

54  
3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EVALUACION Y ADMINISTRACION DE LA  
CAPACITACION: UNA PROPUESTA ALTERNATIVA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**CARMEN MIROSLAVA CORTES CERDA**

**DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. LOURDES REYES PONCE**

**DIRECTOR DE LA FACULTAD:**

**DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA**



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## AGRADECIMIENTOS



*A Dios*

*Por darme vida y permitirme llegar hasta aquí*

*A ti Papá*

*Por brindarme la oportunidad de llegar a este grado, por todo tu cariño y apoyo incondicional, por enseñarme a conocer el sentido de la disciplina y el saber, pero sobre todo por ser mi Papá y mejor amigo. Ahora soy atole con leche, tú me entiendes. ¡Te quiero mucho!*

*A ti Mamá*

*Por haberme enseñado a ser un mejor ser humano, por haber estado conmigo en todo momento, aún cuando no lo pedí abiertamente, por enseñarme a valorar y apreciar el conocimiento, porque más que mi Madre eres mi amiga y sabes comprenderme siempre. ¡Te quiero mucho!*

*A Maripé y Manzanita*

*Porque nalle tiene la dicha de tener mejores hermanas que ustedes, siempre están conmigo, perdonan mis fallas y me dan todo su amor sin condición. Las quiero muchísimo. ¡Sigán adelante y luchen por lo que quieren!*

*A ti Mad*

*Todos los momentos que compartimos estarán siempre junto a mí, te agradezco todo el apoyo que me haz dado siempre, recuerda que siempre contarás conmigo igual que yo cuento contigo, eres un gran hermano, ¡Camina siempre adelante! ¡Te quiero mucho!*

*Abuelitos*

*¡Gracias! por ser la base de mi origen y por darme unos padres tan maravillosos.*

*Tíos Carlos y Angeles*

*¡Gracias! por el regalo tan maravilloso que me dieron y por todo su apoyo, aquí están los resultados.*

*Milú Coté*

## AGRADECIMIENTOS



*A la UNAM*

*Por haberme cobijado bajo su manto de conocimientos y brindarme la oportunidad de ser una profesionista.*

*Lic. Lourdes Reyes Ponce*

*¡Gracias! Por haberme guiado, porque más que mi guía fuiste mi amiga y consejera, por enseñarme, pero sobre todo por darme la oportunidad de conocerte como persona y no solamente como profesora, siempre te recordare con un gran cariño.*

*Lic. Alvaro Jimenez Osornio*

*Por haber compartido conmigo sus conocimientos, porque con usted aprendí lo que será una de mis principales herramientas en el campo profesional, por mostrarme lo que es un Psicólogo responsable de su trabajo.*

*Lic. María Luisa Herran Iglesias*

*El tiempo que tengo de conocerte es poco, sin embargo, es fácil ver la clase de profesor y persona que eres, afortunadamente te conocí, ¡Gracias! por compartir tus conocimientos conmigo y revisar tan objetivamente esta tesis.*

*Mtra. Jesús Felipe Uribe Prado*

*Existen pocos maestros a los que vaya yo a poder recordar con tanto agrado como te recordaré a ti siempre, es bueno saber que existen profesionistas responsables y objetivos. ¡Gracias! por compartir tus conocimientos y tiempo en la revisión de este trabajo.*

*Lic. Milugros Figueroa Campos*

*Por haber realizado una revisión objetiva y profunda de este trabajo.*

*A todos los profesores con los que alguna vez tome clase.*

*C. Miroslava Cortés Cerda.*

## AGRADECIMIENTOS



### **AURO, DUL, GABY, GLORINA**

*Porque siempre estuvimos juntas en los momentos de tormenta y felicidad, porque nuestra amistad fue más fuerte que los problemas que sorteamos. Agradezco a Dios por haberlas conocido y a ustedes por todo lo que juntas vivimos. ¡ Siempre las recordare!*

### **GERARDO Y LALO**

*Por todos los momentos que compartimos, porque siempre supimos librar nuestras diferencias sin permitir que dañaran nuestra amistad, por el apoyo que me dieron, porque siempre encuentro en ustedes un amigo con el que puedo contar, pero sobre todo porque con ustedes comprendí el verdadero significado de la amistad.*

### **VIKA Y MONI**

*Por todas esas pláticas y momentos que compartimos. Mantengan siempre esa sonrisa que las caracteriza.*

*Miros*

# INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>i</b>
<b>CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION</b>	
1.1 Marco Legal de la Capacitación.....	2
1.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	2
1.1.2 Ley Orgánica de la Administración Pública .....	3
1.1.3 Ley Federal del Trabajo .....	3
1.2 Definición de Capacitación y Adiestramiento.....	7
1.3 Administración de Recursos Humanos.....	10
<b>CAPITULO 2 EVALUACION Y ADMINISTRACION</b>	
2.1 Evaluación.....	16
2.1.1 Concepto de Evaluación.....	16
2.1.2 Concepto de Medición.....	18
2.1.3 Objeto y Función de la Evaluación.....	19
2.1.4 Características de la Evaluación.....	21
2.1.5 Tipos de Evaluación.....	22
2.2 Administración.....	24
<b>CAPITULO 3 PROGRAMA DE LA MATERIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS III ( Evaluación y Técnicas de administración de la Capacitación)</b>	
3.1 Estructura actual de la materia.....	30
3.2 Propuesta de reestructuración para el programa de Desarrollo de Recursos Humanos III (Evaluación y técnicas de administración de la capacitación).....	41
<b>SECCION DE CONTENIDOS QUE CONFORMAN LA MATERIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS III.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>

## INTRODUCCION

Es del conocimiento de todos que vivimos en un mundo de constantes cambios, lo cual implica que para estar actualizados se requiere hacer ajustes periódicos a nuestros conceptos y procedimientos, y la capacitación es uno de ellos.

Con el paso del tiempo la capacitación se ha convertido en un proceso integral en el desarrollo empresarial, debido a que cada vez se hace más necesario contar con personal bien entrenado, esta necesidad se genera, por ejemplo, con la competencia que implica el TLC. Sin embargo el proceso de capacitación no solo consiste en entrenar al personal sino que las empresas ahora, más que antes, necesitan y desean saber si el costo del programa o curso fue una inversión o un mero gasto. Para dar respuesta a ésta y a otras preguntas es necesaria la adecuada aplicación del proceso administrativo y evaluativo de la capacitación, siendo de vital importancia realizar una evaluación sistemática y objetiva de la misma. Al realizar ésto optimizamos la capacitación logrando que se traduzca en cambios de comportamiento en los puestos de trabajo, lográndose así la optimización de los productos o servicios que se proporcionan.

Por todo lo anterior es importante proporcionar a los alumnos información actualizada de los temas que el programa de estudios contemple para con ello brindarle herramientas que le permitan un mejor desarrollo en su desempeño profesional.

El presente trabajo muestra la revisión y la propuesta de modificación al programa de estudios de la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III, dicha propuesta responde al hecho de que la capacitación, como todos los procesos vinculados a la educación, la ciencia, la tecnología y la administración, se encuentra en constante cambio y es necesario realizar actualizaciones que nos permitan ir de acuerdo con los avances de la disciplina para con ello tener mayor competitividad en el mercado laboral, ya que éste exige profesionistas altamente preparados que le lleven a alcanzar un mejor desarrollo.

Entre los cambios que se sugieren encontraremos modificaciones en la estructura del programa, así como sugerencias de cambio de los contenidos de cada tema del mismo. En algunos casos encontraremos que dichos cambios son totales ya que se modifican los objetivos terminal y/o específicos así como la bibliografía. Otros son cambios parciales ya que el material que se sugiere únicamente complementa y actualiza la bibliografía actual.

Se presenta una breve reseña del surgimiento de la materia y de la petición realizada al Consejo Técnico para que se le considerara como una materia seriada dentro del área de psicología del trabajo. Dentro de ésta misma parte se muestra el programa tal y como actualmente se imparte así como la propuesta de estructuración del mismo; todos y cada uno de los cambios propuestos presentan la justificación del porqué se les considera necesarios.

Seguido a esto se presenta una sección en donde se encuentran compilados los contenidos bibliográficos actualizados de los temas que dan estructura al programa propuesto para la materia.

Así mismo se presentan los antecedentes que acompañan a la capacitación en donde se señalan aspectos de los primeros intentos de capacitar a la gente; la reglamentación legal vigente en el país, que deberá seguirse para capacitar al personal de una empresa, también se presentan las diferentes definiciones de los principales términos que serán abarcados a lo largo del trabajo, dichas definiciones se refieren a los procesos de administración; capacitación y adiestramiento; evaluación y medición, señalando las diferencias existentes entre dichos tópicos. Esto responde a la importancia que cada uno de los procesos tiene dentro de la capacitación, ya que sin ellos dicho proceso se vería incompleto.

Posteriormente se proporciona información acerca de lo es la administración de recursos humanos; los diferentes puntos que abarca dentro de la evaluación en general, es decir, se hace mención de su objeto y función, características y diferentes tipos de evaluación; y finalmente las partes en que se divide el proceso administrativo. Es importante tomar en consideración la administración de recursos humanos ya que la capacitación es parte integral de la misma no es posible llevar capacitación si no se tiene el respaldo de la administración ya ésta es la que regula el manejo de nuestro personal y por lo tanto es la que nos ayuda a sustentar las bases de una necesidad de entrenamiento de nuestro personal dentro y fuera de la empresa.

Es finalidad de este trabajo lograr una comprensión real de dichos temas encierran, para con ello facilitar el entendimiento del desarrollo de los mismos dentro del proceso de capacitación. Siendo necesario comprender por separado los procesos administrativo y evaluativo para posteriormente conceptualizarlos dentro del proceso de la capacitación.

A pesar de la importancia que tanto la administración como la evaluación tienen, dentro del campo del entrenamiento, nos encontramos con que se hayan un poco olvidados ya que es poco lo hace para realizar investigación y diseño de materiales para realizar un mejor manejo de ambos procesos dentro de la capacitación.

Es importante dar a cada uno de los procesos mencionados su importancia debida, ya que con ello lograremos una optimización de la capacitación en general, recordemos que dichos procesos son parte medular de la misma.



## CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION

En la antecala de cualquier procedimiento existen los antecedentes que han ido fortaleciéndolo; la capacitación no es la excepción y es por eso que dentro de este capítulo se revisarán sus antecedentes, los conceptos que la rodean, así como la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para el logro de los objetivos de una organización.

La capacitación tiene sus orígenes en la familia, donde los hijos aprenden de los padres, ya fuera por imitación o por comunicación, es así como el hombre transmite a otros sus conocimientos y experiencias. Esta capacitación se entiende como el proceso de enseñanza -aprendizaje; proceso que fuera de la familia se presenta en ambientes tales como: la escuela, el trabajo, grupo de amigos, etc. En relación a los primeros se observa que en un principio la instrucción directa en la escuela-trabajo era impartida por personas experimentadas; que enseñaban una determinada actividad a un aprendiz-estudiante y éste desarrollaba su habilidad en diferentes áreas y oficios.

Ahora bien, los aprendices en relación al trabajo, después de un tiempo de práctica se convertían en obreros, enseñando a su vez a los demás. Este proceso de enseñanza-aprendizaje, no siempre ha sido el mismo, sino que éste ha cambiado históricamente, pues los aspectos que han influido en las empresas han cambiado debido a la tecnología, provocando cambios en la forma de organización y en los propios medios de producción, planteándose así la necesidad de modificar el comportamiento de los individuos para volverlos útiles, productivos y competitivos de acuerdo a las circunstancias y época en que viven.

Es debido a esto que en el presente siglo la capacitación ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915, en Estados Unidos de Norteamérica, se utilizó como un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar. Así las Guerras Mundiales fomentaron las necesidades de generar un desarrollo de técnicas en capacitación y adiestramiento cuyos métodos se han ajustado a diversos campos de acción humana, especialmente en la industria. Como ejemplo de lo anterior tenemos el método de cuatro pasos: **MOSTRAR, DECIR, HACER Y COMPROBAR**, que fue creado durante la Primera Guerra Mundial y actualmente es usado en la capacitación de personal conocido como agenda de cuatro pasos o TWI (Training within industry).

La labor del entrenamiento comenzó a difundirse en 1940, esta difusión se refería a que el desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, debía ser una función organizada y sistemática, en la cual la figura del supervisor o instructor adquiere mayor interés.

Aproximadamente hace quince años, las empresas públicas y privadas en México le dieron especial importancia a la capacitación y al adiestramiento de los recursos humanos debido a las necesidades y circunstancias de aquella época.

Actualmente existe una demanda excesiva de personal calificado y actualizado que posea una actitud de cambio y cooperación con la empresa para lograr el máximo rendimiento posible en el trabajo. Esta demanda de personal calificado y actualizado se logra satisfacer a través de un entrenamiento, el cual estimula la superación y desarrollo del individuo. Así mismo esta demanda tiene por fundamento el cambio económico y/o condiciones en la vida económica del país, por ejemplo México con su Tratado de Libre Comercio.

Las empresas han capacitado por múltiples razones a los obreros, personal administrativo, etc. Esto es, se capacita, erróneamente, para estar actualizados; para mejora curricular; para mantener a la gente ocupada; por pretexto; por premio o castigo. Sin embargo, se debe capacitar con base en necesidades específicas: para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, por superación y desarrollo personal, para modificar actitudes, para el correcto desempeño de un determinado puesto, para ocupar nuevas posiciones y para trabajar en equipo con el fin de mejorar la organización.

## 1.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en México, se imparte por obligación legal estipulada en el Artículo 123 de la Constitución Política, en la Ley de la Administración Pública Federal artículo 40 fracciones I y IV, y en la Ley Federal de Trabajo. A continuación se presenta el marco legal de la capacitación en México, ya que las mismas leyes consideran a la capacitación como una obligación para el patrón y como un derecho para los trabajadores.

### 1.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el artículo 123, se plasma la reglamentación que rige las relaciones obrero-patronales tanto en los derechos como en obligaciones. Se reformó el apartado A, fracción XIII de este artículo 123 constitucional, constituyendo un beneficio y apoyo al consignar como obligación de las empresas *capacitar y adiestrar* a sus trabajadores. Dicha fracción expresa:

*"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligados 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"*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rehasa Emilio O y Caballero Gloria, 1982, MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCIÓN, Cámara de Diputados.

Actualmente, no en todas las empresas se lleva a cabo esta disposición, ya que le implica a los patrones un gran desembolso, esta falta de cumplimiento impide que el trabajador tenga una actualización constante y como consecuencia una mayor preparación.

