



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO



**“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE
EVALUACIÓN INTEGRAL A LA CAPACITACION
EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

EDGAR ARELLANO PEREZ

DIRECTOR: MTRO. JAIME A. GRADOS ESPINOSA

Lic. Elda Maria Luisa Sánchez Fernández.

Mtro. Gabriel Jarillo Enriquez

Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez

Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**“PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE
EVALUACIÓN INTEGRAL A LA
CAPACITACION EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR”**

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi reconocimiento y admiración a todos aquellos que de manera directa e indirecta hicieron posible que siguiera con mis objetivos sin perder de vista lo importante que resulta el llevarlos a buen fin.

Prueba de ello es que este trabajo que inicie recién termine mis estudios, siempre estuvo presente y no es sino hasta ahora que lo veo terminado.

Las personas que a continuación mencionare han sido importantes en mi desarrollo personal y profesional todas de manera significativa me han apoyado para concluir este paso profesional que estaba detenido por varias razones.

A mi madre:

Enriqueta que con su fortaleza siempre me apoyo, así como de sus consejos, Te amo

A mi esposa:

Martha, mi compañera de vida ya que ella prácticamente inicio la carrera conmigo y sigue a mi lado dándome fuerzas, amor y apoyo, Te amo

A mis hijos:

Edgar Uriel y Alan Shinue, porque han sido motor importante para mi desarrollo y mis ganas de superarme, Shinue que me impulso para terminar el trabajo que inicie y poderme titular, Los amo

A Jaime Grados:

Maestro y tutor que nunca dejo de confiar en mi y siempre estuvo a mi lado apoyándome para concluir esta etapa y seguir motivándome para seguir creciendo y desarrollarme.

A la UNAM y Facultad de Psicología, que me dieron la oportunidad y los conocimientos necesarios para desarrollar esta gran profesión.

A los profesores que se tomaron el tiempo para revisar y hacer comentarios del trabajo para mejorarlo; Lic. Elda Luisa Sánchez Fernández, Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez, Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez y el Maestro Gabriel Jarillo Enriquez.

GRACIAS

INDICE

	PAG.
1.- INTRODUCCIÓN	1 - 3
2.- CAPITULO 1 La Capacitación	
Antecedentes de la capacitación	4
Los aprendices	4
Los gremios	4 - 5
El entrenamiento en oficios semiclasificados	6
Después de la revolución industrial	6 - 7
Las escuelas industriales	7 - 8
Las asociaciones de entrenamiento industrial	8 - 9
La capacitación en México: Desarrollo histórico	9 - 10
Ley Federal del Trabajo, artículos relacionados	10 - 16
3.- CAPITULO II La Capacitación como Proceso	
La capacitación como proceso integral	19 - 20
Necesidad de modelos	20
Control	20 - 21
Capacitación como sistema	22 - 23
Planeación	23
Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento	23
Elaboración de programas	24
Habilitación	24
Ejecución	24
Evaluación	24 - 31
4.- CAPITULO III El Colegio de Bachilleres Antecedentes y Capacitación	
Estructura y funcionamiento	38
Antecedentes del Colegio de Bachilleres	38 - 42
Organigrama de la Dirección de Administración	43
Listado de grados académicos requeridos por puesto	44 - 45
Niveles de autoridad	46
Departamento de capacitación y desarrollo	47
Corresponsabilidad de delegaciones del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado I.S.S.S.T.E. con planteles del Colegio de Bachilleres C.B.	48
Procedimiento	49 - 50
Condiciones de implantación de cursos	50
Antes del evento	50 - 51
Durante el evento	51 - 52

Posterior al evento	52 - 54
5.- RESULTADOS	
Análisis de resultados	55 - 56
Relación de cursos impartidos	57 - 58
Criterios de evaluación global	58 - 60
Resultados	61 - 64
6.- CONCLUSIONES, LIMITACIONES, RECOMENDACIONES	65 - 72
7.- ANEXOS	
Cartas descriptivas para la implantación De cursos de capacitación y/o adiestramiento. Registro de participantes para asistir a cursos. Registro de capacitación personal. Control de asistencia al curso. Evaluación global (trabajadores). Consolidado de curso (instructores). Registro de codificación de consolidado de curso. Registro final de participación a curso. Cuadro concentrado, puntaje real de evaluación. Concentrado evaluación final de cursos por delegación. Concentrado de evaluación final por curso. Representación grafica de evaluación final (promedio evaluación global vs. consolidado de curso). Registro de evaluación de servicios otorgados en planteles sede por coordinación sectorial. Representación grafica de servicios otorgados en planteles sede. Cuadro de habilidades desarrolladas por los cursos. Evaluación del desempeño de trabajadores administrativos capacitados post-curso. Registro de codificación de evaluación del desempeño de trabajadores administrativos post – curso Gráficas Evaluación de cursos por participantes Delegación Norte Evaluación de cursos por instructores Delegación Norte Evaluación de servicios otorgados en planteles sede Coordinación Sectorial Norte Evaluación final de cursos Delegación Norte.	
8.- BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En ese momento –1989-, en México, algunas organizaciones laborales grandes y pequeñas, cuentan con programas de capacitación y/o adiestramiento que permiten a sus trabajadores desarrollar aptitudes y capacidades para la adaptación a los cambios que se presentan día a día, así como poder proporcionar a estas personal mejor preparado y con actitudes positivas a las disposiciones que se crean derivadas de las necesidades organizacionales.

En la generalidad de los casos las organizaciones se preocupan principalmente por ofrecer un mayor número de programas y en ocasiones de la evaluación pedagógica, así como en algunos casos de la evaluación de reacción, pero generalmente las evaluaciones que se realizan son aisladas y sólo aportan algunos datos como son:

- A) El número de personas capacitadas.
- B) El número de programas realizados.
- C) Los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.
- D) Los resultados del agrado de los cursos.

De ahí que surja la necesidad de diseñar o formular sistemas concretos de evaluaciones, con instrumentos capaces de integrar la información recabada, con el propósito de retroalimentar la planeación, organización y ejecución de los programas surgidos de las necesidades específicas de las organizaciones.

El concepto de evaluación se refiere a la acción que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto, y forma parte de una de las Fases del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

Por lo que en el presente trabajo pretendo mostrar la importancia de la utilización de una serie de instrumentos que sirvan para evaluar en forma sistemática, (es decir paso a paso el proceso de capacitación desde la detección de necesidades de capacitación, la elección de programas que resuelvan la problemática detectada, la planeación de los cursos que se impartan, las evaluaciones de conocimientos, la evaluación de reacción y por último la evaluación de seguimiento a fin de corroborar si los cursos impartidos solucionaron las problemáticas o que aspectos habían de modificarse para ser que la capacitación sea una inversión y no solo un gasto o un número de cursos impartidos o personal capacitado sin ningún beneficio para los participantes y para la Institución), los cursos de capacitación y/o adiestramiento que fueron impartidos al personal administrativo y operativo de los planteles de la Institución educativa media superior (Colegio de Bachilleres), en el primer semestre del ciclo escolar, y que es determinante realizar una evaluación confiable de todo el proceso de capacitación, desde el momento en que se generan las necesidades de capacitación y/o adiestramiento hasta cerrar el **“circuito integral de Evaluación”**, el que termina en la evaluación de seguimiento pretendiendo recopilar información concerniente a la modificación de actitudes, habilidades y/o destrezas desarrolladas en el ámbito laboral posterior a su participación en los programas de capacitación y/o adiestramiento, así como la recopilación de información concerniente a las necesidades específicas del personal para la posterior programación reestructuración y/o modificación de los programas de capacitación y/o adiestramiento.

En los capítulos del presente trabajo se encontrará la siguiente información

En el capítulo primero; los antecedentes de la capacitación, desde antes y después de la revolución industrial, la aparición de las escuelas industriales, el desarrollo histórico de la capacitación en México así como los artículos de la ley federal del trabajo relacionados con la capacitación y a manera de ubicación de la población a con quienes se trabajo, una semblanza del Colegio de Bachilleres.

En el segundo capítulo; la capacitación como proceso integral, donde se revisaron trabajos relevantes sobre el tema, se mencionan trabajos que muestran la importancia de cada una de las partes que componen el proceso de capacitación como son; la detección de necesidades de capacitación, la elaboración de programas, la planeación, habilitación, ejecución, control, evaluación y la necesidad de mostrar a la capacitación como un sistema y crear modelos para que se visualice como un proceso integral.

En el tercer capítulo se encontrará la información concerniente a la estructura y funcionamiento de la capacitación y evaluación en la Institución de educación media superior, así como el planteamiento del sistema a utilizar llamado **“Círculo integral de evaluación”**.

En el apartado de resultados se presentará el análisis de resultados de acuerdo a la aplicación de los instrumentos en el proceso de capacitación de los 23 cursos evaluados de forma tal que se muestran en forma sintetizada las puntuaciones recibidas así como la relación que existe entre los puntajes altos con la aplicabilidad en su ámbito laboral.

Y en el último apartado se presentarán las conclusiones, limitaciones y sugerencias.

CAPÍTULO I

LA

CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 1

LA CAPACITACION

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación como sinónimo de la transmisión de habilidades y/o actitudes se remonta a través de la historia a las grandes construcciones, así mucho antes de la Revolución Industrial, los albañiles, canteros, carpinteros, artistas y agricultores transmitían en forma de “secretos” sus oficios a su descendencia de tal manera surgen así los primeros beneficiados con la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes los cuales se constituyen como:

LOS APRENDICES.

Los primeros tipos de entrenamiento que se utilizaron, tienen su origen en los aprendices, debe recordarse que en las civilizaciones antiguas la alfabetización no llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo se transmitían por instrucción directa, así se desarrollo todo un sistema de aprendizaje en el que una persona experta transmitía sus conocimientos a un novato, el cual por medio de la practica del oficio llegaba ser considerado como obrero y posteriormente podía llegar a ser maestro.

LOS GREMIOS

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios, cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico de su unión fue la ayuda mutua, la

protección de sus intereses. Estos tipos de asociaciones constituyeron en esencia las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al determinar ciertos principios en las funciones de mano de obra.

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores, existía un “maestro”, que era propietario de la herramienta y de la materia prima, así mismo, actuaba como director de las actividades del conjunto, por otro lado estaban los trabajadores propiamente dichos, quienes ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, pero aún no dominaban totalmente el oficio de que se tratara, estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, y esto, a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros, esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestro.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que contrataban. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil.

La época de apogeo de los gremios ocurrió entre los siglos XII y XV y su característica principal, era que sus privilegiados estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios de los productos.

Los gremios en si, constituyen la primera forma del concepto empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores que fueron creados para proteger sus intereses, los que conocemos en la actualidad como sindicatos, ya que dentro de ellos surgieron reglamentos como la limitación en el número de aprendices, la cantidad y calidad del trabajo que se debía realizar en el sistema básico de remuneración sobre el trabajo realizado.

EL ENTRENAMIENTO EN OFICIOS SEMICLASIFICADOS

Siguiendo un desarrollo congruente con las necesidades de las poblaciones en pleno crecimiento, el siglo XIX trajo una era de legislaciones de todo tipo y principalmente sociales; y con ellas, cambios notables en el concepto de organización de los trabajadores. Entre estos cambios, ha habido uno que recibió un especial énfasis, sobre todo en Estados Unidos de Norteamérica y fue el del entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, que a la postre, dio como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por las autoridades oficiales.

En Estados Unidos de Norteamérica, en el año de 1745, los hermanos Moravian, establecieron este tipo de entrenamiento en el estado de Pennsylvania, en oficios como la carpintería y la jardinería.

DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El cambio de una economía agrícola a una industrial, de los que hoy son considerados como países desarrollados, puede observarse estadísticamente en el número de patentes que fueron otorgadas por las oficinas de registro respectivas, en Norteamérica se registraron un promedio de 77 patentes anuales entre 1812 y 1817, y luego un enorme incremento de 540 patentes en el año de 1830. Después de 30 años, esto es, en 1860, el promedio ascendió a 4,819 patentes por año, esta derrama de ideas industriales tuvo obviamente, un reflejo en el volumen de manufacturas producidas en Estados Unidos de Norteamérica. Si usáramos los índices de hoy en día, las cifras no serían muy impresionantes, pero en términos de velocidad en su crecimiento si son significativas.

Por ejemplo, el volumen aproximado de manufacturas en 1850 era de mil millones de dólares; en 1880 se quintuplico, o sea cinco mil millones de dólares. En 1909, subió a veinte mil millones y en 1914 a veinticuatro mil millones. Podemos decir que este tipo de crecimiento, en forma geométrica, en las industrias ha sido la regla en vez de la excepción, la historia del crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a la industria, es también muy interesante ya que se vincularon los resultados del crecimiento con dichas acciones al contar con trabajadores que realizaban las tareas con mayor rapidez al ser instruidos por quienes tenían el conocimiento de las actividades a realizar.

En 1809 la Gran Logia Masónica estableció la educación vocacional en instalaciones adecuadas al llevarlas a salones propiamente distribuidos para la enseñanza, el entrenamiento de tipo manual empezó en Norteamérica en 1825, con las llamadas “Escuelas Industriales Estatales” que eran en realidad, cárceles para personas corrompidas socialmente, a pesar de lo anterior el concepto básico era bueno, esto es, dar cierto entrenamiento a las manos ociosas y junto con una capacitación mental adecuada, lograr que estas personas hicieran alguna contribución útil a la sociedad.

En 1886 se establecieron las primeras escuelas de educación vocacional privadas, en Cincinnati, Cleveland, Toledo, y Chicago, al mismo tiempo que se establecían instituciones públicas similares en Filadelfia, Baltimore y Omalia.

Uno de los pasos más importantes para el desarrollo de los trabajadores, más allá de los conocimientos requeridos por su oficio, fue la “Ley Land Grand”, firmada por Abraham Lincoln, propiciando por este medio que a partir de 1862, la educación superior pudiera proporcionarse al hijo del hombre común y corriente, privilegio que antes de esa fecha era privativo de los ricos.

LAS ESCUELAS INDUSTRIALES.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento: Las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecida en la ciudad de Nueva York, en 1872,

por Hoe y Cía. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Se establecieron escuelas similares en Baldwin en 1901, así como en la General Electric, y también en la Internacional Harvester en 1907, rápidamente este método se volvió práctica común.

Otras compañías que también emprendieron este tipo de entrenamiento en aquellas primeras épocas fueron la Western Electric, la Goodyear, Ford y National Cash Register Co. Otra influencia clave en el desarrollo del entrenamiento fue la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA). En 1892, esta asociación ofreció en la ciudad de Brooklyn, en Nueva York, cursos de dibujo de imitación y en Springfield, Ohio, cursos para modelistas de piezas de fundición, mecánicos herramientas y para ebanistas. Para el año de 1905 la YMCA, en la ciudad de Nueva York, ofrecía ya 63 cursos, 36 por ciento de los cuales fueron de tipo comercial y 26 por ciento de índole científica y técnica.

LAS ASOCIACIONES DE ENTRENAMIENTO INDUSTRIAL

En 1914, un joven llamado Alvin E. Dodd, fue nombrado asistente del secretario de la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial. Un año antes se había constituido, en la Universidad de Nueva York, la asociación Nacional de Escuelas de Empresas Privadas.

Esta Asociación empezó con 60 miembros que representaban a 34 empresas, y tuvieron su primera convención en el año de 1914 en el estado de Ohio, y los acuerdos que en ella se lograron ocupaban más de 450 páginas. Al año siguiente las conclusiones de la junta se reunieron en 549 páginas. Hubo un total de 4 convenciones anuales.

Era perfectamente natural que conforme los educadores de los negocios empezaban a examinar las necesidades de capacitación de sus organizaciones, su entendimiento del proceso continuara desarrollándose y expandiéndose en muchas categorías. Para el año de 1918, esta Asociación había centrado su interés principal en el personal de sus empresas.

En 1920, cambio su nombre al de Asociación Nacional de Entrenamiento Corporativo y muy poco tiempo después se unió a la Asociación de Relaciones Industriales de América para formar juntos la Asociación Nacional de Personal.

Menos de tres años mas tarde, esto es, en 1923, el nombre cambia nuevamente y es el que conocemos en la actualidad como la *American Management Association*. El espíritu y guía de esta Asociación fue Alvin Dod, quien continuo ocupando este puesto durante mucho años.

Por lo anterior, podemos ver que la administración moderna de personal es una resultante de la conciencia alerta de capacitación, desarrollada por los empresarios ya que al vincular los procesos de mayor producción con personal mejor preparado coadyuva a reducir costos de producción por menor desperdicio y agiliza las actividades del proceso productivo, la sistematización de la capacitación en todas sus partes constituye, hoy día, el concepto moderno de la administración de personal, al pretender mostrar la vinculación de la inversión en la capacitación con el aumento en las ventas y en los clientes satisfechos.

De 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, en el ámbito laboral las organizaciones reconocen y aceptan los beneficios que de esto se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han promulgado mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Enmarcada por la educación para adultos, la capacitación ha evolucionado el método lógicamente hasta niveles de competencia con el desarrollo logrado para la educación de niños y jóvenes, cuya transformación metodológica se inicio históricamente más pronto.

DESARROLLO HISTÓRICO

A continuación se exponen los antecedentes históricos jurídicos que nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo. En la época prehispánica existía un profundo interés por parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico y artesanal de sus jóvenes, el Tepochcalli y el Calmecac son una muestra de ello, en el Tepochcalli se instruía a los jóvenes del pueblo en las artes de la guerra y de los oficios mientras que en el Calmecac se instruía a los hijos de los nobles en las ciencias para ocupar puestos de dirigentes como; sacerdotes, jueces y en la guerra para comandar a las tropas.

En la legislación colonial encontramos ordenamientos que podríamos conceptualizar como capacitación, por ejemplo “Las ordenanzas de Minería” de 1783 que nos habla de la Educación y Enseñanza a la juventud destinada a las minas, y en donde se trata a la “Educación” como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; a la “Enseñanza” como la forma para hacer a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873 se funda el “Gran Círculo de Obreros de México” que tiene entre sus objetivos la propagación entre la clase obrera de la “instrucción”, relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma interrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso, “Derecho del Trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina con un afán más justo y equilibrado entre los factores de la producción.

Todas las decisiones en materia de capacitación carecían de infraestructura y consecuentemente, de solidez operativa por lo que se presentaron métodos informales para transmitir las experiencias.

El reconocimiento y reglamentación a la capacitación se establece a partir del 9 de enero

de 1978, fecha en que se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que reforma las fracciones XIII y XXXI del apartado “A” del artículo 123 Constitucional, quedando de la siguiente forma:

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

XXXI.- “La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a: a) “Ramas industriales.....”, “También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa, obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente”.

Es en el año de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. En esta fecha y durante los ocho años siguientes no se promovió su cumplimiento.

En 1976 el Ejecutivo Federal promovió la celebración de un periodo extraordinario de sesiones por parte del Congreso de la Unión, a fin de examinar fundamentalmente, una iniciativa de Ley, para reformar y adicionar la “Ley Federal del Trabajo”, con disposiciones que reglamentarán la obligación que atribuye la Constitución a los

patrones.

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, modificándose los siguiente artículos relacionados con la capacitación: 3, 25, (VIII), 132 (XV), 153-A, al 153-X, 526, 537, 538, Y 994 (IV), con el propósito de que los patrones capaciten a sus trabajadores y sea cumplida la ley en todos sus términos.

ARTÍCULO:

3..... Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

25

VIII La indicación de que 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.

132

XV Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en términos del capítulo III bis del artículo 153 A al 153 X.

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

153 (B) Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismo especializados, o bien mediante adhesión, quedará a cargo de los

patrones cubrir las cuotas respectivas.

153 (C) Las Instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

153 (D) Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad.

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

153 (F) La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III.- Prevenir riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

153 (H) Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento; y cumplir con los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

153 (I) En cada empresa se constituirán comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153 (J) Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

153 (M) En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes, programas y los requisitos establecidos en este capítulo.

153 (N) Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

153 (T) Los trabajadores que hayan sido aprobados a los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, misma que serán autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

153 (V) Las constancias de habilidades laborales son el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

526 Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

537 El Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento tendrá entre otros, los siguientes objetivos:

III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.

IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales

538 El Servicio Nacional de empleo Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los términos de su reglamento interior

539 A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las actividades de vigilar y hacer cumplir lo estipulado en la Ley en cuanto a capacitación y adiestramiento así como, autorizar, registrar, aprobar, modificar, rechazar, certificar y dictaminar sanciones .

994 (IV).- De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no proporcione capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, duplicándose si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello.

