecimiento, frente a un mercado global, el avance tecnológico, los cambios de la organización, la oportunidad en la respuesta al mercado y el control de costos. Una capacitación realizada en forma adecuada puede rendir grandes frutos a la organización y a las personas que la integran.

Ya que la capacitación es una forma de educación, se relaciona con algunos de los hallazgos de la teoría del aprendizaje; que según Chiavenato (2005), es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo en base a su experiencia. Hay cambios en el comportamiento de las personas, a medida que crecen y maduran, por la experiencia vivida en su existencia. El aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales, por esto la capacitación que esta conformada por un proceso de enseñanza aprendizaje es utilizada como una herramienta para conformar este conjunto de conocimientos individuales y organizacionales que permitan alcanzar los cambios que se necesitan en la organización.

De acuerdo con Ivancevich (2004) los principios del aprendizaje pueden ser importantes en el diseño de programas de capacitación formales e informales, enseguida se da una explicación breve de la forma en que se aplican los principios del aprendizaje a la capacitación laboral:

**Motivación.-** Para ser capaz de aprender, una persona debe querer aprender, la motivación influye en el entusiasmo de una persona por el aprendizaje, mantiene centrada la atención en las actividades de capacitación y refuerza lo aprendido.

**Capacidad.** Para aprender temas complejos, una persona debe tener ciertas aptitudes. La capacidad de aprender determina si lo que se enseña en un

programa de capacitación puede ser entendido y aplicado al trabajo por la persona que participa en el curso.

**Reforzamiento.** Los psicólogos conductistas afirman que la gente aprende mejor si se refuerza de inmediato el comportamiento adecuado. El participante debe ser recompensado por la nueva conducta adquirida con aquello que satisfaga sus necesidades, como pago, reconocimiento y ascensos, los criterios de desempeño deben fijarse de acuerdo con el participante. Los puntos de referencia por el aprendizaje, señalan las metas y despiertan un sentimiento de logro cuando se alcanzan. Estos criterios proporcionan una medida para una retroalimentación significativa.

**Práctica del material.** Se necesita tiempo para asimilar lo aprendido, aceptarlo, interiorizarlo y desarrollar confianza en él. Esto requiere práctica y repetición del material.

**Material significativo.** Hay que proporcionar materiales apropiados para el aprendizaje secuencial (casos, problemas, esquemas de análisis, lecturas recomendadas). Cuando el proceso de aprendizaje es efectivo, el instructor actúa sólo como, un auxiliar.

Los métodos de enseñanza deben ser variados ya que lo que destruye el aprendizaje es el hastío, no la fatiga.

**Buena Transmisión.-** La comunicación debe darse de manera uniforme durante el tiempo suficiente para que se asimile.

**Transferirse al trabajo.** El instructor debe hacer su mayor esfuerzo para que la capacitación se acerque en lo posible a la realidad del trabajo. Así, cuando el participante regrese a su puesto, podrá aplicar de inmediato lo aprendido en la capacitación.



A continuación se analizarán las etapas del proceso de capacitación, partiendo de la definición y concepto de los términos utilizados para designar este proceso, la de cada una de las fases que lo conforman y su importancia para la organización.

## **Que es la Capacitación**

La capacitación ha sido estudiada por diferentes teóricos que han realizado variadas investigaciones y obras de consulta en las que presentan algunas definiciones de lo que es capacitación, mismas que se presentan enseguida:

Según Arias. y Heredia, (2006), se denomina capacitación al proceso para proporcionar competencias para un trabajo, y el proceso para acentuar y adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina desarrollo.

Para Chiavenato (2005), el término adecuado es entrenamiento y lo define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Grados (2005), considera una definición distinta para capacitación, adiestramiento y desarrollo, como enseguida se detalla:

Capacitación. Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal

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

Desarrollo. Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Furnham (2001), no incluye en su obra una definición de capacitación como tal, pero afirma que:

La capacitación es el proceso mediante el cual se aumentan las destrezas y el conocimiento de los trabajadores, adquieren información nueva y relevante, nuevas habilidades o cambio de actitudes, valores y motivos; se centra en la alineación de la mano de obra con las estrategias empresariales, asegura que los niveles de destreza de los trabajadores se deben equiparar con niveles nacionales o industriales; es un poderoso estímulo individual y un catalizador para el cambio, es el medio para establecer una relación entre el individuo y los valores empresariales; se desarrolla en estilo “doméstico” o específico de las organizaciones, utilizando conceptos y lenguaje domésticos peculiares por considerar que es una fuente de unidad muy efectiva.

Ivancevich (2004), opina que la capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con una inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito.

Llanos (2006), la define como un servicio asesor interno de calidad, a futuro y planeado con base en la idea de desarrollar al factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

Para Sherman, et al. (op. Cit.), la capacitación es darles a los nuevos empleados los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio, después la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos que puede hacerlos mas eficaces en el puesto y desempeñar otros puestos y a niveles más elevados

Para Werther y Davis (1996), la capacitación es el proceso para entrenar a los trabajadores para que desempeñen adecuadamente las labores para las que fueron contratados o que deben desempeñar, cuando son ubicados en nuevos puestos, hay cambios en la tecnología o cambian las estrategias de la organización.

Para fines de este trabajo se utilizará la denominación de capacitación para abarcar tanto la capacitación, como el adiestramiento y el desarrollo, derivado del análisis de las diferentes propuestas revisadas, se llegó a la definición que se utilizará para propósitos del presente documento:

*La capacitación es el proceso sistemático y planeado mediante el cual se dota a los individuos de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que desempeñen eficientemente sus labores, crezcan como seres humanos, y cumplan con los objetivos de la organización, a través de la aplicación de los fundamentos teóricos que la sustenten conforme a los requerimientos de la organización.*

A continuación se describirán las diferentes etapas que conforman la capacitación.

## **El Proceso de la Capacitación**

Al iniciar un proceso de capacitación dentro de la organización es necesario dividirlo en etapas que nos permitan desarrollarlo en forma completa y con los

resultados esperados, para lo cual entre los teóricos del aprendizaje existen diversas formas de acercamiento. Por lo anterior se revisarán las diferentes propuestas de las obras consultadas, sobre como se divide el proceso para facilitar su ejecución y que se alcancen los objetivos establecidos al iniciar el proceso.

Según Chiavenato (2005), Para la realización del entrenamiento es conveniente aplicar un modelo equilibrado en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene asesoría especializada del organismo de staff, en forma de inventario de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo.

Para este autor la capacitación se divide en las siguientes etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Furnham (2001), hace referencia al modelo propuesto por Lambert que un estudio realizado en 1993, marca los siguientes pasos para realizar un programa de capacitación:

1. Estrategia organizacional definida
2. Necesidades definidas de habilidades y conocimientos definidos
3. Necesidades de capacitación convenidas con la dirección
4. Especificaciones de capacitación escritas y acordadas

5. Objetivos de comportamiento establecidos
6. Métodos, materiales y estrategias de transferencia de aprendizaje
7. Entrenadores seleccionados y capacitados
8. Programa y habilidades de presentación evaluados
9. Gerentes y participantes instruidos y, expectativas establecidas
10. Capacitación llevada a cabo
11. Evaluación de los participantes analizadas, que afecta al paso 13
12. Cambios en comportamiento vigilados y evaluados
13. Programa sujeto a cambios constantes, se modifica por el paso 11
14. Asesoría y apoyo de compañeros y gerentes, durante los pasos 10 y 12

Esta propuesta, como puede apreciarse, no establece etapas sino detalla actividades, mismas que podrían agruparse en las etapas definidas por otros autores.

Ivancevich (2004), considera que la capacitación se integra por las siguientes etapas:

- a) Evaluación de necesidades.- Incluye Análisis de la Organización, Análisis de tareas, conocimientos, habilidades y conductas, Análisis de personas y Objetivos educativos.

- b) Capacitación y Desarrollo.- Integrado por la Selección y Diseño de los Programas Educativos, y la capacitación.
- c) Evaluación.- Que comprende, establecimiento de criterios, Uso de modelos de evaluación, de diferencias individuales y de contenido experimental.
- d) Objetivo de Capacitación.- Considera Validez de la Capacitación, Validez de la Transferencia, Validez dentro de la Organización y Validez entre Organizaciones.

Sherman et al (ob. cit.), afirma que para asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistémico en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

- a) evaluación de necesidades,
- b) diseño de programa,
- c) instrumentación y
- d) evaluación.

En el caso de Werther y Davis (1996) proponen que para obtener los mayores beneficios de la capacitación, se deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación, evaluar las necesidades del empleado y de la organización para lograr los objetivos.

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Cubrir estas etapas es necesario para crear un programa efectivo:

- a) Evaluación de las necesidades
- b) Objetivos de capacitación y desarrollo

- c) Contenido del programa
- d) Principios de aprendizaje
- e) Enfoques de capacitación y desarrollo
- f) Ejecución del programa
  
- g) Evaluación de la capacitación y el desarrollo
- h) Resultados de la Capacitación

Grados (2005) propone que las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación y seguimiento.

Como se aprecia en las posturas teóricas de los autores consultados, las etapas que han de cubrirse para la realización de una capacitación efectiva, son similares aunque con el enfoque particular de cada uno de ellos, para el caso del trabajo que se desarrolla se tomará como base la clasificación propuesta por Grados (2005), pero se considerarán a algunos otros autores que aborden las fases presentadas por Grados dentro de estas etapas, aunque no coincidan con la clasificación de las mismas.

### **Planeación**

Para desarrollar cualquier proceso, ya sea dentro de la organización o en la vida personal, se requiere de una planeación, en esta etapa se determina qué hacer, en el caso de la capacitación, se presentan las propuestas de diferentes autores consultados.

Chiavenato (2005) menciona en su obra a la planeación pero como una etapa posterior a la detección de necesidades, a las que denomina: Inventario de necesidades de entrenamiento.

Primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional.- Requiere información sobre objetivos organizacionales y filosofía del entrenamiento. Implica el estudio de la empresa como un todo, su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento.- Requiere información de la fuerza laboral, de las personas. Monitorear permanentemente si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización; permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades. Requiere información respecto de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de cargos). Tiene como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, y características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.



Para Furnham (2001) las necesidades de capacitación pueden contemplarse en los siguientes niveles:

- a) Organizacional,
- b) Habilidades individuales y
- c) Análisis detallado de las tareas, en el que se consideran unidades de comportamiento individuales que se desglosan en las operaciones específicas de manera jerárquica. Esto último, se hace mejor en el caso de las actividades que implican destrezas físicas, más que cognitivas.

Furnham (2001) identifica las fuerzas importantes que afectan a las organizaciones y sus implicaciones en la capacitación, que son:

1. Mayor competencia global e interna.- Mayor necesidad de estrategias competitivas. Los empleados necesitan estar capacitados en los aspectos técnicos de sus puestos. Los gerentes requieren ser capacitados en técnicas de administración que aumentan la productividad de los trabajadores.
2. Cambios rápidos en tecnología.- Los empleados deben capacitarse para tener habilidades tecnológicas elevadas por ejemplo, computadoras, ingeniería y poder adaptarse a los cambios en las operaciones, el diseño de puestos y los flujos de trabajo.
3. Cambios en la mano de obra.- La mano de obra se integra cada vez más por minorías, mujeres, minusválidos, empleados antiguos y personas mejor educadas que valoran el desarrollo y el crecimiento personal. Los gerentes necesitan poder relacionar los problemas a los que se enfrentan los empleados y trabajar en cooperación con ellos. Además, deben asegurarse de que los empleados participen más en las decisiones organizacionales.

4. Mayores exigencias sobre el tiempo administrativo.- Los gerentes necesitan capacitarse para poder tomar decisiones rápidas y correctas.
5. Fusiones, adquisiciones y desinversiones generalizadas.- Se requieren planes de capacitación de largo plazo que se vinculen con planes y estrategias empresariales corporativas.
6. Obsolescencia ocupacional y surgimiento de nuevas ocupaciones.- Los cambios importantes en las ocupaciones debido a cambios organizacionales, de mercado, de producto, y de los procesos, que afectan a la organización.

Para Grados (2005), en la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación Para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Identifica los indicios o síntomas que permitan identificar las diferencias que puedan existir entre lo que las personas en una organización deberían realizar y lo que en realidad hacen.

Según Ivancevich (2005), el primer paso para administrar la capacitación consiste en determinar las necesidades de capacitación y fijar los objetivos de dichas necesidades. La evaluación de necesidades implica:

- Evaluación de las necesidades de la organización.-Examen de los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa, los objetivos económicos, sociales, de recursos humanos, de crecimiento y de mercado tienen que equipararse con el talento humano, la estructura, el ambiente y la eficiencia de la empresa; revisar objetivos, proporciones, organigramas, datos históricos de ausentismo, calidad de la producción, eficiencia y evaluaciones del desempeño.
- Ponderar cuidadosamente los conocimientos, las habilidades y las competencias que se precisan para hacer el trabajo; reunir datos de empleados, supervisores y expertos.

- Necesidades de los empleados. Preguntar a las personas que necesitan para trabajar y pedirles que desempeñen las tareas; comparar el desempeño de los empleados con un modelo o con el de sus compañeros; determinar si una persona puede hacer el trabajo para hacer corresponder a las personas con el puesto que mejor se ajusta a ellas, necesidades de las personas. El mismo autor, considera que hay cuatro maneras de determinar las necesidades de capacitación de los empleados:
  1. Observar a los empleados.
  2. Escuchar a los empleados.
  3. Preguntar a los supervisores cuales son las necesidades de los empleados.
  4. Examinar los problemas que tienen los empleados.

En esencia, todas las brechas entre los resultados esperados y los reales apuntan a la necesidad de capacitación. Solicitar activamente sugerencias a empleados, supervisores, gerentes y comisiones de capacitación también produce ideas nuevas.