### **1.1.2 Ley Orgánica de la Administración Pública.**

Esta ley se decretó el 29 de Diciembre de 1976 y señala:

*Artículo 40 A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:*

*1. Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley del trabajo y en sus reglamentos;*

*IV. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la SEP.<sup>2</sup>*

Los beneficios legales que la capacitación proporciona al trabajador son entre otros: tener constancia de habilidades laborales, las cuales acreditan que ese trabajador cuenta con conocimientos suficientes en ese ramo, pudiendo así tener ascenso dentro de la organización o tener estipulado dentro del contrato de trabajo cláusulas relativas a recibir capacitación y adiestramiento por obligación patronal.

Con los diversos beneficios que recibe el trabajador, la organización obtiene: un incremento en la productividad al tenerse eficiencia en el trabajo, mejor nivel de calidad y un mayor aprovechamiento de los recursos.

### **1.1.3 Ley Federal del trabajo.**

En nuestra Ley Federal del Trabajo se fundamentan plenamente las bases legales como una obligación patronal desde el año de 1970, sin haber estado considerado constitucionalmente en aquel entonces. En 1987 se realizaron reformas constitucionales a esta ley definiendo lo siguiente :

*“ Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores” (Artículo 3 ).*

---

<sup>2</sup> LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, 1994, Editorial Porrúa, 30ª edición.

Así al ser de interés social su promoción y vigilancia habrá modernización no rezagándose las actividades de capacitación y adiestramiento.

*“ El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate ” (Artículo 7 ).*

Los trabajadores extranjeros, los cuales se contratan para una especialidad determinada, tendrán la obligación de capacitar a los trabajadores mexicanos con el fin de adquirir los conocimientos necesarios para tener un mejor aprovechamiento de los recursos.

En el reforzamiento al artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo se plasman, entre otras cosas, que la obligación de capacitar es general para todos los patrones y en caso de las pequeñas empresas, la capacitación podrá hacerse a través de organismos intermedios, como son las Cámaras de Industria o Comercio. El momento en que se debe llevar a cabo la capacitación es en horas de trabajo. Se deben llevar programas específicos con una frecuencia aconsejable de media hora diaria. Se aconseja que la capacitación y el adiestramiento se lleven a cabo con los elementos propios de la empresa, siendo mejor capacitador el jefe inmediato superior de cada trabajador, ya que es él quien realmente conoce a sus subordinados y las necesidades de su organización.

Y finalmente la creación del capítulo III Bis del ya existente artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo sobre toda la reglamentación acerca de la capacitación:

Artículo 153-A, con este inciso se puede observar el apoyo que se le brinda al trabajador para aumentar su nivel de conocimiento y productividad, siendo no solo una intención de los trabajadores o patrones sino más bien un derecho del trabajador.

Artículo 153-B, este inciso proporciona una base para dar cumplimiento a la obligación mencionada en el artículo 153-A, ya que se puede convenir en que se proporcione capacitación con el personal propio o con medios externos como pueden ser instructores especialmente contratados, u organismos especializados.

Artículo 153-C, al tener las escuelas o instituciones de capacitación autorización y registro de la STPS podrán impartir cursos, contando con apoyo y vigilancia, pudiendo la STPS llevar un control de quienes imparten cursos de capacitación.

Artículo 153-D, a través de este artículo cada curso de capacitación estará a acorde a los objetivos y necesidades del lugar en que se imparta.

Artículo 153-E, este inciso señala que la capacitación y el adiestramiento se realizarán dentro de la jornada de trabajo pudiendo haber excepciones, siendo parte de la actividad laboral de una empresa.

Artículo 153-F, se refiere a que la capacitación va siempre a favor del trabajador y de la empresa, pudiendo entonces lograr una superación tanto laboral como personal.

Artículo 153-G, establece como el trabajador de nuevo ingreso trabajará conforme a las condiciones generales de trabajo.

Artículo 153-H, bajo este inciso los trabajadores adquieren obligaciones, las cuales dan seriedad a los cursos impartidos.

Artículo 153-I, por medio de las comisiones mixtas, se le garantiza al trabajador que la capacitación recibida vaya de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y la empresa.

Artículo 153-J, establece que es importante darle seguimiento a las comisiones Mixtas para que éstas cumplan adecuada y oportunamente sus funciones de capacitar y adiestrar.

Artículo 153-K, a través de este artículo se propone la conformación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, dichos comités son constituidos por aquellas organizaciones con las mismas ramas industriales o actividades, estos órganos serán auxiliares de la propia Secretaría.

Artículo 153-L, este inciso establece como encargada de la fijación de lineamientos para esta formación de comités a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-M, por medio de este inciso el trabajador se encuentra respaldado legalmente desde el momento que se mencionan las cláusulas y el procedimiento de la capacitación y el adiestramiento dentro de su contrato colectivo de trabajo.

Artículo 153-P, con éste artículo conocemos los requisitos que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y que de no ser alcanzados ésta no otorga el registro para poder impartir capacitación.

Artículo 153-T, con este inciso observamos que el expedir constancias de terminación de un curso impartido es de carácter obligatorio, mismas que se registran.

Artículo 153-U, aquí vemos la importancia que tiene poseer la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V, al serle otorgada una constancia al trabajador, ésta le servirá para comprobar que está capacitado en una determinada área o actividad para fines de ascenso.

Artículo 153-W, por medio de este inciso vemos que únicamente tendrán validez oficial los documentos que hayan sido inscritos en los registros que se señalan en el artículo 539, fracción IV de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 153-X, establece la libertad que trabajadores y patrones tienen para dialogar y discutir ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en lo que se refiere a capacitación.

Artículo 538, señala que el Servicio Nacional de Empleo estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 539-III, establece que corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: vigilar que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento funcionen adecuadamente, estudiar cada plan y programa de capacitación, así como registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones que deseen proporcionar Capacitación y Adiestramiento.

Los requisitos para registrarse como instructor o realizar el registro de un programa de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fueron publicados el 10 de Agosto de 1984, estos requisitos son los siguientes:

- \* Registro Federal de Contribuyentes.
- \* Constancia de último grado de estudios.
- \* Acreditación documental de formación didáctica.
- \* Dos fotografías tamaño infantil recientes.
- \* Comprobación documental de conocimientos y experiencia para impartir los cursos de capacitación
- \* Presentar la forma FM 2 de la Secretaría de Gobernación, en caso de ser extranjero.

Una vez presentados estos documentos se deberá llenar la solicitud de autorización y registro de Instructor Externo Independiente, forma DC 3B (ver anexo 1) y la estructura metodológica de cada curso a desarrollar, forma DC 3C (ver anexo 2).

Por otra parte el Gobierno Federal recientemente dió a conocer el Plan Nacional de Desarrollo para el período 1995-2000, este plan contempla los siguientes puntos en materia de capacitación:

\* Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. La oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo será adecuada cuando atienda las necesidades de la planta productiva en materia de Recursos Humanos, sin descuidar la formación integral de las personas. Para asegurar lo anterior, las autoridades educativas y laborales promoverán, con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mundo de trabajo. Estas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), cuya estructura facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales. Las normas definidas en el SNCL

podrán servir como punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y de capacitación para el trabajo, y podrán ser referencia para la educación media superior en sus modalidades terminal y bivalente.

\* Establecer las nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente. Se pondrá en marcha un Sistema de Certificación de Competencia Laboral. El nuevo sistema se ocupará de certificar la competencia laboral, independientemente de cómo haya sido obtenida. De este modo se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitará la alternativa de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral dentro del SNCL. De este modo, se abrirá una vía para la capacitación continua de los recursos humanos productivos, con la consiguiente mejoría en niveles de productividad, competitividad y bienestar personal.

\* Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida. El SNCL y la correspondiente certificación abren la posibilidad de adecuar la oferta de servicios de formación para el trabajo de manera que respondan mejor a las necesidades de cada joven en etapa de formación y de cada trabajador activo. Los programas de capacitación técnica y de capacitación se podrán ajustar gradualmente, según la naturaleza de cada institución, a los sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral. Los programas podrán ser estructurados en unidades autónomas o módulos, cada una de las cuales corresponderá a unidades de competencia laboral definidas en el SNCL. De esta manera, se facilitará el establecimiento de equivalencia entre instituciones, la incorporación de trabajadores en activo a la formación escolarizada, y la adecuación precisa de la oferta de formación para el trabajo a necesidades específicas.<sup>3</sup>

## 1.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Una vez que hemos visto de manera general cuales son los antecedentes y marco legal que giran en torno al entrenamiento de personal, es conveniente que revisemos las definiciones que se han dado al término, y al mismo tiempo veamos que al ser distinto el nivel jerárquico en el que se imparte recibe diferente nombre. Llamándose capacitación en los mandos medios y/o superiores y adiestramiento en los niveles más bajos de la escala jerárquica de la organización, es decir en el nivel operativo. La diferencia esencial entre capacitar y adiestrar es que la capacitación transmite capacidades, elementos, información y tecnología, mientras que el adiestramiento transmite destrezas y habilidades. La capacitación proporciona conocimientos, mientras que el adiestramiento incrementa las habilidades del trabajador.

---

<sup>3</sup> PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.

Entre otros, los siguientes autores definen los conceptos:

Rodríguez y Ramírez (1993) "La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo".

Siliceo (1991) "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Pinto (1990) "La capacitación puede entenderse como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Asimismo permite alcanzar el desarrollo integral mediante la aplicación de las capacidades intelectuales creativas con el fin de lograr el correcto desempeño de las capacidades intelectuales y creativas con el fin de lograr el correcto desempeño de un puesto determinado".

Chiavenato (1990) llama a la capacitación: entrenamiento y lo define conceptualmente como "el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y al desarrollo de habilidades".

Arias (1989) "Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Con base en las definiciones anteriores diremos para los fines del presente trabajo que capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a fortalecer o ampliar las aptitudes y conocimientos que los trabajadores tienen sobre los aspectos teórico-prácticos necesarios para desarrollarse adecuadamente en el puesto de trabajo que desempeñan.

Con todas estas definiciones podemos ver que, la capacitación se dirige al mejoramiento de calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos específicos, al desarrollo de aptitudes, así como al cambio de actitudes de todos los trabajadores de la empresa.

Veamos ahora como perciben el término adiestramiento los diversos autores:

Rodríguez y Ramírez (1993) "Adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva".



Arias (1989) "El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

En base a las definiciones anteriores puede decirse que el adiestramiento es aquel proceso que genera cambios en las habilidades de la persona, dicho adiestramiento consiste en adquirir destrezas, facilidad, práctica, precisión y rapidez al desarrollar su trabajo cualquier persona. Tiene como propósito incrementar la eficiencia en el desempeño del trabajo que, desarrolla en ese momento, la persona que lo recibe.

Con esto podemos ver que las diferencias entre la capacitación y el adiestramiento se sintetiza en el siguiente cuadro, proporcionado por Rodríguez y Ramírez (1993, p.5):

<b>CAPACITACION</b>	<b>ADIESTRAMIENTO</b>
Es práctica	Es práctico
Es humanística o técnica	Es técnico
Es general o específica	Es específico

Podemos entonces concluir que la capacitación y el adiestramiento son elementos complementarios que se pueden usar para: preparar a los trabajadores de nuevo ingreso, para un perfeccionamiento en el puesto, para actualizarse en los cambios de tecnología, para desempeños no satisfactorios, así como para superación personal y laboral. Los trabajadores al recibir capacitación y adiestramiento aprenden a sensibilizarse, a tener confianza en su trabajo, a eliminar la sensación de ausencia de satisfacción. La capacitación es importante para lograr un desempeño satisfactorio de las actividades que tienen que realizar los trabajadores, no importando el nivel jerárquico ni el puesto que tengan, obteniendo así un doble beneficio: el que se brinda al trabajador de educarse y desarrollarse y el de la empresa, que logra un incremento en la productividad.

Toda organización cuenta con cinco diferentes tipos de recursos que son:

**Recursos Humanos**  
**Recursos Técnicos**  
**Recursos Materiales**  
**Recursos Financieros**  
**Recursos Económicos**

A través de la Capacitación de recursos humanos, se tiene la posibilidad de incrementar conocimientos que le permiten al trabajador explotar al máximo los recursos con los que cuenta así como sus capacidades. en este sentido, puede decirse que la capacitación no es sólo un medio para lograr la mejor actuación del trabajador dentro del medio laboral, sino una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal. Todos los recursos ya mencionados son administrados por un área responsable de

aprovecharlos al máximo, el área encargada de administrar los recursos humanos es llamada Administración de Recursos Humanos.

### 1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos ha sido reconocida por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialización funcional. Antes de pasar a definir la Administración de Recursos Humanos es necesario mencionar los aportes originales que dieron la pauta para el desarrollo de esta área. Revisemos entonces algo de historia que nos permita obtener una visión más clara de qué es y cómo se desarrolla la Administración de Recursos Humanos.

Uno de los acontecimientos que propiciaron el desarrollo de la teoría administrativa fue la Revolución Industrial. Como consecuencia de ésta, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se convirtió en una mayor complejidad en su manejo.

A principio de siglo, y con el propósito de encontrar solución a lo anterior, surge la administración científica, en la cual se investigó en forma sistemática el trabajo humano. Uno de los pioneros en este campo fue Frederick W. Taylor (1911), el cual es conocido como el padre de la administración. Su contribución más significativa a la teoría administrativa fue su insistencia en la aplicación del método científico. Su influencia y sus recomendaciones por la especialización funcional estimuló la idea de un área dedicada a la administración de recursos humanos. Otro autor que contribuyó significativamente al campo de la administración científica fue Henry Fayol (1916), quien además de darle un enfoque humanístico a la administración científica conceptualizó el primer proceso administrativo.<sup>4</sup>

Dentro de la administración científica los conceptos de Taylor y de Fayol fueron de las aportaciones más importantes en este campo, enfocando la estructura organizacional desde diferentes puntos de vista. Taylor desarrolló su teoría de los niveles operativos hacia arriba. Fayol la enfocó de la dirección general hacia abajo y planteó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde altos cargos administrativos.

A partir de Taylor y Fayol se ha desarrollado una teoría de la administración universalmente aplicable. Se ha descentralizado la atención a los aspectos técnicos y funcionales de la conducta para realizar investigación sobre la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>4</sup> Citados por Corona y Martínez (1992), APLICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE UNA COMPAÑÍA DULCERA. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM.

Una vez revisados los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos definimos los términos de *Administración* y *Recursos Humanos* por separado para finalmente definir el término completo.

Sikula (1993) Establece que "en términos generales, la Administración se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio".