El 5 de julio de 1978, se publica en el Diario Oficial, el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Esta unidad se llamo Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial del 30 de diciembre de 1983). En la actualidad la Dirección General de Capacitación promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores en materia de capacitación, en apego a lo establecido en el "Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2004, mismo que entró en vigor el 30 de marzo de 2005;”

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado publico, así como para elevar los niveles de productividad y por consiguiente los niveles económicos del país, tal y como se manifiesta en el artículo 44 de dicha Ley “La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia”.

Se ha realizado hasta aquí una breve presentación del desarrollo histórico de la capacitación, a continuación mencionare los antecedentes de la Institución en donde se emplea el sistema de capacitación y la utilización de los instrumentos que sirven para cerrar el “ **Circuito integral de Evaluación**”.

CAPÍTULO II

LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO

CAPÍTULO II

LA CAPACITACION COMO PROCESO INTEGRAL

En estos momentos existe un cúmulo de información sobre la capacitación, desde diferentes puntos de vista (evaluación de algunas de sus partes, metodología, estructura, etc.) por lo que se expondrá a continuación algunos de los trabajos relevantes sobre el tópico, del cual pueden desprenderse interesantes planteamientos para lograr ubicar a la Capacitación de los recursos humanos como un proceso integral que permita la revisión de cada uno de sus pasos para que de esa manera exista la posibilidad de retroalimentar cada uno de sus pasos en beneficio de todos, ya que de esa forma se llevará a cabo una capacitación donde se optimizarán tanto el uso de recursos materiales, técnicos y humanos

A continuación se expondrá en forma breve lo que la revista “*Pedagogía para el adiestramiento*” (1974), presenta en cuanto a la capacitación como un sistema integral: La capacitación de los recursos humanos es una tarea compleja y de gran amplitud que presenta una multitud de facetas que requieren de profunda atención y estudio, el concepto de capacitación se ha restringido a la vinculación del hombre al trabajo y a su realización (del hombre) a través del trabajo, por lo que también es considerado como sinónimo de educación para el trabajo.

Es importante señalar la existencia de múltiples áreas en las que la acción de capacitación puede y debe tener lugar como un medio para que los individuos que forman nuestra población tengan acceso a un gran cúmulo de conocimientos existentes que les permita un mejor aprovechamiento de sus capacidades y recursos y que en última instancia de lugar a su pleno desarrollo como seres humanos y a su participación más activa en la consecución del desarrollo integral del país. Ya que en estos precisos momentos es menester de las áreas laborales de personal desarrollar y perfeccionar el recurso humano ya que esto redundará en una mejor calidad de los servicios prestados y en la calidad de vida de los integrantes del proceso productivo del país.

Por lo que la capacitación tendrá como objetivo la realización plena de la persona en el ámbito laboral desarrollando en ella, no únicamente aquellas aptitudes ni actitudes sino también y fundamentalmente sus capacidades de comunicación, de toma de decisiones, de organización y de adaptación flexible al cambio, entre otras cosas, por lo que las tareas de capacitación han de tener un carácter continuo, permanente a la luz de los requerimientos de desarrollo.

La capacitación de los recursos humanos trasciende los aspectos meramente cuantitativos, referidos a las cifras demográficas de la inversión económica, cobrando especial relevancia los aspectos cualitativos para el cambio de mentalidad y comportamiento de las personas, como requisito previo al desarrollo y transformación de las estructuras y la necesidad de la interacción de la capacitación con los problemas fundamentales que vive el país.

NECESIDAD DE MODELOS

Los síntomas, las deficiencias y las actitudes, implican la necesidad de modelos de planeación participativa, modelos de control para la retroalimentación y ajuste de la planeación, modelos de relación de los grupos y áreas involucradas, modelos dinámicos para la detección de deficiencias y para los procesos de aprendizaje, es preciso buscar un modelo nuevo, sistematizado dinámico y flexible que satisfaga las aspiraciones e integre los anhelos de los miembros de la comunidad, por lo que debe ser un sistema que permita participar a los diferentes grupos de la vida activa del país, de tal forma que por la interacción se retroalimente y se ajuste a las condiciones cambiantes de la vida cultural, económica y social de la misma.

Dicho modelo debe tratar de hacer uso de los múltiples recursos potenciales para programas de capacitación que actualmente se desperdician.

CONTROL.

La función de control esta referida a la recopilación y sistematización de la información y experiencias de los resultados de los programas para descubrir la adecuación entre necesidades, recursos y objetivos y para aplicar las medidas correctivas pertinentes y oportunas con el objeto de retroalimentar la planeación y realizarlo en forma dinámica.

Valencia A. A. (1982) menciona en su trabajo: “la capacitación debe ser entendida como un proceso integral ya que las diferentes áreas o subsistemas que la integran tienen una relación muy estrecha entre sí, pero es muy frecuente encontrar que, en general los responsables de la utilización de los recursos en una empresa no están convencidos de las ventajas que se derivan de las acciones de capacitación y/o adiestramiento, tanto por lo que corresponde a su efecto en la productividad, como por el beneficio que ofrece a los trabajadores, tales circunstancias propician que, de alguna manera las acciones de capacitación no cuenten con el apoyo que requieren limitando, por lo tanto su sistematización y efectividad en al ámbito laboral”.

La forma tradicional de capacitación como ya se ha mencionado se lleva a cabo mediante la enseñanza práctica de una persona con experiencia en el puesto a otra que carece de conocimiento.

Sin duda en la actualidad esta acción en el proceso de enseñanza aprendizaje tendrá mejores resultados si se efectuara con la debida supervisión de los factores que en dicho proceso intervienen, otras veces se capacitó sólo con el propósito de dar cumplimiento con la legislación laboral, sin tomar en cuenta las necesidades reales; sin diseñar, planificar o programar y mucho menos, sin seguir una forma o un método para evaluar los efectos de la capacitación en el centro de trabajo.

La relevancia que actualmente se le ha dado a la capacitación de la mano de obra, debe estar orientada a proporcionar una serie de respuestas que ofrezcan alternativas metodológicas para evaluar objetivamente los resultados de las acciones a emprender, no tan sólo en términos de rentabilidad y psicopedagógicos, sino en cuanto a mejores condiciones de trabajo en general.

Hoy en día las grandes y pequeñas organizaciones requieren de sistemas que permitan aprovechar más los servicios de las personas que trabajan en las mismas. De ahí que surja la necesidad de diseñar o formular todo un sistema concreto de elementos que contribuyan al logro de dicho objetivo.

CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

Como se mencionó anteriormente la capacitación es una actividad que se realiza esporádicamente, que generalmente se ha llevado a cabo sin técnicas específicas que no ha requerido de personal especializado, ni de instalaciones y menos aún, de planificación y control.

Ortíz T. (1979) menciona que actualmente existe un enfoque conocido como Adiestramiento Sistemático, el cual sustenta y promueve la utilización de métodos y procedimientos científicos técnicos para plantear, ejecutar y evaluar acciones de capacitación.

Dicho enfoque plantea la necesidad que tiene el adiestramiento de recurrir, a los principios y descubrimientos de las ciencias de la conducta y la administración, para hacer de las acciones de adiestramiento algo verdaderamente útil y provechoso, por lo que el adiestramiento sistemático necesita de un aparato administrativo y técnico que funcione como coordinador de las acciones en este campo, cuya ubicación dentro de la empresa le permita captar con precisión las necesidades de promover acciones sistemáticas de adiestramiento.

Pérez A. (1978) en cuanto al adiestramiento sistemático, considera que toda empresa o institución requiere para lograr sus objetivos, sistematizar sus actividades, obedeciendo a una serie de funciones como son; dirección, suministros, producción, financiamiento, mercado, etc., con las que facilita la administración eficiente de los recursos de que se dispone.

Camargo S. y Pérez A. (1980), explican las diferentes áreas que comprenden la capacitación y adiestramiento en forma de subsistemas:

Los subsistemas se presentan a continuación:

- A. PLANEACIÓN DE CAPACITACIÓN
- B. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- C. ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
- D. HABILITACIÓN
- E. EJECUCIÓN
- F. EVALUACIÓN DE ACCION DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

A) PLANEACIÓN.

Tiene como finalidad el que se cuente con una guía para que la capacitación y el adiestramiento se den ordenadamente, incluye políticas de capacitación, metas de la función de capacitación, actividades para lograr dichas metas, recursos para implantar y mantener la función e instrumentos que ayuden a controlar la función de capacitación.

B) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Tiene como propósito definir las prioridades de capacitación e identificar al personal a capacitar.

Dentro de su procedimiento se encuentran: considerar objetivos institucionales y del departamento de capacitación, consultar e interpretar manuales de procedimientos, sistemas escalafonarios y catálogos de puestos, investigar metas y previsiones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) considerar los movimientos de personal, identificar objetivos no logrados y sus causas en cada una de las acciones, definir prioridades de capacitación, agrupar actividades por rama, aplicar instrumentos de evaluación para identificar personal a capacitar, etc.

C) ELABORACIÓN DE PROGRAMAS.

Surge de considerar la información proporcionada por la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación (DNAC) y esta compuesto por los siguientes elementos:

Metas del programa, grupos destinatarios, objetivos de aprendizaje, tipo de evento, estrategias del evento, actividades para habilitar y ejecutar el programa, horarios, fechas y duración de los elementos, estimación del costo de programa, beneficios de capacitación, etc.

D) HABILITACIÓN.

Propone; programar los eventos de capacitación, definir y proponer los recursos para su ejecución, se contempla programar, considerar y/o definir recursos, efectuar convenios y controlar servicios de personal para desarrollar los eventos, proveer recursos didácticos, revisar y aprobar planes de capacitación.

E) EJECUCIÓN.

Tiene como propósito el efectuar las actividades de capacitación previstas en la programación, tales como; la contratación de instructores, registro de participantes, formación de grupos, realización de eventos, evaluación de los eventos, informar la realización de cada evento comprobar la realización de la capacitación, etc.

F) EVALUACIÓN.

Tiene como objetivo evaluar cualitativamente y cuantitativamente el grado en que fueron alcanzados los objetivos establecidos en las acciones de capacitación y adiestramiento.

En cuanto a algunos de los trabajos realizados revise los concernientes al proceso de la

capacitación y que se encuentran enfocados a la evaluación de la capacitación por lo que expondré los intereses de la investigaciones así como algunos de los resultados obtenidos, identificando las recomendaciones desprendidas de tales investigaciones por lo que a continuación reproduzco los puntos importantes.

Tavares A. (1982) en su trabajo muestra la importancia de llevar a cabo la evaluación de la capacitación ya que pretendió no abarcar con profundidad todas y cada una de las partes que forman el sistema evaluativo, sino mostrar un ejemplo del tipo de información que se puede obtener bajo el enfoque sistémico, el cual se abocó a la evaluación del sistema de capacitación, tomando como indicadores las opciones de los capacitados en cuanto a la planeación, programación, ejecución y evaluación fue: “la evaluación del sistema de capacitación tomando como indicadores las opiniones de los trabajadores capacitados y de esa forma aportar datos para posteriores investigaciones”.

De tal forma en la investigaciones se menciona que: “Los indicadores acerca de la eficiencia y eficacia de un sistema de capacitación, se puede obtener mediante diversas fuentes de información, tales como: personal administrativo, instructores, capacitados, etc. estos indicadores de ninguna manera son mutuamente excluyentes, sino que se interrelacionan y se conforman en una estructura general”.

Se evaluó un curso de Relaciones Humanas a través de un cuestionario dirigido a los participantes al curso y otro cuestionario dirigido a los administradores de la capacitación donde estos últimos van encomendados principalmente a reflejar la opinión con respecto a la fase organizativa del área de capacitación y el cuestionario a los participantes del curso va encaminado a evaluar varios aspectos como: condiciones del curso, material, instructor, etc., las limitaciones consistieron en la imposibilidad de la aplicación del 100% de la muestra de los cuestionarios de los administradores por lo que los datos quedan incompletos, pero se dejó ver como conclusión que es extremadamente importante la opinión de los participantes a los cursos ya que son estos quienes experimentan los aciertos y errores del proceso de capacitación.

López H. (1982), presentó un modelo de evaluación en la capacitación denominado M.E.C. el cual es aplicado a un curso de perfeccionamiento secretarial contando con 8 participantes y con una duración de 15 horas.

El objetivo pretendió mostrar la importancia de llevar a cabo un Modelo de Evaluación a la Capacitación (M.E.C.), el cual consistió en la elaboración de una serie de escalas de medición de aprendizaje para verificar el aprovechamiento en términos de la evaluación pedagógica (proceso de enseñanza aprendizaje), y posteriormente en base a la observación conductual del evaluado en el plano laboral.

Al elaborar el cuestionario el cual pretendió evaluar los conocimientos adquiridos durante el curso y de acuerdo al resultado obtenido se llevó a cabo una segunda evaluación (seguimiento) dos meses después, para verificar si al haber obtenido un alto aprovechamiento del curso este se veía reflejado en el plano laboral, encontrando que es significativa la relación ya que quienes obtuvieron alto aprovechamiento en el curso este se mostró también en el plano laboral, comenta que los resultados en cierta medida pueden ser contaminados por la observación del evaluador ya que en el seguimiento la aportación de datos se da por la observación de las conductas de los asistentes al curso por el evaluador por lo que puede perderse la objetividad por lo que recomendó mejorar los sistemas de evaluación a la capacitación.

En la presente investigación aunque se realiza la evaluación de seguimiento a través del M.E.C. es importante señalar que sólo se evaluó el aprendizaje y la ejecución de los contenidos del curso en el plano laboral, dejando a un lado la organización, ejecución, planeación e impartición del curso.

Valdés B. y Mungia T. (1985), en su trabajo muestran la importancia de la evaluación del seguimiento a través del análisis del costo-beneficio, por lo que el propósito de dicho trabajo se dirige a “puntualizar y resaltar la importancia de realizar una evaluación de impacto de la capacitación, así como; proponer una alternativa con base a una evaluación

de seguimiento orientada hacia el desempeño laboral y los resultados de la capacitación en contraposición a la productividad, tal alternativa podría ser considerada como una acción independiente y/o complementaria a la evaluación del análisis costo-Beneficio”, mencionan que “una propuesta metodológica que se ha planteado para la evaluación de seguimiento, es el análisis del costo-Beneficio, que se presenta en términos económicos en relación a la productividad, pero considerando que en la productividad intervienen diversos factores, independientes a la acción de la capacitación, surge la necesidad de buscar otras alternativas”. Por lo que el objetivo es mostrar la importancia de la evaluación de seguimiento para proporcionar retroalimentación al curso, que sirva para rediseñar el contenido del evento.

La forma como se llevo a cabo fue a través de la elaboración de un cuestionario de seguimiento para 20 secretarias y 18 jefes los cuales contemplan la adquisición del contenido y la ejecución de lo aprendido en el plano laboral, el cuestionario se aplico a un curso dirigido a las secretarias el cual se programa con una periodicidad de 6 meses desde hace 3 años, por lo que en la estructura del curso no se intervino.

Al realizar la evaluación se refiere a la adquisición de conocimientos y a la forma como se ejecutan en el área laboral, la información en ambos casos (participantes al curso y jefes) se refiere al contenido del evento en el cual se identifica que se requiere que se involucren en los temas a tratar ya que de esa forma la apreciación de los resultados es más objetiva contando con que se da mayor difusión de los resultados obtenidos durante el curso con el objeto de que a mayor alcance en la adquisición de contenidos mayores beneficios en la ejecución de las tareas, de esa forma los resultados obtenidos aunque fueron satisfactorios, para que exista una real retroalimentación se requiere de una mayor involucración de todos los que intervienen en el proceso de la capacitación.

Banuet A., y Vigueras M. (1986), en su trabajo proponen una estrategia de evaluación para los eventos de la capacitación y adiestramiento en cursos de Relaciones Humanas, lo que consistió en impartir un curso de entrenamiento en Relaciones Humanas a través de

módulos basados en la descripción de cada una de las conductas a realizarse por los 23 ejecutivos pertenecientes a la Dirección Administrativa.

La elaboración del cuestionario aplicado consistió en realizar en conjunto con el especialista del curso y el coordinador de capacitación los instrumentos de medición del aprendizaje donde si se desea evaluar un sólo factor o varios, el criterio de evaluación debe enfocarse al aprendizaje del cambio conductual esperado, por lo que mencionan que “la falta de un programa de instrucción y de evaluaciones impide conocer el grado de avance del curso de capacitación”; se prueba a través de la investigación que es importante para la evaluación el describir claramente los factores a evaluar así como los cambios conductuales esperados, sólo así asegura que lo que se quiere evaluar se esta evaluando, los resultados muestran lo antes dicho y la importancia de la involucración del especialista del curso y el coordinador de capacitación, queda patente nuevamente el interés de relacionar el beneficio del curso a través de la evaluación pedagógica y se desvincula de los procesos o subsistemas de la capacitación.

Halfon S. y Carrillo A. (1977), en su trabajo pretendieron analizar la utilización de recursos que se dedican a la capacitación para lo cual impartieron un curso de Administración de Recursos Humanos en donde evaluaron el curso con 12 participantes aplicando cuestionarios antes y después del curso en cuanto a la adquisición de conocimientos (evaluación pedagógica) y posteriormente llevaron a cabo una evaluación de seguimiento realizando entrevistas con cuestionarios a los sujetos capacitados, en los resultados que se obtuvieron se puede identificar que el curso no cumplió con el objetivo de dotar de los conocimientos necesarios a los participantes o bien lo aprendido durante el curso no fue aplicable en la vida laboral, lo cual desprende la necesidad de realizar una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento, así como dar una mejor organización al desarrollar el evento, llevar a cabo una verificación del comportamiento anterior e identificar si los comportamientos después del curso son a raíz de su aprendizaje o ya los realizaban anteriormente, también se requiere de una mayor

precisión en la elaboración de las preguntas a los entrevistados para que de esa forma haya una congruencia entre lo que se contesta con lo que se pregunta.

En el presente trabajo se deja ver la necesidad que se tiene de llevar a cabo un control más estrecho de todos los sistemas y subsistemas que integran a la capacitación de tal manera que exista una concepción integral de la capacitación para observar los beneficios directos emanados de un proceso complejo como es la capacitación y/o adiestramiento.

Alarcón A. y Mora M. (1989), realizaron un trabajo el cual lo desarrollaron a través del Análisis Experimental de la conducta en donde utilizaron 2 grupos, uno experimental y otro control, al grupo experimental se le aplicaron las variables que fueron la observación previa de su conducta laboral, y el grupo control el cual no fue observado, lo que se encontró al dividir los grupos de 70 sujetos (policías auxiliares) y capacitarlos en el curso de Relaciones Humanas, pudo observarse que nuevamente se requirió de una adecuada Detección de Necesidades para que el contenido del curso fuera de acuerdo a las necesidades detectadas y les proporcionaran herramientas que les permitieran tener un mejor desempeño laboral, el curso no tuvo el éxito deseado probablemente debido a la falta de preparación de los instructores, dichos elementos no fueron evaluados perdiéndose la oportunidad de integrar una información importante en la evaluación del proceso de la capacitación.

En la investigación se evaluó el aspecto de la adquisición de los conocimientos (evaluación pedagógica) realizado a través del pretest y posttest, así como algunos aspectos como materiales, instrucción etc., por lo que las autoras mencionan: “No debemos evaluar sólo algún aspecto del curso porque no sería una razón suficiente para inferir en nuestros programas; por lo que la evaluación debería abarcar el aprovechamiento del participante, los recursos materiales utilizados, instrumentos que el curso requiere para la impartición así como el desempeño en el campo laboral”.

Para poder determinar el beneficio del curso en cuestión es necesario buscar la evaluación de los diferentes aspectos involucrados en la impartición de un curso, así

como tener en cuenta todo el procedimiento de la capacitación, serían algunas de las conclusiones a las que llegaron las autoras de dicha investigación.

Bravo R. y Cabrera E. (1989), en su trabajo pretendieron medir el desempeño laboral como un evaluador de la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje obtenido por los participantes de un programa de capacitación y adiestramiento a ingenieros de una compañía de seguros, dicho evento se denominó: Actualización de los seguros de daños impartido en 1983 a 13 ingenieros inspectores.

La evaluación consistió en medir el desempeño laboral antes y después así como la adquisición de conocimientos y la opinión de los participantes al finalizar el curso.