Desde el punto de vista de Llanos (2005), antes de iniciar las acciones de capacitación es esencial llevar a cabo un diagnóstico para saber si las necesidades de capacitación se orientarán a la adquisición de conocimientos, al desarrollo de habilidades o a impulsar la práctica de actitudes, determinar si los problemas que se han suscitado (baja productividad, alto índice de quejas, ausentismos, bajas ventas, accidentes, etc.) se deben, a carencias de conocimientos habilidades y actitudes. Por ello según este autor, es importante mencionar que los objetivos generales de la detección de necesidades de capacitación (DNC) son:

- Determinar si los problemas de la empresa, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación.
- Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados.
- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación.
- Determinar las acciones que hay que desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.
- Establecer las propiedades y las principales necesidades.
- Listar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.

Sherman et al (ob. cit.), consideran que para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, se debe abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis:

- a) Análisis organizacional,
- b) Análisis de tareas y
- c) Análisis de personas.

Análisis organizacional.- Identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Los aspectos de políticas económicas y públicas suelen tener un efecto generalizado en las necesidades de capacitación de muchas organizaciones.

Análisis de tareas.- Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades. A menudo, el análisis de tareas es más

detallado que el de puestos, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

Análisis de personas a capacitar.- Este determina qué empleados requieren capacitación e, igual de importante, quiénes no la necesitan. La información de la evaluación del desempeño suele usarse en el análisis de personas.

Para Werther y Davis, (1996), La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo, las principales fuentes de necesidades de capacitación son:

- a) Cambios en el ambiente externo
- b) Cambio en la estrategia de la organización
- c) Necesidades individuales, preguntar a las personas en que necesitan capacitarse, el área de personal o los supervisores
- d) Identificación de tareas, identificar las principales tareas de la descripción de un puesto
- e) Otras fuentes de datos internos como cifras de producción, informes de control de calidad, quejas, informes de seguridad, ausentismo, índice de rotación de personal y las entrevistas de salida.

Como puede apreciarse de los autores consultados, en algunos casos se refieren a detección de necesidades y en otros a evaluación de necesidades, en el caso de Grados (2005), en una parte de su obra lo denomina detección de necesidades y en otra habla de diagnóstico de necesidades, se considera que la forma mas apropiada de nombrarla sería diagnóstico de necesidades de capacitación, porque no sólo identifica o detecta las necesidades, sino que debe priorizarlas y determinar cuales problemas tienen mayor impacto en la organización, por lo que amplía su acción mas allá de la detección, aquí también las evalúa, Esta es una de la fases más importantes en el desarrollo de un programa de capacitación, ya

que determina, además del contenido del programa, los sujetos a los cuales se dirige y los métodos que es mas conveniente usar para cada caso, a partir de aquí se generan los objetivos de la capacitación, que permitirán evaluar al final del proceso, el éxito o fracaso de la intervención realizada.

Derivado del análisis de las propuestas de estos autores, se considerarán para este trabajo cinco principales fuentes de información para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación:

Información de la organización,

Información de las personas que conforman la organización,

Información de las tareas que realizan las personas para la organización e

Información de todos los datos de las personas respecto a su estancia en la organización

Información de la Organización: Conocer y considerar los objetivos organizacionales, su misión, sus recursos, la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos, situación socioeconómica del entorno de la organización, innovaciones tecnológicas, políticas, estrategias, metas, planes y programas, cambios en la estrategia de organización. Así también deben considerarse cifras de producción, informes de control de calidad y quejas.

Información de las personas que conforman la organización.- conocer la fuerza laboral, verificar permanentemente si los recursos humanos son suficientes, en cantidad y calidad para realizar las actividades actuales y las planeadas a futuro, considerar para esto, obligaciones laborales, legales, económicas, los planes de expansión, cambios organizacionales, de mercado, de producto, y de los procesos, que afectan a la organización. Saber con que conocimientos, habilidades y competencias cuentan los miembros de la organización, datos de empleados, supervisores y expertos

Información de las tareas que realizan las personas para la organización.- revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, los comportamientos que debe adoptar un trabajador para un desempeño exitoso, así como habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales, exigidos por los cargos; Revisar las actividades que realiza cada persona, como la realiza y compararla con un modelo o patrón establecido, para hacer un registro de la diferencia.

Información de todos los datos de las personas respecto a su estancia en la organización.- revisar quejas, informes de seguridad, ausentismo, índice de rotación de personal y las entrevistas de salida, conocer y analizar cualquier tipo de conflicto entre los miembros de la organización, demandas sindicales, diferencias entre compañeros de trabajo, entre jefes y supervisores, o entre jefes, ambiente laboral, condiciones físicas de trabajo y satisfacción con la organización y cumplimiento de las metas de producción o de programas por área.

Con esta información se determinará en donde existen problemas, o necesidades en el corto y mediano plazo que pueden resolverse o evitar que se presenten, mediante capacitación. Se analizará el impacto que tiene cada uno de ellos en la organización y la repercusión que tiene en la supervivencia de la misma o en los planes y programas a cumplir. Se identifica a las personas a las que será dirigida la capacitación, la intensidad y cantidad de capacitación que cada candidato requiere y el contenido temático de los cursos.

En este momento ya pueden abordarse las otras fases de la planeación, de acuerdo a la propuesta de Grados (2005), los objetivos, el presupuesto y los programas.

El análisis, será revisado en forma conjunta por los directivos de la organización y los responsables de capacitación, para:



- Jerarquizar las necesidades,
- Establecer los objetivos de la capacitación,
- Comprometer la participación de directivos, mandos medios y supervisores,
- Determinar el presupuesto que se asignará al programa y
- Plazos en que se deberán alcanzar las metas.

En este punto Chiavenato (2005), considera que inicia la planeación del entrenamiento y propone que el programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
  - Características personales de comportamiento
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

Se considera que la propuesta de Chiavenato, se apega por sus características a la fase de programación que presenta Grados (2005) y que se tomó como base para el desarrollo el tema, por lo que se incorporará en esta fase por considerarla adecuada para la conformación del programa de capacitación.

Una vez que se establece bajo que condiciones se realizará la capacitación, se enfoca una necesidad específica cada vez y se redactan los objetivos y los indicadores de cumplimiento de tal manera que puedan medirse; en esta fase se establecen las metas o resultados que se alcanzarán para considerar una capacitación como exitosa, los problemas detectados deberán resolverse en la medida que se haya previsto.

Para cada curso previsto se determina:

- ✓ Contenido temático
- ✓ Partición del contenido global del curso en subtemas
- ✓ Métodos de enseñanza y tecnología disponible, adecuado a cada grupo y temática.
- ✓ Requisitos para su ejecución, características del instructor, apoyos didácticos, materiales, herramientas y equipos, otros materiales, manuales, instructivos y otros, según el caso.
- ✓ Conformación de los grupos por:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
  - Características personales de comportamiento

- ✓ Lugar para realizar el curso, tales como en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la organización o fuera de ella.
- ✓ Época o periodicidad de los cursos, adecuado a: el horario más oportuno, la ocasión más propicia, mínima interferencia en los procesos productivos, comportamiento de las cargas de trabajo de las áreas.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

Se elabora con esto una propuesta de programa de capacitación en la que se considera la prioridad de las necesidades, los plazos establecidos por la dirección, el presupuesto asignado, así como recursos humanos y materiales que se requerirán para su ejecución. Se somete la propuesta a consideración de los directivos, se realizan las adecuaciones indicadas, en caso de que haya, con esto puede iniciarse la ejecución del programa.

## **Organización**

Según la propuesta de Grados (2005), la organización instrumenta con qué realizar el programa de capacitación; disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su ejecución y se compone por los siguientes elementos:

- Estructuras y sistemas.
  - Disponer de espacios físicos,
  - Contar con las atribuciones y funciones, dentro de la organización que permita su realización
  - Disponer de Metodología, políticas y procedimientos de trabajo que sistematicen el proceso, conforme al manual de organización.
- Integración de personas.
  - Contar con personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el programa, o que se tramite la contratación como servicio externo.

- Integración de recursos materiales  
Asegurar la disponibilidad de aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, todos los recursos físicos e instruccionales que se requieran para cada uno de los cursos programados, en tiempo y forma.
- Entrenamiento de instructores internos.  
La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, previa al inicio del programa.

## **Ejecución**

La ejecución, según propone Grados (2005), debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, a igual que determinados apoyos que deben estar disponibles en tiempo y forma.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice mayoritariamente con recursos propios, en ocasiones se requiere de servicios complementarios de instrucción, material fílmico, materiales de apoyo didáctico, alquiler de locales, hospedaje, alimentos, y otros de acuerdo a las características del curso, de los capacitandos y de la organización.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de acondicionamiento de aulas, materiales, listas de asistencia,

diplomas, servicio de café y, demás actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

Para Chiavenato (2005), la ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. El entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje; instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento, según este autor, depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.

Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazos, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

4. Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad. Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
  
5. Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

Del análisis de las propuestas presentadas por estos autores se puede apreciar que enfocan la ejecución desde puntos de vista diferentes, el primero aborda las actividades relevantes alrededor de la ejecución del programa sin abordar directamente la ejecución y en el segundo caso define a los personajes que intervienen en la ejecución y la relación que se establece entre ellos durante el proceso, enseguida menciona los factores que influyen en la ejecución pero todos vinculados a las actividades realizadas dentro de las etapas previas a la misma.

La ejecución es la realización directa del programa que hemos diseñado y la calidad de esta etapa está supeditada a la calidad y el cuidado que se haya puesto en el diseño y en la supervisión constante del cumplimiento del programa durante su desarrollo.

## **Evaluación**

Para Chiavenato (2005), la etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento y se inicia desde la ejecución del programa, mediante la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones durante el desarrollo del programa para mejorar su eficacia. La evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas, la evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento de la eficacia organizacional
  - b) Mejoramiento de la imagen de la empresa

- c) Mejoramiento del clima organizacional
  - d) Mejores relaciones entre empresa y empleados
  - e) Facilidad en los cambios en la innovación
  - f) Aumento de la eficiencia, etc.
2. En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
- a) Reducción de la rotación de personal
  - b) Disminución del ausentismo
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados
  - d) Aumento de las habilidades de las personas
  - e) Elevación del conocimiento de las personas
  - f) Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.
3. En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:
- a) Aumento de la productividad
  - b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
  - c) Reducción del ciclo de la producción
  - d) Mejoramiento de la atención al cliente
  - e) Reducción del índice de accidentes
  - f) Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.



Por lo menos existen los siguientes cuatro métodos comunes para evaluar la capacitación Kirkpatrick, 1976, (citado en Furnham, 2001).

- 1) El cuestionario u “hoja feliz” es el método más común para evaluar la capacitación. Es más probable que el participante sea objetivo en un cuestionario escrito en el que se garantice el anonimato, que en las entrevistas directas. Estas evaluaciones son útiles para analizar la retroalimentación positiva y negativa del programa, o hacerlo inmediatamente después del mismo.
  
- 2) La simulación de puestos o habilidades es una excelente forma de validar los resultados de la capacitación. Una alternativa consiste en hacer que todos los participantes se miren unos a otros al momento de desarrollar la tarea, y observar la habilidad evaluada; evaluar las habilidades antes y después de la capacitación.
  
- 3) Uso real de las habilidades. Analizar las diferencias en el desempeño antes y después de la capacitación, Asegurar que las mejoras en el trabajo se derivan de la capacitación a través de un grupo de control con personas dentro de la organización que no hayan recibido la capacitación.
  
- 4) Comparar con los resultados de un periodo anterior. Por ejemplo, se pueden comparar índices de producción de octubre antes de la capacitación y después de ésta. Pero es necesario analizar detenidamente todos los factores externos que podrían haber afectado los resultados.

Grados (2005) establece que esta etapa está conformada por dos fases, la evaluación y el seguimiento. La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso, se aborda desde dos puntos de vista, del sistema y del proceso instruccional, como enseguida se detalla:

- Del sistema. La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso instruccional. La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción, se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

Para Ivancevich (2004), la etapa de evaluación es la fase final del programa de capacitación y desarrollo. En esencia, la evaluación consiste en comparar los resultados (los beneficios) con los objetivos del programa de capacitación y desarrollo que se fijaron en la fase inicial. Es más fácil evaluar los resultados de algunos que de otros.

Los criterios con que se evalúan la capacitación y el desarrollo dependen de los objetivos del programa y de quién fijó los criterios: la gerencia, los instructores o los aprendices.

#### Criterios de evaluación

Para Ivancevich (2004), hay tres criterios para evaluar la capacitación: internos, externos y de reacción de los participantes.

Criterios internos.- Se asocian directamente con el contenido del programa.

Criterios externos se relacionan con la finalidad del programa. Algunos criterios externos posibles pueden ser la calificación del desempeño laboral, el grado de aprendizaje transferido de las sesiones de capacitación y desarrollo a las situaciones laborales, y los aumentos en el volumen de ventas o la disminución de la rotación.

La reacción de los participantes, o sus impresiones sobre los beneficios de una experiencia de capacitación o desarrollo, se toman por lo regular como criterio interno.

Los expertos afirman que es más eficaz utilizar varios criterios para evaluar la capacitación. Otros señalan que un solo criterio, como el grado de transferencia de la capacitación al desempeño en el puesto u otros aspectos del desempeño, es un método satisfactorio de evaluación.

Kirkpatrick en 1976 (citado por Furnham, 2001) elaboró una panorámica de un sistema de evaluación de varios criterios y que se mida lo siguiente:

- La reacción de los participantes. Si a los sujetos les gusta o les disgusta el programa. El participante indica su satisfacción con el programa.
- Aprendizaje. El grado en que los sujetos asimilaron los conocimientos ofrecidos y las destrezas practicadas en el programa de capacitación. ¿El participante tiene mayores calificaciones en las pruebas después de la capacitación o el desarrollo?
- Comportamiento. Una medida externa de los cambios o la falta de éstos en el comportamiento laboral; son las calificaciones que un participante recibió en la evaluación de su desempeño (comparación de calificaciones “antes” y “después”).

- Resultados. El efecto del programa en dimensiones de la organización tales como la rotación de empleados, la productividad, el volumen de ventas o las cartas mecanografiadas sin errores.