Existen muchas definiciones sobre el término *administración*, entre ellas se encuentran las siguientes:

Katz y Rosenzweig (1993) "La administración es aquella que se encarga de la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos".

Romero (1992) "Administración es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas. La administración es una ciencia eminentemente práctica, ya que su contenido esencial es el debido encausamiento de la acción de grupos".

"La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros" ( American Management Association, citada por Romero, 1992).

Chiavenato (1990) "La palabra administración viene del latín ad (dirección para; tendencias para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presenta un servicio a otro".

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo coordinado" (Fernández Arean, 1971, citado por Arias, 1979, p.20)

Con base en lo anterior diremos, para los fines de este trabajo, que la administración es la maximización de recursos humanos, materiales, financieros, económicos y técnicos a través del proceso de planeación, dirección, organización y control de actividades.

Por otra parte el concepto de Recursos Humanos es más universal, se refiere a la plantilla de seres humanos con los que cuenta una empresa, cualquiera que sea su giro, sin la presencia de este recurso simplemente no existiría.

Chiavenato (1993) "Recursos Humanos, son los seres vivos e inteligentes, ésto es, las personas que trabajan en la empresa, desde el presidente hasta el más humilde de los operarios".

Arias (1989) "Son más importantes que cualquier otro recurso, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa".

Entre los atributos que caracterizan a los Recursos Humanos podemos encontrar que no pueden ser propiedad de la empresa, están ahí por voluntad propia y en el momento en que lo deciden pueden desprenderse de ella para pasar a formar parte de otra; las actividades que realicen dentro de ella dependerán del grado en que crean les son provechosas; prestan sus servicios a cambio de una remuneración económica, pueden ser incrementados a través de dos formas: descubrimiento y mejoramiento; el primer caso es cuando manifestamos actividades o cualidades poco conocidas o desconocidas que pueden ayudar al mejor desarrollo de la organización, el segundo caso es cuando a las características del sujeto le aplicamos un programa (que puede ser de capacitación) para mejorarlas y aprovecharlas más y mejor; los Recursos Humanos son escasos ya que no todo el mundo posee las mismas habilidades o conocimientos, es por eso que la preocupación de la Administración de Recursos Humanos es localizarlos y mantenerlos dentro de la organización.

La Administración de Recursos humanos es también llamada Administración de Personal, no importa cual sea el nombre con el que se designe, su objetivo es el mismo. Para el presente trabajo se denominará Administración de Recursos Humanos, y en lo sucesivo este término se encontrará representado por las siglas **ARH**.

Durante mucho tiempo se consideró que la ARH únicamente se encargaba de contratar personal, del pago y de las renuncias, de acuerdo a la legislación laboral vigente. A últimas fechas este concepto ha cambiado considerablemente. Hoy el área de ARH se encarga de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el personal de la empresa.

La ARH es la implementación de la fuerza de trabajo, por y para la empresa (Katz y Rosensweig, 1993).

Para Romero (1992) La ARH se puede definir como: " un conjunto de actividades que tienden a obtener la cooperación y la más alta eficiencia del personal en la empresa, promoviendo el bienestar en el trabajo".

Para Chiavenato (1993) ARH significa: " atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Así, la ARH requiere, necesariamente, la conjunción de dos realidades: las empresas y las personas; sin ellas no habría ARH".

Para Arias (1989) "La ARH es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Al observar estas definiciones vemos que la ARH considera al hombre desde el punto de vista de sus responsabilidades, habilidades, trabajo, derechos, merecimientos y remuneraciones. Por tal motivo diremos para los fines de este trabajo, que la ARH es un proceso de planeación, organización, integración, dirección y control para desarrollar las potencialidades de los empleados, de tal manera, que de su trabajo se derive el máxima de satisfacciones y aporten sus mejores esfuerzos a la organización.

Corresponde a la ARH trabajar especialmente para el logro de los objetivos de la organización, es por eso que el administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla con su papel.

El objeto de la ARH es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Chiavenato (1993, p.98) establece que los principales objetivos de la ARH son:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo tiempo en la organización.*
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.*
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la empresa y los de los empleados.*

Con lo hasta ahora revisado diremos que para alcanzar estos objetivos la ARH debe desarrollar las siguientes funciones:

- a) Traer a la empresa Recursos Humanos suficientes y adecuados a través del reclutamiento y selección de personal.*
- b) Una vez atraídos estos Recursos Humanos debe mantenerlos, usando para este fin la remuneración económica, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo, en otras palabras debe buscar que el trabajador esté satisfecho para que no sienta la necesidad de buscar en otro lugar.*
- c) Capacitar a los recursos de la empresa para con ello lograr un desarrollo adecuado de la misma.*

Con ésto podemos darnos cuenta de que la función principal de la ARH es reconocer y prestar la debida atención al factor humano en el que descansa y depende el éxito de cualquier organización, ya que debe ser operada a través de personas.

La condición ideal dentro de la ARH sería que, ya que la ARH se encuentra relacionada con el recurso más importante de cualquier organización, el ejecutivo superior del área de personal debería estar a nivel de dirección y participar de manera directa en la toma de decisiones, esto generalmente sucede en las organizaciones medianas y grandes, sin

embargo no sucede en las empresas pequeñas, en donde el encargado de esta área se encuentra a nivel de gerencia y no participa en la toma de decisiones, su función se limita a comunicar y ejecutar las decisiones tomadas por el director administrativo.

El número de divisiones departamentales dentro de la ARH depende del tamaño de la empresa. Debido a esto se torna difícil decir exactamente cuáles son las secciones que deben formar parte de la ARH. Una gran cantidad de divisiones en una empresa pequeña resultaría un gran derroche de recursos financieros y finalmente sería absurdo, por otro lado una cantidad pequeña de estas divisiones en una gran empresa, resultaría un gran error.

Chiavenato (1993, p.10) muestra en la siguiente tabla las secciones que deben estar presentes en toda empresa, sin importar el tamaño que ésta tenga.

DEPARTAMENTO	FUNCIONES Y ACTIVIDADES
Reclutamiento y Selección de personal	Reclutamiento y selección de personal. Relaciones laborales y rutinas de personal, despídidos y pagos.
Capacitación y Desarrollo	Integración y capacitación de personal
Sueldos y Salarios	Análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, remuneraciones.
Higiene y Seguridad	Medicina, higiene y seguridad del trabajo

Sobre este mismo aspecto Münch y García (1992, cap.3) mencionan que las principales funciones del departamento de Recursos Humanos son:

**Contratación y Empleo:** En donde realiza actividades como  
 Reclutamiento  
 Selección  
 Contratación  
 Inducción  
 Promoción, Transferencias y Ascensos.

**Capacitación y Desarrollo:** En donde se lleva a cabo  
 Entrenamiento  
 Capacitación  
 Desarrollo

**Sueldos y Salarios:** En donde se llevan a cabo  
 Análisis y Valuación de Puestos  
 Calificación de Méritos  
 Remuneración y Vacaciones

**Relaciones Laborales: Donde se arreglan**

Contratos Colectivos de Trabajo  
Aspectos disciplinarios  
Relaciones de Trabajo

**Servicios y Prestaciones: Aquí se planean**

Actividades Recreativas  
Actividades Culturales  
Prestaciones

**Higiene y Seguridad Industrial: A esta parte le corresponde**

Servicio Médico  
Campañas de Seguridad e Higiene  
Ausentismo y Accidentes.

**Planeación de Recursos Humanos: Aquí se realizan**

Inventarios de Recursos Humanos  
Auditorías de Personal.

Como se puede apreciar, los asuntos que de forma continua se tratan en la ARH son de carácter multivariado, en ella hablamos de aplicación e interpretación de tests psicológicos, de entrevistas, de aprendizaje individual, de medicina, de satisfacción en el trabajo, de sueldos y salarios, de interpretación de las leyes que protegen al trabajador, etc.

Es por esta variedad de temas que no podemos hablar de una forma única para administrar recursos humanos. La ARH tiene un carácter contingencial, ya que depende de la situación de la organización, de su tecnología, de su ambiente, sus políticas, de sus metas u objetivos para la que fue creada, pero principalmente de la naturaleza y número de recursos humanos con los que cuenta. A medida que estas características van cambiando, la ARH debe irlo haciendo también. De ahí el carácter contingencial de la ARH. Debemos tener muy presente el hecho de que una forma de administrar recursos humanos en una empresa haya funcionado no garantiza, en ningún momento, que vaya a funcionar en otra.

La administración moderna y actual clama por personal capacitado con el fin de lograr el correcto desempeño de un determinado puesto y al mismo tiempo lograr que el personal desarrolle sus aptitudes, habilidades e incremente sus conocimientos, logrando con esto una autosatisfacción como resultado de su esfuerzo y formación. Esto conduce a que los Recursos Humanos crezcan en superación obteniendo un mejor desarrollo en las actividades que desempeñan.

## CAPITULO 2 EVALUACION Y ADMINISTRACION

Este capítulo abordará los temas que son la base fundamental del presente trabajo; durante el desarrollo del mismo veremos, de manera general, qué es la evaluación y la administración, así como los diferentes temas y procesos que giran en torno a estos conceptos, ambos temas serán abordados debido a que son fundamentales para la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III, cuyos objetivos son mostrar al alumno el procedimiento necesario para llevar a cabo el proceso administrativo y evaluativo de la acción capacitadora.

### 2.1 EVALUACION

Este es un concepto muy amplio y variado, de ahí que podemos llegar a caer en confusiones sobre lo que debemos evaluar y la forma de hacerlo. En general la evaluación consiste en hacer un análisis de algo para emitir una opinión acerca de ese algo. Dentro de la vasta investigación que puede desarrollar el psicólogo en el campo de trabajo, específicamente dentro de la educación, está el de determinar cuál es el papel que juegan cada uno de los componentes que conforman un sistema educativo.

Siendo la evaluación uno de los elementos importantes del proceso enseñanza-aprendizaje, y si tomamos en cuenta que una de las críticas más fuertes a los sistemas educativos en México es que éstos no han sido sistemáticamente evaluados, en este trabajo se considera relevante plantear cuál es el papel que la evaluación tiene dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. A lo largo de este capítulo se hablará de las diferentes connotaciones del concepto de evaluación y medición ( con el propósito de diferenciarlos entre sí ), los objetos y funciones de la evaluación, sus características y los diferentes tipos de evaluación que son usados.

#### 2.1.1 Concepto de Evaluación

Probablemente uno de los problemas de la evaluación, es el hecho de las diferentes connotaciones que el término entraña, porque esto trae como consecuencia problemas en su definición. A pesar de que la mayoría de los autores concuerdan en que la evaluación es básica en la toma de decisiones, se hace necesario revisar cómo es definida. Para dar explicación a este concepto han surgido infinidad de definiciones, entre las cuales se presentan las siguientes:

Para Chadwick (1991) la evaluación es " la reunión sistemática de evidencia, a fin de determinar si en realidad se producen ciertos cambios (aprendizaje) en los alumnos y controlar también el estadio del aprendizaje en cada estudiante".



Para Stufflebeam (1987) la evaluación es " el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto".

Kemmis (1986) afirma que la evaluación es " el proceso de proyectar, obtener, proveer y organizar informaciones y argumentos que permitan a las personas y grupos interesados participar en un debate crítico sobre un programa específico determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".

Gronlund (1985) dice que es " un proceso sistemático para determinar hasta qué punto alcanzan los alumnos los objetivos de la educación. Es la descripción cualitativa de los alumnos más juicios de valoración".

Según Jiménez y Laffitte (1981) Evaluar es " comparar los datos de una medición contra un criterio de excelencia".

Finalmente Mehrens (1982) la define como " el proceso para definir, obtener y proporcionar la información indispensable para juzgar las alternativas en una decisión".

Al revisar dichas definiciones podemos darnos cuenta de que todos los autores coinciden en señalar que:

*1. Interesa comprobar el cambio producido en los estudiantes. Esto se logra si el maestro previamente:*

- a) Realizó un diagnóstico estableciendo las capacidades que el alumno tenía.*
- b) Determinó un objetivo, estableciendo las capacidades que desea que el alumno llegue a tener.*

*2. Interesa comprobar, también, hasta que punto se ha producido el cambio.*

De las definiciones es posible concluir que la evaluación es:

- a) Un método para adquirir y procesar las evidencias necesarias para mejorar el aprendizaje del estudiante.*
- b) Un proceso que abarca una gran variedad de evidencias del aprendizaje.*
- c) Una ayuda para aclarar las metas y objetivos más importantes de la educación y para determinar el grado en que los estudiantes evolucionan en forma deseada.*
- d) Un sistema de control de calidad que permite determinar cada etapa del proceso de enseñanza-aprendizaje, si es eficaz o no y, si no lo es, que cambios deben efectuarse para asegurar su eficiencia, antes de que sea demasiado tarde.*
- e) Por último un instrumento de la práctica educativa que permite establecer si ciertos procedimientos alternativos son igualmente eficaces o no, para alcanzar un conjunto de metas educacionales. (Chadwick, 1991, p.40)*

A través de ésto, podemos concluir que el objetivo primordial de la evaluación es el perfeccionamiento de la enseñanza que, de acuerdo con Chadwick (1991), constituye una constatación o estimación del valor de la enseñanza, considerada no sólo en sus resultados, sino también en su proceso.

### 2.1.2 Concepto de Medición

Equivocadamente muchas personas usan el término Medición como sinónimo de Evaluación, esto resulta erróneo y riesgoso porque, como ya vimos evaluar es la descripción cualitativa de los logros alcanzados por un programa educativo, mientras que la medición es un medio cuantitativo que funciona únicamente como un proceso auxiliar de la evaluación.

A través de la medición se diagnostica cuantitativamente el grado de aprendizaje de un alumno, dando a conocer en qué medida han sido logrados los objetivos educativos, la medición proporciona datos para conocer el rendimiento escolar del alumno.

Al igual que la evaluación la medición ha sido definida por varios autores entre los que se encuentran:

Quesada (1991) quien dice que " es el proceso de asignar una cantidad al atributo medido después de haberlo comparado con un patrón".

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

Jiménez y Laffitte (1981) dicen que " es la acción de obtener y registrar datos sobre un ejemplo de ejecución o sobre diferentes observaciones del evento dentro de condiciones estandarizadas".

Mehrens (1982) afirma que se refiere a " la puntuación obtenida y al proceso utilizado. Puede realizarse por medio de observaciones escalas de evaluación o cualquier otro instrumento que nos permita obtener información de una forma cuantitativa".

Finalmente Adams (1975) afirma que es el procedimiento de muestreo de los resultados y registro de los mismos, lo bastante sistemáticos y objetivos como para que observadores distintos puedan obtener datos razonablemente comparables.