Dicha evaluación se apoyo en la utilización de registros observacionales de frecuencia, listas de verificación y entrevistas de opinión de participantes, jefe y subalternos (evaluación de seguimiento a raíz de la evaluación pedagógica) en los resultados obtenidos se pudo identificar que existe una relación estrecha entre los conocimientos adquiridos y el desempeño laboral posterior, así como de una buena opinión del curso impartido, por lo que comentan:

“La evaluación en el sentido de ser sistematizada puede ser una herramienta útil para conocer el avance y logro de metas previstas a fin de retroalimentar los elementos del proceso de capacitación y adiestramiento para así efectuar los ajustes pertinentes y facilitar el éxito del programa”.

En las investigaciones realizadas y revisadas se identifica claramente que las evaluaciones realizadas son las evaluaciones pedagógicas y de seguimiento, pero ha quedado asentada la falta de llevar a cabo una evaluación sistematizada e integral de todo el proceso de capacitación y adiestramiento que permita identificar y retroalimentar sobre los aspectos que requieren de una reorganización y/o modificaciones de tal forma que permita rediseñar o ajustar las partes que intervienen en dicho proceso para poder identificar claramente los beneficios de la capacitación.

Arias F. (1988), en su obra muestra la importancia que tienen los aspectos filosóficos de los capacitadores en el sentido de que se requiere de ¿dar curso y presentar cifras de

personal capacitado? o ¿ se pretenda a través de la capacitación ser un medio que permita solucionar deficiencias en los trabajadores? si lo que se pretende es dar solución a los problemas de las empresas e Instituciones se requiere de contemplar a la capacitación como un proceso que implica diferentes fases y que todas ellas deben ser evaluadas para alcanzar los objetivos previstos.

Se requiere de llevar a cabo una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación, identificar quienes y qué elementos requieren de una intervención de capacitación, así como de la elaboración de cuestionarios que reflejan los resultados obtenidos no sólo en las aulas de instrucción sino también en el plano laboral.

Para lo cual propone el Sistema A G de capacitación para la excelencia, el cual manifiesta que todos los pasos son auxiliados de procedimientos de evaluación requeridos en cada caso, así como el auxilio del inventario de comportamientos ó perfil de excelencia y/o análisis de ineficiencia, el perfil de excelencia el cual consiste en identificar de entre los trabajadores, cuales serían las actividades que se espera realicen, por lo que “constituye un intento de clasificar, sistematizar y hacer explícito el rol esperado el cual constituya la situación deseada dentro del sistema diagnóstico intervención -evaluación” el cual en forma resumida sería el siguiente:

		Situación real
- Detección de Necesidades de Capacitación	VS	Sistema ideal
- Elaboración de objetivos generales esperados		
- Elaboración de programas considerando recursos		Materiales Técnicos Humanos
- Selección de Candidatos a los cursos		
- Impartición de los eventos		
-Beneficios o problemas resueltos.		

LA ADMINISTRACION TRADICIONAL VS ADMINISTRACION CREATIVA

En la revisión bibliográfica realizada hasta el momento es trascendente mencionar que se da por hecho la importancia del ser humano dentro de la organización, situación que en realidad no se daba históricamente ya que la administración tradicional habitualmente consideraba a las personas como máquinas o un elemento más de la complejidad de la operación, en contraste la administración creativa (que se basa en teorías motivacionales) considera que todos los seres humanos tienden a dedicarse al trabajo como elemento central de sus vidas y con la apropiada motivación se entregan completamente al mismo.

Algunas de las diferencias entre estas dos formas de la administración son:

Administración Tradicional

- 1.- Individualismo extremo
- 2.- Tareas repetitivas
- 3.- Controles estrechos externos
- 4.- Responsabilidad individual
- 5.- Comunicación desfasada
- 6.- Competencia
- 7.- Desperdicio de recursos
- 8.- Improductividad
- 9.- Insatisfacción de clientes internos y externos

Administración Creativa

- 1.- Trabajo en equipo
- 2.- Tareas complejas
- 3.- Controles internos
- 4.- Responsabilidad grupal
- 5.- Comunicación constante
- 6.- Colaboración
- 7.- Aprovechamiento de los mismos
- 8.- Alta productividad
- 9.- Satisfacción de todos

Por lo que es esencial considerar que uno de los factores más importantes para la correcta operación de los recursos y de los procesos productivos es tomar en cuenta a los seres humanos en todas sus dimensiones, es decir; social, familiar, de creencias y biopsicológico, por lo que se eligieron algunos conceptos de la técnica de Círculos de Control de Calidad la cual se describe a continuación.

. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Los círculos de control de calidad nacieron en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, ya que en 1946, los japoneses empezaron a introducir de los Estados Unidos conceptos y métodos de control de calidad.

El tipo de control de calidad que se introdujo, a través de cursos o seminarios, hasta principios de la década de los 50's, fue lo que ahora se conoce como control estadístico de la calidad.

En julio de 1950, a invitación de la Unión de Científicos e Ingenieros japoneses (la JUSE - creada en 1949), el Dr. W. J. Deming (Profesor Norteamericano de estadísticas y artífice revolucionador de la calidad en el armamento de ese país durante la Segunda Guerra Mundial) impartió un seminario de ocho días sobre "Control de Calidad", seminario que dejó profundas enseñanzas para los japoneses, quien un año después, 1951 instituyeron el premio Deming a la calidad.

Sin embargo, el control de calidad, pese a todos estos esfuerzos no llegaban a ser una herramienta general.

Es por eso que la misma JUSE invita en julio de 1954 al Dr. Joseph M. Juran, Profesor norteamericano para dar el Seminario: "Administración del Control de Calidad", en este seminario el Dr. Juran sentó las bases de lo que es el Actual Control de Calidad a través de toda la compañía (participan todos los miembros).

Conforme fue avanzando el interés por conocer más sobre el control de la calidad, generaron una enorme demanda de libros y revistas, ante este ímpetu surgió la revista "Gembatogc", con el objetivo de complementar los aspectos de control de calidad.

Esta revista se planeo y edito de tal manera que los empleados pudieran comprarla en su lugar de trabajo a un precio módico y leerla y comprenderla por ellos mismos.

La revista en el prefacio de su primer edición, convoca, en palabras de su director

editorial, el Dr. Kaouru Ishikawa (considerado el Padre de los círculos de control de calidad), a sus lectores a formar círculos de estudios sobre control de calidad.

Los círculos de lectores que formaron, siguiendo esta sugerencia, se convirtieron en lo que ahora conocemos como círculos de Control de Calidad (C.C.C.), naciendo en abril de 1962 el primero de ellos.

Ya en 1960, los japoneses habían designado a Noviembre como mes Nacional de la Calidad, durante este mes se organizan cursos, seminarios y eventos, convirtiendo a la calidad en casi una religión.

Actualmente el mes de Noviembre es denominado el mes Nacional del Círculo de Control de Calidad donde se analizan los avances y aportes a la calidad de estos grupos y se hacen reconocimientos a nivel Nacional de su éxitos.

Los círculos de calidad son uno de los aspectos mas fascinantes de la Administración japonesa, y que en esencia se acerca más a la teoría gerencial “Z” de William Ouchi.

Los círculos de control de calidad y la teoría Z tiene en común que comparten con la administración, la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

Los C. C. .C. están formados por un grupo pequeño de un departamento, que en forma autónoma, animosa, voluntaria, espontánea e independiente llevan a cabo actividades de control de calidad cuyo objetivo primordial es encontrar fallas en el producto elaborar para generar alternativas de solución y cumpla satisfactoriamente los requisitos de los consumidores volviéndose mas competitivo.

Los Círculos de Control de Calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados, proporcionan entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el

individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas, esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización, hay reducción de costos, oportunidad de crecimiento personal, auto respeto, autoestima, autorrealización, logros en el trabajo, estimula la creatividad, es un estilo que escucha las recomendaciones de los trabajadores y reconoce los logros de un modo personal.

La función primordial de los C. C. C. es compartir con la Dirección de la Empresa la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

A través del trabajo de estos grupos la organización detecta lo que se esta realizando erróneamente y puede dar la señal de alarma para su corrección.

Tal vez la mayor contribución de los C. C. C. sea el trato que se le da al trabajador como individuo, pues parten de la premisa de que la gente pasa una gran parte de su vida en el trabajo y de que es mucho mas agradable trabajar en una atmósfera afable, donde la persona recibe el debido respeto y siente que lo que hace es, en verdad valioso.

Es por ello que los C. C. C. son un método útil para obtener alta calidad, una productividad mas elevada y un mejor estado de animo de los empleados, todo esto con un costo relativamente bajo. Habiendo identificado lo importante de la intervención de todos los involucrados en un proceso que da como resultado un producto o servicio y dado que en el área de capacitación y desarrollo, el compromiso es otorgar servicios que coadyuven al logro de los objetivos de la organización y/o institución, implemente una estrategia basada en algunos principios y estrategias de los círculos de Control de Calidad tales como:

- Mayor participación de los involucrados en el proceso de servicio.
- Identificación de los objetivos a lograr.
- Reconocer y aprovechar el potencial de los empleados.

- Se comparte con la Dirección o Autoridades la responsabilidad de resolver problemas de coordinación y productividad.

En dicha estrategia se interrelacionan:

- Autoridades (de planteles que es donde se imparten los cursos).
- Área de capacitación y desarrollo (enlace entre situación ideal y situación real)
- Instructores (facilitadores)
- Trabajadores (a quienes van dirigidos los cursos).

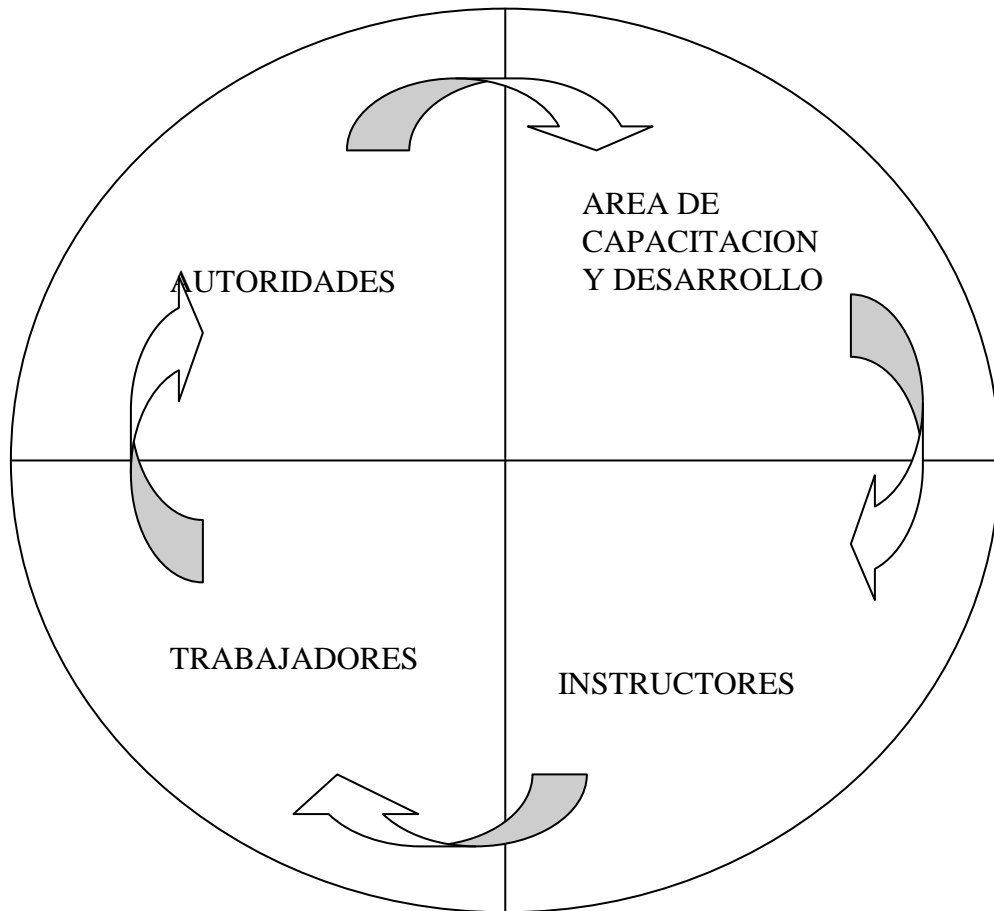
Autoridades en la Dirección General a través de la Subdirección de Personal al aprobar el programa de trabajo y brindar su apoyo.

Autoridades en Planteles, ya que a sus integrantes se les impartirán los cursos y/o talleres, y son quienes coordinan las sesiones de trabajo para estructurar el programa de capacitación en sus planteles.

- Área de capacitación y desarrollo, que es el enlace entre lo que se pretende realizar entre los Planteles, Instructores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE (que son el apoyo) y los trabajadores.
- Instructores, son los facilitadores en el proceso enseñanza, aprendizaje ajustando sus objetivos instruccionales a los alcances deseados por la Institución.
- Trabajadores, que con su experiencia en las actividades propondrán los cursos a recibir.

De tal manera que la interrelación se puede presentar así:

“CIRCUITO INTEGRAL DE EVALUACIÓN”



El nombre de circuito es dado de acuerdo a las competencias de autos donde corren en un circuito, ya que este tiene el inicio y el final en el mismo sitio.

Toda la actividad del circuito inicia en el área de capacitación y adiestramiento de personal del C. B., ya que al realizar el primer acercamiento a las Autoridades de los planteles para conocer sus “problemáticas” o desviaciones a la situación ideal contrastada con la situación real que viven en sus respectivos planteles por la actividad que realizan sus colaboradores, el área de capacitación muestra y asesora a las autoridades a elegir una alternativa de capacitación que podrá solucionar su situación, en ocasiones solicitan al

área su apoyo en la toma de decisiones que conjuntamente con sus responsables de servicios deberán realizar al elegir o combinar los cursos que se les presentan.

Una vez realizado lo anterior envían al área de capacitación las “cartas descriptivas” y el “registro de participantes” por curso, para que el área proceda a solicitar al proveedor (Subdelegación de capacitación ISSSTE) el o los cursos requeridos, quien enviará a los instructores designados para que el área de capacitación del C. B., les imparta el curso de “Inducción al C. B.”, y les otorgue las facilidades requeridas para la impartición de su curso.

Los instructores evaluarán y serán evaluados por la impartición del evento de manera integral, posteriormente entregarán los resultados al área de capacitación del C. B., para su análisis y codificación.

Los trabajadores del C. B., asistirán a sus cursos y evaluarán y serán evaluados durante la duración del evento así como posteriormente en sus respectivas áreas de trabajo.

Las autoridades de planteles serán las encargadas de realizar las evaluaciones de desempeño a los 30, 60 y 90 días posteriores a la impartición de los cursos a los trabajadores que hayan asistido, identificando si su participación en los cursos trajo como consecuencia el que las conductas observables son muestra clara del aprovechamiento de los eventos a los que hayan asistido y el tiempo en el que se hayan presentado dichas conductas, estas por supuesto deberán estar catalogadas como conductas esperadas para identificar si hubo mejoras ó no, este paso lo pueden realizar con un check-list previamente elaborado, posteriormente envían la información al área de capacitación del colegio para su análisis e interpretación de resultados para su tabulación y graficación para así presentarla ante la Dirección General del Colegio y mostrar la importancia de la capacitación y los beneficios que trae consigo.

Hasta aquí se ha mostrado que la mayoría de las investigaciones realizadas, contemplan a la evaluación de la capacitación en forma fragmentada, en cambio Arias F. (1988) establece y da pauta para visualizarla como un proceso integral, de acuerdo a esto y llevando un poco mas allá este concepto, en el capítulo siguiente se mostrará entre otras cosas el esquema que origina el sistema integral en la concepción de la capacitación, así como la identificación de la estructura de la Institución donde se desarrolla el concepto.

CAPÍTULO III

EL COLEGIO DE BACHILLERES ANTECEDENTES Y LA CAPACITACIÓN

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Con el propósito de mostrar un panorama claro con respecto a la estructura y funcionamiento de la Institución de Educación Media Superior y como se planteó el programa de capacitación para el primer semestre del ciclo escolar es importante describir hacia que personal se dirigieron los cursos de capacitación, ya que antes de elaborar el programa y al hacer una revisión de la actividad de capacitación, se encontró que solamente se llevaban a cabo un máximo de 10 cursos por año, de los cuales sólo se impartían en oficinas generales al personal administrativo de apoyo, es decir 8 de los 10 cursos eran dirigidos a secretarias y los 2 restantes a personal de reciente ingreso, los cuales eran cursos de inducción, en todos los casos, no se realizaba ningún tipo de evaluación y mucho menos se realizaba un seguimiento.

Para conocer la estructura organizacional y de personal, así como el funcionamiento del colegio, en este capítulo describiré los puestos, niveles de escolaridad, de autoridad y el funcionamiento del área de capacitación, así como el procedimiento del establecimiento del programa de capacitación del primer semestre dirigido al personal administrativo y operativo de los 20 planteles del colegio.

ANTECEDENTES DEL COLEGIO DE BACHILLERES

El Colegio de Bachilleres es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, creado el 19 de septiembre de 1973, mediante Decreto Presidencial, (Inició sus actividades en la Capital del Estado de Chihuahua con tres recintos educativos). En febrero de 1974, se establecieron en la Ciudad de México, cinco Planteles:

Plantel Uno “El Rosario”

Plantel Dos “Cien Metros”

Plantel Tres “Iztacalco “

Plantel Cuatro “Culhuacan”

Plantel Cinco “Satélite”

El Colegio tenía una estructura orgánica sencilla, integrada fundamentalmente por una Dirección General, dos coordinaciones sectoriales y las correspondientes Delegacionales del Patronato.

En sus inicios, el Colegio contaba con 11,837 alumnos, en la Ciudad de México, y 1,365 en Chihuahua.

En 1957, se emprendieron los estudios organizacionales para conformar una estructura que permitiera responder a las necesidades que planteaba el desarrollo de la Institución, contando, para tal efecto, con el apoyo de la Dirección General de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación Pública.

Es así como, se definió una segunda estructura orgánica, la cual estableció cinco direcciones dependientes de la Dirección General:

- 1.- Dirección Académica.
- 2.- Dirección de Relaciones.
- 3.- Dirección de Programación y Desarrollo.

- 4.- Dirección de Servicios.
- 5.- Contraloría General.

En apoyo a las funciones encomendadas, la Tesorería fue adscrita al Patronato.

Con base en lo estipulado en el Decreto de Creación, en la política educativa del Ejecutivo Federal y en la demanda existente, se inició en 1976, la impartición de la modalidad abierta en los primeros cinco planteles. El número de alumnos inscritos fue de 11,562.

Para contribuir a satisfacer la demanda de aspirantes a cursar estudios de nivel medio superior en la zona metropolitana, el Colegio de Bachilleres, en 1977 y 1978, determinó la necesidad de llevar a cabo nuevos estudios de planeación, para la creación de otros once planteles.

- Plantel Seis “Vicente Guerrero”
- Plantel Siete “Iztapalapa”
- Plantel Ocho “Cuajimalpa”
- Plantel Nuevo “Aragón”
- Plantel Diez “ Aeropuerto”
- Plantel Once “Nueva Atzacualco”
- Plantel Doce “Nezahualcóyotl”
- Plantel Trece “Xochimilco - Tepepan”
- Plantel Quince “Contreras”
- Plantel Dieciséis “ Tláhuac”

Para 1978, el Colegio contaba ya en la zona metropolitana con 46,874 alumnos, en el sistema escolarizado y 18,664 en el abierto. En el Estado de Chihuahua había 4,588 alumnos en las dos modalidades.

En 1979 se crean tres Planteles más:

Plantel Diecisiete “ Huayamilpas Pedregal”

Plantel Diecinueve “ Ecatepec”

Plantel Veinte “Del Valle”

Como resultado de los estudios realizados por la Dirección de Programación, contando con la asesoría de la Dirección general de Organización y Métodos, de la Secretaría de Educación Pública, así como de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, se determinaron tres áreas:

- 1.- Secretaria Académica:
 - 1.1 Planeación Académica
 - 1.2 Servicios Académicos
 - 1.3 Extensión Cultural

- 2.- Secretaria Administrativa
 - 2.1 Dirección Administrativa
 - 2.2 Dirección de Programación

- 3.- Dirección de Recursos Financieros.

En 1982, durante el Congreso Nacional del Bachillerato se determinaron los objetivos y contenidos del ciclo medio superior, dándose a conocer los criterios para el establecimiento del tronco común en el Plan de Estudios del Colegio de Bachilleres.

Posteriormente, al crearse la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, se requirió adecuar nuevamente la estructura orgánico-funcional del Colegio, siendo aprobada por la Junta Directiva, en 1984, la creación de una instancia de control interno, como parte del Sistema Integrado de Control y Evaluación Gubernamental.