Según este autor, en la actualidad muchas empresas evalúan reacciones, pero muy pocas miden resultados conductuales, preguntar simplemente a los participantes si les gustó el programa después de participar en un grupo de sensibilidad o una sesión de modelado de la conducta no es muy científico, sin embargo, una respuesta positiva, no significa que un programa es bueno o benéfico para mejorar el desempeño al incrementar las destrezas de trato personal en el trabajo. Quizá la pregunta más acuciante sea si lo que se aprendió en la capacitación se transfirió al puesto. Otro tema crucial es qué estrategias puede seguir la gerencia para facilitar la transferencia del aprendizaje al trabajo. Sin embargo, en la mayor parte de estos programas se tiende a asumir los resultados, no a evaluarlos.

Desde el punto de vista de Sherman et al (ob. cit.), la capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia, pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación, la combinación de los cuatro puede dar una imagen total del programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar dónde radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa y si lo continúan o no, mismo que enseguida se detallan:

1. reacciones,
2. aprendizaje,
3. comportamiento y

#### 4. resultados.

Criterio 1. Reacción.- Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. Sin embargo, los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares. Desafortunadamente basan en esto, demasiadas conclusiones sobre la eficacia de la capacitación que carecen de retroalimentación específica. Además, debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. La satisfacción del participante no es útil para la organización a menos que se traduzca en comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el puesto.

Criterio 2. Aprendizaje.- Probar el conocimiento y las habilidades de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Es necesario medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación no a algún otro factor (como un cambio de empleo, compensación, etcétera). El grupo de control debe estar compuesto por empleados que no recibieron la capacitación, pero similares a los participantes en áreas como experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos.

Criterio 3. Comportamiento.- Cambio en el comportamiento de los participantes, una vez que regresan al puesto. el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos, adquiridos durante la capacitación.

Criterio 4. Resultados.- Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, y rentabilidad. En la actualidad algunas organizaciones buscan una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones, perciben la capacitación en términos de “inversión a futuro”, en la medida en que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo.

Otros autores como Werther y Davis (1996), consideran que los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Para estos autores, existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en curso y el grado de transferencia efectiva. Por otra parte, podría también medirse el grado de transferencia efectiva a la labor a través de estadísticas. En

último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

Desde el punto de vista de Reza (1997), la evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista etc., acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación, uno de ellos, un sólo fragmento o parte, o bien, del macrosistema en el cual estén insertos. Los medios a emplear para obtener la información, se basan en criterios que establece el investigador o que adopta de otros. Su propósito es para tomar decisiones, tendientes a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema un proceso, un procedimiento, etc.

Por lo anterior define la evaluación como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o plan de capacitación de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el currículo, el plan o los programas que lo integran, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, sus formas de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis. La medición, es parte integrante de la evaluación, motivo por el cual no sería válido hacer un análisis tendiente a determinar sus diferencias, es suficiente con saber que si el “medir es asignar números a propiedades o fenómenos, a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida”, se convierte en una herramienta fundamental para que la evaluación cumpla su propósito de emitir juicios válidos tendientes a facilitar la toma de decisiones.

Para Reza (1997), la evaluación debe cumplir con ciertas características que son:

Objetiva, es decir real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla.

Metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad.

Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta

Sin dejar de ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

Para este autor, para abordar la evaluación han de partir de algunas consideraciones:

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
- c) Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

Reza considera que la evaluación tiene dos enfoques: Evaluación MACRO que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio y la auditoria de la capacitación, entre otros; se le conoce también como evaluación del contexto, del producto y de la retroalimentación.



La evaluación MICRO, se encarga de revisar los procesos de 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 objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría se le conoce también como evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis.

Para este autor la evaluación se puede abordar desde las siguientes dimensiones:

- a) Evaluación de la reacción, para revisar en qué medida gustó o no el seminario/ curso/ evento/ programa/ actividad de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales del grupo o de la organización, es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación, del impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros factores. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación. Es el tipo de análisis que se hace en la mayoría de las empresas. Se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o del coordinador.
  
- b) Evaluación del aprendizaje, detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, permite verificar en el aula, si el participante alcanzó los objetivos instruccionales del curso/evento establecidos en la carta descriptiva o currículo. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación. Se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos.

- c) Seguimiento de la aplicación, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehacer los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO y MACRO evaluación. Se obtienen los resultados rnedibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario
  
- d) Evaluación del costo-beneficio, valorada en términos de los resultados evidentes del programa/cursos etc. Se ve en mejorías en los procesos productivos, en disminución del desperdicio e incremento en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos. Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes, de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.
  
- e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación, verificada en términos del quehacer de las personas o área encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional. Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que

debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.

Las herramientas a emplear para capturar la información pertinente son, entre otras: las entrevistas, la observación del comportamiento de personas y procedimientos, los cuestionarios, los registros administrativos y la discusión grupal.

El principio de una evaluación es contar con parámetros a comparar, por lo tanto, si no se cuenta con parámetros iniciales, será imprescindible iniciar con la generación de algunos.

Las acciones de evaluación en las organizaciones se orientan fundamentalmente hacia los procesos de aprendizaje y hacia la reacción de los participantes e instructores, en segundo lugar se hacen evaluaciones de seguimiento de programas y efectividad del sistema, y por último, la evaluación del costo-beneficio. Esto puede deberse a la falta de interés, al desconocimiento de los beneficios a obtener y a la ignorancia acerca de las formas de evaluar.

Goldsmith (1997), propone una forma diferente de evaluación denominada valoración estructural, esta propuesta surge como una necesidad, ya que según este autor, los dos métodos más populares para evaluar el aprendizaje fueron las pruebas escritas (usado en 29% de los estudios) y el de jugar un papel o simulaciones (usado en 22% de todos los estudios). Los métodos menos frecuentes fueron la prueba de ejecución o los ejemplos de trabajo y las evaluaciones de los capacitandos que fueron realizadas por los participantes o sus compañeros de trabajo o supervisores.

Normalmente se elaboran las pruebas escritas parecidas a las pruebas de opción múltiple que tradicionalmente se aplican en las aulas escolares. El contenido de la

prueba es obtenido del contenido del curso de capacitación y muchos de los estos datos se les dan a los participantes, al final del programa (Bretz & Thompsett, 1993; el Bunker & Cohen, 1977, citado en Goldsmith 1997).

Indudablemente, ese tipo de prueba es muy común porque son fáciles de elaborar y aplicar, y porque obtienen con esto diferencias en las calificaciones de los participantes en el curso. Sin embargo, no se aseguran de aplicar correctamente la teoría, por lo que no existe un vínculo claro entre la medida del aprendizaje y los objetivos del curso (Kraiger & Jung, en la prensa, citado en Goldsmith 1997).

La valoración estructural se funda en la premisa de que el conocimiento es correlativo. Conforme uno se vuelve más conocedor en una materia que domina, va más allá del aumento del conocimiento declaratorio y procesal (el conocimiento de hechos y actos) y empieza a organizar el conocimiento construyendo las relaciones significativas entre los conceptos conocidos (Jonassen, Beissner, y Yacci, 1993, citado en Goldsmith 1997). El término estructura del conocimiento, simplemente se refiere a una organización de conceptos, en lugar de simplemente a una colección de hechos o un juego de reglas. Las estructuras de conocimiento existen a un nivel más alto de abstracción que hechos o reglas. Los hechos y reglas sólo son significativos o accesibles en una materia que se domina debido a su estructura de conocimiento subyacente. Aunque no todo el conocimiento pueda ser representarlo por las relaciones, se asume que mucho del dominio del especialista se refleja en las relaciones estructurales entre los conceptos centrales.

Los psicólogos cognoscitivos se han dedicado mucho tiempo a la representación del conocimiento, encontraron que la manera en que los individuos organizan y representan el conocimiento, influye en su actuación en numerosas tareas, incluyendo la percepción, la solución de problemas, y la toma de decisiones. Así, uno puede inferir que la representación del conocimiento de un individuo se relaciona estrechamente con su nivel de competencia en el dominio de la materia.

Luego entonces, el objetivo de la valoración estructural es evaluar el dominio de la competencia de los individuos, evaluando cómo ellos representan la estructura de ese dominio. El resultado de una valoración estructural es una descripción de lo que un individuo sabe.

La similitud psicológica y la estructura cognoscitiva están relacionadas. La estructura generalmente se refiere a la organización de un juego de elementos vista de la perspectiva del juego entero. Sin embargo, la estructura se define por las relaciones de similitud. Las relaciones locales y los modelos globales de relaciones permiten estructurar. Una vez que una estructura semántica se define, sirve como base para juzgar la relatividad del concepto. Por tanto, la similitud y la estructura son conceptos complementarios, cada uno arrastra al otro consigo para existir y los dos están atados estrechamente para tener significado.

Las estructuras cognoscitivas son adquiridas a través de la integración sucesiva y diferenciada de un juego de conceptos. Durante el aprendizaje temprano, las personas acumulan conocimientos de hechos y procedimientos. Estos hechos y procedimientos pueden representarse como conceptos. Cuando las personas aprenden, empiezan a hacer asociaciones entre los elementos percibidos previamente como no relacionados, y entonces discrimina la forma en dónde antes pasaba inadvertida.

Para los propósitos de valoración, no es necesario asumir que esa similitud sostiene cualquier papel causal llevado a cabo en las actividades inteligentes. Más bien, la importancia de la construcción de similitudes estriba en su potencial para reflejar la competencia del dominio. Dentro de la valoración estructural, se asumen juicios directos de relatividad de concepto para reflejar el nivel de un individuo sobre la competencia de un dominio. Específicamente, las relaciones de conceptos producidas para una competencia individual tienen características estructurales particulares, tal que pueden hacerse inferencias válidas sobre el nivel de competencia de la persona en base a estas relaciones.

Existen muchos otros modelos de evaluación de los que podría considerarse en esta materia, pero se consideran suficientes las propuestas planteadas. Para mayor abundamiento, si se tiene interés en el tema, se presenta un cuadro resumen con algunas de las propuestas no abordadas a detalle en el cuadro del Anexo 02. (pag. 102).

Después de revisar y analizar cada una de las propuestas de los autores consultados, se aprecia el papel relevante que tiene la evaluación de los resultados de la capacitación, no sólo para saber si el programa tuvo éxito sino para lograr resolver los problemas de la organización que motivaron la inclusión de sus temas dentro del programa, además de retroalimentar el sistema para mejorarlo permanentemente; con estas referencias se tiene la certeza de que en la mayor parte de las veces los responsables de capacitación no hacen una evaluación completa a sus programas y en particular en el sector público se reportan como resultados número de eventos, número de participantes y número de horas impartidas y en algunos casos la encuesta de reacción, con lo que se evalúa sólo el cumplimiento de actividades, la logística del programa y la satisfacción de los participantes respecto al curso; en la mayor parte de las veces sólo se considera la asistencia y se les entrega una constancia de asistencia, por este motivo en este trabajo se abordará la evaluación en el sector público y se propondrá otra forma de realizarla.

Se presentarán en la propuesta todas las etapas de la capacitación y se hará énfasis en la detección de necesidades, los objetivos y la evaluación, el hecho de darle relevancia a el diagnóstico de necesidades y a los objetivos, siendo una propuesta de evaluación la que se presenta, se debe a que en estas fases se sustenta la realización de la evaluación, además que esta forma de presentación permite que el proceso no parezca desarticulado.

El contenido de este trabajo seguramente es muy similar al que han presentado muchos otros psicólogos en sus documentos recepcionales, pero a diferencia de otros en los que parten de situaciones ideales, hipotéticas o con conocimiento de una fracción de la organización y en ocasiones con desconocimiento total de la cultura de la organización, aquí se parte de situaciones reales, ampliamente conocidas a través de muchos años de experiencia, y se conforma una propuesta con posibilidades de aplicación en las circunstancias actuales de la organización.

Es importante hacer notar que se encontró que el trabajo de investigación en este tema es escaso, existe investigación sobre el aprendizaje desde variados enfoques teóricos y metodológicos, pero trabajo teórico sobre investigación aplicada dentro de la organización, es muy poco y el enfocado a una metodología para evaluar el aprendizaje y su aplicación, independientemente del método de enseñanza aprendizaje es todavía mas escaso, sería importante proponer dentro de las líneas de investigación de las Universidades e Institutos de enseñanza superior, la realización de mas trabajo dentro de esta área.

## **Capítulo III**

### **Situación Actual de la Capacitación en el Sector Público**

En este capítulo se describirán las características específicas de las condiciones imperantes en el proceso de capacitación que se realiza dentro del sector público, la información que se vierte en este documento no ha sido obtenida de publicaciones estadísticas o es producto de la recopilación directa de los datos en cada una de las dependencias y organismos descentralizados, pero es información obtenida en forma directa por observación por parte de la postulante durante su trayectoria laboral dentro del sector público, ya que además de haber laborado en diferentes dependencias y organismos descentralizados, tuvo contacto permanente, durante este tiempo, con los responsables de las áreas de capacitación y desarrollo de otras dependencias y organismos descentralizados en múltiples ocasiones por motivos de reuniones de trabajo y pudo constatar que enfrentaban el mismo tipo de condiciones para llevar a cabo su proceso de capacitación, por lo que puede asegurarse que es un problema existente en la mayor parte del sector público y que los responsables de capacitación se enfrentan a situaciones similares.

Las condiciones para la aplicación de los programas de capacitación, no son favorables para obtener de los recursos invertidos en ella los mas altos rendimientos, los responsables de las áreas de capacitación se encuentran en una situación de desventaja enorme, estas condiciones que afectan a la operación del programa están fuera del alcance de los responsables de capacitación, enseguida se detallarán las circunstancias mas relevantes que afectan al desarrollo de los programas.