Al observar todas estas definiciones podemos afirmar que medir es asignar números propiedades o rasgos de fenómenos u objetos a partir de la comparación con una unidad preestablecida y siguiendo reglas para la asignación de estos números. Nunnally (1995)

establece que es importante tener siempre presente que la medición es utilizada por medio de diferentes escalas como lo son:

- \* *Ordinal o Numérica*
- \* *Nominal*
- \* *De Rango o Intervalo*
- \* *De Razón o Proporción*

Sin importar que escala sea la utilizada durante la medición, ésta debe cubrir ciertos requisitos para que sea realmente útil, estos requisitos son:

*Validez: Que mida realmente lo que trata de medir, procurando evitar distorsiones sistemáticas.* (Kerlinger, 1988). Existen diferentes tipos de validez que, de acuerdo con un comité conjunto de la Asociación Estadounidense de Psicología, de la Asociación Estadounidense de Investigación Educativa y del Consejo Nacional de Mediciones usadas en la Educación, son:

- a) *Validez de Contenido: que es la representatividad o la adecuación muestral del contenido de un instrumento de medición. Consiste esencialmente en el juicio.*
- b) *Validez de Criterio: que se estudia comparando los puntajes de pruebas o de escalas con una o más variables externas, o criterios conocidos o que se cree que miden el atributo en estudio.*
- c) *Validez de Constructo: es una de los procesos científicos más significativos porque vincula las nociones y prácticas sociométricas con las nociones teóricas.*<sup>5</sup>

*Confiabilidad: Esto es que haya consistencia en los resultados, es decir, que si la medición se aplica varias veces a un mismo grupo o individuo por investigadores diferentes y al mismo tiempo, los resultados deberán ser, si no iguales, si semejantes.* (Kerlinger, 1988)

Como podemos ver, la medición es un proceso cuantitativo que permite comparar datos numéricos sobre los efectos de un programa contra las metas que éste buscaba alcanzar; y evaluar es un proceso cualitativo en el que se comparan los datos de esta medición contra un criterio de excelencia, previamente establecido; todo esto con el fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa para mejorarlo en el futuro.

---

<sup>5</sup> Standard for Educational and Psychological Test. Citado por Kerlinger (1988) *Investigación del Comportamiento* (2ª de.). México: McGraw-Hill. pp. 472-475

### 2.1.3 Objeto y Función de la Evaluación

Hasta ahora hemos revisado los conceptos de Evaluación y Medición, encontrando que evaluación es el proceso a través del cual determinamos si se han producido cambios en el conocimiento del alumno y hasta qué punto estos cambios han cumplido con los objetivos planteados en un principio. De cierta forma las definiciones de evaluación revisadas dan una idea de cuál es el objeto y función de la evaluación; sin embargo, se hace necesario mostrar en forma más amplia e independiente estos tópicos.

**Objeto de la Evaluación:** Comúnmente se consideraba como único objeto de la evaluación el aprendizaje del alumno; desafortunadamente actualmente mucha gente continúa considerándolo así; sin embargo, poco a poco, esta concepción ha evolucionado; ahora, de acuerdo con Rosales (1993), además del alumno se consideran objetos propios de la evaluación: al profesor, a la metodología, a los recursos o incluso a la propia institución educativa.

En el caso del *alumno* vemos como las investigaciones hechas sobre rendimiento escolar y desarrollo madurativo demuestran la insuficiencia de los resultados de carácter intelectual, surgiendo la necesidad de una evaluación del ámbito actitudinal y de integración socioafectiva. Dentro del terreno intelectual se trata más de proyectar la evaluación de técnicas, habilidades y estrategias de conocimiento que sobre el dominio de la información. (Rosales, 1993)

Con el *maestro* tenemos que anteriormente se consideraba que las características personales del maestro eran base para decir si eran o no buenos educadores posteriormente, en los años sesenta y en función de la psicología conductista y con la tecnificación general de los ámbitos social y laboral, se declinó por este sistema y se substituyó por la observación de la interacción que sostenían maestro y alumno dentro del salón de clase. Al llegar la década de los setentas las investigaciones sobre los procesos mentales del profesor ( percepción, juicio, decisión), ocasionan que la evaluación docente asuma como nuevo campo de proyección el pensamiento, estableciendo que la actuación del profesor se encuentra determinada por la naturaleza de sus percepciones, juicios, teorías y decisiones. (Rosales, 1993)

Los *recursos didácticos* son evaluados a partir del interés que crean sobre el alumno, si logran que haya interacción del alumno con ellos habrán cumplido las metas psicopedagógicas para las que fueron diseñados. (Rosales, 1993)

Como es de esperarse estos componentes no pueden considerarse independientes, como objetos de la evaluación, deben interactuar y desarrollarse unidos.

**Función de la Evaluación:** Podrían encontrarse en el estudio de las funciones de la evaluación una gran diversidad de posturas, sin embargo, Rosales (1993) señaló que “ en

sentido amplio, la evaluación se inscribirá en una secuencia de actividad compuesta por tres tipos de funciones:

- a) *Recolección de información sobre componentes y actividades de la enseñanza.*
- b) *Interpretación de esta información de acuerdo con una determinada teoría o esquema conceptual.*
- c) *Adopción de decisiones relativas al perfeccionamiento del sistema en su conjunto y de cada uno de sus componentes".*

A pesar de que ésta es una postura aceptable Rosales (1993, p.33) señala que autores como: Scriven (1967), House (1986), Stufflebeam (1971, 1972, 1987), Stake (1975), proponen que la función de la evaluación es informar y enjuiciar.

Por ejemplo para Stake (1975) la función propia de la evaluación es proporcionar información sobre "valor" de la enseñanza, con lo que incluye en la misma información, a la segunda función de la evaluación que consiste en la elaboración de un enjuiciamiento sobre el valor de lo que se estudia.

La diferencia entre estas dos funciones se va dando progresivamente en la medida en que se van alejando del ámbito de actuación inmediata y se proyecta sobre la enseñanza a nivel de institución docente o un nivel mayor.

Así, en la evaluación de programas educativos de amplia proyección, la administración educativa puede encargar a expertos la realización de informes sobre el desarrollo de los mismos y reservarse celosamente la capacidad de evaluación, o bien, proceder, a la realización de una metaevaluación sobre la evaluación inicial de los expertos. (Rosales, 1993)

#### **2.1.4 Características de la Evaluación**

Es necesario que tanto profesor como alumno conozcan el resultado de sus propios esfuerzos por alcanzar determinadas metas previamente convenidas.

Piastro (1985) señala que entre las características que definirían un buen sistema de evaluación de los resultados de la acción educativa están:

- a) La evaluación deberá proporcionar información sobre lo que se pretende lograr con el curso, a qué nivel de comprensión ha llegado el alumno, qué tanta información maneja y cómo la utiliza, qué acciones puede realizar y qué preparación tiene para abordar aprendizajes subsecuentes.

b) La evaluación debe procurar diferenciación de los múltiples procesos y conductas pertenecientes a los campos cognoscitivos, afectivo y psicomotor, así como los medios evaluativos que más se ajusten a la situación.

c) Poder demostrar la validez de la información que suministre: una prueba será válida si resulta útil para el propósito para el cual fue diseñada, los propósitos que tienen los maestros para aplicar pruebas de aprovechamiento se cumplirán si la prueba puede emplearse para determinar si los estudiantes han dominado los objetivos de instrucción, por lo tanto, el estudiante aprobaría la prueba si ha dominado la habilidad o el conocimiento comprendido en el objetivo. Nos preguntaríamos cómo se determina si el reactivo, la pregunta o tarea de un problema miden válidamente la competencia en una habilidad especificada en un objetivo; el principal medio consiste en examinar la relación lógica de la prueba con el objetivo, lo importante es que los objetivos se presenten en forma clara y comportamientos precisos. Pero la mayoría de los profesores, llegado el momento de preparar el examen, olvidan los objetivos fijados y acuden a una búsqueda rápida e informal en el libro o apuntes del material que puede someterse a prueba, construyéndose las preguntas, por lo general, sin planeación y desarrollando notablemente la memorización, ya que además son reactivos fáciles de construir.

d) Garantizar la confiabilidad de los instrumentos que emplee; una prueba será confiable si las puntuaciones que se obtienen con ella son consistentes y estables. La puntuación de una persona ocupará aproximadamente la misma posición con respecto a la puntuación de otras personas; cuando la prueba se repite. Las formas equivalentes de la misma prueba deben arrojar resultados similares. Una buena forma de mejorar la confiabilidad de la prueba es aumentar la longitud de la misma (número de reactivos, preguntas o problemas). Cuanto más larga sea, menos probable será que las puntuaciones resulten afectadas por la buena o la mala suerte. Estandarizar los procedimientos para administrar y calificar una prueba pueden mejorar la confiabilidad, ésta no pretenderá determinar si se han cumplido o no los objetivos de instrucción.

e) Disponer de normas de referencia que sean conocidas por todos los interesados y aplicadas según criterios convenidos en común: Si un sujeto conociera con antelación las pautas que rigen la eficiencia de su desempeño, la función de quien califica sólo se limitaría a controlar y determinar los niveles alcanzados y ya conocidos por el propio interesado.

f) La evaluación debe ser un medio útil para confirmar y rectificar a tiempo lo que se vaya logrando; asimismo la información que debe proveer un adecuado sistema de evaluación entre otras, será advertir si hay una marcada diferencia entre las metas propuestas y logradas, y a partir de ello tomar las decisiones pertinentes, como el buscar las causas que lo propiciaron, controlar los factores que incidieron en ello y poder realizar una retroalimentación adecuada.

### 2.1.5 Tipos de Evaluación

Según Chadwick (1991) dentro del proceso de evaluación tenemos momentos distintos, mismos que dan lugar a los diferentes tipos de evaluación que son:

*Evaluación Previa ( también llamada evaluación diagnóstica, inicial o premedición):* Es la que se realiza antes de iniciar la enseñanza. Se divide en:

- \* Evaluación Diagnóstica y,
- \* Premedición

La evaluación diagnóstica es "aquella que se realiza si los alumnos están preparados para realizarlo" (Piastro, 1985). Es decir, se utiliza para saber si los educandos poseen los objetivos que se pretenden y si están preparados para ellos. Hace referencia a conocimientos anteriores, de tal forma, que permite saber si se carece de ellos o si se han superado satisfactoriamente o, incluso, si los objetivos propuestos han sido logrados.

La evaluación diagnóstica ayuda a definir claramente si los objetivos propuestos son los adecuados o es necesario replantear otros objetivos, la evaluación diagnóstica no puede ser motivo para calificar el rendimiento obtenido por los alumnos en el proceso educativo, solo sirve como guía para el desarrollo de los objetivos que se pretenden a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje.

La premedición pretende conocer si los alumnos no poseen los conocimientos y habilidades que se desea que obtengan, de tal forma que si ya los han adquirido se planteen objetivos diferentes.

Este tipo de evaluación se realiza principalmente para determinar el grado de conocimientos con los que los alumnos llegan al iniciar el curso, determinando a través de ella si los objetivos planteados en un principio son adecuados y cubrirán las expectativas.

*Evaluación Formativa:* La evaluación formativa es "el procedimiento que produce información que retroalimenta al programa durante su desarrollo" (Jimenez y Laffitte, 1981), es utilizada periódicamente durante el desenvolvimiento de la enseñanza. Sirve para verificar que los objetivos propuestos durante todo el proceso educativo han sido logrados satisfactoriamente. Se realiza a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y se conoce como evaluación parcial, la cual abarca cada uno de los objetivos propuestos.

Es útil para conocer las fallas que se han cometido y, si es necesario, reforzar alguna de las partes del proceso, de tal forma que permite continuar con los objetivos siguientes sin

que sean perjudicados por las faltas cometidas o el incumplimiento satisfactorio de objetivos anteriores.

La evaluación formativa puede o no connotar una calificación, dependiendo del valor que se le de. Lo más recomendable es que constituya parte de la calificación de todo el curso ya que evita que todo el peso del valor que se asigna al proceso de enseñanza-aprendizaje se adjudique a una sola calificación que se obtenga al final del curso, olvidando los esfuerzos y el progreso alcanzado por el alumno a lo largo de todo el curso.

La evaluación formativa ha de ser breve, haciendo referencia a un sólo objetivo, o a pocos, para que permita localizar errores y para que constituya una evaluación sencilla para el alumno mismo.

La evaluación formativa es de gran utilidad no sólo para el profesor sino también para el alumno ya que le ayuda a conocer cuáles han sido sus propias fallas en la adquisición de conocimientos para buscar su mejora antes de pasar al siguiente objetivo del curso y para obtener mejores resultados al final de todo el curso.

**Evaluación Acumulativa (también llamada sumativa):** Es "aquella que se realiza una vez concluido el programa y proporciona información acerca de su eficacia" (Jimenez et al. 1981), se realiza al final del proceso educativo y pretende obtener una verificación general del logro de los alumnos después de concluido el curso. Es decir, es acumulativa en tanto que constituye la verificación del conjunto total de los objetivos propuestos en un amplio espacio de tiempo conformado por todo un curso escolar o una unidad demasiado grande de estudio.

Abarca todos los objetivos propuestos para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje para saber cuáles han sido los resultados alcanzados en forma definitiva.

La evaluación acumulativa necesariamente incluye la apreciación cuantitativa y cualificativa de todo curso, es decir, es una apreciación global, esta evaluación suele incluirse en la calificación final de los logros alcanzados por el educando cuando se le ha dado algún valor en las evaluaciones parciales.

Su propósito básicamente consiste en llegar a un resultado generalmente numérico al que se le denomina calificación, que indica qué tanto se han logrado los objetivos propuestos, es decir, hasta donde se alcanzan a dominar el total de los objetivos del curso. Procura medir los resultados y no determinar las fallas cometidas o su por qué.

Hasta ahora básicamente hemos revisado la diferencia que existe entre el concepto de evaluación y medición, encontrando que la medición es una herramienta fundamental en el proceso evaluativo, ya que con ella es posible darle un valor numérico a los resultados obtenidos por el alumno una vez que el proceso de enseñanza-aprendizaje ha finalizado, por su parte la evaluación nos proporciona información cualitativa del resultado de dicha



enseñanza. Una vez establecido esto será posible realizar una comparación de los resultados obtenidos contra un criterio de excelencia previamente establecido.

Más adelante en el capítulo referente a la propuesta de contenidos para la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III veremos más detallada y extensamente este tema, veamos ahora ¿Qué es? y en ¿Qué consiste la administración?