En 1985 se estableció el Plantel 20, “Del Valle”, lo que permitió atender ese año en el área metropolitana, a 83,348 alumnos del Sistema Escolarizado y 22,632 del Sistema Abierto.

El 25 de Noviembre de 1985, por acuerdo aparecido en el Diario Oficial, se determinó la Descentralización Académica y Funcional de los Planteles de Chihuahua, respecto a los que operan en la zona Metropolitana.

Dentro de la Dirección Administrativa se encuentra la Subdirección de Personal de la cual se desprende el Departamento de Selección y Desarrollo de Personal el que se

encuentra dividido en 2 oficinas, la primera de Selección de Personal y la Segunda de Desarrollo de Personal; la segunda se encarga de la promoción, difusión e implantación de eventos y programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo dirigidos al personal administrativo de los 20 planteles.

Durante los primeros años del Departamento de Selección y Desarrollo – 1979 - en materia de Capacitación se coordinan algunos eventos (10 al año) ya que el presupuesto para los programas era muy escaso y además no se contaba con alguna infraestructura que permitiera conocer las necesidades específicas de capacitación adiestramiento y/o desarrollo del personal administrativo de los diferentes planteles del Colegio.

No es sino hasta el año de 1988, con el apoyo del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE a través de la Subdirección de Capacitación y sus cuatro Delegaciones, quienes proporcionan un catálogo de cursos y al personal (instructores) para la impartición de programas, que se genera una actividad encaminada a estructurar el mecanismo por el cual se atenderán los servicios en cuanto a capacitación se refiere, la estructura se mencionará ampliamente en el Capítulo III mostrando como para el año de 1989 (1er. semestre) se implantan los instrumentos de evaluación del proceso integral de la capacitación en 23 de los 120 cursos impartidos en los planteles del Colegio de Bachilleres.

- Estructura y funcionamiento del C.B.

El colegio de Bachilleres cuenta en su estructura organizacional, con organigramas completos, los cuales muestran todas las áreas que de él se componen, pero para lo que deseo mostrar (ubicación del área de capacitación y desarrollo de personal), sólo presentaré una parte simplificada de dicho organigrama:

ORGANIGRAMA:



En Oficinas Generales, se encuentran concentradas todas las áreas normativas que permiten funcionar a los diferentes planteles, por lo que la normatividad y/o cualquier tipo de procedimiento es generado desde Oficinas Generales.

A continuación presento el listado de puestos y niveles académicos requeridos para el personal administrativo en los diferentes Planteles.

**LISTADO DE GRADOS ACADÉMICOS REQUERIDOS
EN LOS DIFERENTES PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE PLANTELES**

PUESTO	ESCOLARIDAD
1.- Jefe De la Oficina Administrativa	- Lic. Administración de Empresas - Lic. En Relaciones Industriales - Ing. Industrial - Ing. Electricista
2.- Jefe de Unidad de Registro y Control Escolar	-Lic. Administración de Empresas - Lic. Admón. Pública - Ing. En Sistemas
3.- Responsable de Recursos Humanos (Pasante ó Titulado)	- Lic. Admón. - Lic. Relaciones Industriales - Lic. Relaciones Comerciales - Contador Público
4.- Responsable de Biblioteca	- Lic. Biblioteconomía - Lic. Admón. - Ing. Q. F. B. - Ing. Químico
5.- Responsable de Laboratorios (Pasante ó Titulado)	- Lic. Biología - Lic. Física - Lic. Ciencias Sociales - Lic. Humanísticas - Lic. Teatro
6.- Responsable del área Paraescolar	- Lic. Danza - Lic. Educación Física - Lic. Música
7.- Encargado del Servicio Médico	- Médico Cirujano
8.- Responsable de Mantenimiento e Intendencia (Pasante ó Titulado)	- Ing. Civil - Ing. Mecánico - Ing. Electricista
9.- Cajera	- Estudios Secretariales o Comercio
10.- Encargado de Tienda Escolar	- Bachillerato o Vocacional
11.- Prefecto	- Preparatoria
12.- Auxiliar de Biblioteca	- Téc. en Biblioteconomía - Bachillerato ó Equivalente

13.- Auxiliar de Laboratorios	- Técnico Lab. Clínico - Técnico Lab. Químico - Pasantes de: - Lic. Biología - Lic. Física - Lic. Química - Ing. Q. F. B. - Ing. Químico Biólogo - Ing. Físico Matemático
14.- Kardista	- Bachillerato ó equivalente
15.- Auxiliar de Control Escolar	- Bachillerato ó equivalente
16.- Auxiliar de Recursos Humanos	- Bachillerato ó equivalente
17.- Tomador de Tiempo	- Secundaria ó equivalente
18.- Auxiliar de Mantenimiento	- Secundaria ó equivalente
19.- Responsable de Almacén	- Contador Privado - Bachillerato ó equivalente - Secundaria
20.- Auxiliar de Almacén	- Secundaria
21.- Operador Máquina Impresora	- Secundaria
22.- Auxiliar Máquina Impresora	- Primaria
23.- Operador Fotocopiadora	- Secundaria
24.- Auxiliar de Servicios	- Primaria
25.- Auxiliar de Audiovisual	- Bachillerato ó equivalente
26.- Operador de Conmutador y Recepción	- Secundaria, Preparatoria ó Carrera Comercial
27.- Secretaria de Dirección	- Preparatoria ó Carrera Comercial
28.- Secretaria de Departamento	- Preparatoria ó Carrera Comercial
29.- Taquimecanógrafa	- Primaria y Carrera Comercial
30.- Mecanógrafa	- Primaria y Carrera Comercial

NIVELES DE AUTORIDAD

AREAS RESPONSABLES

1.- DIRECTOR

PUESTOS SUBALTERNOS

- JEFE DE OFICINA ADMINISTRATIVA
- SECRETARIA
- SUBDIRECTOR

2.- SUBDIRECTOR

- RESPONSABLE AREA PARAESCOLAR
- PREFECTO
- RESPONSABLE DE BIBLIOTECA
- JEFE DE LA UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL ESCOLAR
- RESPONSABLE DE LABORATORIO
- ENCARGADO DE SERVICIO MEDICO
- TAQUIMECANOGRAFA

3.- JEFE DE OFICINA ADMINISTRATIVA

- RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS
- RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO
- RESPONSABLE DE ALMACEN
- OPERADOR DE MAQUINA IMPRESORA
- OPERADORA DE MAQUINA FOTOCOPIADORA
- AUXILIAR DE AUDIOVISUAL
- OPERADORA DE CONMUTADOR
- RECEPCIONISTA
- TAQUIMECANOGRAFA
- ENCARGADO DE TIENDA ESCOLAR

4.- UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL ESCOLAR

- AUXILIAR DE CONTROL ESCOLAR
- KARDISTA
- TAQUIMECANOGRAFA

5.- RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

- AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
- TAQUIMECANOGRAFA

6.- RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO

- AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
- AUXILIAR DE SERVICIOS
- JARDINERO

7.- RESPONSABLE DE ALMACEN

- AUXILIAR DE ALMACEN

8.- RESPONSABLE DE LABORATORIO

- AUXILIAR DE LABORATORIO

9.- RESPONSABLE DE BIBLIOTECA

- AUXILIAR DE BIBLIOTECA

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

El departamento de Selección, capacitación y desarrollo de personal para llevar a cabo los programas de capacitación y/o desarrollo de personal, establece a través de la Subdirección de Personal, contacto con las Coordinaciones Sectoriales, Subdirección de Abastecimiento y la Subdirección de Capacitación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE.

^a Coordinaciones Sectoriales; son las áreas de Control y Seguimiento Educativo de los Planteles.

^a Subdirección de abastecimientos; área que se encarga de satisfacer necesidades de abastecimiento a Oficinas Generales y Planteles.

^a Subdirección de capacitación Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE.; es el Organismo que proporciona:

- Catálogo de cursos
- Instructores
- Manual del cursos
- Constancias de Participación

**CORRESPONSABILIDAD DE DELEGACIONES I.S.S.S.T.E. CON LOS
PLANTELES DEL COLEGIO DE BACHILLERES**

DELEGACION NORTE							
PLANTELES	2	5	9	11	12	Y	19
	N	N	C	N	C		N
PLANTELES	4	13	14	16	17	Y	20
DELEGACION SUR	S	S	S	S	S		S
PLANTELES	3	6	7	Y	10		
DELEGACION ORIENTE	C	C	C		C		
PLANTELES	1	8	15	Y	18		
DELEGACION PONIENTE	N	C	S		N		

- COORDINACIÓN SECTORIAL NORTE (N)
- COORDINACIÓN SECTORIAL SUR (S)
- COORDINACIÓN SECTORIAL CENTRO (C)

PROCEDIMIENTO

Con el propósito de realizar una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento, en el área de capacitación y desarrollo se realizó el envío a cada plantel del catálogo de cursos que imparte el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE. a través de la Subdirección de Capacitación y las cartas descriptivas .

Se envían para que las autoridades en conjunto con el personal de Planteles, revisen y/o modifiquen los contenidos de los cursos que consideren le servirán para solucionar la problemática detectada en el personal a su cargo . Una vez realizado esto serán enviados nuevamente al área de capacitación, para que el área se ponga en contacto con la Subdirección de capacitación del ISSSTE y sea este Organismo quien determine y envíe a los instructores al área de capacitación del Colegio para realizar una “Inducción al Colegio de Bachilleres”, en donde se les da a conocer la Historia del Colegio, estructura, objetivos, personal a quien van dirigidos los cursos y en caso de requerirse se plantee la modificación del contenido de los cursos, para cubrir las expectativas de los Planteles.

Una vez realizado y acordado lo anterior, se registran las “Cartas Descriptivas” (anexo 1) y “Registros de Participantes para asistir a los cursos”, (anexo 2) por cada plantel, con dicha información elabore el oficio de solicitud de elementos para el servicio de cafetería, en donde se solicitan en base a un aproximado de participantes de no mayor de 20, vasos, servilletas, café, azúcar, galletas y cucharas, así como el requerimiento de cada instructor en cuanto a material; hojas de rotafólio, hojas blancas, marcadores, lápices entre otras cosas, cada instructor entrega en el área de capacitación con anterioridad a las fechas pactadas para los eventos, el manual del curso el cual será reproducido por el área de capacitación en cantidad suficiente para los participantes.

Se establece una serie de condiciones para la implantación de los cursos.

CONDICIONES DE IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN PLANTELES

a) ANTES DEL EVENTO

1.- La población a quien van dirigidos los cursos son exclusivamente para el personal administrativo y/u operativo, de planteles.

2.- Se determine un Coordinador de Servicios de Apoyo a los cursos por parte del Plantel, señalando al instructor el lugar donde se efectuará el curso y actividades correspondientes como:

- a) Reclutamiento de participantes
- b) Carteles alusivos
- c) Servicio de cafetería coffe – break
- d) Borrador, gises, rotafólio, marcadores, hojas blancas
- e) Control de asistencia

3.- Incidencia del contenido del curso con las funciones del perfil de puesto de los participantes.

4.- Incidencia en el horario de los trabajadores de acuerdo a sus jornadas de trabajo.

5.- Aplicación de cursos con un mínimo de 20 horas por semana.

6.- Se inicie el lunes y concluya el viernes.

7.- La programación y selección de cursos se implementarán de acuerdo a lineamientos que determinen los jefes inmediatos de los trabajadores, previo acuerdo con el Director.

8.- Inauguración y clausura de cursos.

9.- Supervisión de servicios de cafetería.

a) Recepción del envío de cafetería por parte del Departamento de Selección y Desarrollo de Personal.

b) Entrega de cajas que contiene los materiales logísticos y servicio de cafetería al Departamento de Selección y Desarrollo de Personal.

B) DURANTE EL EVENTO

10.- El Coordinador del Plantel se encargará de comunicar y verificar la asistencia de los trabajadores en el lugar y hora correspondiente al curso.

11.- Diario Control de Asistencia de trabajadores.

12.- Instalación y Distribución de cafetería en cada sesión.

13.- Verificación de no interrupciones en el desarrollo del evento.

14.- Verificación diaria y puntual de asistencia de los trabajadores participantes.

15.- El Instructor es el responsable de la entrega de programas y material didáctico de apoyo.

16.- El mínimo de asistencia de los participantes para obtener Constancia de participación Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE será del 80%.

C) POSTERIOR AL EVENTO

17.- El material de evaluación queda en custodia del Instructor para su posterior entrega a la Delegación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE correspondiente.

18.- Envío de Control de Asistencia por parte del Plantel a la Subdirección de Personal Departamento de Selección y Desarrollo con fecha límite de entrega de una semana posterior al desarrollo del evento.

19.- La Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos a través de las Delegaciones Norte, Sur, Oriente y Poniente, enviará al Departamento de Selección y Desarrollo las Constancias de Participación a los trabajadores que observaron asistencia regular para su posterior envío al Plantel correspondiente.

20.- Envío a la Subdirección de Personal Departamento de Selección y Desarrollo de acuse de recibo de Constancias de Participación Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE.

21.- Cualquier sugerencia y observación antes, durante y después del evento serán dirigidas al Departamento de Selección y Desarrollo de Personal.

22.- El área de Capacitación y Desarrollo recibe paquete de evaluación por curso y procede a la tabulación de resultados.

23.- En base a los resultados obtenidos se procede a llevar a cabo el seguimiento de

los conocimientos y/o actitudes dentro de su área de trabajo.

24.- De acuerdo a los resultados obtenidos se procede a la modificación, reestructuración del proceso, programa y/o contenidos de los eventos.

25.- Se informa a las coordinaciones sectoriales de los resultados obtenidos para su intervención.

Los instrumentos utilizados para la evaluación integral se enlistan a continuación y siguen el orden de aplicación:

1. Cartas descriptivas para la implantación de cursos de capacitación y/o adiestramiento. (anexo 1)
2. Registro de participantes para asistir a cursos (anexo 2)
3. Registro de capacitación personal (anexo 3)
4. Control de asistencia al curso (anexo 4)
5. Evaluación global (trabajadores) (anexo 5)
6. Consolidado de curso (instructores) (anexo 6)
7. Registro de codificación de consolidado de curso (anexo 7)
8. Registro final de participación a curso (anexo 8)
9. Cuadro concentrado, puntaje real de evaluación (anexo 9)
10. Concentrado evaluación final de cursos por delegación (anexo 10)
11. Concentrado de evaluación final por curso (anexo 11)
12. Representación grafica de evaluación final (promedio evaluación global vrs, consolidado de curso) (anexo 12)
13. Registro de evaluación de servicios otorgados en planteles sede por coordinación sectorial (anexo 13)
14. Representación gráfica de servicios otorgados en planteles sede (anexo 14)
15. Cuadro de habilidades desarrolladas por los cursos (anexo 15)
16. Evaluación del desempeño de trabajadores administrativos capacitados post-curso (anexo 16)

17. Registro de codificación de evaluación del desempeño de trabajadores administrativos post – curso (anexo 17)

Para sustentar el sistema adoptado en la elaboración de la estrategia integral del proceso de capacitación a continuación presento en forma breve la técnica de círculos de Control de Calidad, que considero aporta en esencia el desarrollo del sistema empleado.

RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el capítulo anterior, se realizó una breve descripción generalizada del procedimiento del circuito integral de evaluación al proceso de capacitación, desde el momento en que se realiza la Detección de Necesidades de capacitación hasta el impacto que causa dentro del ámbito del trabajo.

En el presente capítulo describiré en forma detallada el procedimiento empleado en los 23 cursos (ver listado en la Pág. 56), evaluados en los diferentes planteles, en donde se empleó el circuito integral de evaluación del proceso de capacitación.

Considerando que se retoman algunos de los conceptos esenciales de los círculos de control de calidad antes expuestos y de acuerdo a los resultados de las diferentes investigaciones aquí presentadas, se muestra la importancia de tomar en cuenta la participación de todos los involucrados dentro del proceso, así las representaciones numéricas mientras más altas impactan con respuestas conductuales positivas en la Institución y mientras las calificaciones obtenidas sean bajas hay poco o nulo impacto dentro de sus áreas laborales.

La detección de necesidades de capacitación se realiza en conjunto entre autoridades y personal administrativo en cada uno de los planteles, de tal forma que se inicia de esta manera:

El área de capacitación y desarrollo recibe de la Delegación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE el catálogo de cursos, que contiene el nombre del curso, duración y objetivo, este es enviado a los Directores de los diferentes planteles, para que ellos en conjunto con el personal Administrativo determinen los cursos que requieren y que les ayudaran a corregir las deficiencias detectadas dentro de sus áreas, los cursos elegidos del catalogo, así como los cursos que

se hayan modificado o combinado se inscriben en las “Cartas descriptivas” para la implantación de cursos de capacitación y/o adiestramiento (Anexo 1)

Una vez que los cursos han sido solicitados, en las “Cartas Descriptivas” son enviados por planteles los “Registros de Participantes para asistir a los Cursos” (Anexo 2), en este instrumento es importante identificar que el personal que proponen para asistir a los cursos cubran el perfil de a quienes va dirigido el curso, en cuanto a puesto desempeñado, escolaridad y turno, con el propósito de organizar eventos lo más homogéneos con respecto a estos rubros que sea posible.

Esta información se encuentra en el área de capacitación se procede a solicitar los diferentes eventos a la entidad capacitadora, así como solicitar el apoyo a fin de contar con el material necesario para el servicio de cafetería y en general papelería de apoyo para los eventos, se establece un vinculo estrecho, entre el área de capacitación, planteles y entidad capacitadora a fin de programar, reprogramar, modificar y/o ajustar fechas, horarios, objetivos, temarios, etc. para la impartición de los eventos.

Cuando los instructores han sido designados por la entidad capacitadora, se comunica a planteles para su difusión, en el área de capacitación se llevan a cabo una serie de entrevistas con ellos a fin de conocer experiencias, tipo de manejo de grupos y dar una breve inducción al Colegio de Bachilleres, así como mostrar la estrategia del proceso integral de evaluación a la capacitación, una vez que fue aceptado el compromiso por todas las partes, se procede a reproducir materiales, difundir, periodo, horario y nombre del instructor en planteles, se coordina el área de capacitación con el responsable en planteles de coordinar y supervisar los cursos.

Iniciando los cursos se procede a llevar a cabo presentaciones de cada uno de los eventos, por el Director del Plantel o en su caso por autoridad designada, presencia del instructor, autoridad del área de capacitación de oficinas generales o representante designado, a los participantes.

La coordinación y supervisión de los eventos ya fue descrito en el capítulo anterior. De tal forma a continuación se enlistan los cursos solicitados para el periodo intersemestral:

RELACION DE CURSOS

NOTA: ESTOS CURSOS FUERON COMBINADOS YA QUE SE ENCONTRABAN SEPARADOS EN EL CATALOGO DE CURSOS.*

No.	NOMBRE	PLANTEL SEDE	TOTAL DE PARTICIPANTES
1	ELECTRICIDAD BASICA	6	13
2	ELECTRICIDAD BASICA Y APARATOS ELECTRODOMESTICOS *	6	10
3	INTEGRACION DE GRUPOS LABORALES	3	13
4	INTEGRACION DE GRUPOS LABORALES	3	16
5	ORGANIZACION DEL TRABAJO	6	14
6	ELABORACION DE CORRESPONDENCIA OFICIAL	4	13
7	ELECTRICIDAD BASICA Y APARATOS ELECTRODOMESTICOS *	4	22
8	COMUNICACION EFECTIVA	4	19
9	COMUNICACION EFECTIVA	4	27
10	ATENCION AL PUBLICO	17	16
11	COMUNICACION EFECTIVA	17	18
12	ELABORACION DE CORRESPONDENCIA OFICIAL	5	17
13	ACTUALIZACION PARA EL PESONAL DE INTENDENCIA	11	12
14	ACTUALIZACION PAR EL PERSONAL DE INTENDENCIA	11	13
15	TALLER DE ASERTIVIDAD	5	20
16	PLANES DE EMERGENCIA	5	19
17	PLOMERIA	19	9
18	PREVENCION DE ACCIDENTES	11	13
19	PREVENCION DE ACCIDENTES	11	16
20	REDACCION	8	7
21	TAQUIGRAFIA II	18	7
22	EXPRESION ORAL	15	17
23	ELECTRICIDAD BASICA PARA APARATOS ELECTRODOMESTICOS Y PLOMERIA *	08	28

En los cursos de capacitación y/o adiestramiento se aplica a los participantes al finalizar “La evaluación Global “ (Anexo 5), a los instructores “El consolidado de cursos” (Anexo 6), y posteriormente la evaluación de seguimiento a las autoridades denominado “Evaluación del Desempeño” (Anexo 16), y estos son los reactivos o criterios de evaluación:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

a) TRABAJADORES

“Evaluación Global “

- CONTENIDO DEL EVENTO

- 1.- Contenido del Curso.
- 2.- Planteamiento de objetivos.
- 3.- Desarrollo de los temas.
- 4.- Secuencia de los temas.
- 5.- Relación entre teoría y practica.
- 6.- Cambio de conceptos preestablecidos.
- 7.- Temas de mayor utilidad y aplicabilidad.