En el sector público los recursos destinados a la capacitación están etiquetados y son inamovibles, esta característica le fue dada con el fin de evitar que por decisiones presupuestales al interior de cada dependencia estos recursos fueran transferidos a otros capítulos del gasto, y de esta forma asegurar su uso con los



finés para el que había sido presupuestado; esta situación en muchas ocasiones resulta contraproducente ya que los programas de capacitación tienen grandes variaciones de un año a otro, un año se necesita mucho al siguiente no, y si se recorta en este, el siguiente ya no hay ampliación; por eso los directivos en las dependencias consideran la transferencia de recursos al área de capacitación como un riesgo, porque si debido a alguna circunstancia imprevista no se puede llevar a cabo el programa como estaba programado, ya no pueden transferirse los recursos a otros capítulos del gasto.

El anteproyecto de presupuesto para el programa de capacitación debe entregarse a más tardar en agosto de cada año, el presupuesto autorizado se recibe en marzo y se tiene hasta el 20 de abril para entregar el Programa Anual de Capacitación; este diferencial entre la fecha de estimar el presupuesto, presentar el programa y ejecutarlo, produce inconsistencia en las necesidades detectadas y las reales al momento de la ejecución, principalmente por la gran movilidad que existe actualmente tanto en el personal como en los programas de las dependencias.

Aproximadamente el 85% del personal que labora en las dependencias gubernamentales cobra por un puesto que no corresponde a las funciones que realiza, debido a que los criterios para el otorgamiento de sueldos y salarios existente en las dependencias en general, es diferente al criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para la autorización de tabuladores de sueldos, o los criterios de la Secretaría de la Función Pública (SFP) para autorizar las estructuras orgánicas de las dependencias o los niveles salariales de los servidores públicos superiores o mandos medios de las mismas. Por esta razón, la secretaria de un director general cobra como jefe de departamento, subdirector o director de área, la secretaria de un director cobra como jefe de oficina o como superintendente, etc. por asentar algunos ejemplos. Derivado de lo anterior se dificulta gravemente el acceso a información fidedigna acerca de lo que los trabajadores hacen.

En casi todas las dependencias existe un catálogo de puesto autorizado por la SHCP y una descripción de cada uno de los puestos, estas descripciones no contienen todos los datos necesarios para establecer los estándares de cumplimiento en el puesto que se requieren para comparar el desempeño con los estándares y establecer el diferencial que permita enfocar la capacitación al logro de estos estándares.

El servicio profesional de carrera implica la identificación de competencias para cada uno de los puestos, con el fin de poder evaluar si se cumplen los requisitos, ya sea para capacitar por competencias a los ocupantes de los puestos o exigir el cumplimiento de estas competencias a los posibles candidatos a ocuparlos en caso de una vacante, pero ¿Cómo se pueden identificar correctamente las competencias de un puesto si la pretensión es que la ocupe una persona que no va a desarrollar la función?, porque para que la SFP autorice la creación de un puesto de estructura con un nivel determinado de sueldo, se han de consignar funciones de tal responsabilidad y competencias de tal grado de dificultad que permitan su autorización, no se pueden describir las funciones y competencias de una secretaria para un puesto en la estructura, por mas eficiente y calificada que esta sea.

La situación que se describe en los dos párrafos precedentes hace inviable la capacitación por competencias, tanto en los puestos operativos como en los de mandos medios y superiores, así mismo resulta una pretensión teórica el establecer un plan de carrera para cada puesto, derivado de esto la Ley del Servicio Profesional de Carrera es inaplicable bajo las condiciones existentes en la actualidad.

El Programa Anual de Capacitación de las dependencias y organismos descentralizados debe elaborarse en forma paralela al del resto de los programas de la dependencia, las áreas responsables de la capacitación desconocen los planes y programas de las áreas sustantivas de la dependencia, y a veces

también los de las áreas administrativas, al momento de elaborar su programa anual. El programa operativo anual se elabora sin conocimiento de los planes y programas de la dependencia u organismo descentralizado, esto provoca que dicho programa no pueda considerar las necesidades de la organización dentro de sus propuestas. Este problema aplica tanto a gobierno federal como a gobiernos estatales.

En muchas dependencias y organismos descentralizados tanto las áreas de capacitación como las de organización no están vinculadas en forma directa a las áreas de planeación estratégica, generalmente las ubican en recursos humanos o recursos financieros, por lo que no están al tanto de la planeación de las actividades de la dependencia, lo que redundo en acceso restringido a la información de primer nivel, necesaria para una planeación eficaz de la capacitación. Adicionalmente, esta información nunca llega a las áreas de capacitación, aún cuando haya dejado de ser confidencial, debido a que los directivos consideran irrelevante que el área de capacitación cuente con esta información.

Las necesidades de capacitación se identifican a través de la aplicación de un cuestionario que se aplica al trabajador en donde se le pregunta en que le gustaría capacitarse y otro en el que se explora el clima laboral, como única fuente de información, y la programación se realiza sin considerar las cargas de trabajo de las áreas, por lo que es frecuente que los servidores públicos que solicitaron determinado curso, no puedan asistir debido a las cargas de trabajo en las fechas en que el curso fue programado y se tenga que ofrecer como mercancía de saldo al que en ese momento pueda tomarlo, para cumplir con las metas del programa y no desperdiciar totalmente los recursos invertidos para la impartición de dicha acción de capacitación.

Los jefes inmediatos no participan ni tienen conocimiento de los cursos que se van a impartir, ni si el contenido de los mismos es aplicable a las funciones que el

trabajador realiza, a menos que el propio jefe o supervisor lo haya solicitado para el trabajador, lo que sucede algunas veces, normalmente los jefes inmediatos no se involucran en el proceso.

Las metas y los indicadores de cumplimiento de las áreas de capacitación, están enfocados de manera exclusiva al número de cursos, horas impartidas y número de participantes, con lo que sólo se mide el cumplimiento de actividades de capacitación y el ejercicio justificado de los recursos, no los resultados.

No hay aplicación de un pretest o examen propedéutico para saber en que condiciones se encuentran los participantes antes del curso o para integrar los grupos con personas de actitudes, habilidades o conocimientos similares, que permitan al docente o instructor impartir el curso taller, o seminario, al nivel previsto en el programa.

En la mayor parte de las dependencias no hay evaluación sólo constancia de asistencia, y en otras se hace sólo una evaluación reactiva y se mide la apreciación que hace el capacitando del curso impartido, no consideran importante saber si aprendieron algo, si lo que aprendieron es aplicable en su área de trabajo y si lo aplican después del curso, se cumple con impartir N horas de capacitación al año, X número de acciones de capacitación y Y número de participantes, porque así es como están establecidos los indicadores y las metas de cumplimiento, en capacitación se cumple con actividades.

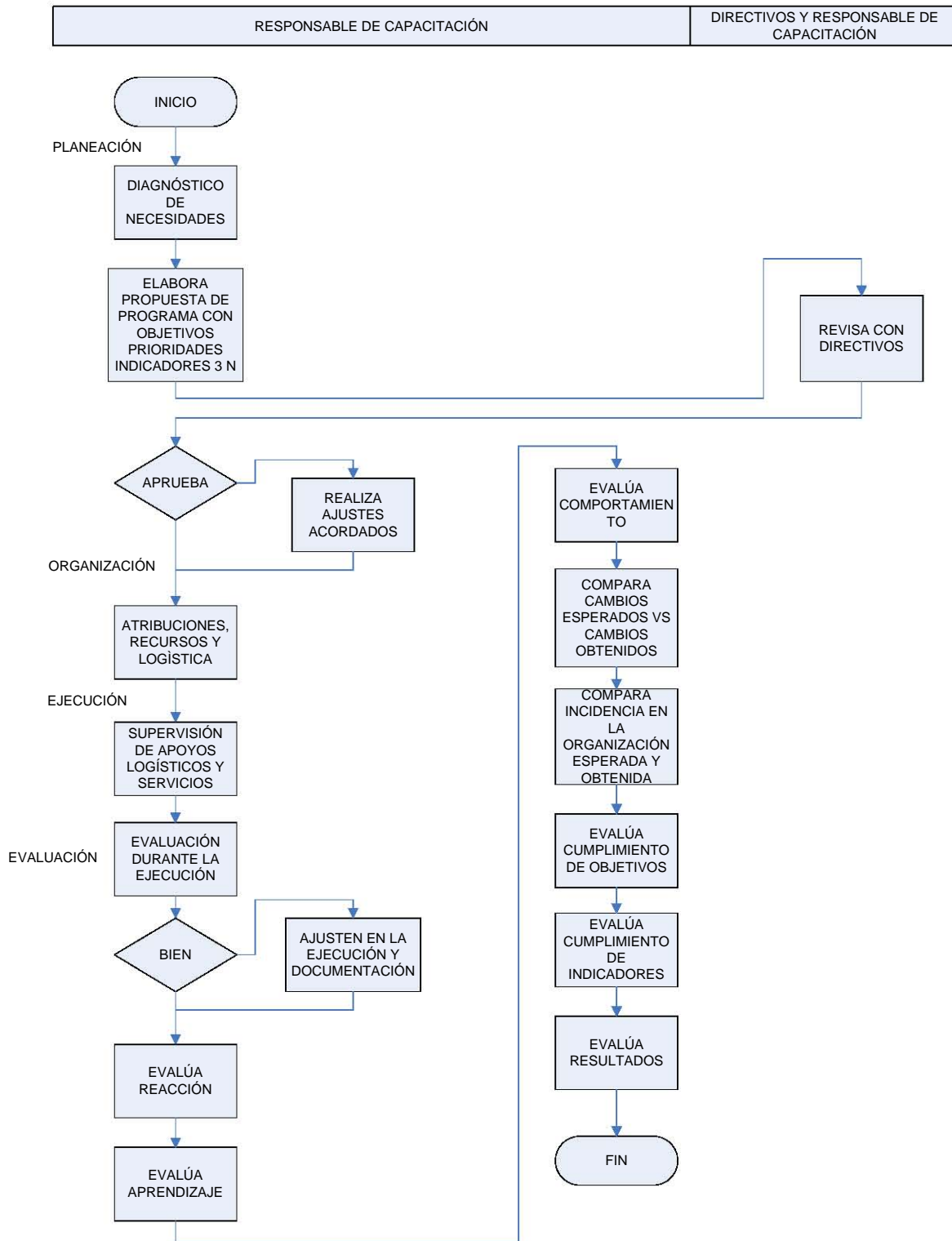
No existen en los mandos medios y superiores una cultura de la capacitación y desconocen las ventajas que puede representar para el desempeño del trabajo el permitir que los trabajadores a su cargo se capaciten, en este punto entra el círculo vicioso que mantiene un mal programa de capacitación, después del curso, no se ven resultados, por lo que ya no envían personas a otro curso o los participantes ya no van al curso porque no sirve para nada, es una pérdida de tiempo.

En muchos casos, los espacios para impartir la capacitación se encuentran dentro de las instalaciones del centro de trabajo, lo que provoca que los jefes inmediatos tengan acceso a los participantes y los estén llamando para atender asuntos de su área de trabajo, adicionalmente a que muchas instalaciones no cuentan con los requisitos mínimos deseables para realizar las acciones de capacitación.

Por otra parte, en la programación de los cursos no se toma en cuenta las cargas de trabajo de las áreas y en algunas dependencias programan mas de un curso para el mismo puesto al mismo tiempo, para ejecutar todos los cursos en un plazo determinado, ya sea presencial o a distancia, con lo que los involucrados, si quieren cumplir con los cursos que deben tomar para el servicio profesional de carrera, deberán dejar prácticamente abandonadas sus labores para dedicarse de tiempo completo a capacitarse, situación que en la práctica no es posible, con lo que resulta que los titulares de las áreas que tienen poca o ninguna actividad, son los únicos que cumplen con el programa de capacitación y a los de las áreas con sobrecarga de trabajo, les resulta prácticamente imposible cumplir con el programa.

Como puede apreciarse, con este panorama, resulta muy complejo el desarrollo de los programas de capacitación dentro del sector público, por este motivo se presentará una propuesta para modificar algunas de las formas en que éstos programas se realizan, para que a pesar de las circunstancias en contra, que salen de la competencia de las áreas de capacitación, puedan obtenerse algunos resultados de la inversión de los recursos públicos para estos programas, al permitir una retroalimentación clara y que puedan realizar las mejoras que se requieran.

## PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



## **Capítulo IV**

### **Propuesta de Evaluación para el Sector Público**

Se presenta la propuesta de un modelo de evaluación para un programa de capacitación dentro del sector público, en donde se proponen modificaciones que permitan un aprovechamiento más eficaz de los recursos fiscales que se invierten para capacitación del personal. En esta propuesta se pretende mejorar la forma en que se llevan a cabo los programas de capacitación a pesar de las condiciones adversas que imperan en la administración pública, sin realizar los grandes cambios que la organización requiere, esto es, con algunos cambios cualitativos que requiere una inversión de tiempo mínimo, puedan obtenerse mejores resultados de los programas de capacitación.

La propuesta incluye cambios en el diagnóstico de necesidades de capacitación, en los objetivos e incluye la integración de indicadores que permitan una evaluación más completa del programa, se describe el programa completo con el fin de hacer un trabajo integral, pero en el cual sólo se está tratando a detalle las partes correspondientes a la propuesta que es la evaluación y su sustento metodológico que incluye el diagnóstico de necesidades y los indicadores.

#### **Elaboración de un Programa de Capacitación para el Sector Público**

Para iniciar la elaboración de un programa de capacitación, se partirá de la base que ésta es un área nueva en la dependencia u organismo descentralizado o que se es nuevo como responsable del área de capacitación dentro de la organización, ubicación del área responsable en el Anexo 03, (pag. 105).

## Planeación

Para emprender cualquier tarea en la vida es indispensable contar con un plan de acción, para elaborar un programa de capacitación es necesario disponer de información para detectar y elaborar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, identificar los objetivos y establecer presupuesto y programas.

## Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Se considerará que el diagnóstico de necesidades de capacitación está conformado por detección de necesidades y la jerarquización y establecimiento de prioridades.