## 2.2 ADMINISTRACION

Como ya señalamos en el capítulo anterior la administración es el proceso a través del cual se logra la maximización de recursos humanos, materiales, financieros, económicos y técnicos a través de la planeación, dirección, organización y control de actividades; a este último conjunto de actividades varios autores, como Laris (1992), Romero (1986), Corona y Martínez (1992), le han denominado *proceso administrativo*.

Dentro de este apartado veremos, de manera general, en qué consiste dicho proceso y más adelante, en el capítulo correspondiente a la propuesta de contenidos, veremos la función que dicho proceso cumple dentro de la capacitación.

El proceso administrativo se compone por las siguientes partes:

*Planeación:* Muñoz (1956) establece que "planear consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad, calidad, la localización especial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo".

Para Laris (1992) la planeación "es un punto muy importante dentro del desarrollo de cualquier organización que persigue un fin determinado" igualmente establece que las ventajas que la planeación nos ofrece son:

1. Al planear se aprecian los objetivos principales y se jerarquizan.
2. La dirección puede enfrentar situaciones futuras de incertidumbre.
3. La planeación obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar de que se responda con la simple relación subconsciente o natural.
4. Evita que los funcionarios se adhieran por demasiado tiempo a una rutina; recordemos que el mundo de los negocios es mutable, y en la administración pública las situaciones cambian todos los días.
5. Permite la coordinación ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad.
6. Su conocimiento por parte del personal afectado, ayuda por sí sola a lograr los objetivos
7. La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos.
8. Todos los recursos son aprovechados.

## 9. Sirve de herramienta de control.

*Organización:* La organización es la coordinación de los elementos disponibles en una empresa, no se organiza solo a los empleados, se coordina a todos y cada uno de los recursos con los que se cuenta de ahí que nunca termina la tarea organizativa Romero (1986)

establece que la organización es de carácter perfectible, esto es, que siempre se le puede estar mejorando, no podemos caer en el error de decir que ya tenemos una organización perfecta pues así como los recursos cambian y son dinámicos, la organización también debe cambiar y ser dinámica de otro modo estaremos incurriendo en errores de mala organización. La organización de la empresa siempre deberá ir en función del cumplimiento de los objetivos para los que la institución fue creada.

Laris (1992) establece que los defectos más comunes que ocurren por la falta de correcta organización son:

- 1º. Funciones desproporcionadas o desbalanceadas, es decir, conceder mayor o menor importancia a determinada función, se debe conceder igual importancia a todas.
- 2º. El que cada función sea tratada con negligencia, es decir, que no se cumplan sus objetivos como es debido.
- 3º. Demasiados niveles jerárquicos que ocasionan confusión en las órdenes, elevan el costo, dificultan las comunicaciones, producen exceso de descentralización.
- 4º. Falta de coordinación, llevando implícitas comunicaciones defectuosas.
- 5º. Individuos con cualidades sobresalientes en puestos inferiores y a la inversa; por último,
- 6º. Dualidad de mando.

Organizar no es tarea de un día necesitamos llevar poco a poco el proceso a fin de ir cubriendo las necesidades estructurales de la empresa, debido al dinamismo se hace necesaria la reorganización para lo cual existen tres formas:

- 1º. Cambiar toda la estructura, lo cual no es recomendable.
- 2º. Cambiar poco a poco, pero continuamente la organización, y
- 3º. Una forma intermedia de ambas, por ejemplo, cambiar paulatinamente pero hasta cierto límite. Laris (1992).

*Integración:* Romero (1986) establece que integrar es " obtener, coordinar y conservar los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para obtener la máxima eficiencia de una empresa".

La integración del factor humano, según lo establece Laris (1992), comprende las siguientes etapas:

Reclutamiento que consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa.

Selección que es el conjunto de actividades encaminadas a determinar cual de esos candidatos es el que mejor cubre los requisitos presentes y futuros de ese puesto.

Adiestramiento, Capacitación que generalmente se usan como sinónimos establecidos ya anteriormente cual es la diferencia entre el adiestramiento y la capacitación.

La Remuneración es el pago de la justa retribución por un servicio prestado con pleno consentimiento. La administración de sueldos y salarios puede llevarse a cabo a través de tres etapas mencionadas por Laris (1992):

- I. Análisis de puestos.
- II. Calificación de méritos.
- III. Valoración de trabajo.

*Dirección:* Autores como Romero (1986), Laris (1992), Corona et al. (1992) han coincidido en señalar que la dirección es la etapa coordinadora, en donde se sincronizan los esfuerzos para obtener elementos directos de tiempo y encausamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas. Con esto podemos concluir que la dirección es la habilidad que todo jefe debe tener para lograr llevar a sus empleados al logro de sus objetivos y por lo tanto al éxito en el trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios, es decir la dirección se encargará de crear las condiciones necesarias para llegar a la meta fijada en los objetivos.

Para poder llevar a cabo este proceso es necesario tener en cuenta la manera en que la autoridad se delega en la fase de organización de esta manera tendremos una estructura jerarquizada de la empresa que nos permitirá establecer puntos neurálgicos de autoridad y comunicación, los cuales nos permitirán establecer zonas o niveles de manera natural.

Laris (1992) establece que se pueden distinguir generalmente cuatro zonas de dirección:

- Zona 1.** Zona de mando
- Zona 2.** Zona de dirección general, que es la que lleva a cabo la coordinación
- Zona 3.** Zona de dirección divisoria o funcional
- Zona 4.** Zona de ejecución.

Para que la dirección en cualquier zona de mando resulte eficiente es necesario establecer un buen sistema de comunicación.

**Control:** Para Hicks y Gullett (1989) establece que es " un proceso mediante el cual la administración se cerciora de que lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir. De lo contrario será necesario que se hagan ajustes o correcciones necesarios.

El control compara los sucesos con los planes y hace las correcciones necesarias cuando se han alejado de los planes. El control es el proceso mediante el cual la administración comprueba si lo que aconteció corresponde a lo que debió haber sucedido. De lo contrario se procederá a efectuar las correcciones pertinentes.

Los controles de acuerdo con Moore (1964) se pueden clasificar en organizacionales u operacionales. Los controles organizacionales evalúan la actuación global de la organización. Los controles operativos miden la eficiencia cotidiana y hacen resaltar áreas en donde se requiere de acción correctiva inmediata. Los controles se pueden clasificar en tres categorías:

1. Controles predictivos: que reportan las desviaciones a medida que acontecen.
2. Controles sobre la marcha: que identifican las desviaciones al ocurrir éstas.
3. Controles históricos: que miden los resultados después de que acontecen los hechos.

Hicks y Gullett (1989) establecen que los controles efectivos deberán poseer las siguientes características:

1. Factibles de ser comprendidos
2. Económicos
3. Relacionados con los centros de decisión
4. Detectar y reportar desviaciones con rapidez
5. Selectivos
6. Flexibles
7. Conducir a acciones correctivas.

Como podemos darnos cuenta el proceso administrativo es una pieza muy importante en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, de ahí la importancia de presentar de manera breve en que consiste el proceso administrativo ya que una vez definidas las partes que lo constituyen será más fácil identificar el papel que juega dentro del proceso capacitador.

Dentro de este capítulo hemos podido ver que la evaluación y la administración no son procesos que vayan separados, por el contrario, el proceso administrativo encierra, dentro de su última fase, al control que no es otra cosa que la aplicación del proceso evaluativo a aquello que estamos llevando a la práctica, es decir, es la evaluación de los planes y programas establecidos en la fase de planeación.

### CAPITULO 3 PROGRAMA DE LA MATERIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS III ( Evaluación y Técnicas de Administración de la Capacitación )

Dentro de este capítulo se abordaran varios aspectos referentes al programa de la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III, primeramente se presentaran los antecedentes que dieron paso a dicha materia, así como la estructura vigente del programa, para posteriormente mostrar la reestructuración que se propone se le de al mismo. Esta propuesta surge con el propósito de actualizar los contenidos actualmente impartidos que datan ya de hace 15 años. Para la realización de esto se consideraron los elementos que todo plan de estudios requiere y que, de acuerdo con Ibarrola <sup>6</sup>, implica fundamentalmente seleccionar los siguientes elementos, que en conjunto lo van a integrar y caracterizar:

- a) *los objetivos de aprendizaje;*
- b) *la forma de organizar pedagógica y administrativamente los estudios;*
- c) *la forma de estructurarlos en tiempo;*
- d) *la forma de evaluar el aprendizaje de los alumnos;*
- e) *los recursos con los que se va a implantar.*

Dentro de la revisión realizada se modificaron los objetivos de aquellos eventos que sufrieron cambios dentro de su estructura y por la tanto hacían necesaria una corrección de su objetivo, para que este englobara el evento completo; dentro de la forma en que se organizan pedagógica y administrativamente los estudios hubo una reestructuración del programa cambiando el orden de presentación de los dos aspectos que abarca el programa; la forma de estructurarlos en tiempo y la de evaluar el aprendizaje de los alumnos permanece sin cambio ya que se considera es la forma adecuada para llevar a cabo éstos puntos. El cambio principal corresponde al último punto señalado por Ibarrola (p.27) referente a los recursos que se implantarán, dentro de este aspecto observaremos que los contenidos bibliográficos que servirán de apoyo para el desarrollo de la materia en su mayoría fueron cambiados por materiales actualizados, esto surgió debido a la necesidad que generan los grandes adelantos de la ciencia y la consecuente acumulación del conocimiento que hacen imposible transmitir todo el acervo al estudiante, sin embargo es posible mostrarles el material actualizado de lo que se esta trabajando respecto a evaluación y administración de la capacitación en la actualidad. Además de esto debimos tomar en cuenta que el contenido de la enseñanza sufre constantes modificaciones que se pueden apreciar en aspectos como lo son los cambios en las profesiones, mismos que surgen de la creación de nuevas necesidades laborales por influencia de una serie de modificaciones en las estructuras sociales, culturales y laborales; de los cambios en el ejercicio de las profesiones, que resultan de la aplicación de

<sup>6</sup> El artículo presenta una síntesis completa del libro *Diseños de planes de Estudios*, UNAM, CISE, México, 1979, de Raquel Glazman y María Ibarrola. Originalmente publicado para la UNAM, Dirección de Difusión Cultural, Colección Destinde, Serie Nuevos Métodos de Enseñanza, núm. 2. 1976.

conocimiento nuevo, nuevas técnicas, nuevos métodos de trabajo, cambio tecnológico, etc.; así como la generación de conocimiento nuevo, producto de las continuas investigaciones en todos los ámbitos y la consecuente superación de los contenidos educativos.

Considerando todos éstos aspectos se llevó a cabo la propuesta de modificación, en donde se realizó la revisión e integración bibliográfica de los materiales que sobre el tema se han publicado a largo de un periodo que abarca de 1990 a 1995, paralelo a esto se llevaron a cabo visitas a diferentes despachos dedicados a la capacitación para tener una clara visión de lo que se realiza en materia de administración y evaluación de la capacitación en el mercado nacional, el resultado de todo lo anterior se presenta a continuación.

### **3.1 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA MATERIA**

La finalidad del presente apartado es mostrar la forma en que esta materia se encuentra organizada actualmente. La materia de Desarrollo de Recursos Humanos III surge con el propósito de mejorar la enseñanza de los alumnos del área de psicología del trabajo en la licenciatura de psicología en el año de 1979 y fue el Lic. Carlos Gómez Robleda el encargado de presentar la petición al Consejo Técnico Universitario, obteniendo la respuesta que a continuación se transcribe:

**Sr. Ing. Guillermo Aguilar Campuzano**  
COORDINADOR GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La Comisión de trabajo del 12 de junio de 1979, examinó la propuesta presentada por la Facultad de Psicología aprobada por el Consejo Técnico, para que se incorpore la materia optativa DRH III, al plan de estudios de la carrera de Psicología nivel Licenciatura.

Acuerdo Núm. 16: La comisión de Trabajo Académico toma debida nota y comunica a la coordinación General de la Administración Escolar para su cumplimiento, la aprobación de la propuesta presentada por la Facultad de Psicología, aprobada por su consejo técnico para que se incorpore la materia optativa. DRH III, al plan de estudios de la carrera de Psicología, nivel Licenciatura que se imparte en ese plantel.

ATENTAMENTE  
PRESIDENTE DE LA COMISION  
Enrique González Pedreto  
Ciudad Universitaria a 15 de Junio de 1979

La materia de DRH III comenzó a impartirse a alumnos de 9° semestre en el año escolar de 1979/1 y, mientras se hacía, una nueva petición era llevada al Consejo Técnico: Quienes impartían la materia comenzaron a darse cuenta de que muchos alumnos optaban por esta materia en el último semestre de estudios sin antes, haber tomado las dos materias antecedentes ( DRH I y DRH II ); esto naturalmente creaba trastornos al desarrollo de la

materia y a la formación académica de los alumnos ya que el programa de los tres módulos de Desarrollo de Recursos Humanos es continuo y complementario tanto en los aspectos teóricos como en los prácticos; por lo tanto, la petición hacía referencia a la necesidad de seriar dicha materia permitiendo su inscripción sólo a aquellos alumnos que hubieran cursado DRH I y II.

Los objetivos genéricos de las dos asignaturas que anteceden a la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III son:

**Desarrollo de Recursos Humanos I:** Que el alumno conceptualice las características de la Capacitación, el Adiestramiento, la Educación y el Desarrollo de Recursos Humanos, en función de sus implicaciones para el individuo, la organización, el país y su actualidad legal, de acuerdo a la bibliografía proporcionada.

**Desarrollo de Recursos Humanos II:** Que el alumno conceptualice las características de las técnicas utilizadas en capacitación de personal cumpliendo con los lineamientos de la tecnología educativa, de acuerdo a la bibliografía proporcionada.

La respuesta a esta petición fue la siguiente:

**Dra. Graciela Rodríguez de Arizmendi**  
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA

El consejo Universitario en su sesión del 08 de Enero de 1980, aprobó el dictamen favorable de la Comisión de Trabajo Académico que implica la aprobación en lo general de la propuesta de esa Facultad a su cargo, , aprobada por Consejo Técnico, para que se modifique el carácter de las materias de Desarrollo de Recursos Humanos I y II, que fueron aprobadas en la sesión del Consejo universitario, con carácter obligatorio, debiendo ser optativo, las que se cursarán en forma seriada con la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III, con el mismo carácter.