- MATERIAL DIDACTICO

- 8.- Contenido material escrito.
- 9.- Conjunto de juegos y ejercicios.
- 10.- Utilidad de Material
- *11.- Sugerencia para mejoramiento.

- APRECIACION DEL CURSO

- 12.- Utilidad de temas en relación a labores.
- 13.- Beneficio de aportación.

14.- Actualidad de temas.

*15.- Atractivo de cursos.

*16.- Desagrado del curso.

*17.- Satisfacción de Intervención.

- INSTRUCTORES

18.- Exposición del Instructor.

19.- Dominio de los temas.

20.- Procedimientos de evaluación.

21.- Claridad del Instructor.

22.- Motivación para la presentación.

*** NOTA: Reactivos Abiertos.**

b) INSTRUCTORES “CONSOLIDADO”

- DESARROLLO DEL EVENTO

1.- Temas no desarrollados.

2.- Motivos.

3.- Contratiempos.

4.- Comentarios.

- EVALUACIÓN DEL EVENTO (CUANTITATIVA)

5.- Numero de Participantes

6.- Días y Horas - Hombre reales de Capacitación.

7.- Asistencia / participación.

8.- Aprovechamiento.

- EVALUACIÓN DEL EVENTO (CUALITATIVA)

9.- Contenido.

10.- Instructor.

11.- Grupo.

12.- Comentarios.

- EVALUACIÓN AL C.B.

13.- Apoyo brindado.

14.- Instalaciones.

c) AUTORIDADES

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

I OBJETIVOS DEL CONTENIDO

- 1.- Objetivos de aprendizaje.
- 2.- Relación de contenido a la practica laboral.

II CAMBIOS EN COMPORTAMIENTO

- 1.- Desarrollo de Habilidades en el puesto.
Organización y precisión.
 - a) Trato y relación con compañeros de área y Jefes.
 - b) Cuidado y Atención de estudiantes.
 - c) Tolerancia en manejo de conflictos.
 - d) Cuidado y atención en instrucciones.
- 3.- Cambio para con el puesto en otras áreas.
 - a) Trato y relación con otros compañeros.
 - b) Aportación al plantel.

III ALCANCE / BENEFICOS PROPORCIONADOS

- a) Individual.,
- b) Grupo, Curso
- c) Área
- d) Plantel Área

Los formatos de los criterios descritos se encuentran en el apartado de anexos.

RESULTADOS

De los 23 cursos impartidos y evaluados de acuerdo al circuito integral de evaluación del proceso de capacitación presento a manera de ejemplo lo que resultó sólo en los cursos impartidos en la Delegación Norte del ISSSTE ya que fue la información más completa recabada, es decir se eligió por considerarla la más representativa, la forma como se realizó la presentación de resultados para las Autoridades de Dirección General del Colegio de Bachilleres así como a las Autoridades de los Planteles participantes y de las zonas Norte, Sur, Centro, Oriente y Poniente de capacitación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE se presenta en los anexos; (anexo 6 -1 - B, 6 -2- B, 6 - 3 - B, 6 - 4 - B, 6 - 5 -B, 6 - 7 - B y 6 - 8 - B), en dichos anexos como lo mencione solo se encuentran los de la zona Norte de ISSSTE.

Para la representación en los resultados sólo se tomaron los valores asignados a “Bueno” y “Muy Bueno”, las respuestas en valores menores se desecharon, o se tomaron en cero, ya que finalmente afectan los resultados obtenidos, por lo que en los concentrados solo aparecen en porcentajes los resultados obtenidos en “MB” y “B” considerando lo anterior, se encontró los siguiente:

A raíz de que se realizaron juntas entre los Directivos y el Personal Administrativo de los diferentes Planteles, se conocieron por todos los objetivos y temas que integraban los diferentes cursos incluidos en el “Catalogo de Cursos”, así se combinaron el curso N°. 37, “Electricidad Básica” y “Aparatos Electrodomésticos” en los planteles 6 y 4 respectivamente, de igual forma el curso N° 23 en donde se combinaron 3 cursos: “Electricidad Básica”, “Aparatos Electrodomésticos” y “Plomería”, en el Plantel 8, en los cursos restantes se aceptaron los temas propuestos, inicialmente se puede observar que debido a la participación activa de los involucrados es posible mejorar y/o adecuar el contenido de los cursos establecidos de acuerdo a las necesidades específicas de los planteles y los participantes logrando así una mayor identificación y compromiso con los objetivos del plantel, esto se da debido a que existía un conocimiento previo sobre los

temas a tratar, así al combinarlo se hacia atractivo y cubría un numero de necesidades específicas.

El resultado obtenido por la evaluación global en los eventos por los participantes se presenta a continuación:

**	PLANTEL 4	PLANTEL 6	PLANTEL 8
A) CONTENIDO DEL CURSO	8	9	9
B) MATERIAL DIDACTICO	9	8	9
C) APRECIACION DEL CUROS	9	8	9
D) INSTRUCTOR	8	9	9
E) CALIFICACION FINAL	85	85	9

Los resultados obtenidos en el “Consolidado de Cursos “ por instructores muestran los resultados siguientes:

**	PLANTEL 4	PLANTEL 6	PLANTEL 8
A) DESARROLLO DEL EVENTO	9	10	10
B) EVALUACION DEL EVENTO CUAN.	10	9	10
C) EVLUACION DEL EVENTO CUAL.	10	10	10
D) EVALUACION AL C.B.	10	10	10
E) CALIFICACION FINAL	97	97	10

**Criterios presentados anteriormente, lo que se muestra aquí es el encabezado y los resultados por rubro.

Los resultados que se van obteniendo se van cuantificando para ser más accesible la comprensión, ya que al utilizar escalas de 1 a 10, los puntajes obtenidos que se acercan al número mayor representan evaluaciones altas.

En los Anexos 6 del 1 al 8 B, se puede observar gráficamente los resultados que se obtuvieron de los cursos impartidos por la Zona Norte del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE, que son los cursos:

Nº. 12, 13, 14, 15, 16, 17 Y 18 (según listado de los 23 cursos impartidos).

Las calificaciones obtenidas iban en su mayoría en escalas de 8 a 10 tanto en los participantes, instructores, servicios prestados de cafetería, aulas, materiales etc., y evaluaciones de las autoridades al desempeño, se encontró que en suma hubo gran aceptación por los involucrados, así como de los resultados obtenidos.

Cabe destacar el curso Nº. 16 de Planes de Emergencia, el cual venía arrastrando fuertes deficiencias desde que el instructor no se compenetró con la institución generando desconcierto y descontento en el personal capacitado por considerarlo de acuerdo a las puntuaciones obtenidas como de poca utilidad y en general de poco interés y/o agrado, lo que ocasiona que en la tabla de evaluaciones finales obtenga puntajes tan bajos como apenas 4.2, no así el caso de los otros cursos, ya que estos contaron con la aprobación casi unánime de todos involucrados obteniendo calificaciones de 8 y 9 en la evaluación global por parte de los participantes, 10, 9 y 8 y una calificación desierta por extravío de la evaluación del instructor en el consolidado de cursos, encontrándose a la primera evaluación del desempeño calificaciones de 8.7, 6.5, 1.5 y sin evaluaciones debido, por un lado a los cambios que se estaban presentando en los planteles de las autoridades, pero también a que al llevar a cabo la evaluación a tres meses después del evento los resultados empiezan a ya no ser tan notorios, los resultados generales muestran rendimientos aceptables que van de 7.1, 7.7, 8.2, lo que amplían resultados mas importantes en calificaciones parciales (véase Anexo 6 hojas 8 de 8).

Con respecto a la “evaluación de servicios otorgados” los resultados se obtienen de la “evaluación Global “ en el apartado de servicios, es contestado por los participantes a los cursos de donde se obtienen calificaciones parciales y en el “consolidado de cursos” los instructores son quienes vierten sus opiniones en el apartado de servicios, si observamos los resultados obtenidos por curso son los siguientes:

CURSO	EV. GLOBAL	EV. CONSOLIDADO	PROMEDIO POR CURSO	PROMEDIO POR PLANTEL SEDE
12	7	7	7	
15	9	10	9	
16	6	8	7	
PL-5				876
13	7	10	8	
14	8	10	9	
18	8	7	7	
PL-11				8
17	6	6	6	
PL-19				6

Las evaluaciones más altas como se puede observar son las de los instructores alcanzando valores que van desde 8 hasta 10, a excepción del curso 17 en el Plantel 19, ya que se mantiene una constante de 6 lo que implica que todos consideraron que no recibieron los servicios adecuados, en cambio en los otros eventos; 12, 13, 14, 15, 16 y 18, evaluaron con calificaciones más altas aun así sin llegar al 10 como constante lo que implica que siendo atendidos lo consideran como obligación de la Institución, recordemos aquí en un paréntesis lo que manifiesta Frederick Herzberg con respecto a los factores higiénicos o extrínsecos de la motivación, “si se encuentran dentro del ambiente del trabajo, por si solos no motivan, pero si no se encuentran, entonces desmotivan a los trabajadores” y por lo tanto no lo valoran como es debido pero lo que es seguro es que si no se diera el servicio, habría afectado negativamente los resultados de todos los eventos.

CONCLUSIONES
LIMITACIONES
RECOMENDACIONES

CAPITULO V

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se hizo patente la necesidad de realizar un proceso de evaluación integral de la capacitación, ya que al emplear un sistema basado en algunos de los principios de los círculos de Control de Calidad, aunado a las investigaciones anteriores, se avanza en el concepto de la importancia de la capacitación como una herramienta que sirve a las Instituciones para contar con personal mejor preparado, con mayor disposición y una actitud positiva frente a los compromisos que se adquieren al emplearse en alguna Institución, compromisos que se hacen patentes al participar en la detección de necesidades de capacitación para resolver problemas actuales y afrontar los retos que implica el crecimiento de la institución y el mayor alcance de los objetivos.

Conocimiento que se da en el momento en que participan todos los involucrados en los procesos productivos activamente en la toma de decisiones al ser valoradas sus capacidades, reconocer sus esfuerzos y tomar en cuenta sus experiencias, lo menciona Peter Senge cuando dice; “las organizaciones inteligentes son las organizaciones que aprenden” en su libro de la Quinta disciplina.

Es importante señalar que en la medida en la que se da una mayor participación de todos los implicados, mayores serán los alcances del beneficio que la capacitación puede traer a los involucrados, así es como se da mayor aceptación por los eventos en los cuales participaron, al tener conocimientos, habilidades y/o actitudes aprendidas durante el evento a sus actividades diarias, mayor compromiso por parte de los instructores que al conocer la estructura de la Institución, su historia y alcances, de abocarse a hacer eventos específicos al perfil de los participantes y de la Institución, una adecuada integración, ya que el lenguaje utilizado durante los eventos es homogéneo porque tiende a compenetrarse en las experiencias de los participantes y alcanzar los objetivos de la Institución.

Los Directivos encuestados manifestaron que les dio satisfacción ver a su personal involucrado en la toma de decisiones para implementar acciones que permitan corregir desviaciones en la operación diaria, así como contar con actitudes positivas para buscar soluciones a problemas que surjan, así las acciones que se consideren implantar, contarán con la aprobación de los involucrados y con su disposición a realizarlas ya que, ellos mismos formaron parte de la toma de decisiones, mejora la comunicación entre los trabajadores, autoridades de la institución, se identifican y se interrelacionan los objetivos tanto personales como de la Institución, asumiendo que (de acuerdo a la escala motivacional, de Abraham Maslow) en la medida de que se satisfagan parcialmente las necesidades básicas se podrán satisfacer las necesidades siguientes, es un hecho que parcialmente están satisfechas las necesidades básicas por lo que al formar parte de la toma de decisiones para los cursos que se impartirán a los trabajadores se sentirán parte integrante de la Institución y podrán ver que sus sugerencias son importantes y combinadas con la de los demás, se implantan para corregir errores y finalmente las necesidades de autorrealización, ya que dan mayor importancia a las actividades que realizan y se motivan de acuerdo a sus propios objetivos, avanzar en el organigrama o ser los mejores elementos en la actividad que realizan.

Es de suma importancia realizar un trabajo de esta índole, ya que soy de las personas convencidas de que la capacitación y desarrollo de los recursos humanos dentro de cualquier organización es una herramienta confiable que poseen las Instituciones o empresas para lograr un crecimiento integral del ser humano y la organización laboral.

Para hacerle frente a los retos que día a día va exigiendo el compromiso de ser mejores y tener calidad en los servicios o productos que se ofrecen, a este respecto me refiero a los consejos de; Grados Jaime y Arias Fernando, quienes son personajes importantes de la capacitación en México y el compromiso que tienen de difundir y fungir como agentes de cambio dentro de las organizaciones es como me motivaron a intentar este trabajo con el mismo compromiso que ellos sienten por la capacitación.

Como resultado del trabajo me ha aportado la inquietud de seguir buscando integrar los elementos necesarios, para que por un lado hacer cada vez mas funcional la capacitación y por otro mostrar las ventajas que produce a la productividad y eficiencia de las organizaciones para contar con elementos mejor preparados y con mayor compromiso con la institución y/u organización laboral.

Es importante mencionar que en la medida en la que capacitación sea coordinada y/o generada por grupos interdisciplinarios (Psicólogos, Administradores, etc.), se abarcaran mayores aspectos, así como se buscara propagar los beneficios a mayores ámbitos del trabajador.

Para cubrir un mayor compromiso con los capacitados es realmente indispensable que se cuenten con Psicólogos comprometidos con su profesión y que visualicen la importancia de proveer a los asistentes a los eventos de los elementos de reflexión, auto análisis, destrezas y/o motivos que los impulsen a incorporar los conocimientos adquiridos a la estructura de su personalidad con el propósito de seguir creciendo como seres humanos.

La evaluación de servicios otorgados y las calificaciones obtenidas nos muestran que es importante otorgar servicios que apoyan a la buena ejecución de los eventos de capacitación, pero que también había que hacer de su conocimiento las actividades que se realizan previas al evento, el costo de los servicios de cafetería, el costo que implicaría para cada quien participar en estos eventos por su cuenta, para que valoraran en su totalidad, lo que se invierte en cada uno de los eventos a impartirse. Se espera que en la medida en la que se incremente la comunicación se optimize el servicio y los participantes valoren adecuadamente los elementos que se les proporcionan para mejorar el aprovechamiento.

LIMITACIONES

Dentro de este rubro se encuentra principalmente la falta de sensibilidad de altas autoridades, instructores y/o personal que asiste a los cursos, de las autoridades, ya que en algunos casos consideran poco relevante la participación en los cursos y mayormente cuando consideran que por asistir a cursos “pierden” a sus trabajadores por tiempo, que podrían “aprovechar” realizando las actividades para las que fueron contratadas, Instructores que aun estando en la parte medular de la capacitación no creen en ella solo asumen su papel por necesidad, de esa manera solo aportan apatía y rechazo por los eventos, en cuanto al personal que asiste a cursos, en algunos casos son gente ya cansada de promesas incumplidas, desmotivadas y sin rumbo fijo para alcanzar sus metas, generalmente incluidas por las propias autoridades.

Dentro del marco general (la búsqueda de la optimización del proceso de evaluación y buscando su efectividad ya que así lo manifiesta la Administración Creativa, y así lo recomienda el sistema A. G.) del trabajo pretendió lograr un análisis del costo - beneficio el cual no fue posible realizar debido a la falta de coordinación con las áreas involucradas, Finanzas, Almacén, Recursos Humanos y Sindicato, que obstaculizaron la revisión de documentos inherentes y a la normatividad de la Institución, en este caso se analizaron los resultados obtenidos en la “Evaluación del desempeño” que mostró como resultado la conveniencia de la participación de los trabajadores en los eventos y de acuerdo con lo que menciona el Arias F. (1988) en su libro “Capacitación para la Excelencia”, se puede medir el beneficio / costo de la capacitación suministrada de acuerdo a los comentarios que aporten los jefes inmediatos de los trabajadores capacitados al llevar a cabo comportamientos observables que muestren el aprendizaje realizado como consecuencia de su participación.

La realización recolección, asignación de puntajes, etc., implica una labor muy dura cuando no se cuenta con apoyo de personal y/o equipos mas sofisticados como la computadora, como fue este caso ya que todo lo realice de manera manual.

Existen variables que no se pueden controlar como el cambio de autoridades en alta dirección y en Planteles lo que ocasiono que en algunos casos no se cuente con información veraz, ya que se desconocían compromisos y alcances logrados.

En la revisión de bibliografía actualizada sobre el tema se encontró que la mayoría de los autores revisados (incluidos en el apartado de bibliografía), coinciden en la necesidad de realizar evaluaciones sistemáticas y sistémicas al proceso de la capacitación, con análisis profundos de la identificación de beneficios producidos por la participación en cursos de capacitación, y así nos manifiesta Phillips J. (2005) creador del sistema ROI, (Retorno de la inversión), que los resultados de los cursos se puede medir de acuerdo a la siguiente formula: $ROI = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$, lo que se presenta de forma similar en lo manifestado por el Arias F. (1988), Reza C. (2007), Grados J. (2011) la Padilla C. (2004), Ruty G. (2007), quienes de forma categórica manifiestan la necesidad de realizar una evaluación integral al proceso de capacitación que apoyado en los diferentes modelos de análisis de resultados puedan mostrar que la capacitación no es un gasto si no una inversión redituable que pueda generar mayores beneficios ya que pretende solucionar problemas y no como se realiza en algunas empresas donde se siguen impartiendo cursos solo para cumplir con la legislación actual o solo para mostrar números de cursos impartidos y/o personal capacitado.

Desde que se realizó el presente trabajo y hasta la fecha, se han realizado propuestas para mostrar que la capacitación es una inversión y no un gasto, así se mostró también por Kaplan R. y Norton D. (1996), en su Balance Scorecard o cuadro de mando integral, la vinculación de los objetivos de la capacitación con la visión, y misión de la organización para que con su plan estratégico se alienen los esfuerzos y generen beneficios a la empresa.

Después de realizar la investigación de información reciente sobre el tema de la evaluación al proceso de capacitación puedo inferir que la información aquí presentada

del trabajo realizado en el Colegio de Bachilleres no ha perdido su funcionalidad encontrando que los conceptos vertidos siguen vigentes y que pueden apoyar la investigación hasta que sean encontrados sistemas más confiables y dinámicos que apoyen la identificación de los beneficios que aportan los cursos de capacitación cuando estos cursos surjan de las necesidades reales de la organización y sirvan para solucionar las problemáticas identificadas en la ejecución de sus funciones para beneficio de las personas involucradas y de las empresas contratantes.

Con el propósito de conocer en este momento como se encuentra la capacitación (y en especial la evaluación) en algunas empresas del sector público y privado, se realizó una breve encuesta telefónica la cual consistió en cinco preguntas, las cuales se muestran a continuación:

1. ¿Considera a la capacitación como un gasto o una inversión?
2. ¿Evalúa los cursos de capacitación que imparte su organización?
3. ¿Qué tipo de evaluación a la capacitación utiliza?
4. ¿Utiliza algún modelo de análisis de costo / beneficio?
5. ¿Cómo identifica que los cursos de capacitación son redituables para su organización?

Los resultados que encontré son los siguientes:

- a) Todas las organizaciones encuestadas mencionan que consideran a la capacitación como una inversión.
- b) Todas manifiestan que si realizan evaluación a la capacitación.
- c) La mayoría mencionan que realizan evaluación de conocimientos antes y después del curso y algunas realizan evaluación de reacción, las menos realizan evaluación de seguimiento.
- d) Todas manifestaron que no emplean modelos de análisis de costo / beneficio ya que implican mayor inversión en tiempo y recursos.

- e) La mayoría reporta que con los resultados de los conocimientos adquiridos durante el curso es más que suficiente para mostrar resultados positivos, algunas mencionan que realizan entrevistas de seguimiento con los jefes de los capacitados a fin de verificar la puesta en acción de los conocimientos adquiridos durante el curso.