La información que se requiere para la detección, parte de las siguientes fuentes de información:

1. La organización,
2. Las personas que conforman la organización,
3. Las tareas que realizan las personas para la organización y
4. Todos los datos de las personas respecto a su estancia en la organización

1.- Información de la organización.- se refiere, para el caso del sector público, a conocer a detalle:

- a) El reglamento interno de la dependencia o el estatuto orgánico si es organismo descentralizado,
- b) El manual de organización,
- c) La estructura orgánica autorizada,
- d) Ordenamientos legales que sustentan sus acciones,
- e) Condiciones Generales de Trabajo o Contrato Colectivo de Trabajo, según el caso.
- f) Líneas estratégicas de participación de la organización en el Plan Nacional de Desarrollo correspondiente,



- g) Objetivos organizacionales,
- h) Misión de la organización,
- i) Visión de la organización,
- j) Planes estratégicos de la organización
- k) Planes de reducción o crecimiento de la organización, recortes de personal,
- l) Planes de cambios tecnológicos, nuevos equipos o programas computacionales,
- m) Planes de cambios a la estructura orgánica,
- n) Planes o programas para cambios a los procesos de operación de las áreas, modificación a los ordenamientos jurídicos, procedimientos, o normatividad existentes,
- o) Informes de cumplimiento de los programas de trabajo y
- p) Cumplimiento de metas por áreas.

Con esta información se establece el punto en donde se encuentra la organización, a donde se tiene que llegar en un periodo determinado de tiempo, y en cuales casos, la capacitación puede proporcionar herramientas efectivas a la organización para alcanzar las metas y/o complementar los esfuerzos para alcanzarlos.

2.- La información de las personas que conforman la organización, datos como son:

- a) Verificar permanentemente si la plantilla de personal cubre en cantidad y calidad las necesidades de las áreas para realizar las actividades actuales,
- b) Verificar si existe personal calificado para realizar las actividades planeadas a corto y mediano plazo dentro de la organización,
- c) Verificar si se cuenta con personal capacitado para el cumplimiento de las obligaciones laborales, legales y económicas de la organización,

d) Saber con que conocimientos, habilidades y competencias cuentan los miembros de la organización, datos de empleados, supervisores y expertos. Contar con un inventario de Recursos Humanos, Anexo 05 (pag. 108).

e) Estadísticas de personal como:

- Número de personas en cada puesto, por área y en resumen.
- Número de personas que se requieren en cada puesto, por área y en resumen
- Edades de los trabajadores por puesto
- Nivel de calificación y conocimiento exigido para cada puesto funcional en cada área de trabajo.
- Actitud de cada trabajador hacia el trabajo y hacia la organización, por área de trabajo,
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada trabajador.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada trabajador para otros puestos de trabajo.
- Potencialidades de reclutamiento interno.
- Potencialidades de reclutamiento externo.
- Tiempo de capacitación necesario para la fuerza laboral reclutable.
- Tiempo de capacitación para los nuevos empleados.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación

f) Datos de la evaluación del desempeño individual y por área de trabajo

3.- Información de las tareas que realizan las personas para la organización.- Se requerirá recabar los siguientes datos:

a) Conocer el catálogo de puestos, los perfiles del puesto y el profesiograma de todos los puestos autorizados por la Secretaría de la Función Pública a la organización,

- b) Comparar el perfil del puesto establecido por la organización, con las características del personal para determinar diferencias,
- c) Si en la organización, en forma generalizada los trabajadores no cobran con el puesto que corresponde a las funciones que desarrollan, deberá realizarse un levantamiento de información para conocer en forma aproximada los grupos de funciones por área de trabajo, estándares de desempeño y requisitos para desarrollar la función, a fin de poder conocer si cumplen o no con las necesidades de las áreas,
- d) Saber que conocimientos, habilidades, capacidades, comportamientos, actitudes y características personales requerirán los planes de expansión o reducción, cambios organizacionales, de mercado, de producto o servicio, y de los procesos, que tenga previstos la organización,
- e) Comparar estas necesidades futuras con las características actuales del personal para determinar las diferencias y
- f) Leyes aplicables a su función, procedimientos, políticas y todo tipo de normatividad interna,

Con la información de los puntos dos y tres, se conocerá con que personal cuenta la organización, cuales son sus características, que se tiene y que hace falta.

4.- Información de todos los datos de las personas respecto a su estancia en la organización.- este punto requiere la revisión de reportes y estadísticas existentes acerca de:

- a) Quejas, de producto o de servicio, de jefes o compañeros de trabajo,
- b) Informes de seguridad, entrada a las oficinas fuera de horario sin justificación y, robos a la organización, o entre compañeros,
- c) Ausentismo, registros de control de asistencia por área,
- d) Índice de rotación de personal y entrevistas de salida,
- e) Conflicto entre los miembros de la organización,
- f) Peticiones sindicales,

- g) Diferencias entre compañeros de trabajo, entre jefes y supervisores, o entre jefes,
- h) Demandas presentadas contra la organización por extrabajadores,
- i) Ambiente laboral, satisfacción con la organización,
- j) Condiciones físicas de trabajo,
- k) Cumplimiento de las metas de producción o de programas por área,
- l) Calificación de los clientes internos y externos de los productos y servicios que se entregan como resultado.

En este último punto se sabrá que pasa dentro de la organización y en que casos la capacitación puede participar en la solución de los problemas, o en donde están las fallas y cuales pueden ser las posibles soluciones, se muestran algunos ejemplos en el Anexo 04 (pag. 106);

Para cada uno de los datos que se requieren, deberá existir un registro confiable, en caso de no existir se diseñara el formato para la recolección de datos y se iniciará el registro de los mismos, que continuarán recabándose en forma permanente para ofrecer información confiable al proceso de detección de necesidades. Anualmente se revisarán los formatos en que se llevan los registros y la confiabilidad de los mismos, con el fin de simplificarlos o adecuarlos a las necesidades y mantener una base de datos confiables, que mas adelante permitan el análisis del comportamiento de los registros utilizados.

Con este paso se concluye la recolección de información para la detección de las necesidades, ya se tiene claro el punto en donde se encuentra la organización, a donde se quiere llegar y en que plazo; ya se identificaron en cuales casos la capacitación proporcionará herramientas efectivas para llegar y/o complementar los esfuerzos para ello, con que personal cuenta, cuales son sus características, que se tiene y que hace falta; como se relacionan las personas con la organización, y se identificaron en donde están las fallas y cuales pueden ser las

posibles soluciones, ya se puede iniciar la jerarquización y la priorización de estas necesidades.

Este análisis, será revisado en forma conjunta entre los directivos de la organización y los responsables de capacitación, para:

- Jerarquizar las necesidades, en este punto se necesitará tanto la participación de los directivos de las áreas como el responsable de planeación estratégica y el de calidad.
- Establecer los objetivos de la capacitación, en esta fase participarán también los mandos medios de la organización, para que los objetivos estén alineados con las actividades específicas actuales o futuras de las áreas.
- Comprometer la participación de directivos, mandos medios y supervisores, la participación se enfocará a colaborar en la construcción de los objetivos de la capacitación, la concientización de la necesidad de reorganizar el trabajo para permitir la asistencia del personal de su área a los cursos o talleres que se programen y la participación activa en la evaluación del aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos por los trabajadores en su trabajo cotidiano.
- Determinar el presupuesto que se asignará al programa, de manera que se cumplan las metas de número de horas mínimas de capacitación anual, por miembro de la organización y
- Plazos en que se deberán alcanzar los objetivos.

Una vez que se conoce bajo que condiciones se realizará la capacitación, pues está elaborado y aprobado su diagnóstico de necesidades, en el Anexo 06 (pag.

110), se presenta un diagrama de flujo de esta etapa del proceso, se encuentra el responsable de capacitación en condiciones de elaborar el proyecto de programa, para lo que se seguirán los pasos que enseguida se detallan:

1. Enfocarse a satisfacer una necesidad específica cada vez, no tratar de abarcar todo en un solo curso,
2. Definir claramente del objetivo de la capacitación, deben quedar descritas con detalle las conductas esperadas de los participantes en sus áreas de trabajo, en esta fase se establecen las metas o resultados que se alcanzarán para considerar una capacitación como exitosa, los problemas detectados durante el diagnóstico de necesidades, deberán resolverse en la medida en que se establezca en este momento.
3. Prioridad de las necesidades y plazos establecidos por la dirección,
4. Integrar los indicadores de cumplimiento de tal manera que puedan medirse, en el área organizacional se pueden establecer indicadores para medir diferencias en:
  - a) Aumento de la eficacia organizacional,
  - b) Mejoramiento de la imagen de la empresa,
  - c) Mejoramiento del clima organizacional,
  - d) Mejores relaciones entre organización y trabajadores,
  - e) Disminución de la resistencia a las innovaciones,
  - f) Aumento de la eficiencia y otros

En el nivel de los recursos humanos, se pueden establecer indicadores para medir diferencias en:

- a) Reducción de la rotación de personal

- b) Disminución del ausentismo
- c) Aumento de la eficiencia individual de las personas
- d) Aumento de las habilidades de las personas
- e) Elevación del conocimiento de las personas
- f) Alcance de las metas o cumplimiento de los programas en tiempo y forma,
- g) Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas y otros

En el nivel de las tareas y operaciones, se pueden establecer indicadores para medir diferencias en

- a) Aumento de la productividad
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- c) Reducción del ciclo de la producción, mejora en los tiempos de respuesta,
- d) Mejoramiento de la atención al cliente
- e) Reducción del índice de accidentes
- f) Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

5. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos, establecer un orden que permita fraccionar los contenidos y en caso de ser necesario modificar el orden, las técnicas de enseñanza aprendizaje, y hasta los contenidos, si es necesario, durante el transcurso de la ejecución, derivado de evaluaciones a las observaciones directas o comentarios de instructores, participantes y otras personas involucradas durante la ejecución del curso o el programa,

6. Determinación del contenido del curso o taller, que se establece de conformidad con los objetivos,

7. Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible, conforme a los recursos disponibles, las características de los participantes y el contenido temático,
8. Presupuesto asignado para el desarrollo del programa
9. Definición de los recursos necesarios para instrumentar el programa de capacitación, como tipo de entrenador o instructor y, si será interno o externo, espacios, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
10. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado ( por ejemplo: los auxiliares de contabilidad que realizan asientos contables), considerando:
  - Número de personas
  - Disponibilidad de tiempo y horarios
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
  - Características personales de comportamiento
11. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en las instalaciones de la organización o fuera de ella.
12. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia, en que momento del desarrollo del proceso en el que participan es menos gravoso establecer un receso para incluir la capacitación, ya sea horario del día o época del año, meses o semanas específicos,



13. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa, con el fin de tener presente los beneficios esperados con una capacitación exitosa, a corto, mediano y largo plazo,
14. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

Una vez elaborada el programa bajo estas condiciones, se somete la propuesta a consideración de los directivos, se realizan las adecuaciones indicadas, en caso de que haya, con esto puede iniciarse la ejecución del programa.

## **Organización**

La organización se enfoca a cubrir la logística del programa de capacitación y el acceso a los recursos tecnológicos, humanos y físicos para realizarlo, conforme Grados (2001), lo establece se considerará que está compuesto de:

- Estructuras y sistemas.  
Disponer de espacios físicos,  
Contar con las atribuciones y funciones, dentro de la organización que permita su realización  
Disponer de Metodología, políticas y procedimientos de trabajo que sistematicen el proceso, conforme al manual de organización.
- Integración de personas.  
Contar con personas técnicamente preparadas, incluyendo los instructores, internas o externas, si son externas deberá contarse con personal calificado para realizar la contratación del servicio respectivo en tiempo y conforme a

lo estipulado en la Ley Federal de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

- Integración de recursos materiales  
Asegurar la disponibilidad de aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, todos los recursos físicos e instruccionales que se requieran para cada uno de los cursos programados, en tiempo y forma.
- Entrenamiento de instructores internos.  
La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, previa al inicio del programa.

## **Ejecución**

La ejecución es la realización directa del programa que hemos diseñado y el éxito de esta etapa está supeditada a la calidad y el cuidado que se haya puesto en el diseño y en la supervisión constante del cumplimiento de cada una de las etapas durante el desarrollo del programa y de que se cuente con todos los elementos necesarios par llevarla a cabo sin contratiempos.

Durante la ejecución del programa, como comenta Grados (2001), se estará al pendiente de que se cuente con:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, a igual que determinados apoyos que deben estar disponibles en tiempo y forma.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice mayoritariamente con recursos propios, en ocasiones se requiere de servicios complementarios de instrucción, material fílmico, materiales de apoyo didáctico, alquiler de

locales, hospedaje, alimentos, y otros de acuerdo a las características del curso, de los capacitandos y de la organización.

- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de acondicionamiento de aulas, materiales, listas de asistencia, diplomas, servicio de café y, demás actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

La forma de ejecución deberá apegarse al diseño del programa, y los cambios que se determinen derivados de la evaluación que se realice durante la ejecución, mismos que serán debidamente documentados para retroalimentación en el desarrollo de los cursos talleres o seminarios que aún no se ejecutan o para futuros programas.

## **Evaluación**

Para cualquier programa que realizamos, la etapa final del proceso es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación y ésta empieza a realizarse, durante la ejecución del programa, al verificar los puntos que requieran ajustes o modificaciones durante su desarrollo, mejorar su eficacia, al finalizar la ejecución la evaluación debe abordar dos aspectos:

1. Si la capacitación generó los cambios planeados en el programa, para la conducta de los miembros de la organización, y.
2. Si los resultados de la capacitación inciden en la consecución de las metas de la organización.

Para esto deberá verificarse el cumplimiento de los objetivos planteados cuando se realizó el diagnóstico de necesidades y si éstos se cumplieron después de concluido el programa, para considerarlo como exitoso.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas utilizadas en la capacitación son efectivas, la evaluación de los resultados se realiza en tres niveles, organizacional, de recursos humanos y de tareas o actividades, aquí se determinará si se cumplieron las metas en los indicadores establecidos al inicio del programa.