ATENTAMENTE  
SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD  
Dr. Fernando Pérez Correa  
Ciudad Universitaria a 9 de Enero de 1980

La materia de DRH III se denomina " Evaluación y Administración ", esta materia tiene un total de 71 horas distribuidas en 41 horas teóricas y 30 prácticas más asesorías individuales. El contenido del curso se distribuye en cinco eventos que a su vez se encuentran divididos en elementos. Se inicia con una revisión sobre el concepto de evaluación, su función y la importancia de ésta de acuerdo a los objetivos, a su amplitud, por su momento de aplicación en el cambio conductual y por los materiales e instrumentos. Posteriormente se revisan las técnicas de evaluación de materiales, del cambio conductual y de la ejecución en el trabajo. Finalmente se hace una revisión de los sistemas de administración requeridos en la capacitación de personal y la evaluación de los cursos en el mercado nacional.

El programa actual de la materia es el que a continuación se presenta:

**OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:** *Que el alumno elabore los procedimientos de evaluación de cambio conductual, materiales y ejecución en el trabajo a un curso de adiestramiento y/o capacitación, de acuerdo a las técnicas revisadas en el curso y elabore el programa del curso de acuerdo a los lineamientos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

## **PROGRAMA DE TEORIA**

### **EVENTO "A"**

#### **LA EVALUACION**

**Objetivo terminal:** Que el alumno identifique por escrito los elementos del concepto de evaluación y la importancia de ésta por su función en los objetivos, por su amplitud y por su momento de aplicación tanto en el cambio conductual, como en los materiales e instrumentos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *A.1 Concepto de Evaluación*

Que el alumno identifique por escrito los elementos que integran el concepto de evaluación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *A.2 Función de la Evaluación*

Que el alumno identifique por escrito la función que cumple la evaluación en la capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *A.3 Evaluación de acuerdo a los objetivos*

Que el alumno identifique por escrito la importancia de la evaluación en la elaboración de los objetivos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *A.4 Evaluación por su amplitud*

Que el alumno identifique por escrito la clasificación de la evaluación en capacitación de personal, por su amplitud, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *A.5 Evaluación por su momento de aplicación*

Que el alumno identifique por escrito la clasificación de la evaluación en capacitación de personal, por su momento de aplicación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.



#### *A.6 Evaluación del cambio conductual*

Que el alumno identifique por escrito, el procedimiento de la evaluación en la capacitación de personal en el cambio conductual, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *A.7 Evaluación de materiales e instrumentos*

Que el alumno identifique por escrito, el procedimiento de evaluación en la capacitación de personal, con respecto a los instrumentos y materiales, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### **BIBLIOGRAFIA**

**ELEMENTOS:** A.1, A.2, A.3, A.4, A.5, A.6 y A.7

**FUNDAMENTAL:** Keller, B.F MODIFICACIÓN DE CONDUCTA (Aplicación a la Educación), México, Editorial Trillas, 1975. Cap. IV pp.160-167.

**ELEMENTOS:** A.4, A.5, A.6 y A.7

**FUNDAMENTAL:** Ortiz E.G.L EVALUACION POR SU AMPLITUD Y SU MOMENTO DE APLICACION Y EVALUACION DEL CAMBIO CONDUCTUAL Y DE MATERIALES E INSTRUMENTOS, Mecanograma Facultad de Psicología, UNAM, 1981.

**ELEMENTO A.1**

**FUNDAMENTAL:** Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.7-9.

**ELEMENTO A.2**

**FUNDAMENTAL:** Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.24-29.

**ELEMENTO A.3**

**FUNDAMENTAL:** Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.29-40.

**ELEMENTO A.4**

**FUNDAMENTAL:** Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.8-9.

**ELEMENTOS:** A.1, A.2, A.3, A.4, A.5, A.6 y A.7

**COMPLEMENTARIA:** Tiffin ,U; McCormick, E.J PSICOLOGIA INDUSTRIAL, México. Editorial Diana. 1976. pp.292-304.

METODO	DURACION
A.1 Phillips "66	1 Hora
A.2 Phillips "66	1 Hora
A.3 Phillips "66	1 Hora
A.4 Phillips "66	1 Hora
A.5 Phillips "66	1 Hora
A.6 Phillips "66	1 Hora
A.7 Phillips "66	1 Hora

### EVALUACION

- A.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.5 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.6 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- A.7 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

### EVENTO "B"

#### LAS TECNICAS DE EVALUACIÓN

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito las características y procedimientos de las técnicas de evaluación de materiales, de cambio conductual y de la ejecución en el trabajo en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

##### *B.1 Criterios para el cambio conductual, producción y ejecución en el trabajo*

Que el alumno identifique por escrito los requisitos para la elaboración de criterios para la evaluación del cambio conductual, de materiales y de ejecución en el trabajo, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *B.2 Técnicas y Procedimientos para Evaluación de Materiales*

Que el alumno identifique por escrito todos los procedimientos utilizados en la evaluación de materiales de capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *B.3 Técnicas y procedimientos para Evaluación del cambio conductual*

Que el alumno identifique por escrito las técnicas y procedimientos utilizados en la evaluación del cambio conductual en los participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *B.4 Técnicas y Procedimientos para Evaluación de ejecución en el trabajo*

Que el alumno identifique por escrito todas las técnicas y procedimientos utilizados en la evaluación de la ejecución en el trabajo en los participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ELEMENTO B.1**

FUNDAMENTAL: Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.12-21.

#### **ELEMENTO B.2**

FUNDAMENTAL: Fonseca, G. Marciano. UN SISTEMA DE EVALUACION PARA MEDIOS AUDIOVISUALES. Tesis Profesional UNAM. pp.19-72.

BASICA: Jareke, F. R. " THE EVALUATION OF MEDIA PROGRAMS IN CALIFORNIA" Audiovisual Instruction Vol. 38 No.5 Marzo 1976.

#### **ELEMENTO B.3**

FUNDAMENTAL: Jiménez, O.A., Laffitte, B.M<sup>o</sup> E., MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACIÓN", México, Editorial Nueva Generación, 1980. pp.22-89.

<b>METODO</b>	<b>DURACION</b>
B.1 Instrucción Personalizada	4 Horas
B.2 Instrucción Personalizada	2 Horas
B.3 Instrucción Personalizada	2 Horas
B.4 Instrucción Personalizada	4 Horas

### **EVALUACION**

B.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

B.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

B.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

B.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

## **EVENTO "C"**

### **LAS PLANTILLAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo terminal:** Que el alumno identifique por escrito el procedimiento utilizado en la selección de participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *C.1 Recabar información de los Recursos Humanos*

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos adecuados para la captación de información de los Recursos Humanos en una organización, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *C.2 Selección de participantes*

Que el alumno identifique por escrito el procedimiento utilizado en la selección de participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **BIBLIOGRAFIA**

##### **ELEMENTO C.1**

**FUNDAMENTAL:** Gordon, McBeath " ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS" México. Editorial Logos, Consorcio Editorial, S.A. Cap.5 pp.91-140.

##### **ELEMENTO C.2**

**FUNDAMENTAL:** Gordon, McBeath " ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS" México. Editorial Logos, Consorcio Editorial, S.A. Cap.5 pp.131-138.

**U.C.E.C.A. GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS.** México. Editorial Popular de los Trabajadores. 1981. Serie técnica Núm 2 pp.28-33.

#### **METODO**

#### **DURACION**

C.1 Conferencia con apoyos audiovisuales	2 Horas
C.2 Instrucción Personalizada	2 Horas

#### **EVALUACION**

- C.1 Lápiz-papel pba. ensayo restringido.
- C.2 Lápiz-papel pba. ensayo restringido.

## **EVENTO "D"**

### **CURSOS DE CAPACITACION EN EL MERCADO NACIONAL**

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito los elementos y características del campo actual de la capacitación de Personal en México, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *D.1 Información sobre el mercado actual y aplicación de la Tecnología a cursos urgentes*

Que el alumno identifique por escrito la información que sobre tres cursos hay en el mercado actual de la capacitación, indicando los eventos y niveles a los que están dirigidos, por lo menos en seis empresas dedicadas a la capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **BIBLIOGRAFIA**

##### **ELEMENTO D.1**

**FUNDAMENTAL:** CAPACITACION ES..... catálogo de las principales instituciones capacitadoras en México: COPYTESIS.

CARPETA PERSONAL DE PRACTICAS DEL MODULO DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS II (Métodos y Técnicas).

**METODO**

**DURACION**

D.1 Instrucción Personalizada

4 Horas.

#### **EVALUACION**

D.1 Lápiz-papel pba de ensayo restringido.

## **EVENTO "E"**

### **LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION**

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito los procedimientos para la elaboración de presupuesto, control de presupuestos, entrenamiento de instructores, controles administrativos y pedagógicos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *E.1 Presupuestos*

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos para la elaboración de presupuestos empleados en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *E.2 Control de Presupuestos*

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos para control de presupuestos empleados en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *E.3 Entrenamiento de Instructores*

Que el alumno identifique por escrito todos los pasos a seguir en el entrenamiento de instructores de capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *E.4 Control administrativo*

Que el alumno identifique por escrito todos los procedimientos para control administrativo empleados en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### *E.5 Sistemas de Control Pedagógico*

Que el alumno identifique por escrito todos los procedimientos para control pedagógico empleados en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ELEMENTOS E.1 y E.2**

FUNDAMENTAL: Bointon, E.R. PRESUPUESTOS Y EL CONTROL DE COSTOS DE ENTRENAMIENTO. Craig MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. México, Editorial Diana, 1975. Cap.30 pp.629-641

#### **ELEMENTO E.3**

FUNDAMENTAL: Writlock, H,G EDUCACION Y ENTRENAMIENTO DE LOS CAPACITADORES. Craig Bittel MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL, México Editorial Diana, 1975. Cap. 28. pp. 560-584.

#### **ELEMENTO E.4**

FUNDAMENTAL: Reith, L.J LA ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO . C. Bittel MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. México, Editorial Diana, 1975. Cap.26. pp.524-538  
Morrison, H.J. PLANEACIÓN Y PROGRAMACION. Craig, Bittel. "MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL". México Editorial Diana. 1975. Cap. 29 pp.590-628.

#### **ELEMENTO E.5**

FUNDAMENTAL: McKeon, C.J REGISTROS DE ENTRENAMIENTO Y SISTEMAS DE INFORMACION. Craig, Bittel, MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. México, Editorial Diana, 1975. Cap. 31. pp. 642-644.

METODO	DURACION
E.1 Instrucción personalizada	2 Horas
E.2 Instrucción personalizada	2 Horas
E.3 Conferencia	2 Horas
E.4 Instrucción personalizada	2 Horas
E.5 Conferencia con apoyos audiovisuales	2 Horas

### EVALUACION

- E.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- E.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- E.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- E.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido
- E.5 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido

### PROGRAMA DE PRACTICAS

#### EVENTO "B"

#### EVALUACION DE UN CURSO

**Objetivo Terminal:** Que el alumno elabore por escrito los procedimientos de evaluación aplicables a un curso de Adiestramiento y/o Capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

*B.1 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso de clase)*

Que el alumno elabore los procedimientos necesarios para apreciar el cambio conductual de un curso de capacitación que se correrá en clase, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

*B.2 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso individual)*

Que el alumno identifique escribiendo en la matriz general del curso autorizado en Desarrollo de Recursos Humanos II, las técnicas de evaluación que se emplearán para apreciar el cambio conductual, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

*B.3 Técnicas para Construcción de criterios e instrumentos de medición*

Que el alumno realice los pasos para la evaluación de la ejecución en el trabajo, construyendo los criterios e instrumentos de medición de los objetivos marcados en la matriz, general y/o conductual del curso marcado, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

METODO	DURACION
B.1 Role Playings	2 Horas
B.2 Taller	4 Horas
B.3 Taller	4 Horas

#### **EVALUACION**

- B.1 Asistencia y entrega del trabajo encomendado
- B.2 Asistencia y entrega del trabajo encomendado
- B.3 Asistencia y entrega del trabajo encomendado

#### **EVENTO "C"**

#### **LA PLANTILLA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo Terminal:** Que el alumno elabore una plantilla de Recursos Humanos del personal de una empresa, realizando el llenado de las formas proporcionadas por la SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, de acuerdo a los lineamientos establecidos y a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *C.1 Recabar información de los Recursos Humanos*

Que el alumno elabore por escrito los procedimientos de captación de información de los Recursos Humanos de una empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

##### *C.2 Ordenamiento de Información*

Que el alumno elabore por escrito el ordenamiento de la información obtenida, siguiendo todos y cada uno de los casos señalados en la bibliografía fundamental.

METODO	DURACION
C.1 Instrucción Personalizada	5 Horas
C.2 Instrucción Personalizada	5 Horas

#### **EVALUACION**

- C.1 Asistencia y entrega de trabajos encomendados
- C.2 Asistencia y entrega de trabajos encomendados