Las organizaciones encuestadas fueron 20, 11 de la Administración Pública y 9 del sector Privado, estas fueron elegidas al azar con la ayuda del Internet y con la disposición de los encuestados (ya que hubo quienes manifestaron su negativa a contestar argumentando; falta de tiempo, información clasificada y / o no encontrarse la persona indicada), a continuación se muestra el cuadro de organizaciones encuestadas.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	EMPRESAS PRIVADAS
TALLERES GRAFICOS DE MÉXICO	INGENIO LA MARGARITA S. A.
COMISIÓN NACIONAL DE LIBROS	PFIZER DE MEXICO
SAGARPA DELEGACIÓN JALISCO	ADMINISTRACION INDUSTRIAL WORCESTER
SAGARPA DELEGACIÓN GUERRERO	AEROPUERTOS DEL SURESTE OAXACA
COLEGIO DE BACHILLERES	UNIVERSIDAD YMCA
SECRETARIA DE SALUD DEL EDO. MÉX.	HOSPITAL SAME S. A.
CORREOS DE MÉXICO	NAOMI JEANS S. A.
SENASICA (SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD)	PANASONIC DE MEXICO S. A.
TELECOM (TELECOMUNICACIONES DE MEXICO)	TIJERAS BARRILITO S. A.
CONAFE (CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO)	
FONACOT	

TABLA DE EMPRESAS ENCUESTADAS

Lo anterior muestra que en estos momento todavía no se realiza de manera consistente la evaluación integral y sigue segmentándose la información donde se infiere que las personas que toman cursos (solo por el hecho de haberlos tomado y obtenido una calificación aprobatoria) llevarán a su ámbito laboral las mejoras que implica el haber aprobado el curso.

RECOMENDACIONES

Partiendo de este modelo se puede generar un modelo más completo el cual tenga la posibilidad de retroalimentar los diferentes pasos en la capacitación, vinculando principalmente el concepto que de capacitación y desarrollo tienen los altos niveles, realizarlo inicialmente en pequeñas empresas, ya que se controlan las áreas involucradas con mayor facilidad, obteniendo de todas y cada una de ellas la información necesaria para identificar mas claramente los beneficios obtenidos, contar con presupuesto propio para contratar con entidades capacitadoras que presenten mejores opciones y/o contar con instructores internos comprometidos con la capacitación, contar con equipos que faciliten la captura de la información y agilicen los resultados que permitan modificar, reforzar, ampliar o cambiar el rumbo tomado.

El modelo propuesto (Circuito Integral de Evaluación al Proceso de la Capacitación) podría ser sistematizado ya que agilizaría la recolección de información así como el tratamiento de esta, dentro de dicho modelo podría incluirse un análisis de retorno de la inversión ya sea el ROI, u otro que permita vincular los beneficios de la capacitación al logro de los objetivos organizacionales como; el Balance score card, es decir asignarle características cuantitativas incluso a aspectos cualitativos para mostrar de forma tangible (números) si efectivamente se obtienen beneficios económicos de la inversión en la capacitación.

Sería increíblemente beneficioso retomar aspectos del Desarrollo Organizacional, y todos aquellos que vinculen al ser humano como un todo integral y a la organización como una extensión del alcance del hombre, para que al hacerlo se desarrolle de manera conjunta el ser humano y la Organización, Empresa y/o Institución.

ANEXOS

ANEXO 1
"CARTA DESCRIPTIVA"

PLANTEL: _____

FECHA:

DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO SOLICITADO: _____

PERIODO Y FECHA PROGRAMADA: _____

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO: _____

HORARIO: _____

TEMARIO: _____

COMENTARIOS: _____

NOTA: FAVOR DE ANOTAR LOS DATOS SOLICITADOS UTILIZANDO UN FORMATO POR CADA CURSO REQUERIDO, EN CASO DE QUE EL CURSO SOLICITADO SEA MODIFICADO Y/O COMBINADO DE LOS QUE APAREZCAN EN EL "CATALOGO DE CURSOS", E INCLUSO NO SE ENCUENTRE EN DICHO CATALOGO, LLENAR EL FORMATO COMPLETO ANEXANDO INFORMACION ADICIONAL, NOMBRE DE INSTRUCTOR, ENTIDAD CAPACITADORA, ETC, ASI COMO ENVIARLO CON OFICIO SIGNADO POR EL DIRECTOR DEL PLANTEL, AL AREA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

ANEXO 2

"REGISTRO DE PARTICIPANTES PARA ASISTIR A CURSOS"

FECHA:

DIA	MES	AÑO

PLANTEL: _____

NOMBRE DEL CURSO: _____

PERIODO: _____

HORARIO: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR	TURNO	ESCOLARIDAD	PUESTO	ESTUDIA ACTUALMENTE/ QUE?

ANEXO 3
REGISTRO DE CAPACITACION PERSONAL

FECHA

DIA	MES	AÑO

DELEGACION ISSSTE _____
 PLANTEL SEDE: _____
 NOMBRE DEL CURSO: _____

No. CURSO _____
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____
 PERIODO _____ HORARIO _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR	ADSCRIPCION	TURNO	ESCOLARIDAD	FECHA INGRESO	PUESTO	ESTUDIA ACTUALMENTE ¿QUÉ?

ANEXO 5

"EVALUACION GLOBAL DEL CURSO"
TRABAJADORES

NOMBRE DEL CURSO: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

FECHA DEL EVENTO: _____

CON EL PROPOSITO DE CONOCER EN QUE MEDIDA SE LOGRO EL OBJETIVO DE ESTE CURSO, Y EN BASE A LA OPINION QUE USTED SE HA FORMADO A TRAVES DE SU PARTICIPACION EN EL MISMO, LE PEDIMOS SU COLABORACION PARA REALIZAR LA EVALUACION DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE EN ESTE CUESTIONARIO SE CONSIDERAN

NOTA

SOLICITAMOS ATENTAMENTE, PROCURE SER IMPARCIAL EN SUS EVALUACIONES, YA QUE DE LA OBJETIVIDAD Y SINCERIDAD DE SUS RESPUESTAS, REDUNDARA EN BENEFICIO DE PROGRAMAS POSTERIORES.

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA "X" EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE A LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA. CERCIORESE DE EVALUAR TODOS LOS ASPECTOS .

ASPECTOS A EVALUAR

A.- DEL CONTENIDO DEL CURSO

	MUY NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
	1	2	3	4	5
1.- EL CONTENIDO TEMATICO FUE:	()	()	()	()	()
2.- EL PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS FUE:	()	()	()	()	()
3.- EL DESARROLLO DE LOS TEMAS CUMPLIERON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN FORMA:	()	()	()	()	()
4.- LA SECUENCIA EN QUE SE DESARROLLARON LOS TEMAS FUE:	()	()	()	()	()
5.- LA RELACION ENTRE TEORIA Y PRACTICA FUE:	()	()	()	()	()
6.- EL CAMBIO DE ALGUNOS CONCEPTOS PREESTABLECIDOS, COMO RESULTADO DE ESTE CURSO, FUE:	()	()	()	()	()
7.- ¿QUÉ RESULTADOS CONSIDERA QUE FUERON DE MAYOR UTILIDAD Y APLICABILIDAD PARA USTED?					

ASPECTOS A EVALUAR

B.- MATERIAL DIDACTICO

	MUY MALO NULO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	MUY BUENO EXCELENTE 5
1.- EL APOYO AUDIOVISUAL UTILIZADO FUE:	()	()	()	()	()
2.- EL CONTENIDO DEL MATERIAL ESCRITO FUE:	()	()	()	()	()
3.- EL CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS UTILIZADOS EN EL EVENTO FUE:	()	()	()	()	()
4.- LA UTILIDAD DEL MATERIAL PROPORCIONADO PARA CONSULTA Y REPASO FUE:	()	()	()	()	()

7.- ¿QUÉ SUGIERE USTED PARA MEJORAR EL MATERIAL DIDACTICO CON QUE SE APOYO EL CURSO?

ASPECTOS A EVALUAR

C.- DE SU APRECIACION GLOBAL DEL CURSO

	MUY NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
1.- LA UTILIDAD DE LOS TEMAS DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA FUE:	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2.- EL BENEFICIO QUE LE APORTO EL CURSO FUE:	()	()	()	()	()
3.- LA ACTUALIDAD DE LOS TEMAS TRATADOS Y LA INFORMACION RECIBIDA FUE:	()	()	()	()	()

4.- LO QUE MAS LE GUSTO DEL CURSO FUE:

5.- LO QUE MENOS LE GUSTO DEL CURSO FUE:

6.- ¿ESTA SATISFECHO DE SU PROPIA INTERVENCION? SI _____ NO _____
¿POR QUÉ?

ASPECTOS A EVALUAR

D.- DE LOS SERVICIOS

	MUY MALO NULO 1	MALO 2	REGULAR 3	BUENO 4	MUY BUENO EXCELENTE 5
1.- LA COORDINACION PREVIA AL EVENTO (RESERVACIONES, AVISO OPORTUNO, ETC.) FUE:	()	()	()	()	()
2.- LAS CONDICIONES DEL AULA Y DEL MOBILIARIO EN QUE SE CELEBRO EL CURSO (ILUMINACION, TAMAÑO, VENTILACION, ETC.) FUE:	()	()	()	()	()
3.- LA COORDINACION DURANTE EL CURSO FUE:	()	()	()	()	()
4.- EL SERVICIO DE CAFETERIA FUE:	()	()	()	()	()

5.- ¿QUÉ OPINA DEL HORARIO EN QUE SE IMPARTIO EL CURSO?

6.- APORTE USTED CUALQUIER OTRA SUGERENCIA QUE ESTIME CONVENIENTE PARA MEJORAR EL CURSO

ASPECTOS A EVALUAR

E.- DE LOS INSTRUCTORES

	MUY NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
	1	2	3	4	5
1. LA EXPOSICION DEL INSTRUCTOR DURANTE EL CURSO FUE:	()	()	()	()	()
2.- EL DOMINIO QUE TIENE SOBRE LOS TEMAS TRATADOS SON:	()	()	()	()	()
3.- LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION APLICADOS A USTED, LE PARECIERON:	()	()	()	()	()
4.- LA VOZ, CLARIDAD Y ACERCAMIENTO HACIA USTED FUERON:	()	()	()	()	()
5.- COMO CONSIDERA QUE SE MOTIVO SU PARTICIPACION DURANTE EL CURSO:	()	()	()	()	()

OBSERVACIONES

ANEXO 6
INSTRUCTORES
CONSOLIDADO

FECHA:

DIA	MES	AÑO

PLANTEL: _____ PERIODO: _____ HORARIO: _____

CURSO: _____ N°: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ DELEGACION: _____

FAVOR DE ANOTAR OBJETIVAMENTE LAS APRECIACIONES DEL CURSO:

DESARROLLO DEL EVENTO:

1.- TEMAS NO DESARROLLADOS: _____

2.- MOTIVOS: _____

3.- CONTRATIEMPOS: _____

4.- COMENTARIOS: _____

EVALUACION DEL EVENTO (CUANTITATIVA)

5.- NUMERO DE PARTICIPANTES: _____ 6.- DIAS Y HORAS HOMBRE REALES DE CAPACITACION: _____

7.- ASISTENCIA: _____ PARTICIPACION: _____ APROVECHAMIENTO: _____

EVALUACION DEL EVENTO (CUALITATIVA) ACTITUD DEL GRUPO HACIA:

9.- CONTENIDO: _____ 10.- INSTRUCTOR: _____ 11.- GRUPO: _____

12.- COMENTARIOS: _____

EVALUACION AL C. B.

13.- APOYO BRINDADO: _____ 14.- INSTALACIONES: _____

**ANEXO 7
REGISTRO DE CODIFICACION DE CONSOLIDADO DE CURSOS
PREGUNTAS CERRADAS**

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSO	DELEGACION ISSSTE	PLANTEL SEDE	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PERIODO	HORARIO

ESCALA	
%	PUNTOS
0% - 59%	0
60% - 79%	7
80% - 89%	8
90% - 99%	9
100%	10

A) EVALUACION DEL EVENTO
CUANTITATIVA

NUMERO DE PARTICIPANTES								
INICIAL			FINAL			PROMEDIO		
No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.

DIAS Y HORAS REALES / CAP.			HORAS - HOMBRE / CAP.		
No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.

TOTAL _____
CALIF. PARCIAL _____

TOTAL _____
CALIF. PARCIAL _____

APROVECHAMIENTO

DIAGNOSTICA			FORMATIVA			SUMARIA			APROVECHAMIENTO REAL		
No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.	No. REAL	%	PTOS.

TOTAL _____
CALIF. PARCIAL _____

EVALUACION AL C. B.

INSTALACIONES ADECUADAS?		%	PTOS.
<input type="checkbox"/>	SI PORQUE? _____		
<input type="checkbox"/>	NO _____		

TOTAL _____
CALIF. PARCIAL _____

TOTAL _____
CALIF. FINAL _____

REGISTRO DE CODIFICACION DE CONSOLIDADO DE CURSOS

PREGUNTAS ABIERTAS

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSO	DELEGACION ISSSTE	PLANTEL SEDE	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PERIODO	HORARIO

ESCALA	
%	PUNTOS
0% - 59%	0
60% - 79%	7
80% - 89%	8
90% - 99%	9
100%	10

DESARROLLO DEL EVENTO

A) TEMAS NO DESARROLLADOS	B) MOTIVOS	C) CONTRATIEMPOS	D) COMENTARIOS DEL DESARROLLO
%	PTOS	%	PTOS

TOTAL
CALIF. PARCIAL _____

EVALUACION DEL EVENTO

ACTITUD DEL GRUPO HACIA

A) CONTENIDO	B) INSTRUCTOR	C) GRUPO	D) COMENTARIOS
%	PTOS	%	PTOS

TOTAL
CALIF. PARCIAL _____

APOYO DEL C. B. BRINDADO AL DESARROLLO DEL CURSO	%	PTOS.

TOTAL _____
 CALIF PARCIAL _____

TOTAL _____
 CALIF. FINAL _____

**ANEXO 8
REGISTRO FINAL DE PARTICIPACION A CURSO
PREGUNTAS ABIERTAS**

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSO	DELEGACION ISSSTE	PLANTEL SEDE	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PERIODO	HORARIO

A) CONTENIDO DEL CURSO: TEMAS DE MAYOR APLICABILIDAD	B) SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL MATERIAL DIDACTICO	C) APRECIACION GLOBAL DEL CURSO		
		AGRADO DEL CURSO:	DESAGRADO DEL CURSO	INTERVENCION DE PARTICIPANTES

D) ASPECTOS A EVALUAR		E) OBSERVACIONES A INSTRUCTORES
OPINION DEL HORARIO	SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL CURSO	

**ANEXO 8
REGISTRO FINAL DE PARTICIPACION A CURSO
PREGUNTAS CERRADAS**

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSO	DELEGACION ISSSTE	PLANTEL SEDE	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PERIODO	HORARIO

EN LOS ASPECTOS RELATIVOS AL **CONTENIDO DEL CURSO**; SE OBSERVO EL MAYOR ALCANCE PORCENTUAL EN ____%, LO QUE SIGNIFICA QUE PARA LOS PARTICIPANTES RESULTO CON :_____, ACEPTACION. EL PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS SE LLEVO DE FORMA:_____, PRESENTADA AL SER EVALUADOS CON MAYOR INCIDENCIA PORCENTUAL DE ____%, EN TANTO QUE EL **DESARROLLO DE LOS TEMAS**, FUE EVALUADO EN ____%, IDENTIFICANDOSE CON _____ ACEPTACION. **LA SECUENCIA DE LOS TEMAS** FUE _____ AL SER EVALUADO EN UN ____% POR LO QUE SE INFIERE SE LLEVO A CABO EN UNA FORMA _____ ADECUADA.

CONCLUSION: _____

CON RESPECTO AL **MATERIAL DIDACTICO** SE OBSERVO QUE SE REGISTRO LA MAYOR INCIDENCIA PORCENTUAL EN EL **CONTENIDO DEL MATERIAL ESCRITO** CON UN ____%, REPRESENTANDO _____ ACEPTACION. LA MAXIMA INCIDENCIA PORCENTUAL DEL **CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS** FUE DE ____% DETERMINANDOSE _____ APROBACION. CORRESPONDIENTE A LA **UTILIDAD DEL MATERIAL** SE REGISTRO UN MAXIMO DE ____% SEÑALANDOSE _____ RECONOCIMIENTO.

CONCLUSION _____

EN RELACION A LA **APRECIACION DEL CURSO**, SE OBSERVO QUE LA MAYOR INCIDENCIA PORCENTUAL EN **TEMAS EN RELACION A LABORES** CON UN ____% REPRESENTANDO _____ ACEPTACION. REFERENTE AL **BENEFICIO PERSONAL DEL CURSO**, SE REGISTRO ____% DETERMINANDOSE _____ RECONOCIMIENTO DE APORTACION.

ACORDE A LA **ACTUALIDAD DE LOS TEMAS**, SE INSCRIBIO UN MAXIMO DE ____% INDICANDOSE _____ ACEPTACION. EN LA **EVALUACION DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL C. B.**, PARA EL CURSO SE OBSERVO CON MAYOR INDICE PORCENTUAL EN LA **COORDINACION PREVIA AL EVENTO** CON UN ____%, REPRESENTANDO _____ RECONOCIMIENTO. REFERENTE A LAS **CONDICIONES DEL AULA** SE REGISTRO EL ____% DETERMINANDOSE _____ APROBACION. CORRESPONDIENTE A LA **COORDINACION DURANTE EL CURSO** FUE ____%, SEÑALANDOSE CON _____ RECONOCIMIENTO. RELATIVO AL **SERVICIO DE CAFETERIA** SE REGISTRO UN MAXIMO DE ____% DEFINIENDOSE CON _____ ACEPTACION.

CONCLUSION: _____

CON RESPECTO AL **INSTRUCTOR** SE OBSERVO LA MAYOR INCIDENCIA PORCENTUAL EN SU **EXPOSICION** CON EL ____% REPRESENTANDO _____ ACEPTACION. REFERENTE AL **DOMINIO SOBRE LOS TEMAS EXPUESTOS** OBTUVO UN ____% INDICANDOSE _____ APROBACION. CORRESPONDIENTE A LOS **PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION EFECTUADOS PARA LOS PARTICIPANTES** SE REGISTRO UN MAXIMO DE ____% DETERMINANDOSE CON UN _____ RECONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES. ACORDE A LA **CLARIDAD DEL MANEJO DE CONTENIDOS E INSTRUCCIONES** SE REGISTRO UN ____% DEFINIENDOSE CON _____ ACEPTACION. CON RESPECTO A LA **MOTIVACION PARA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES DENTRO DEL CURSO** SE OBTUVO UN MAXIMO DE ____% RESULTANDO CON _____ APROBACION.