Para realizar una evaluación completa de la capacitación, se medirán desde cuatro diferentes criterios:

- 1) reacciones,
- 2) aprendizaje,
- 3) comportamiento y
- 4) resultados.

Criterio 1. Reacción.- Este es uno de los criterios mas utilizados y a veces el único, cuando existe alguno, para esta propuesta se mantendrá la evaluación reactiva para conocer la opinión del participante sobre el curso, se aplicará una escala de actitudes combinada con preguntas abiertas que sirvan para retroalimentar las especificaciones de la acción de capacitación de que se trate y permita enriquecer el programa. Las preguntas se harán con lenguaje sencillo para que sean fácilmente entendidas y que propicien los comentarios de parte de los participantes, es recomendable hacerlo por bloques temáticos, en donde se explore uno por uno los temas que nos interesa conocer. (Anexo 07 ejemplo pag.111)

Criterio 2. Aprendizaje.- Se utiliza para probar el conocimiento y las habilidades que un programa de capacitación proporciona, para esta propuesta se considera necesario la aplicación de un pretest y un postest.

En el pretest deberá explorarse la información con la cuentan los participantes o si tienen el dominio de las competencias que se contemplan en el curso o taller a impartir, y las expectativas que se tienen respecto a los resultados.

El postest se enfocará a solicitar a los participantes que expongan ejemplos de cómo el contenido de la capacitación puede aplicarse en su área de trabajo, que beneficios consideran que su participación les aportará en el desarrollo de su trabajo y si se cumplieron sus expectativas.

Esta aplicación se realizará cuando se trate de conocimientos que el participante debe dominar para el desarrollo de su trabajo, que es la situación que con mas frecuencia se presenta dentro de las actividades que se desarrollan dentro del sector público, ya que en aproximadamente un 90% de los casos, lo que se proporciona es un servicio y no un producto. Esto hace que el desarrollo de destrezas físicas para el manejo de maquinaria y equipo sea menos frecuente, situación en la que se puede medir el aprendizaje por el aumento en el número de productos agregados a la línea de producción que corresponda.

El fundamento para realizar la medición de este criterio como se propone, es la taxonomía de Bloom y la propuesta de Goldsmith y Kreiger de evaluar el aprendizaje a través de la valoración estructural, se eligieron estas propuestas por considerarlas como lo más cercano a una medición real del aprendizaje adquirido durante el proceso de capacitación.

El aprendizaje al medirse a través de las generalizaciones que el participante sea capaz de realizar desde el aula, a la aplicación del conocimiento en su área de

trabajo, pone en evidencia si ha comprendido o no los conceptos, y al hacerlo atinadamente puede asegurarse que el aprendizaje se ha dado.

Criterio 3. Comportamiento.- Esta etapa de la evaluación la realiza en primera instancia el jefe inmediato del capacitando, quien deberá contestar un cuestionario elaborado para que califique el desempeño del participante, antes y después de la capacitación, además de facilitar y apoyar activamente la aplicación de los nuevos conocimientos y conductas, a sus actividades diarias.

También dentro de este criterio habrá que observar periódicamente los avances en metas y programas establecidos para el área, con el fin de percibir cualquier cambio que ocurra en el ritmo de trabajo después de concluido el programa; si no existen variaciones significativas, habrá que revisar nuestro instrumento de evaluación y la honestidad de los involucrados, para realizar las modificaciones necesarias.

La segunda instancia estará a cargo de los clientes de la persona capacitada, esto es, lo calificará la persona que recibe el resultado de su trabajo, ya sea producto o servicio, esta percepción deberá documentarse antes y después del proceso de capacitación, dando el plazo que se considere necesario para consolidar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades, deberán contestar un cuestionario semejante al que se aplica al jefe inmediato.

Criterio 4. Resultados.- Este es el último criterio que se evalúa debido a que los resultados obtenidos pueden no presentarse en forma inmediata, que necesiten un plazo mayor para percibir el cambio, pero analizando los indicadores integrados durante la elaboración del programa y las metas establecidas para estos indicadores se podrá asegurar si la capacitación ha sido exitosa o no.

En este criterio es importante observar con cuidado todos los eventos suscitados dentro de la organización que puedan haber influido en los cambios en los

indicadores, para poder asegurar que las modificaciones detectadas son producto del programa de capacitación que se realizó.

Esta propuesta tiene muchas limitaciones derivadas de todos los puntos no abordados para corregirse, como es la necesaria motivación y compromiso de parte de todos los mandos medios y superiores de la organización hacia la capacitación, que incentivaría la participación y la aplicación de los conocimientos, además que daría facilidades para la asistencia a los cursos con lo que se involucran todos los miembros de la organización en la misión, visión y objetivos de la organización, con lo que se inicia el círculo virtuoso que mueve los grandes cambios en la organización, pero tenemos que empezar por alguna parte, esta propuesta es sólo la primera parte.

Dentro de la parte administrativa, es necesario contar con las descripciones de puestos que contengan los detalles necesarios para poder comparar el desempeño de los participantes en sus áreas de trabajo contra los estándares que deben estar consignados en las descripciones de puestos, y el personal debe cobrar con el puesto que está desarrollando y en caso de no ser así, el área de personal debe tener identificado cual es el puesto que realmente está desempeñando, para poder utilizar esta información para realizar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación.

## **Conclusiones**

La capacitación es una excelente herramienta para el progreso de las organizaciones y es lamentable que dentro del sector público se desaprovechen los pocos recursos asignados a esta importante tarea que sólo proporciona beneficios.

No obstante lo anterior, una persona con ganas y con empuje puede sacar mucho provecho de esos pobres recursos de los que se dispone para realizar su tarea y la forma para iniciar un cambio importante es lograr la participación de los mandos medios y superiores de la organización en esta tarea, que aunque ellos no lo crean les va a beneficiar en forma directa en su trabajo cotidiano, y motivar la participación del personal operativo. Para lograr una capacitación exitosa se requiere de la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Lo primero que tiene que hacerse es lograr el cambio de actitud de los jefes inmediatos de los trabajadores hacia la capacitación, entonces es necesario empezar con una campaña intensiva de sensibilización hacia la capacitación a nivel de mando, después a nivel de personal operativo, y una vez terminada esta tarea, involucrar a los mandos, al personal operativo y a los sindicatos en la integración del programa, establecer un número mínimo de horas anuales de capacitación por persona como obligatorias y acordar algún tipo de reconocimiento para los que cumplan su meta, siempre y cuando también se cumplan las metas y programas de su área de trabajo.

La disposición y el entusiasmo que los participantes tienen en una acción de capacitación es fundamental para lograr los resultados esperados, por lo que si no es posible asegurar promociones, cambios de área, puesto, actividad o sueldo, es importante no comprometerlos para motivar a los participantes, ya que la falta de



confianza por las promesas no cumplidas, puede resultar más dañina que no haberlas mencionada, será mejor en este caso, la publicación de estadísticas de cumplimiento de las metas de capacitación, motivar al personal a competir para que su área gane y ofrecer un reconocimiento público, un brindis, un refrigerio, algunos días de vacaciones, vales de despensa, permitir un periodo determinado sin registro de control de asistencia, trato preferente para la selección de los periodos vacacionales, cambios de turno o de rol de guardias, o alguna cosa que sea factible pero que los haga sentirse reconocidos. También es una alternativa que no se ha explotado, el ofrecer eventos de capacitación no dirigidos al trabajo sino al cumplimiento de necesidades personales de los trabajadores, como premio a su disposición y entusiasmo para la capacitación para el trabajo, fuera de las horas de oficina, como cursos de inglés, cuando no lo requieren para su trabajo.

Es importante señalar que una herramienta desaprovechada dentro del sector público, es su personal experto, ya que sólo un número mínimo de expertos internos imparten cursos y talleres en la materia de su especialidad, por lo que sería provechoso que entre las competencias exigidas para los puestos de mando estuviera la de tener formación como instructor y estar obligado a impartir capacitación al interior de la dependencia o entidad, integrar la impartición de acciones de capacitación por parte del personal experto dentro de sus programas anuales de trabajo, de manera que cuenten con la disponibilidad de tiempo que se requiere para dedicarlo a esta tarea..

El dominio de esta competencia no sólo apoyaría fuertemente los programas de capacitación sino que permitiría una mejor transmisión de conocimientos y habilidades hacia sus subordinados durante el desarrollo del trabajo cotidiano.

Esta propuesta contiene cambios en el enfoque integral de la capacitación, aunque sólo aborda modificaciones específicas al diagnóstico de necesidades, necesarios para los cambios propuestos en la evaluación, y a la evaluación de la capacitación, ya que las variaciones que se plantean involucran a mayor número

de miembros de la organización, situación que por si misma puede modificar la percepción que sobre la capacitación hubieran tenido antes de este proceso.

La limitación más importante es que para lograr su aplicación en los términos planteados y obtener resultados en el corto plazo, debe existir la intención política de lograr un cambio en esta materia, que parta desde el titular de la organización, con el fin de que se reciban los apoyos participativos de los miembros de la organización, necesarios para su ejecución. Si no se cuenta con ellos su aplicación y la obtención de resultados sería a mediano o largo plazo.

Sería interesante si alguna persona pudiera realizar un estudio aplicado que incluyera las variables mencionadas en este trabajo con el titular de la organización interesado e involucrado, para comprobar si efectivamente las recomendaciones que contiene surten los efectos que se plantean en el presente trabajo y ver si esta es una forma de lograr la mejora que hace falta dentro del sector público para beneficio de los trabajadores, la dependencia o entidad, la comunidad y del país.

## Referencias Bibliográficas

Arias, F. y Heredia, V. (2006), Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, (6ª Edición), México, Trillas.

American Psychological Association, (1992), Manual de Estilo de Publicaciones, (5ª edición), México, El Manual Moderno.

Ayala, G. e Iniesta, N. (1992), Evaluación y Seguimiento de la Capacitación; una alternativa. Tesis Facultad de Psicología, UNAM.

Chiavenato, I. (2005), Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, México, McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

Chiavenato, I. (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, (7ª Edición), China, McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

Claude, G. (1974), Historia del Pensamiento Administrativo, México, Prentice Hall. Traducción de Guillermo Maldonado Santa Cruz.

Ertmer, A., Newby, J. (1993), Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective. Performance Improvement Quarterly. v. 6, n. 4. p. 50-70.

Furnham, A. (2001), Psicología Organizacional, Oxford, Univerity Press,

Grados, J. (2005), Capacitación y Desarrollo de Personal, (2ª. Edición) México, Trillas.

Goldsmith, T., y Kraiger, K. (1997), Las aplicaciones del Conocimiento Estructural y La valoración de la Evaluación al Entrenar, en Kevin Ford J., Kozlowaki Steve W. J., Kraiger Kurt, Salas Eduardo, Teachout Mark S.; 1997, Improving Training Effectiveness in Work Organizations, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, Associates Publishers.

Hernández, E. y Picazo, R. (1994), Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B', CGPEET.

Ivancevich, J. (2004), Administración de Recursos Humanos, México, McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

Llanos, J. (2005), Integración de Recursos Humanos, México, Trillas.

Mian, A. (1995), Análisis Costo Beneficio, Un modelo para la Evaluación de la Capacitación, Tesis, Facultad de Psicología, UNAM.

Pozo, J.I., (1989), Teorías cognitivas del aprendizaje, Madrid, Morata.

Reza, C. (1995), Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, México, Panorama.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997), Administración de la Capacitación, México, McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

Santoni, A. (1996) Nostalgia del maestro artesano. México: UNAM; Porrúa.

Sleight, D. (1993) A developmental history of training in the United States and Europe. Michigan State University.

Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (1999), Administración de Recursos Humanos, México, (11a edición), México, Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V.

Steinmetz C., (s/fecha), Evolución del Entrenamiento, en Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Craig,, R. y Bittel, L.1985, 9ª reimpresión, México, Editorial Diana.

Werther W. Jr., y Davis K., (1996), Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

Mitnik F. y Coria A., (2006), Una perspectiva histórica de la capacitación laboral, en Políticas y Programas de Capacitación para Pequeñas Empresas. Un análisis multidisciplinario desde la teoría y la experiencia, Mitnik, F. (Coord.), Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006, obtenido el 16 de mayo de 2007, en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/ca\\_p6.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/ca_p6.pdf)

## ANEXO 1. CRONOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones importantes a la administración</b>
5000 a. de J.C.	Sumerios	Escritura: conservación de registros.
4000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
2700	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración. Terapia de la entrevista—«no lo retenga, expúlselo».
2600	Egipcios	Organización descentralizada.
2000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de a respuesta por escrito. Uso de un cuerpo de consejeros.
1800	Hammurabi	Control por el LISO de testimonios y escritura: establecimiento del salario mínimo: reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1600	Egipcios	Centralización en la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.
1100	China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
600	Nabucodonosor	Control de producción y salario incentivo.
500	Mencius	Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares.
	China	Reconocimiento del principio de especialización.
	Sun Tsu	Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar.
400	Sócrates	Enunciación de la universalidad de la administración.
400	Jenofonte	Reconocimiento de que la administración es un arte separado.
	Ciro	Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales.
350	Griegos	Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo.
	Platón	Enunciación del principio de especialización.
325	Alejandro el Grande	Uso del estado mayor (Staff).
321	Kautilya (India)	Ciencia y arte del gobierno,
175	Catón	Uso de la descripción de tareas.
50	Varrón	Uso de especificación de tareas.
20 a. de J.C.	Jesucristo	Unidad de mando. Regla de oro. Relaciones humanas
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.