**RESPONSABLE DE LA REVISION:**  
**LIC. LOURDES REYES PONCE**

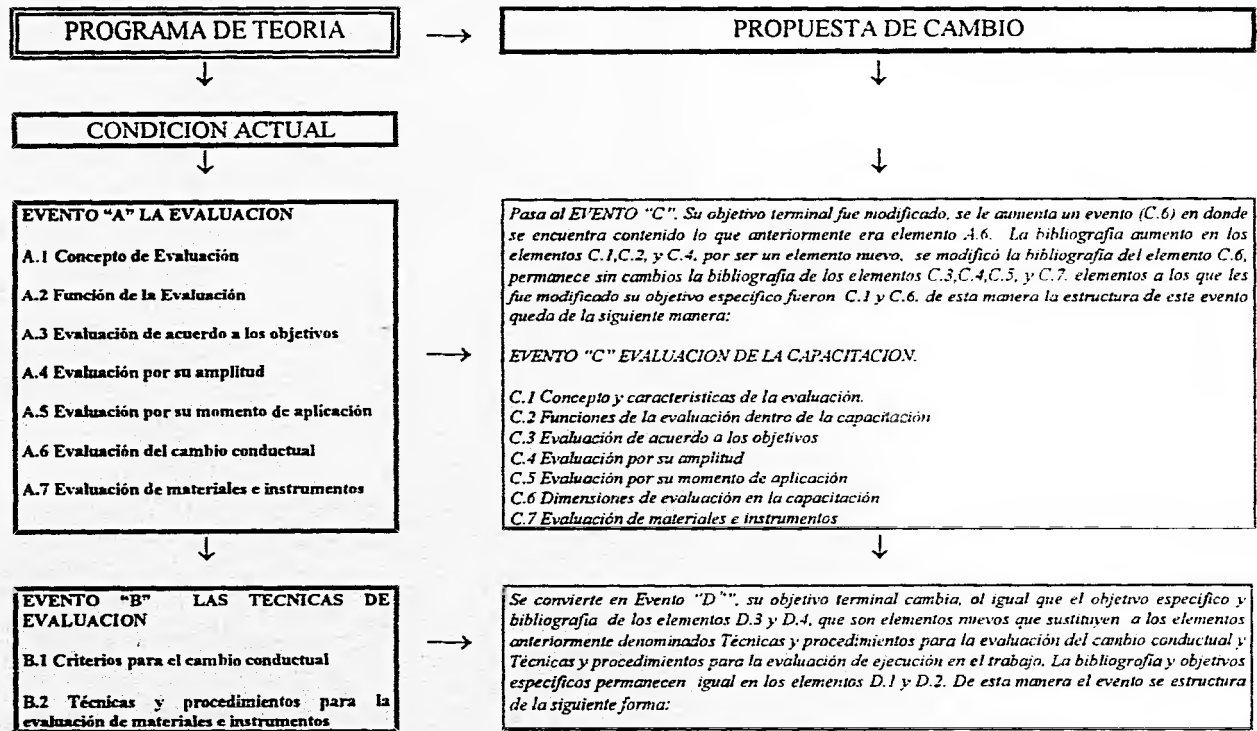


### **3.2 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS III**

Una vez que hemos presentado la estructura actual del programa de la materia que nos ocupa es necesario que demos una justificación a los cambios que se proponen a su estructura; dichos cambios son mayormente a nivel de contenidos, con los que se pretende complementar y actualizar el material actualmente usado; sin embargo su estructura ha sido modificada principalmente en el orden de la presentación de los eventos. Dentro de este punto, las modificaciones propuestas consisten en dar primeramente la parte de técnicas de administración de la capacitación para concluir el curso con la parte de evaluación de la capacitación, dichos cambios lo que pretenden es proporcionar al alumno las nociones de lo que debe tener en cuenta una vez que ha realizado la DNC y decidido a través de qué técnicas y métodos de capacitación va abordar sus necesidades. Esto es, una vez que realizó los dos pasos anteriores, deberá considerar las técnicas administrativas para llevar a cabo sus acciones de capacitación, considerando el tiempo, el personal y los recursos materiales y humanos con los que cuenta para realizarlas. Un aspecto que deberemos tomar en consideración durante todo el proceso capacitador, por ser de vital importancia para el correcto desarrollo y alcance de los objetivos del curso, es la fase de control o evaluación, donde se busca determinar hasta qué grado resulta eficiente un programa, detectando al mismo tiempo las fallas ocurridas, efectuando con ello una retroalimentación que permita sean corregidas en acciones futuras.

Antes de mostrar la nueva estructura que se propone para el programa, se presenta la figura 1 que muestra un esquema que contiene la estructura actual de la materia y la propuesta de cambios realizados a la misma.

Fig.1 Esquema comparativo entre de la condición actual de la materia y los cambios propuestos al programa de la materia de DRH III.



**B.3** Técnicas y procedimientos para la evaluación del cambio conductual  
**B.4** Técnicas y procedimientos para la evaluación de ejecución en el trabajo.



**EVENTO "C" LAS PLANTILLAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**C.1** Recabar información de los Recursos Humanos  
**C.2** Selección de participantes



**EVENTO "D" CURSOS DE CAPACITACION EN EL MERCADO NACIONAL**  
**D.1** Información sobre el mercado nacional



**EVENTO "E" LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION**  
**E.1** Presupuestos  
**E.2** Control de presupuestos  
**E.3** Entrenamiento de instructores



**EVENTO "D" TECNICAS DE EVALUACION**  
**D.1** Criterios para el cambio conductual  
**D.2** Técnicas y procedimientos para la evaluación de materiales e instrumentos  
**D.3** Técnicas y procedimientos para la evaluación de las dimensiones en capacitación  
**D.4** Técnicas para la evaluación de instructores



*Cambia a evento "A", cambia su objetivo terminal y la bibliografía de ambos elementos su estructura se presenta de la siguiente forma:*  
**EVENTO "A" LAS PLANTILLAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**A.1** Recabar información de los Recursos Humanos  
**A.2** Selección de participantes



*Cambia a elemento "E" su objetivo terminal y bibliografía fueron modificados, se presenta de la siguiente manera:*  
**EVENTO "E" CURSOS DE CAPACITACION EN EL MERCADO NACIONAL**  
**E.1** Información sobre el mercado nacional



*Este evento cambia a "B" sus objetivos terminal y específicos fueron modificados, al igual que la bibliografía de los elementos B.3, B.4 y B.5. Se aumenta el elemento B.3 y la bibliografía de los elementos B.1 y B.2; mientras que los elementos que anteriormente correspondían a los sistemas de control administrativo y pedagógico fueron unificados en un solo elemento, con esto la estructura del evento queda presentada de la siguiente manera:*  
**EVENTO "B" LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION**

E.4 Sistemas de control administrativo  
E.5 Sistemas de control pedagógico



**PROGRAMA DE PRACTICA**



**EVENTO "B" EVALUACIÓN DE UN CURSO**  
B.1 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso de clase)  
B.2 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso individual)  
B.3 Técnicas para construcción de criterios e instrumentos de medición



**EVENTO "C" LAS PLANTILLAS DE RECURSOS HUMANOS**  
C.1 Recabar información de los recursos humanos  
C.2 Ordenamiento de información

B.1 Presupuestos  
B.2 Control de presupuestos  
B.3 Selección de instructores  
B.4 Formación de instructores  
B.5 Sistemas de control



*Debido a los cambios realizados en la parte teórica este evento de práctica se conforma en el elemento "D", permanecen iguales los objetivos terminal y específicos a excepción del objetivo específico del elemento D.1, que es un elemento nuevo, la bibliografía cambia en los elementos D.1 y D.2, mientras que permanece igual en el elemento D.3. Este evento de práctica se estructura de la siguiente forma:*

**EVENTO "D" EVALUACION DE UN CURSO**  
D.1 Técnicas para evaluar las dimensiones de capacitación  
D.2 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso individual)  
D.3 Técnicas para construcción de criterios e instrumentos de medición



*Este evento en la teoría conforma el evento "A", debido a esto en la práctica deberá corresponder al mismo evento, no hubo cambio en los objetivos, sin embargo, la bibliografía, al igual que en la teoría, fue modificada. La estructura para este evento queda así:*

**EVENTO "A" LAS PLANTILLAS DE RECURSOS HUMANOS**  
A.1 Recabar información de los recursos humanos  
A.2 Ordenamiento de información

**OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:** *Que el alumno elabore los procedimientos necesarios para la administración y evaluación del cambio conductual, materiales y dimensiones de evaluación de un curso de capacitación y/o adiestramiento, de acuerdo a las técnicas revisadas en el curso y elabore el programa del curso de acuerdo a los lineamientos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

## **EVENTO "A"**

### **LAS PLANTILLAS DE RECURSOS HUMANOS**

Originalmente este tema ocupaba el evento "C" , para la propuesta de reestructuración del programa, se propone sea dado antes que cualquier otra cosa ya que es importante determinar, antes que otra cosa, el orden en que los empleados deberán ser capacitados, esto con el fin de evitar pérdidas y/o disminuciones o bien con el propósito de mejorar y elevar la producción de la organización.

El objetivo terminal fue modificado, los objetivos específicos básicamente quedan igual, únicamente se modificó parte de su redacción con el fin de que fueran más claros; la bibliografía fundamental también fue cambiada, de esta manera la estructura del presente evento queda de la siguiente forma:

**Objetivo terminal:** Que el alumno identifique por escrito el procedimiento utilizado en la captación de información sobre los recursos humanos, así como la selección de participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### *A.1 Recabar información sobre los Recursos Humanos*

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos adecuados para la captación de información sobre los recursos humanos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### *A.2 Selección de participantes*

Que el alumno identifique por escrito el procedimiento utilizado en la selección de participantes a cursos de capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **BIBLIOGRAFIA**

##### **ELEMENTO A.1**

**FUNDAMENTAL:** Guerin L. L. (1992). PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Colombia: SERIE EMPRESARIAL LEGIS EDITORES.

##### **ELEMENTO A.2**

**FUNDAMENTAL:** Flores R. y Aristo M. (1994). EL DILEMA ¿CAPACITAR O DESPEDIR? Revista Capacitación: Enlace al futuro, Núm. 1, vol. 2, Agosto, pp.64-65

Uribe P. J. (1995). INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LOS ASSESMENT CENTERS. UNAM, División de Educación Continua, Facultad de Psicología.

#### **METODO**

#### **DURACION**

A.1 Conferencia con apoyos audiovisuales	2 Horas
A.2 Instrucción Personalizada	2 Horas

#### **EVALUACION**

- A.1 Lápiz-papel pba. ensayo restringido.
- A.2 Lápiz-papel pba. ensayo restringido.

#### **EVENTO "B"**

### **LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Con base en el planteamiento hecho durante la justificación de los cambios tenemos que este tema que, originalmente ocupaba el evento "E", ahora se encuentra ocupando el evento "B", a este evento se le agregó un elemento denominado, SELECCION DE INSTRUCTORES, mismo que se presenta en el elemento B.3; también fue modificado el nombre del elemento correspondiente a ENTRENAMIENTO DE INSTRUCTORES, el nombre que se propone es el de FORMACION DE INSTRUCTORES; así mismo los eventos correspondientes a los sistemas de control administrativo y pedagógico fueron unidos en un solo elemento, esto debido a que el procedimiento que se propone para su realización se basa en el proceso administrativo, de esta manera se sigue un continuo que permitirá identificar de manera más clara qué sistemas de control es necesario llevar, a cabo, para el éxito de un evento de capacitación. Con estas modificaciones realizadas se hizo necesario un cambio en el planteamiento del objetivo terminal, así como en los objetivos específicos de los elementos modificados, agregando también el objetivo específico al elemento sumado a este evento; la bibliografía fundamental, que actualmente es usada, ha sido aumentada en los elementos B.1 y B.2, mientras que en los elementos B.3, B.4 y B.5 ha sido cambiados, así, la estructura para el evento B es la siguiente:

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito los procedimientos para la elaboración del presupuesto, el control de presupuestos, la selección y el entrenamiento de instructores, así como los controles administrativos y pedagógicos necesarios en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

##### **B.1 Presupuestos**

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos empleados en la capacitación de personal para la elaboración de presupuestos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **B.2 Control de Presupuestos**

Que el alumno identifique por escrito los procedimientos empleados en la capacitación de personal para control de presupuestos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **B.3 Selección de Instructores**

Que el alumno identifique por escrito la diferencia entre un instructor interno y uno externo así como los criterios necesarios para la selección de instructores internos y externos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **B.4 Formación de Instructores**

Que el alumno identifique por escrito los aspectos más importantes a considerar en la formación de instructores de capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **B.5 Sistemas de Control**

Que el alumno identifique por escrito todos los elementos necesarios para el control administrativo y pedagógico empleados en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### **BIBLIOGRAFIA**

Elementos B.1 y B.5

FUNDAMENTAL: Romero B. S. (1992) PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, México: LIMUSA.

Laris C. F. (1992). PROCESO ADMINISTRATIVO, México: CECSA

Reza T. J. (1995) COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, México: PANORAMA.

Elemento B.2

FUNDAMENTAL: Newman W. (1974) PROGRAMACION, ORGANIZACION Y CONTROL, España: DEUSTO.

Elemento B.3

FUNDAMENTAL: Aristo, 1993, ¿A QUIEN RECURRIR PARA CAPACITAR A MI PERSONAL?, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm 1, vol. 3, Septiembre, pp 60-63  
Dirección General de Capacitación y Productividad. (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION, Mexico: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Escalante P. M. (1991) MEJORAMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EMPRESA MEDIANTE LA EVALUACION DEL

DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES. Tesis de licenciatura inédita, Escuela de Pedagogía, Universidad Panamericana.

Flores R. (1993) EL TRABAJADOR COMO INSTRUCTOR. Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm 1, vol. 5, Noviembre, pp. 64-65

Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1993) FORMACION DE INSTRUCTORES, México: MC GRAW WILL.

#### Elemento B.4

FUNDAMENTAL: García C. M. (1994) FORMACION DEL PROFESORADO PARA EL CAMBIO EDUCATIVO, Barcelona: PROMOCIONES Y PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS.

Ferry G. (1991) EL TRAYECTO DE LA FORMACION, Madrid: PAIDOS

Pinto V. R. (1992) SABER ENSEÑAR (MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA INSTRUCTORES DE EMPRESAS), México: CECSA.

METODO	DURACION
B.1 Instrucción personalizada	2 Horas
B.2 Instrucción personalizada	2 Horas
B.3 Conferencia con apoyos audiovisuales	2 Horas
B.4 Conferencia con apoyos audiovisuales	2 Horas
B.5 Instrucción personalizada	2 Horas

#### EVALUACION

- B.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- B.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- B.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- B.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido
- B.5 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido

#### EVENTO "C"

#### EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Este tema ocupaba el evento "A" y era denominado simplemente EVALUACION se propone sea el evento "C" y se llame EVALUACION DE LA CAPACITACION, el cambio de nombre responde a la condición de que el propósito de dicho evento es informar al alumno sobre la evaluación referida específicamente a la capacitación, dentro de los cambios que se proponen tenemos que se agrega un nuevo contenido denominado DIMENSIONES DE LA EVALUACION EN CAPACITACION (Elemento C.6) en donde se exponen los diferentes aspectos que deberán ser considerados al momento de realizar la evaluación de un evento capacitador, dentro de este tema se abarca la EVALUACIÓN DEL



CAMBIO CONDUCTUAL, contemplado dentro de la dimensión de evaluación del aprendizaje, debido a esto el elemento anteriormente destinado a exponer esta parte fue suprimido, los elementos que conservan únicamente la información que actualmente es usada son los referentes a la **EVALUACIÓN DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS** (elemento C.3), **EVALUACIÓN POR SU MOMENTO DE APLICACION** (elemento C.5) y finalmente **EVALUACION DE MATERIALES E INSTRUMENTOS** (elemento C.7), la razón por la que estos temas no incluyen bibliografía complementaria es debido a que durante la revisión realizada de material actualizado no se encontró nada referente a ellos, por esta razón, aunque no dejan de contemplarse en el programa propuesto no se incluyen en la sección referente a contenidos. La bibliografía fundamental de los elementos C.1, C.2 y C.4 es aumentada a la que actualmente se utiliza, la bibliografía de los elementos C.3, C.5 y C.7 permanece sin cambios.