CONCLUSION: _____

ANEXO 9

CUADRO CONCENTRADO PUNTAJE REAL DE EVALUACION

FECHA:

DIA	MES	AÑO

PLANTEL SEDE _____ PERIODO: _____

HORARIO: _____

CURSO: _____

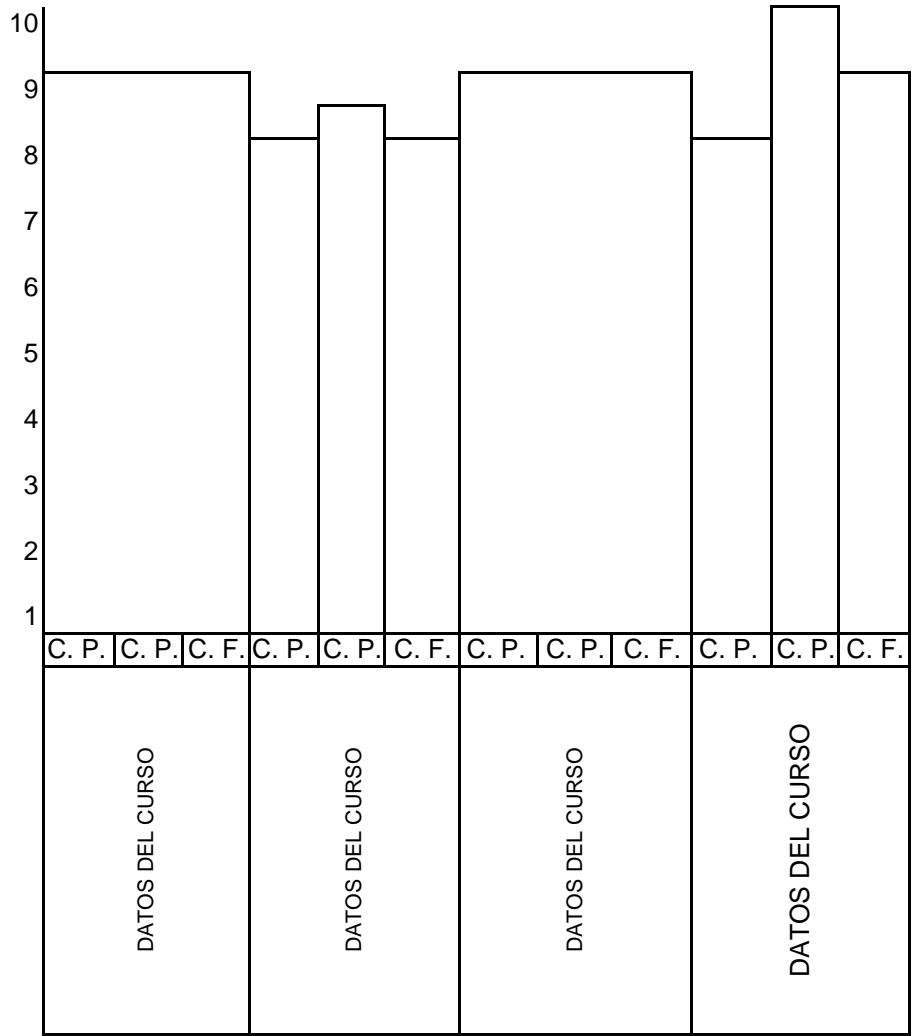
Nº: _____ TOTAL DE CUESTIONARIOS _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

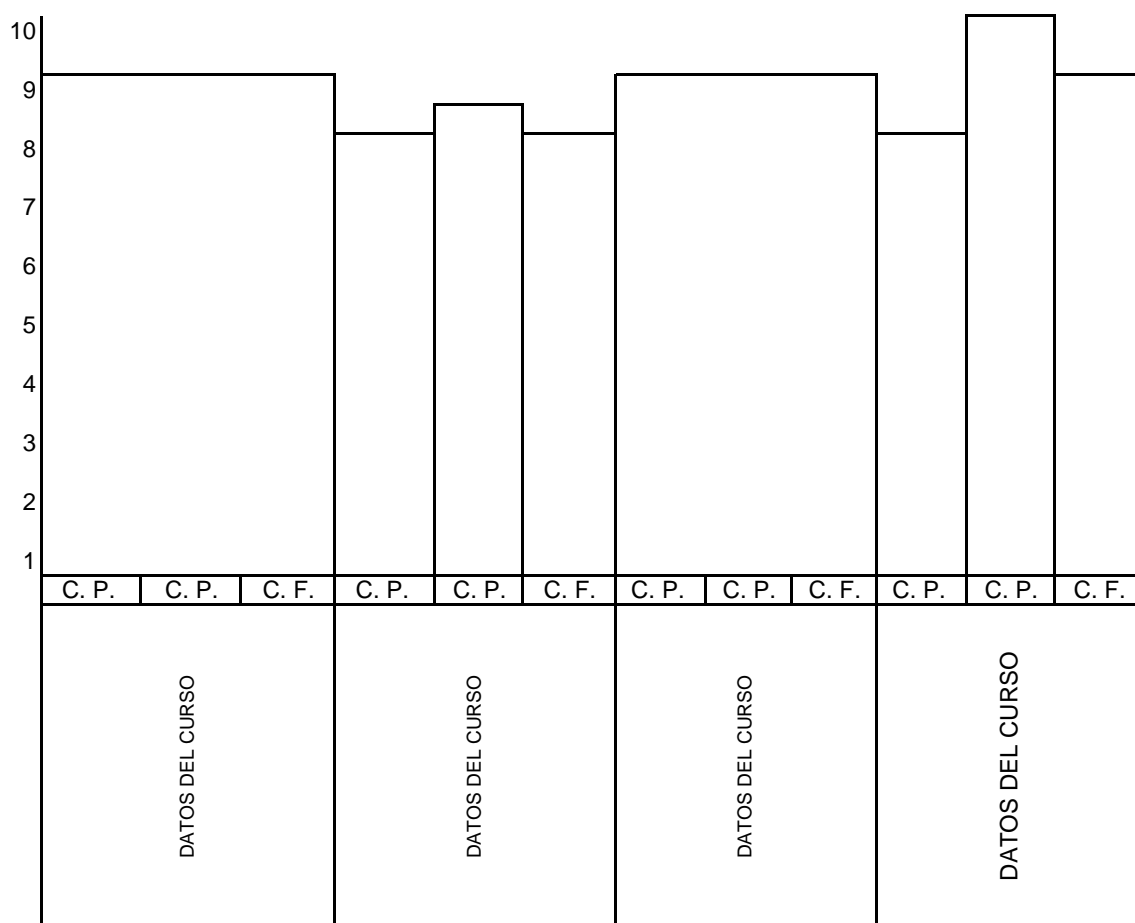
DELEGACION: _____

ASPECTOS A EVALUAR	MM %	M %	R %	B %	MB %	SIN RESP %	TOTAL %
A) CONTENIDO DEL CURSO							
1.- CONTENIDO DEL CURSO							
2.- PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS							
3.- DESARROLLO DE LOS TEMAS							
4.- SECUENCIA DE LOS TEMAS							
5.- RELACION ENTRE TEORIA Y PRACTICA							
6.- CAMBIO DE CONCEPTOS PREESTABLECIDOS							
B) MATERIAL DIDACTICO							
1.- APOYO AUDIOVISUAL							
2.- CONTENIDO MATERIAL ESCRITO							
3.- CONJUNTO DE JUEGOS Y EJERCICIOS							
4.- UTILIDAD DEL MATERIAL							
C) APRECIACION DEL CURSO							
1.- TEMAS EN RELACION A LABORES							
2.- BENEFICIO DEL CURSO							
3.- ACTUALIDAD DE TEMAS							
D) SERVICIOS							
1.- COORDINACION PREVIA AL EVENTO							
2.- CONDICIONES DEL AULA							
3.- COORDINACION DURANTE EL CURSO							
4.- SERVICIO DE CAFETERIA							
E) INSTRUCTORES							
1.- EXPOSICION DEL INSTRUCTOR							
2.- DOMINIO SOBRE LOS TEMAS							
3.- PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION							
4.- CLARIDAD DEL INSTRUCTOR							
5.- MOTIVACION PARA LA PARTICIPACION							

ANEXO 12
REPRESENTACION GRAFICA DE EVALUACION
FINAL
(EV. GLOBAL, EV. CONSOLIDADO)



ANEXO 14 REPRESENTACION GRAFICA DE SERVICIOS OTORGADOS EN PLANTELES SEDE



ANEXO 16

SUBDIRECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

"EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS"

(POST - CURSO)

RESPONSABLE DE LLENADO: NOMBRE: _____

PUESTO: _____ PLANTEL: _____

FECHA DE APLICACIÓN: _____ ETAPA: 1° ()
 2° ()
 3° ()

NOMBRE DEL PUESTO: _____ NUM: _____

PLANTEL SEDE: _____ PERIODO: _____

NUMERO DE TRABAJADORES PARTICIPANTES: _____ AREA DEL CURSO: _____

NOMBRE Y PUESTO DEL COORDINADOR DE CAPACITACION EN EL PLANTEL: _____

DELEGACION ISSSTE: _____

NOTA

CON EL PROPOSITO DE CONOCER EL GRADO DE AVANCE DE OBJETIVOS DE ESTE CURSO Y REGISTRAR EL RENDIMIENTO EN LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES EN SU AREA CORRESPONDIENTE DE TRABAJO A SU CARGO. SOLICITAMOS SU COLABORACION PARA EVALUAR LOS DIFERENTES CRITERIOS QUE A CONTINUACION SE DETALLAN, DE LA OBJETIVIDAD Y PRESICION DE SUS RESPUESTAAS, DEPENDERA LA OPTIMIZACION DE SERVICIOS DE CAPACITACION EN PROGRAMAS POSTERIORES.

INSTRUCCIONES

MARQUE CON UNA "X" EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE A LA OPCION QUE CONSIDERE ADECUADA.

PROGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES

1.- OBJETIVOS DEL CONTENIDO

	MUY MALO NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
1.- LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE LOS TRABAJADORES	1	2	3	4	5
CON RESPECTO AL CONTENIDO DEL CURSO RESULTARON:	()	()	()	()	()
2.- LA RELACION DEL CONTENIDO DEL CURSO CON LA PRACTICA DE ACTIVIDADES LABORALES EN EL PUESTO DE LOS PARTICIPANTES RESULTO:	()	()	()	()	()

3.- TEMAS QUE CONSIDERE DEBERAN SER INCLUIDOS EN CURSOS POSTERIORES:

CURSO	TEMAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.- MENCIONE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE REQUIERAN LOS TRABAJADORES EN SU AREA Y PERIODOS CONVENIENTES PARA SU IMPLANTACION:

PUESTOS	CURSOS	PERIODOS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.- MENCIONE LOS CURSOS DE ADIESTRAMIENTO QUE REQUIERAN LOS TRABAJADORES DE SU AREA Y PERIODOS CONVENIENTES PARA SU IMPLANTACION:

PUESTOS	CURSOS	PERIODOS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

II CAMBIOS EN COMPORTAMIENTO

	MUY MALO NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
	1	2	3	4	5
6.- LOS CAMBIOS EJERCIDOS EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN					
A) ORGANIZACIÓN Y PRESICION	()	()	()	()	()
B) DESTREZA Y AGILIDAD DE ACTIVIDADES	()	()	()	()	()
C) EFECTOS MULTIPLICADORES DE APRENDIZAJE A OTROS TRABAJADORES	()	()	()	()	()
7.- LOS CAMBIOS DE ACTITUD QUE GENERO EL CURSO A LOS PARTICIPANTES FUERON EN SU:					
A) TRATO Y RELACION CON COMPAÑEROS Y JEFE EN SU AREA.	()	()	()	()	()
B) CUIDADO Y ATENCION A ESTUDIANTES	()	()	()	()	()
C) TOLERANCIA EN MANEJO DE CONFLICTOS	()	()	()	()	()
D) CUIDADO Y ATENCION EN LA REALIZACION DE INSTRUCCIONES	()	()	()	()	()
8.- LOS CAMBIOS PARA CON EL PUESTO FUERON EN SU:					
A) TRATO Y RELACION CON COMPAÑEROS EN OTRAS AREAS	()	()	()	()	()
B) APORTACION AL PLANTEL EN OTRA AREA	()	()	()	()	()
9.- MENCIONE BREVEMENTE LOS COMENTARIOS REGISTRADOS A USTED POR LOS TRABAJADORES CAPACITADOS ACERCA DE SU PARTICIPACION EN EL CURSO.					

10.- ¿CUANTO TIEMPO SE MANTUVO EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO?

III .- ALCANCES

	MUY MALO NULO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO EXCELENTE
	1	2	3	4	5
11.- LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONO EL CURSO RESULTARON A NIVEL:					
1.- INDIVIDUAL POR PARTICIPANTE	()	()	()	()	()
2.- EN EL GRUPO DEL CURSO	()	()	()	()	()
3.- PARA EL AREA DE ADSCRIPCION DEL TRABAJADOR	()	()	()	()	()
4.- PARA EL PLANTEL EN OTRAS AREAS	()	()	()	()	()

12.- LA CONTRIBUCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN EL PUESTO DE LOS TRABAJADORES FUERON:

PUESTO	FUNCION
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

13.- LA APORTACION PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS DEL AREA ENTRE COMPAÑEROS Y JEFE FUERON:

PUESTO	ACTITUD
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14.- ¿ QUE TEMAS ADICIONALES DEL CONTENIDO DEL CURSO CONSIDERA PUEDEN CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL PLANTEL EN LOS SIGUIENTES NIVELES; ASIMISMO EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE NUMERE CUALES SON LOS PRIORITARIOS DE ATENCION PARA FORMULARSE EN LA SIGUIENTE PROGRAMACION DE EVENTOS DE CAPACITACION (PROXIMO PERIODO INTERSEMESTRAL) U OTRO QUE CONSIDERE PERTINENTE.

TEMAS

() A) INDIVIDUAL

() B) PUESTO

() C) AREA

() D) PLANTEL

ANEXO 17

REGISTRO DE CODIFICACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS POST - CURSO

PREGUNTAS CERRADAS

DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO CURSO	DELEGACION	ISSSTE	PLANTEL SEDE	AREAS PARTICIPANTES	AREA DEL CURSO	ETAPA	TOTAL PARTS	TOTAL CUEST

REACTIVO	OBJETIVO DEL CONTENIDO					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
1							
2							

REACTIVO	CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
6/	A						
	B						
	C						
7/	A						
	B						
	C						
	D						
8/	A						
	B						

REACTIVO	ALCANCES					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
11/	I						
	G						
	A						
	P						

REACTIVO	OBJETIVO DEL CONTENIDO %					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
1							
2							

REACTIVO	CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO %					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
6/	A						
	B						
	C						
7/	A						
	B						
	C						
	D						
8/	A						
	B						

REACTIVO	ALCANCES %					NO RESPONDIO	TOTAL
	1	2	3	4	5		
11/	I						
	G						
	A						
	P						

PREGUNTAS ABIERTAS

DIA	MES	AÑO

NOMBRE DEL CURSO	NUMERO CURSO	DELEGACION	ISSSTE	PLANTEL SEDE	AREAS PARTICIPANTES	AREA DEL CURSO	ETAPA	TOTAL PARTS	TOTAL CUEST

REACTIVO	OBJETIVOS DEL CONTENIDO		RESPUESTAS	%
	CURSOS	TEMAS		
3				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	OBJETIVOS DEL CONTENIDO		RESPUESTAS	%
	CURSOS	PERIODOC		
4				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	OBJETIVOS DEL CONTENIDO		RESPUESTAS	%
	CURSOS	PERIODOC		
5				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	CAMBIOS EN COMPORTAMIENTO		RESPUESTAS	%
	COMENTARIOS			
9				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	CAMBIOS EN COMPORTAMIENTO		RESPUESTAS	%
	TEMPORALIDAD			
10				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	ALCANCES		RESPUESTAS	%
	FUNCION			
12				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	ALCANCES		RESPUESTAS	%
	ACTITUD			
13				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

REACTIVO	ALCANCES		RESPUESTAS	%
	TEMAS			
14/	A			
B				
C				
D				
	NO RESPONDIO			
	TOTAL			

ANEXO 6 - 2 - B
DIRECCION ADMINISTRATIVA
"EVALUACION DE CURSOS"
DELEGACION NORTE ISSSTE

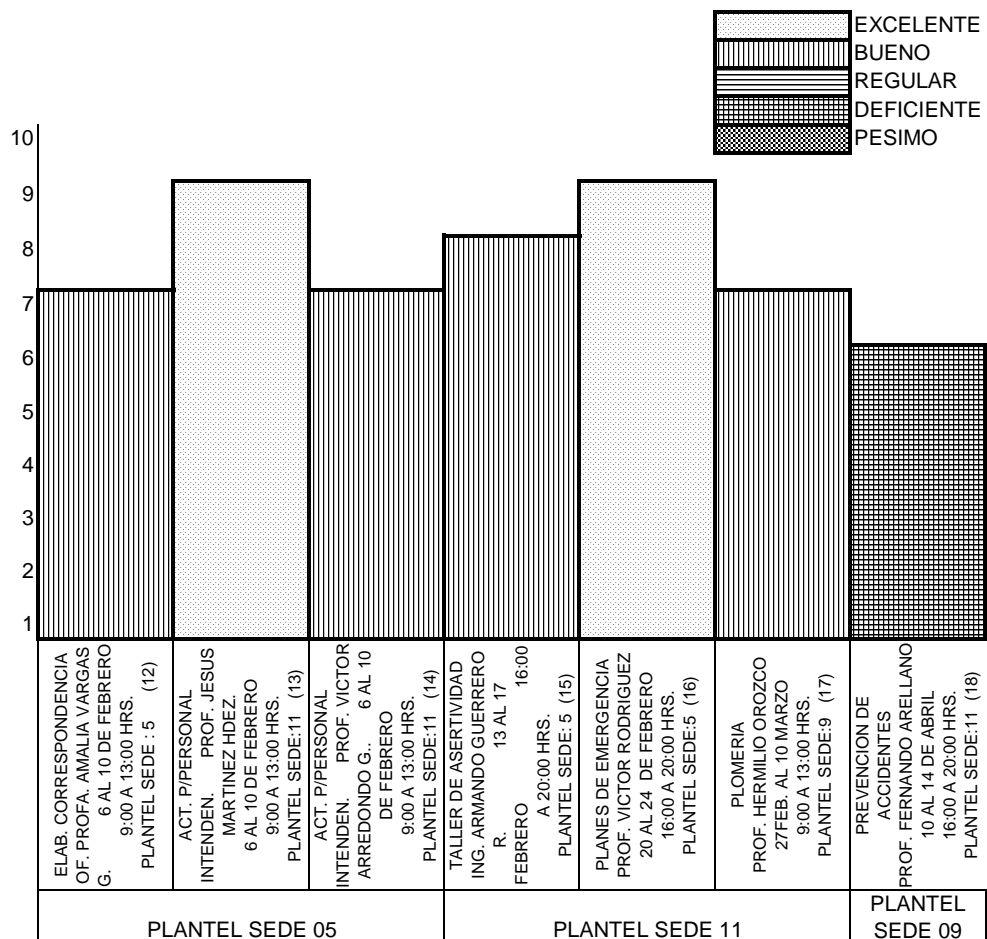
PUNTAJE	ELAB. CORRESPONDENCIA OF. PROFA. AMALIA VARGAS G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE : 5 (12)		ACT. P/PERSONAL INTENDEN. PROF. JESUS MARTINEZ HDEZ. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (13)		ACT. P/PERSONAL INTENDEN. PROF. VICTOR ARREDONDO G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (14)		TALLER DE ASERTIVIDAD ING. ARMANDO GUERRERO R. 13 AL 17 FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE: 5 (15)		PLANES DE EMERGENCIA PROF. VICTOR RODRIGUEZ 20 AL 24 DE FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:5 (16)		PLOMERIA PROF. HERMILO OROZCO 27/FEB. AL 10 MARZO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:9 (17)		PREVENCIÓN DE ACCIDENTES PROF. FERNANDO ARELLANO 10 AL 14 DE ABRIL 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (18)	
	%	PTS	%	PTS	%	PTS	%	PTS	%	PTS	%	PTS	%	PTS
MM= 0% A 50% 0														
M= 51% A 70% 5														
R= 71% A 79% 7														
B= 80% A 89% 8														
MB= 90% A 99% 9														
E= 100% 10														
ASPECTOS A EVALUAR														
A) DESARROLLO DEL EVENTO														
1.- TEMAS NO DESARROLLADOS	100	10	100	10	100	10	100	10	75	7	S/D	S/D	100	10
2.- MOTIVOS	100	10	100	10	100	10	100	10	75	7	S/D	S/D	100	10
3.- CONTRATIEMPOS	65	5	100	10	100	10	100	10	60	5	S/D	S/D	60	5
4.- COMENTARIOS	100	10	100	10	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	100	10
TOTAL		35		40		40		40		29	S/D	S/D		35
CALIFICACION PARCIAL		9		10		10		10		7	S/D	S/D		9
B) EVALUACION DEL EVENTO (CUANTITATIVA)											S/D	S/D		
1.- NUMERO DE PARTICIPANTES	90	9	80	8	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	90	9
2.- DIAS Y HORAS HOMBRE REALES DE CAP.	75	7	90	9	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	100	10
3.- ASISTENCIA/PARTICIPACION	90	9	100	10	100	10	100	10	90	9	S/D	S/D	90	9
4.- APROVECHAMIENTO	80	8	80	8	80	8	90	9	80	8	S/D	S/D	80	8
TOTAL		33		35		38		39		37	S/D	S/D		36
CALIFICACION PARCIAL											S/D	S/D		
C) EVALUACION DEL EVENTO (CUALITATIVA)											S/D	S/D		
ACTITUD DEL GRUPO HACIA:											S/D	S/D		
1.- CONTENIDO	100	10	100	10	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	100	10
2.- INSTRUCTOR	100	10	100	10	100	10	100	10	75	7	S/D	S/D	100	10
3.- GRUPO	100	10	100	10	100	10	100	10	60	5	S/D	S/D	100	10
4.- COMENTARIOS	100	10	100	10	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	100	10
TOTAL		40		40		40		40		32	S/D	S/D		40
CALIFICACION PARCIAL		10		10		10		10		8	S/D	S/D		10
D) EVALUACION AL C.B.											S/D	S/D		
1.- APOYO BRINDADO	100	10	100	10	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	100	10
2.- INSTALACIONES	70	7	100	10	100	10	100	10	100	10	S/D	S/D	70	7
TOTAL		17		20		20		20		20	S/D	S/D		17
CALIFICACION PARCIAL		8		10		10		10		10	S/D	S/D		8
TOTAL		31		34		34		35		29	S/D	S/D		32
CALIFICACION FINAL		9		10		10		10		8	S/D	S/D		9