## ANEXOS

<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones importantes a la administración</b>
1100	Ghazahi	Enlistado de las características de un administrador.
1340	L. Paciolo (Génova)	Contabilidad por partida doble.
1395	Francisco Di Marco	Prácticas de contabilidad de costos.
1410	Los hermanos Soranzo	Uso del diario y libro mayor.
1418	Barbarigo	Formas de organización de los negocios: trabajos sobre procesos contables usados.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; facturas y balances para control; numeración de partes inventariadas; intercambiabilidad de partes; uso de la administración de personal; estandarización de partes; control de inventarios; control de costos.
1500	Sir Tomas Moro	Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres.
1525	Nicolás Machiavelo	Principio de la confianza en el consentimiento de las masas; se reconoce la necesidad de la cohesividad en la organización; enunciación de las cualidades del jefe.
1767	Sir James Steuart	Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automación.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; conceptos sobre control-cómputo de devoluciones.
1785	Thomas Jefferson	Llamo la atención sobre el concepto de partes intercambiables.
1799	Eli Whitney	Método científico; uso de contabilidad de costos y control de calidad; aplicó el concepto de partes intercambiables; reconocimiento del campo de la administración.
1800	James Watt Matthew Boulton Soho, England	Procedimientos pauta de operación: especificaciones; métodos de trabajo; salarios incentivos; tiempos normales: datos normales: reuniones navideñas de empleados: gratificaciones notificadas en Navidad: sociedad mutualista de seguros para empleados: uso de auditorias.
1810	Robert Owen New Lanark Scotland	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas: se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores: construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores.
1820	James Mill	Análisis y síntesis de movimientos humanos.

## ANEXOS

<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones importantes a la administración</b>
1835	Marshall, Laughlin, et al	Reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración.
1850	Mill, et al	Campo del control; unidad de mando; control de materiales y trabajo; especialización-división del trabajo; salarios incentivos.
1855	Henry Poor	Principios de organización, comunicación e información aplicada a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. McCallum	Uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración. Aplicación de administración sistemática a los ferrocarriles.
1871	William S. Jevons	Estudio de movimientos en el uso de la azada; estudio de los efectos sobre el trabajador de empleo de diferentes herramientas; estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Estableció a nivel universitario un curso de administración de negocios.
1886	Henry Metcalfe	Arte de la administración, ciencia de la administración.
	Henry R. Towne	Ciencia de la administración.
1891	Frederick Halsey	Plan de premios sobre los salarios pagados.
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica; aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicado al mercadeo; sistema de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de administración científica; énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación.
	Frank B. Gilbreth	Ciencia del estudio de movimientos; «therbligs».
1901	Henry L. Gantt	Sistema de tarea y bonificación: enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.
	Walter Dill Scott	Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.
	Harrington Emerson	Eficiencia de la ingeniería; principios de eficiencia.
	Hugo Diemer	Texto pionero en la administración de la fábrica.



<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones importantes a la administración</b>
	John C. Duncan	Texto comprensivo a nivel universitario en administración.
1945	Horace B. Drury	Crítica de la administración científica-reafirmación de las ideas iniciales.
1945	Robert F. Hoxie	Crítica de la administración científica-reafirmación de las ideas iniciales.
	F. W. Harris	Modelo económico para el tamaño del lote.
	Tomás A. Edison	Mecanismo de un juego bélico para evadir y destruir submarinos.
1945	Henri Fayol	Primera teoría completa de la administración; principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas.
	Alexander H. Church	Concepto funcional de la administración; primer americano que explica la totalidad de los conceptos administrativos relacionando cada componente al todo.
	A.K. Erlang	Anticipó la teoría de las colas.
1917	William H. Leffingwell	Administración científica aplicada a la oficina.
	Meyer Bloomfield	Fundador del movimiento de la administración del personal.
1918	Carl C. Parsons	Se reconoce la necesidad de aplicar la administración científica a las oficinas.
	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1923	Oliver Sheldon	Desarrolló una filosofía de la administración; principios de administración.
1924	HG. Dodge H.G. Romig W.A. Shewhart	Uso de la teoría de la inferencia y probabilidad estadísticas en la inspección por muestras y en el control de calidad por medios estadísticos.
1925	Ronald A. Fisher	Diversos métodos modernos estadísticos incluyendo la prueba chi-cuadrada, estadísticas Bayesianas. teoría de la muestra y diseño de experimentos.
1927	Elton Mayo	Concepto sociológico de grupos de trabajo.
1928	T.C. Fry	Fundamento estadístico de la teoría de las colas.
1930	Mary P. Follet	Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.

<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones importantes a la administración</b>
1938	Chester I. Barnard	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.
	P.M.S. Blacket, et al	Investigación de operaciones.
1943	Lyndall Urwick	Colección, consolidación y correlación de los principios de administración.
1947	Max Weber Rensis Likert Cris Argyris	En la teoría de la organización se enfatizó en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema-abierto en la teoría de la organización.
1949	Norbert Wiener Claude Shannon	Se enfatizó en la administración en el análisis de sistemas y en la teoría de la información.
1951	Frank Abrams Benjamin M. Selekman	Reintroducción en el pensamiento administrativo de la política administrativa.
1955	Herbert Simon Harold J. Leavitt Robert Schlaifer	Se enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y mensurable; se acrecentó la atención en la psicología administrativa.

Claude G., 1974

ANEXO 2. MODELO DE EVALUACIÓN	
Autor	Descripción del Modelo
1. Tyler R., 1942	<p>Evaluación orientada hacia objetivos, proceso de retroalimentación del programa educativo, que permite la reformulación o redefinición de los objetivos. Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>establecer objetivos.</li> <li>comparar resultados con objetivos</li> <li>clasificar objetivos.</li> <li>definir objetivos en términos conductuales.</li> <li>establecer condiciones bajo las cuales debe ser demostrado el logro de los objetivos.</li> <li>explicar los propósitos de la estrategia de evaluación al personal responsable.</li> <li>desarrollar medidas técnicas apropiadas.</li> <li>recopilar datos de trabajo.</li> </ol>
2. Cronbach L., 1963	<p>La planificación de la evaluación para que resista la comprobación de resultados, se basa en la definición de lo que es y hace una buena evaluación. Planificación evaluativa convergente (evaluaciones potenciales) y divergente (evaluaciones reales), Conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>unidades; cualquier individuo o clase.</li> <li>tratamientos; una intervención hecha sobre una unidad de aprendizaje.</li> <li>operaciones de observación; los datos obtenidos por el evaluador antes, durante, y/o después del tratamiento, a través de tests, observaciones, entrevistas, etc.</li> </ol>
3. Suchman E., 1967	<p>basada en el método científico, diferencia entre evaluación(emisión de juicios de valor) e investigación evaluativo (procedimientos de recopilación y análisis de datos que incrementan el poder demostrar el valor de alguna actividad social).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>aspecto conceptual; que incluye los propósitos y principios de la evaluación, los valores y proceso evaluativo, los tipos y categorías de evaluación.</li> <li>aspecto metodológico; que incluye el enfrentamiento entre investigación evaluativa y no evaluativa, aproximaciones metodológicas a la evaluación, y variaciones y principios de la planificación investigativa.</li> <li>aspecto administrativo; que incluyen los estudios evaluativos y los compromisos para cumplir las obligaciones administrativas.</li> </ol> <p>Los tipos de estudios evaluativos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>evaluación última; que se refiere a la que se emplea para determinar el éxito global del programa.</li> <li>investigación preevaluativa; que se refiere a los problemas</li> </ol>

	<p>intermedios que deben resolverse antes de la evaluación final.</p> <p>c) evaluación a corto plazo; que es aquella que busca información específica de aspectos concretos en términos de utilidad inmediata.</p>
4. Provus M., 1971	<p>Llamado modelo de discrepancia, considera que el propósito principal de la evaluación es determinar el mejoramiento, mantenimiento o terminación de programas educativos, es el proceso de convenir con estándares de programas, y determinar si existen discrepancias entre los aspectos del programa y los estándares que rigen esos aspectos, usando información discrepante para identificar las debilidades del mismo. Divide el proceso en cinco etapas que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>definición y diseño del programa (insumo, proceso, resultado)</li> <li>instalación del programa.</li> <li>productos medios del programa</li> <li>productos terminales del programa.</li> <li>comparación de costos del programa.</li> </ol>
5. Stufflebeam D., 1971	<p>Evaluación es el proceso de delinear, obtener y proporcionar información útil para juzgar las decisiones alternas. El propósito más importante de la evaluación es el perfeccionamiento educativo, el cual lo concibe desde un punto de vista sistémico con su modelo CIPP (context, input, process, product). La definición que hace de sus términos consiste en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>contexto; que es una valoración de todo el contexto que permita establecer metas sólidas.</li> <li>entrada (input) ; que es la especificación de los medios necesarios para alcanzar las metas y la determinación de las barreras que limiten el logro de resultados.</li> <li>proceso; que consiste en información sobre el desarrollo del programa durante su realización para tomar decisiones sobre la marcha.</li> <li>producto; que consiste en la valoración, interpretación y juicio de los logros del programa, realizándose durante y al final del mismo.</li> </ol>
6. Alkin M. C., 1972	<p>Es el proceso de determinar las áreas de interés; seleccionar información apropiada; y coleccionar y analizar información, que permita reportar datos útiles para la toma de decisiones, desde una perspectiva sistémica. Sus cinco enfoques de evaluación consisten en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>evaluación de los sistemas; que es la información necesaria para la toma de decisiones sobre el estado de un sistema.</li> <li>planeación de programas; que es la información que permite elegir programas efectivos en necesidades específicas.</li> <li>desarrollo y ejecución de programas; que permite informar si el programa se realiza de acuerdo a lo propuesto.</li> <li>mejora de programas; que proporciona información durante el</li> </ol>

	<p>transcurso de un programa acerca de la manera en que éste está funcionando, verificando si los objetivos establecidos están siendo logrados.</p> <p>e) certificación de programas; que permite formular un juicio sobre el valor de un programa y su posible generalización a otras situaciones similares.</p> <p>En la evaluación se destacan dos aspectos muy importantes: el proceso, el cual se refiere a cómo se conduce la evaluación; y el producto, que se refiere a un cuerpo organizado de información que surge como resultado del proceso de la misma.</p>
7. Metfessel N., y Michael W., 1974	<p>modelo multicriterio para medir el impacto social de un proyecto de inversión, que incluye los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) involucramiento directo o indirecto de la comunidad para que ésta sea facilitadora del programa de evaluación.</li> <li>b) elaboración de un modelo cohesivo de metas generales y objetivos específicos.</li> <li>c) traducción de los objetivos específicos a formas aplicables para facilitar el aprendizaje.</li> <li>d) selección o construcción de instrumentos necesarios para contribuir a la eficacia del programa.</li> <li>e) realización de observaciones periódicas de las conductas objetivo.</li> <li>f) recopilación y análisis de datos.</li> <li>g) interpretación de los datos de acuerdo con las metas generales y los objetivos específicos.</li> <li>h) elaboración de recomendaciones para futuras instrumentaciones del programa.</li> </ol> <p>La lista de mediciones multicriterio incluye una serie de diferentes clases de criterios e instrumentos que pueden utilizarse para la evaluación</p>
8. Stake R. 1974	<p>La evaluación consiste en comparar los resultados deseados con los obtenidos, matriz de doble entrada en donde organiza los principales tipos de información que debe ser recopilada para realizar cualquier evaluación de programas educativos, la evaluación debe incluir procesos de juicio activo. Describe la evaluación preordenada como un estudio coherente y sistemático para conocer si los objetivos “preespecificados” fueron cumplidos.</p> <p>Sus dimensiones, por un lado, son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) metas; que es la descripción de lo que se espera del programa.</li> <li>b) percepciones; que es la descripción de lo que está sucediendo y puede ser captado por instrumentos de registro.</li> <li>c) normas; lo socialmente aprobado y establecido como criterio de valoración.</li> <li>d) juicios; que son las decisiones para realizar acciones concretas producto de la evaluación.</li> </ol>

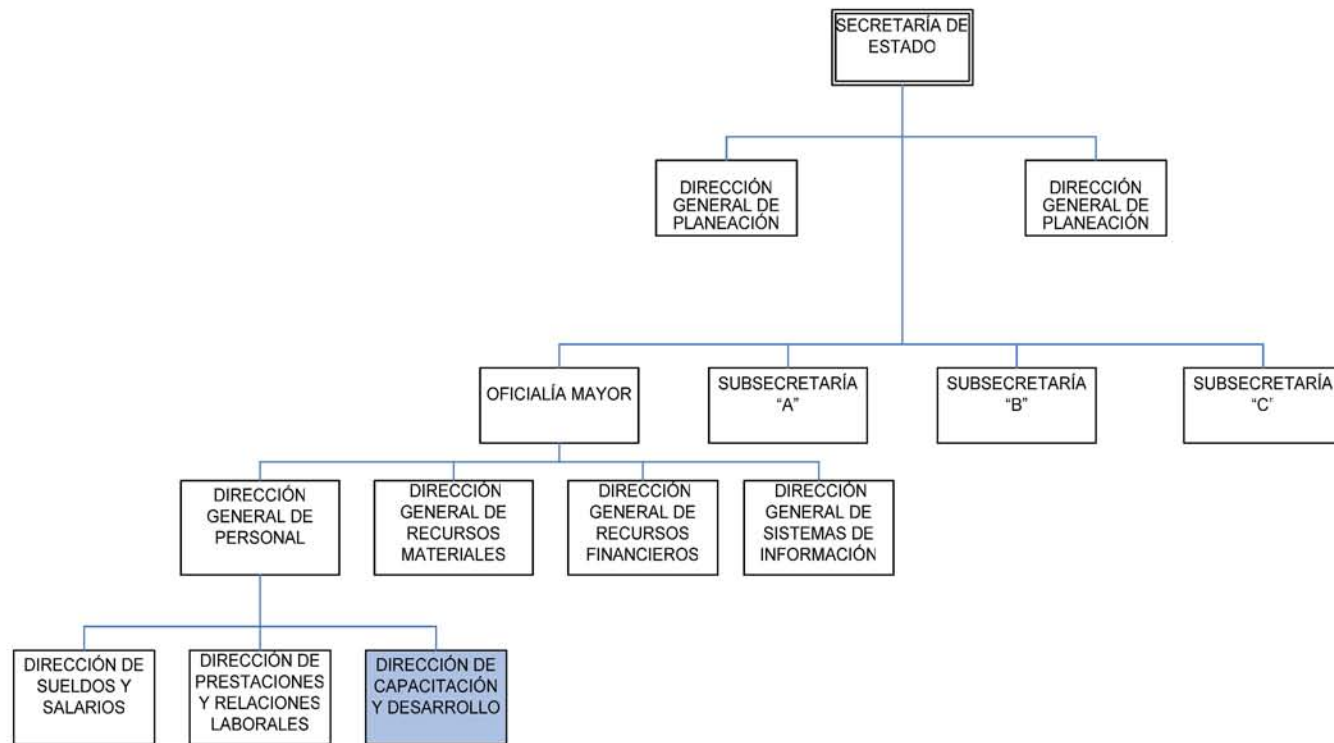
	<p>Por otro, toma en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) antecedentes; que son condiciones existentes anteriores a la instrucción, que se pueden relacionar con los resultados.</li> <li>b) transacciones; que son las relaciones y encuentros de todos los que se involucren en el proceso de instrucción.</li> <li>c) resultados; que son las evidencias del impacto de la instrucción</li> </ul>
<p>9. Cooley W., y Lohnes P., 1976</p>	<p>Modelo que predice que una ejecución criterio de una tarea de aprendizaje, está en función de las características del capacitando y de los eventos que ocurran entre la ejecución inicial y la evaluación de la ejecución criterio.</p> <p>Los elementos que toma en cuenta, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) oportunidad; que es lo que al capacitando le facilita aprender lo que será medido en la ejecución criterio.</li> <li>b) motivadores; los aspectos que favorecen el aprendizaje.</li> <li>c) estructura; que lo constituye el nivel de organización y especificidad de los objetivos, y la manera en que el curriculum responde a las características del capacitando.</li> <li>d) eventos instruccionales; que son el contenido, la frecuencia la calidad y la duración de las interacciones instruccionales.</li> </ul>
<p>10. Eisner E., 1979</p>	<p>modelo de evaluación tricotómico, sus dimensiones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) contenido y forma de presentación; donde se analizan y clasifican las experiencias de aprendizaje.</li> <li>b) calidad y forma de enseñanza; donde se analizan las diferentes técnicas de enseñanza aprendizaje, de acuerdo a los objetivos instruccionales.</li> <li>c) resultados obtenidos; logrados a través de procedimientos de evaluación eficaces que demuestren el logro de objetivos.</li> </ul>
<p>11. Kaufman R., 1987</p>	<p>Modelo desde una perspectiva sistémica, cuyas categorías fundamentales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) entradas; que lo constituyen los recursos o ‘materia prima’ de una empresa, como son los humanos, materiales, financieros, tiempo, información documental e informática, planes y programas, objetivos y metas, leyes, normas y procedimientos, etc.</li> <li>b) procesos; que son los métodos y medios en que estos recursos son empleados para alcanzar sus objetivos como son las políticas y estrategias, administración y misión de la empresa, metodologías, etc.</li> <li>c) productos; que son los resultados internos alcanzados.</li> <li>d) salidas; que están formadas por la suma de resultados internos (productos reunidos por ser entregados a un usuario externo a la empresa.</li> </ul>

	e) resultados; que son los efectos que tienen las salidas en y para la sociedad.
12. Ruiz P.,1990	Si la evaluación está dirigida a tomar decisiones con respecto a un programa instruccional, se puede presentar desde un punto de vista sistémico simple, de entrada, operación o proceso, y salida, de la siguiente manera: a) entrada; recursos e infraestructura del programa. b) operación o proceso; que es la manera en que se instrumenta el programa. c) salida; que son los productos del programa instruccional.

(Ayala M. e Iniesta N., 1992)

ANEXOS 3

UBICACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN





#### **ANEXO 4. Ejemplos de Fuentes de Información que nos Permiten Detectar Necesidades de Capacitación**

##### **a) Quejas de productos o de servicios, de jefes o compañeros de trabajo:**

En el área de quejas y denuncias del Órgano Interno de Control se pueden obtener estadísticas por área o por persona de las diversas quejas presentadas y separarlas según se trate de deficiencia de los servicios y/o productos, o de trato personal, después por su origen, para ubicar en que punto puede estar la falla.

Si de acuerdo a los datos obtenidos se observa una frecuencia constante que incide en un producto o un área en particular, podemos considerar que hemos ubicado el área del problema y analizar en forma conjunta con los responsables la situación que provoca estas quejas y si se determina que la falla se debe a falta de habilidad en el personal, es una necesidad e capacitación.

##### **b) Informes de seguridad, entrada a las oficinas fuera de horario sin justificación y, robos a la organización, o entre compañeros,**

Estos reportes se revisan para tratar de encontrar repetición de eventos en los que participen los mismos miembros de la organización o de la misma área para ubicar en donde esta el problema y analizar el asunto con el responsable del área y determinar las posibles causas, si se deriva de inconformidad o malestar por el ambiente de trabajo o por rencillas entre los miembros de un área, podemos considerar la propuesta de cursos de integración para esta área o de trabajo en equipo.

##### **c) Demandas presentadas contra la organización por extrabajadores,**

Esta información la podemos obtener del área jurídica o la de relaciones laborales, aquí se solicitará información sobre las demandas de extrabajadores en los últimos cinco años y de cómo concluyeron estos casos, si el laudo fue favorable al trabajador o a la dependencia u organismo descentralizado.

Con esta información se determina el porcentaje de laudos favorables a la dependencia, si es menor del 40 % de los casos, debemos analizar las causas por las que se perdieron dichos casos, con esta información podemos considerar como posibles causas la falta de conocimiento sobre el procedimiento para la rescisión del contrato por parte del área de personal, o la falta de conocimiento del titular del área de adscripción de los demandantes, para integrar un expediente para rescindir el contrato a un mal elemento esta

información nos confirmaría la necesidad de capacitación en este aspecto específico del conocimiento.

**d) Cumplimiento de las metas de producción o de programas por área,**

Para este caso deberemos analizar los incumplimientos de programas y metas para determinar si el personal asignado a estas tareas tiene el perfil y las características necesarias para su cumplimiento o si es posible mejorar sus habilidades para la tarea específica con cursos de adiestramiento, de ser así se considerará dentro de la detección de necesidades.

Aquí también se pueden considerar los planes de incremento en las metas y analizar si con el incremento de las habilidades de los trabajadores, a través de su participación en cursos de capacitación, es posible alcanzar dichas metas, para incorporar estos cursos en las necesidades detectadas.

**e) Calificación de los clientes internos y externos de los productos y servicios que se entregan como resultado.**

Para este punto se puede aplicar una encuesta a los clientes internos y externos y determinar el grado de satisfacción en relación a la calidad y oportunidad e la entrega del producto o servicio.

En el caso del sector público adquieren mucha relevancia los clientes internos, ya que sólo una mínima parte del personal tiene contacto con los clientes externos, la mayoría sólo tiene clientes internos y en muchos casos, ni siquiera los identifica como tales.

En la encuesta puede presentarse una escala de cinco puntos para calificar la calidad y la oportunidad de la entrega, así como solicitar sugerencias para su mejora.



## ANEXOS

21	Indique el resultado de su última evaluación del desempeño:							
22	Enumere seis competencias que se requieren para desarrollar sus funciones:							
	01		04					
	02		05					
	03		06					
21	¿Considera que necesita capacitación para desarrollar mejor su trabajo?			<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Marque X</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">SI</td><td style="text-align: center;">NO</td></tr> </table>	Marque X		SI	NO
Marque X								
SI	NO							
22	¿Cree que la capacitación podría ser de utilidad para usted?			<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Marque X</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">SI</td><td style="text-align: center;">NO</td></tr> </table>	Marque X		SI	NO
Marque X								
SI	NO							
23	¿Le gustaría participar en las acciones de capacitación programadas?			<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Marque X</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">SI</td><td style="text-align: center;">NO</td></tr> </table>	Marque X		SI	NO
Marque X								
SI	NO							
24	Enumere sus clientes internos y externos							
	Clientes Internos		Clientes Externos					
	01		01					
	02		02					
	03		03					
	04		04					
	05		05					

Lugar y fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

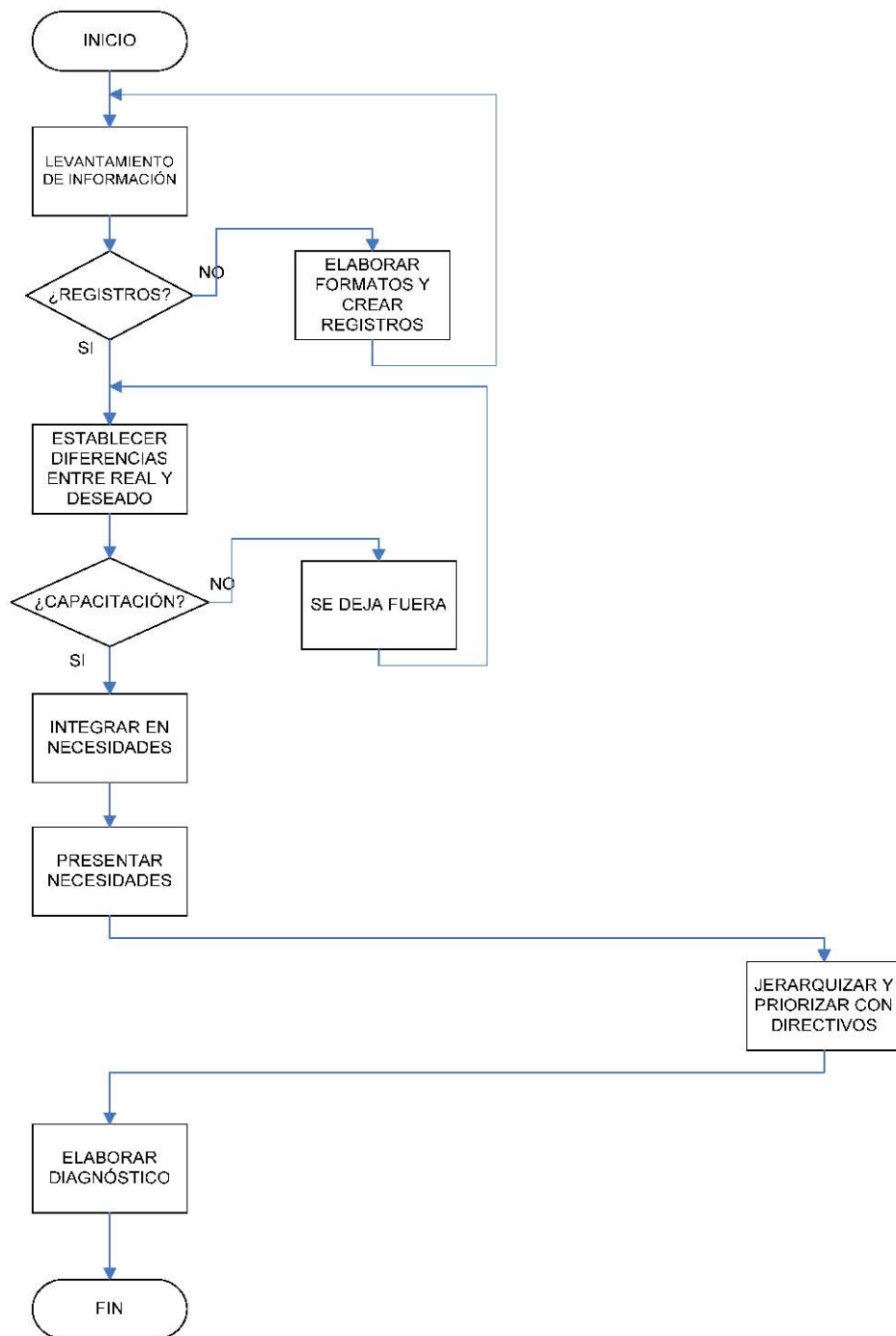
FIRMA: \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

ÁREA RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN

ÁREA RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN Y DIRECTIVOS





---



---

### 3.- Organización del Programa

Los espacios en las instalaciones fueron adecuados para el aprendizaje

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Estuvo cómodo en las instalaciones durante el evento  
La luz y la ventilación permitieron la realización de las actividades

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Se contó con los equipos y herramientas necesarios  
Los equipos de apoyo para la exposición del material didáctico estaba instalado y funcionaba, micrófono, proyectores, etc., en el momento en que se requirieron

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El evento inició a la hora y en el lugar indicado en el programa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La cafetería estaba dispuesta al momento del receso  
Los manuales y/o los materiales a utilizarse estaban disponibles al iniciar el evento

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Los baños estaban limpios, eran suficientes y funcionaban

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La temperatura ambiente fue adecuada para el desarrollo de las actividades dentro de las instalaciones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué condiciones cree que debieran cambiarse para dar mayores facilidades para el aprendizaje de estos temas?

---



---



---

### 4.- Desarrollo de capacidades seguridad y confianza

Considera que sus conocimientos (habilidades y/o actitudes) mejoraron con su participación en este evento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cree que podrá aplicar este aprendizaje en su trabajo  
Considera que lo que aprendió puede aplicarlo en un trabajo distinto al que realiza actualmente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Siente que su jefe le facilitará la aplicación de lo que aprendió para realizar mejor su trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Piensa que este aprendizaje le permitirá ser mas eficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Usted cree que lo que aprendió le dará mas oportunidades de obtener un ascenso

---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Le gustaría participar en otros eventos de capacitación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- Calificación del Expositor

Se presentó puntual e inició la sesión a la hora señalada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Conocía ampliamente el contenido del programa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Resolvió todas las dudas que se presentaron

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mantuvo el orden en el grupo y logró la participación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Utilizó adecuadamente los apoyos didácticos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Trató con respeto y cortesía a todos los participantes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- Calificación del Programa

¿Cuál es la calificación global que le daría al programa de capacitación?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por favor díganos que podemos cambiar para hacer mejor este programa, que no hayas comentado en las preguntas anteriores?

---



---

MUCHAS GRACIAS