ANEXO 6 - 3 - B
DIRECCION ADMINISTRATIVA
"EVALUACION DE SERVICIOS OTORGADOS EN PLANTELES SEDE"
COORDINACION SECTORIAL ZONA NORTE

PUNTAJE	PLANTEL SEDE 05						PLANTEL SEDE 11						PLANTEL SEDE 19								
	RANGO		MB	B		ELAB. CORRESPONDENCIA OF. PROFA. AMALIA VARGAS G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE :5 (12)	ACT. PIPERSONAL INTENDEN. PROF. JESUS MARTINEZ HDEZ. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (13)	ACT. PIPERSONAL INTENDEN. PROF. VICTOR ARREDONDO G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (14)	TALLER DE ASERTIVIDAD ING. ARMANDO GUERRERO R. 13 AL 17 FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE: 5 (15)	PLANES DE EMERGENCIA PROF. VICTOR RODRIGUEZ 20 AL 24 DE FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:5 (16)	PLOMERIA PROF. HERMILIO OROZCO 27FEB. AL 10 MARZO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:9 (17)	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES PROF. FERNANDO ARELLANO 10 AL 14 DE ABRIL 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (18)									
	0% - 29%	30% - 59%	60% - 69%	70% - 79%	80% - 89%								90% - 99%	100%							
EVALUACION DE PARTICIPANTES																					
SERVICIOS																					
1.- COORDINACION PREVIA AL EVENTO	46	31	9	39	47	9	30	42	9	36	27	6	26	60	7	12	64	7	10	50	6
2.- CONDICIONES DEL AULA	8	69	7	33	33	9	6	70	8	55	45	9	33	46	9	31	69	10	20	60	7
3.- COORDINACION DURANTE EL CURSO	23	54	6	39	52	9		65	5	55	27	6	7	80	9	19	69	7	20	50	6
4.- SERVICIO DE CAFETERIA	15	31	6	38	62	10		29	1	27	46	6	33	47	9	6	69	7	10	30	6
TOTAL			28			37			23			27			34			31			25
EVALUACION PARCIAL			7			9			6			7			8			8			6
EVALUACION DE INSTRUCTORES																					
SERVICIOS																					
1.- INSTALACIONES ADECUADAS	70		7	100		10	100		10	100		10	100		10	70		7			
2.- CONTRATIEMPOS		60	5	100		10	100	60	5	100		10	100		10		60	5			
3.- APOYO DEL C.B. BRINDADO	100		10	100		10	100		10	100		10	100		10	100		10			
TOTAL			22			30			25			30			30			22			
EVALUACION PARCIAL			7			10			8			10			10			7			6
EVALUACION PROMEDIO POR CURSO			7			9			7			9			9			7			6
EVALUACION PROMEDIO POR PLANTEL									7.6									8			6

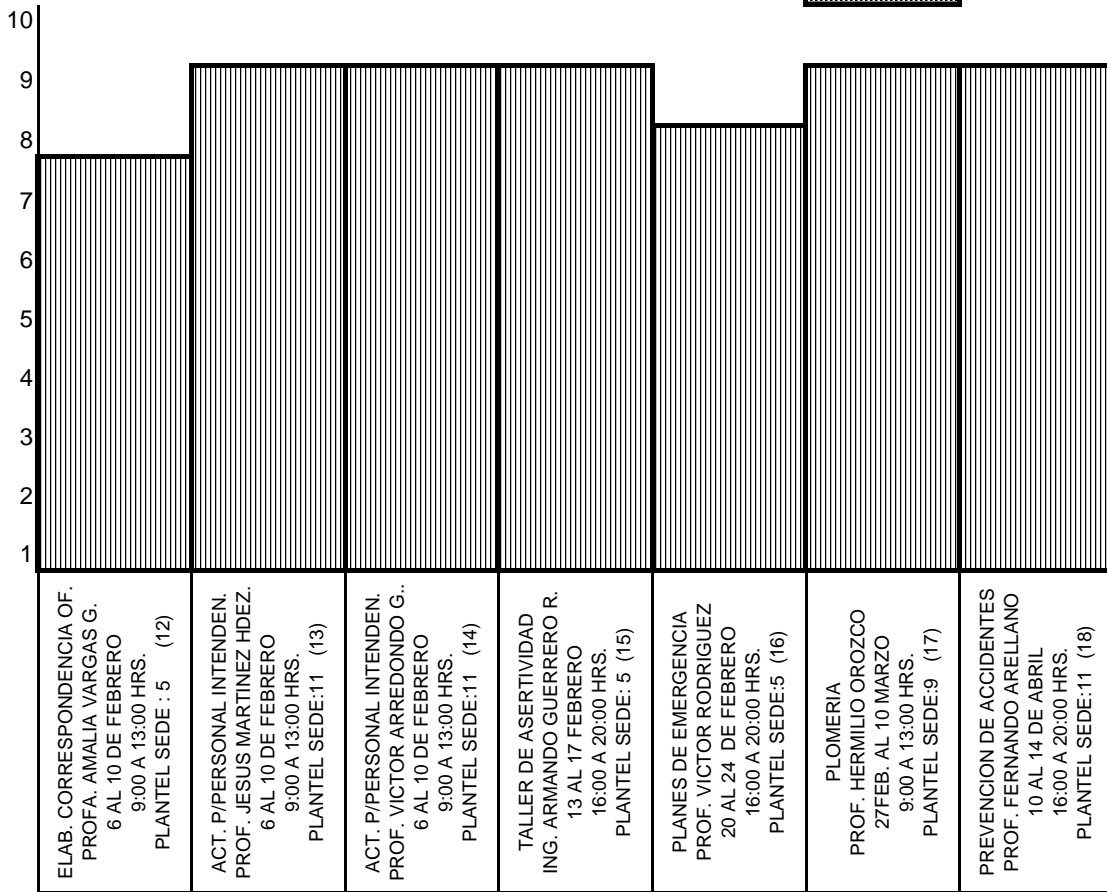
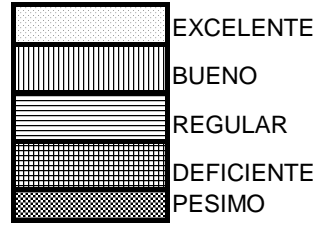
ANEXO 6 - 4 - B

REPRESENTACION GRAFICA DE SERVICIOS OTORGADOS EN PLANTELES SEDE



ANEXO 6 - 5 - B

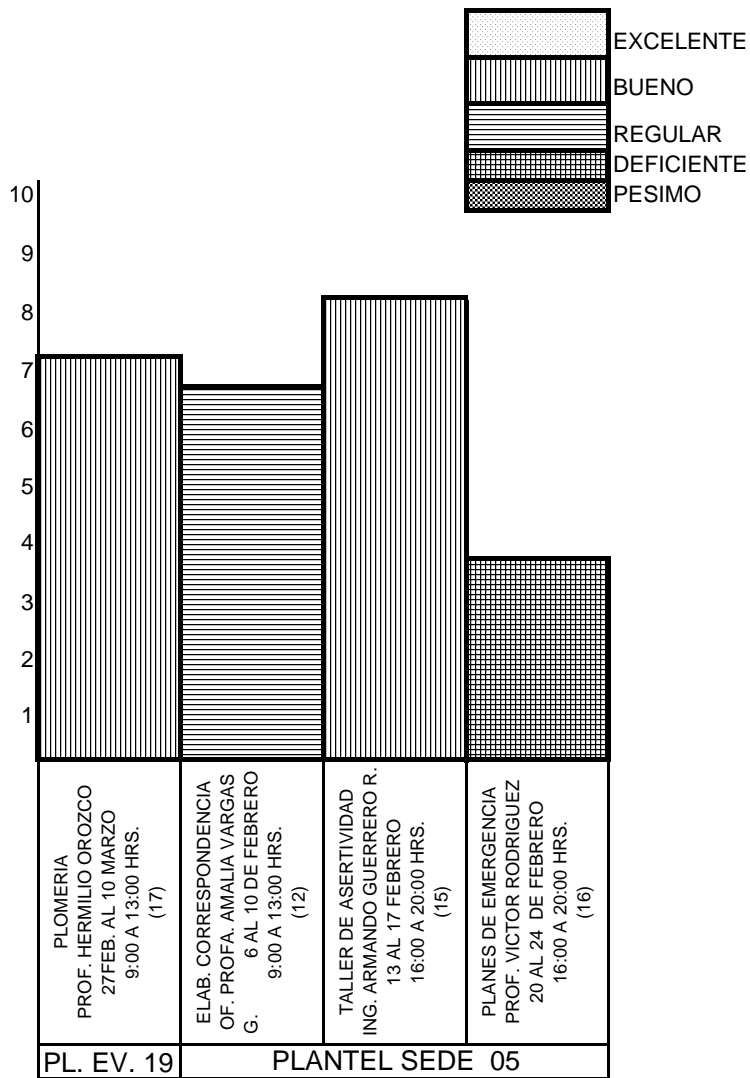
EVALUACION DE CURSOS DELEGACION NORTE



ANEXO 6 - 6 - B
DIRECCION ADMINISTRATIVA
"EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES CAPACITADOS"
COORDINACION SECTORIAL NORTE

PUNTAJE			PL. EV. 19			PLANTEL EVALUADO 5								
RANGO	MB	B	PLOMERIA TOTAL PARTS. (9) 27 FEB. AL 10 MARZO 9:00 A 13:00 HRS. (17)			ELAB. CORRESPONDENCIA OF. TOTAL DE PARTS. (17) 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. (12)			TALLER DE ASERTIVIDAD TOTAL DE PARTS (18) 13 AL 17 DE FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. (15)			PLANES DE EMERGENCIA TOTAL DE PARTS. (15) 20 AL 24 DE FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. (16)		
0 - 30%	3	2												
31 - 40%	4	3												
41 - 50%	5	4												
51 - 60%	6	5												
61 - 70%	7	6												
71 - 80%	8	7												
81 - 90%	9	8												
91 - 100%	10	9												
ASPECTOS A EVALUAR			MB%	B%	PTS	MB%	B%	PTS	MB%	B%	PTS	MB%	B%	PTS
OBJETIVOS DE CONTENIDO														
1.- OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE				100	9	66	6						75	7
2.- RELACION CONTENIDO - PRACTICA				100	9	50	4	34	33	7			25	2
TOTAL					18			10			16			9
CALIFICACION PARCIAL					9			5			8			45
II.- CAMBIOS EN COMPORTAMIENTO														
1.- DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL PUESTO														
A) ORGANIZACIÓN Y PRECISION				100	9	16	50	7		67	6			
B) DESTREZA Y AGILIDAD DE ACTIVIDADES				100	9		66	6		67	6			
C) EFECTOS MULTIPLICADORES							50	4	33	67	6			
2.- ACTITUDES GENERADAS POR EL PUESTO														
A) TRATO Y RELACION CON COMPAÑEROS Y JEFES				100	9	16	84	10	67	33	10			
B) TRATO Y ATENCION A ESTUDIANTES				100	9		84	8		100	9			
C) TOLERANCIA EN MANEJO DE CONFLICTOS				100	9		66	6	33	67	10			
D) CUIDADO Y ATENCION EN LA REALIZACION DE INSTRUCCIONES				100	9		66	6		100	9			
3.- CAMBIOS PARA CON EL PUESTO														
A) TRATO Y RELACION CON COMPAÑEROS Y JEFES				100	9	17	66	9	33	67	10			
B) APORTACION AL PLANTEL EN OTRA AREA							40	4		100	9			
TOTAL					54			60			79			
CALIFICACION PARCIAL					6			6.7			8.7			
III.- ALCANCES														
1.- BENEFICIOS PROPORCIONADOS														
A) INDIVIDUAL				100	9	34	34	7	33	67	10			
B) GRUPO DEL CURSO						17	50	7	67	33	10			
C) AREA DE ADSCRIPCION				100	9	17	50	7		100	9			
D) PLANTEL, OTRAS AREAS						17	50	7		100	9			
TOTAL					18			28			38			
CALIFICACION PARCIAL					4.5			7			9.5			
TOTAL					30			33			44			3
CALIFICACION FINAL					6.5			6.2			8.7			1.5

"EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES CAPACITADOS" "COORDINACION SECTORIAL ZONA NORTE"



ANEXO 6-8-B

CUADRO DE HABILIDADES DESARROLLADAS POR LOS CURSOS

(E. G.) RESULTADOS DE EVALUACION GLOBAL REGISTRADOS POR LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES EN LOS CURSOS (C. C.) RESULTADOS DE CONSOLIDADO DE EVALUACION EFECTUADA POR LOS INSTRUCTORES ISSSTE (C. P.) CALIFICACION PARCIAL (C. F.) CALIFICACION FINAL	ELAB. CORRESPONDENCIA OF. PROF. AMALIA VARGAS G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE : 5 (12)			ACT. P/PERSONAL INTENDEN. PROF. JESUS MARTINEZ HDEZ. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (13)			ACT. P/PERSONAL INTENDEN. PROF. VICTOR ARREDONDO G. 6 AL 10 DE FEBRERO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (14)			TALLER DE ASERTIVIDAD ING. ARMANDO GUERRERO R. 13 AL 17 FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE: 5 (15)			PLANES DE EMERGENCIA PROF. VICTOR RODRIGUEZ 20 AL 24 DE FEBRERO 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:5 (16)			PLOMERIA PROF. HERMILO OROZCO 27FEB. AL 10 MARZO 9:00 A 13:00 HRS. PLANTEL SEDE:9 (17)			PREVENCIÓN DE ACCIDENTES PROF. FERNANDO ARELLANO 10 AL 14 DE ABRIL 16:00 A 20:00 HRS. PLANTEL SEDE:11 (18)		
	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.	C. P.	C. P.	C. F.
(E.G.) EVALUACION GLOBAL	8			8			8			8			6			9			9		
(C. C.) CONSOLIDADO DE CURSO		9			10			10			10			8					9		
(E. P.) EVALUACION PARCIAL			8			9			9			9			7			9			9
(E. D.) EVALUACION DEL DESEMPEÑO			6.2									8.7			1.5			6.5			
(T. E.) TOTAL DE EVALUACIONES			7.1									8.8			4.2			7.7			

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA:

1. **ALARCON, M. y MARGA, C. (1989).** Evaluación de un curso de relaciones humanas. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
2. **ARIAS, F. (1988).** Capacitación para la Excelencia, México; ARGUS.
3. **ARMO VOL. IV No. 14 (1974).** Revista Pedagógica para el Adiestramiento, Desempleo y Capacitación de los Recursos Humanos., enero / marzo, Comisión Nacional Tripartita.
4. **ARMSTRONG, J. (1976).** Desarrollo y Evaluación de objetivos de conducta. México; GUADALUPE.
5. **ARRIOLA, H. (1980).** Comentarios y expectativas del sistema de capacitación permanente para los trabajadores de la S. T. Y P. S., Revista pedagógica para el adiestramiento. Abril / junio, X, no. 39, México.
6. **BANUET, A. Y VIGUERAS, G. (1986).** Estrategias de evaluación para la capacitación en relaciones humanas. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
7. **BRAVO, E. Y CABRERA, A. (1989).** Evaluación de un programa de entrenamiento a ingenieros inspectores en una compañía de seguros. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
8. **CAROL, W. (1972).** Evaluative research human organization. 16 – 17.
9. **CASTAÑEDA, S. (2012)** Capacitación Empresarial ¿Gasto o inversión? en: www.comunicare.net.ec/index.php?...capacitacionempresarial

10. **CASTAÑO, A. (1977).** El aprendizaje y su utilidad en la capacitación. Revista de Psicología, marzo/abril, 13.
11. **DE MARCO TOM (2011)** Análisis estructurado, en;
www.systemsguild.com/tdm.htm
12. **ESCALANTE, A. (1987).** Las ventajas de la sistematización en la capacitación. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
13. **GAMBOA, G. (1979).** La planificación y la programación de la capacitación y adiestramiento. Revista de pedagogía para el adiestramiento. Julio / septiembre, IX, 39-49.
14. **GRADOS, J. (1983).** Apuntes del curso de formación de instructores. U.N.A.M.
15. **GRADOS, J. (1985).** Temas y técnicas de investigación psicológica en la industria. Tomo II, “Administración Creativa” y “Círculos de calidad”, UNAM.
16. **GRADOS, J. (2011)** Capacitación y Desarrollo de Personal Edit. Trillas
17. **HALFON, S., Y CARRILLO, S. (1977).** Evaluación de un curso de capacitación a nivel medio en una oficina de gobierno. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
18. **KAPLAN R. Y NORTON D. (1996),** The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action, Boston Ma Harvard School Press, en:
es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral
19. **LOPEZ, H. (1982).** Modelo de evaluación de la capacitación. Tesis UNAM. Facultad de Psicología.
20. **MARTÍNEZ, J. (2010)** Identificación y Evaluación de competencias laborales en

las organizaciones. Tesis Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

21. **Medición de las actitudes y escalas diferenciales (1982).** Revista Psicología, marzo/abril, 30.
22. **MEDINA, G. (1982).** Propuesta de un sistema de evaluación para la capacitación de una empresa paraestatal, con base en un modelo sistémico. Evaluación de la capacitación. Tesis U.N.A.M. Facultad de Psicología.
23. **MUNGIA, L., Y VALDES, E. (1985).** Propuesta metodológica para la evaluación de seguimiento de la capacitación. Tesis U.N.A.M. Facultad de Psicología.
24. **NERI, C. (1971).** La evaluación mediante, su importancia para los programas de adiestramiento., Revista de pedagogía para el adiestramiento, septiembre / diciembre, 1, No. 4, 9 – 19.
25. **ORTIZ, M. (1979).** Como evaluar programas y cursos de capacitación y adiestramiento. Revista de pedagogía para el adiestramiento, julio / septiembre, IX, No. 36, 26 – 35.
26. **ORTIZ, M. (1979).** Detección de necesidades de adiestramiento y capacitación. D.N.A.C. Revista de pedagogía para el adiestramiento, abril / junio, IX, No. 35, 6-26.
27. **PADILLA, R. (2004).** Propuesta de evaluación de capacitación para el puesto de receptor, Tesis Maestría Universidad Fco. Marroquín, Guatemala en: www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3877.pdf
28. **PEREZ, A. (1978).** Sistema básico de adiestramiento. Revista de pedagogía para el adiestramiento, abril / junio, VIII, No. 31, 8-21.

- 29. PHILLIPS, J.(2005)** Inversión en capacitación: poniendo cifras a un intangible, Artículo publicado en la Revista Capacitación en Sosofa mayo 2005, en: www.roiinstitute.net
- 30. PHILLIPS, J. (2003)** Retorno de la inversión en programas de mejora de formación y rendimiento 2da. Edición Publicado por Butterworth – Heinemann en: www.roiinstitute.net
- 31. REZA, C. (2007)** Evaluación de la capacitación en las organizaciones, Edit. Panorama
- 32. RUIZ, I, Y PENICHE, C. (1989).** Guía para la elaboración de proyectos de tesis y tesinas. Folleto, Facultad de Psicología U.N.A.M.
- 33. RUTTY, G. (2007).** Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. Tesis Doctorado Universidad de Buenos Aires en: www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/.../bd/tesis.../rutty.pdf
- 34. SAEB, N. (1980).** Plan integral de capacitación de la S.T.P.S. Revista de pedagogía para el adiestramiento, abril / junio, X, N°. 39, . 25-36.
- 35. VALENCIA, A. (1982).** Evaluación de la capacitación. Revisión bibliográfica, I.N.E.T.
- 36. VIDART, G. (1978).** Capacitación y adiestramiento en el proceso de trabajo. S.T.P.S., I.N.E.T., U.C.E.C.A., México.
- 37. WERTHER, W. (1993)** Administración de Personal y Recursos Humanos Edit. McGraw Hill en: Universidad Anahuac, Evaluación de la capacitación mayo 2000 en: html.rincondelvago.com/evaluación-de-la-capacitacion.html