Como es de suponerse al presentar cambios en su estructura el objetivo terminal ha sido modificado, los objetivos específicos permanecen iguales a excepción de los elementos C.1 y C.6. Una vez establecidos los cambios realizados en este evento se presenta su estructuración:

**Objetivo terminal:** Que el alumno identifique por escrito los elementos del concepto de evaluación, sus características, sus funciones, la importancia de ésta por su función en los objetivos, por su amplitud, por su momento de aplicación, así como las dimensiones de la evaluación en la capacitación y la evaluación de los materiales e instrumentos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

## **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

### ***C.1 Concepto y Características de la Evaluación***

Que el alumno identifique por escrito los elementos que integran el concepto de evaluación así como sus características, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### ***C.2 Funciones de la Evaluación dentro de la Capacitación***

Que el alumno identifique por escrito las funciones que cumple la evaluación dentro de la capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### ***C.3 Evaluación de acuerdo a los objetivos***

Que el alumno identifique por escrito la importancia de la evaluación en la elaboración de los objetivos, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### ***C.4 Evaluación por su amplitud***

Que el alumno identifique por escrito la clasificación de la evaluación en capacitación de personal, por su amplitud, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### ***C.5 Evaluación por su momento de aplicación***

Que el alumno identifique por escrito la clasificación de la evaluación en capacitación de personal, por su momento de aplicación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### C.6 Dimensiones de la Evaluación en Capacitación

Que el alumno identifique por escrito la clasificación de la evaluación en la capacitación de personal con respecto a sus dimensiones, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### C.7 Evaluación de materiales e instrumentos

Que el alumno identifique por escrito, el procedimiento de evaluación en la capacitación de personal, con respecto a los instrumentos y materiales, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### BIBLIOGRAFIA

#### Elemento C.1

FUNDAMENTAL: Dirección General de Capacitación y Productividad (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION, México: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Reza T. J. (1995) COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, México: PANORAMA

Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1993) ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, México: MC GRAW HILL.

#### Elemento C.2

FUNDAMENTAL: Dirección General de Capacitación y Productividad (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION, MEXICO: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Rosales C. (1993) EVALUAR ES REFLEXIONAR SOBRE LA ENSEÑANZA, España: NARCEA.

#### Elemento C.4

FUNDAMENTAL: Dirección General de Capacitación y Productividad (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION, México: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

#### Elemento C.6

FUNDAMENTAL: Arias G. F. (1994) CAPACITACION PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN, México: ASOCIACIÓN MEXICANA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, A.C (AMECAP).

Chadwick C. (1991) EVALUACION FORMATIVA PARA EL DOCENTE, Madrid: PAIDOS EDUCADOR

Flores R. y Aristo M. (1994) EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm 1, vol. 10, Abril, p. 64

Mian C. (1995) ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO: UN MODELO PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM.

Reza T. J. (1995) COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES, México: PANORAMA.

Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1993) ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, México: MC GRAW HILL.

Smith J.B. y Delhaye L.B. (1991) EL ABC DE LA CAPACITACION, México: MAC GRAW HILL.

Valencia A. (1982) EVALUACION DE LA CAPACITACION. Revista bibliográfica Instituto Nacional de Estudios del Trabajo. Cuadernos INET, No 16. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

METODO	DURACION
C.1 Phillips "66	1 Hora
C.2 Phillips "66	1 Hora
C.3 Phillips "66	1 Hora
C.4 Phillips "66	1 Hora
C.5 Phillips "66	1 Hora
C.6 Conferencia con apoyos audiovisuales	1 Hora
C.7 Phillips "66	1 Hora

#### EVALUACION

- C.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.5 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.6 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- C.7 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

#### EVENTO "D"

#### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Este tema conformaba lo que en el programa original era el evento "B", su contenido cambio en cuanto a que los elementos: **TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL CAMBIO CONDUCTUAL** y **TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN EN EL TRABAJO** fueron eliminados debido a que se encuentra contemplados en el elemento D.3 **TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA**

LA EVALUACION DE LAS DIMENSIONES CAPACITACION; por otra parte los elementos D.1 y D.2 no sufrieron ninguna modificación debido a que no se encontró información suficiente durante la revisión de información, el aumento de dos elementos nuevos como D.3 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE LAS DIMENSIONES CAPACITACION y D.4 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE INSTRUCTORES generaron la necesidad de modificar el objetivo terminal de este elemento. Debido a que son elementos no contemplados antes se presenta la bibliografía básica, haciendo referencia a que se utiliza también en el elemento D.2 el libro del Lic. Alvaro Jiménez y M<sup>a</sup> E. Lafitte ya que, como se estableció antes este elemento incluye los temas anteriormente denominados TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DEL CAMBIO CONDUCTUAL Y TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN EN EL TRABAJO. La estructura de este evento se presenta a continuación:

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito las características y procedimientos de las técnicas de evaluación de materiales, de las dimensiones de evaluación en la capacitación, de la ejecución en el trabajo así como la evaluación de instructores, en la capacitación de personal, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

*D.1 Criterios para el cambio conductual, producción y ejecución en el trabajo*

Que el alumno identifique por escrito los requisitos para la elaboración de criterios para la evaluación del cambio conductual, de materiales y de ejecución en el trabajo, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

*D.2 Técnicas y procedimientos para la Evaluación de Materiales e Instrumentos*

Que el alumno identifique por escrito, los procedimientos utilizados en la evaluación de materiales de capacitación de acuerdo a la bibliografía fundamental.

*D.3 Técnicas y procedimientos para la Evaluación de las Dimensiones en Capacitación*

Que el alumno identifique por escrito, los procedimientos necesarios para realizar la evaluación de las diferentes dimensiones de evaluación de la capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

*D.4 Técnicas para la Evaluación de Instructores*

Que el alumno identifique por escrito las técnicas empleadas para la evaluación de instructores, de acuerdo con la bibliografía fundamental.

#### **BIBLIOGRAFIA**

### Elemento D.3

FUNDAMENTAL: Dirección General de Capacitación y Productividad (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION, México: SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Mian C. (1995) ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO: UN MODELO PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM.

Reza T. J. (1995) COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES, México: PANORAMA.

Smith J.B. y Delhaye L.B. (1991) EL ABC DE LA CAPACITACION, México: MAC GRAW HILL.

### Elemento D.4

FUNDAMENTAL: Darling-Hamond, Wise, y Pease, S.R (1986) TEACHER EVALUATION IN THE ORGANITATIONAL CONTEXT: A REVIEW OF THE LITERATURE. En House, 1986, New Directions in educational Evaluation. Londres: The Falmer Press.

#### METODO

#### DURACION

D.1 Instrucción Personalizada	4 Horas
D.2 Instrucción Personalizada	2 Horas
D.3 Instrucción Personalizada	3 Horas
D.4 Instrucción Personalizada	2 Horas

#### EVALUACION

- D.1 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- D.2 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- D.3 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.
- D.4 Lápiz-papel. pba. de ensayo restringido.

### EVENTO "E"

#### CURSOS DE CAPACITACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

Este tema anteriormente era el evento "D" se propone sea el último elemento dado que únicamente proporciona información sobre los cursos de capacitación más solicitados en el mercado nacional hasta Enero de 96, en esta parte no se conserva ni se recomienda bibliografía debido a que lo que se realizó para llevar a cabo dicha modificación fue una pequeña recopilación de información acudiendo a las consultorias que en la sección de contenidos se mencionan. El objetivo específico del único elemento fue cambiado; la estructura de este evento se propone sea:

**Objetivo Terminal:** Que el alumno identifique por escrito los elementos y características del campo actual de la capacitación de personal en México, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **E.1 Información sobre el mercado actual de capacitación en México**

Que el alumno identifique por escrito por lo menos tres de las empresas dedicadas a la capacitación, indicando los cursos que más demandados les son actualmente, así como los nombres de las empresas o instituciones a las que brindan sus servicios, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

<b>METODO</b>	<b>DURACION</b>
E.1 Instrucción Personalizada	2 Horas.

### **EVALUACION**

E.1 Lápiz-papel pba de ensayo restringido.

### **PROGRAMA DE PRACTICAS**

Esta parte se estructuró con base en las modificaciones que de los elementos correspondientes se hicieron, básicamente permanece igual la modificación realizada corresponde al elemento D.1 que de corresponder a las Técnicas para apreciar el cambio conductual en un curso de clase cambió a Técnicas para evaluar las dimensiones de capacitación.

De esta manera la estructura de la parte de practicas queda de la siguiente manera:

### **EVENTO "A"**

### **LA PLANTILLA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo Terminal:** Que el alumno elabore una plantilla de Recursos Humanos del personal de una empresa, realizando el llenado de las formas proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión social, de acuerdo a los lineamientos establecidos y a la bibliografía fundamental.

### **ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

#### **A.1 Recabar información de los Recursos Humanos**

Que el alumno elabore por escrito los procedimientos de captación de información de los Recursos Humanos de una empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

### A.2 Ordenamiento de Información

Que el alumno elabore por escrito el ordenamiento de la información obtenida, siguiendo todos y cada uno de los casos señalados en la bibliografía fundamental.

METODO	DURACION
A.1 Instrucción Personalizada	5 Horas
A.2 Instrucción Personalizada	5 Horas

### EVALUACION

- A.1 Asistencia y entrega de trabajos encomendados
- A.2 Asistencia y entrega de trabajos encomendados

### EVENTO "D"

#### EVALUACION DE UN CURSO

**Objetivo Terminal:** Que el alumno elabore por escrito los procedimientos de evaluación aplicables a un curso de Adiestramiento y/o Capacitación, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

#### ELEMENTOS Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

##### D.1 Técnicas para evaluar las dimensiones en capacitación

Que el alumno elabore los procedimientos necesarios para evaluar las dimensiones en capacitación de un curso de capacitación que se correrá en clase, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### D.2 Técnicas para apreciar el cambio conductual (curso individual)

Que el alumno identifique escribiendo en la matriz general del curso autorizado en Desarrollo de Recursos Humanos II, las técnicas de evaluación que se emplearán para apreciar el cambio conductual, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

##### D.3 Técnicas para Construcción de criterios e instrumentos de medición

Que el alumno realice los pasos para la evaluación de la ejecución en el trabajo, construyendo los criterios e instrumentos de medición de los objetivos marcados en la matriz, general y/o conductual del curso marcado, de acuerdo a la bibliografía fundamental.

METODO	DURACION
D.1 Role Playings	2 Horas
D.2 Taller	4 Horas
D.3 Taller	4 Horas

## EVALUACION

- D.1 Asistencia y entrega del trabajo encomendado
- D.2 Asistencia y entrega del trabajo encomendado
- D.3 Asistencia y entrega del trabajo encomendado

Con todo ésto y si observamos detenidamente la figura 1 ( ver pág. 42) podremos darnos cuenta de que el cambio más fuerte que se propone corresponde al material bibliográfico, al orden de presentación de los temas de administración y evaluación de la capacitación y a los eventos que se sumaron al programa de la materia, conservando, en su mayoría, los eventos y elementos que dan forma a la estructura vigente del programa, con ello ratificamos que el propósito de este trabajo es principalmente actualizar la bibliografía de los temas que corresponden a la materia de Desarrollo de Recursos Humanos III.



## **SECCION DE CONTENIDOS QUE CONFORMAN LA MATERIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS III**

La razón de presentar una propuesta de nuevos contenidos se encuentra basada en el hecho de que vivimos en un mundo cambiante, en el cual, el avance de la técnica, la ciencia, la tecnología, el arte y las disciplinas, tanto exactas como las que estudian el comportamiento humano están en constante movimiento; día con día van surgiendo nuevos conceptos que hacen que el conocimiento, tanto teórico como práctico, tenga la necesidad de estar en constante actualización. Ante esta situación las escuelas e instituciones educativas tienen que llevar a cabo una revisión constante de sus programas de estudio con el fin de actualizarlos y realizar los ajustes necesarios.

Debido a esta situación es que surge la propuesta de complementar el material bibliográfico de la materia con material actualizado ya que, como podemos ver, el acervo con que se cuenta es de libros escritos hace casi veinte años. Con esto lo que se pretende es proporcionar al alumno información más actualizada de lo que está sucediendo en el campo de la administración y evaluación de la capacitación.

Los constantes cambios en la ciencia, la tecnología y la educación nos lleva a sentir la necesidad de actualizarnos ya que de otro modo será mayormente difícil, si no imposible, lograr un óptimo desarrollo profesional. Los conocimientos especializados van acumulándose en los campos de la educación, la capacitación, la administración y sus intersecciones, en ocasiones complementan o sustituyen a otros establecidos y el alumno, el capacitando y los profesores, instructores o administradores de la capacitación, deben estar al día de lo que acontece en estos campos, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de ir cayendo poco a poco en la obsolescencia profesional.

Es importante señalar que al realizar la búsqueda de este nuevo material, nos encontramos con que la información actualizada con la que se cuenta es poca, sin embargo el material encontrado nos proporciona una visión clara de lo que actualmente se está realizando en el campo de la administración y evaluación de la capacitación.

Queda entonces abierta una invitación para incursionar en este campo con el propósito de ver de qué manera pueden mejorarse o simplificarse dichos procesos.

Veamos ahora los contenidos teóricos, que se propone se aumenten en la bibliografía de Desarrollo de Recursos Humanos III, es importante, también, señalar que no todos los temas contenidos en el programa cuentan con material complementario esto se debe a que en estos temas no se encontró, durante la revisión bibliográfica información nueva.

## EVENTO " A " LAS PLANTILLAS DE RECURSOS HUMANOS

### Elemento A.1

#### RECABAR INFORMACIÓN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS

Toda empresa, cualquiera que sea su giro, tiene la obligación legal o bien la necesidad de capacitar a su personal. Cuando la capacitación se hace necesaria debe tomarse la decisión de a quién debe capacitar. Es en este punto en donde se hace necesario conocer el personal con el que contamos, es decir, debe verse dentro del ambiente interno la disponibilidad de recursos humanos con que se cuenta. Esto puede conocerse a partir de los inventarios que consisten en esbozar un perfil general de los recursos humanos de la organización, dicho esbozo se puede dar en dos formas, según lo expresa Guerin (1992) "una descriptiva, que consiste en "fotografiar" a los funcionarios; otra, de previsión, que trata de determinar los empleados de que dispondrá la organización en el futuro".

La forma descriptiva generalmente se conoce como Inventario de Recursos Humanos, mientras que la de previsión contempla exactamente eso: la previsión de los empleados con que contaremos en el futuro.

Antes de prever el desarrollo futuro de los empleados es necesario conocer su situación actual y eso es exactamente lo que nos permite saber un Inventario de Recursos Humanos.

Guerin (1992) establece que " el Inventario de Recursos Humanos proporciona datos suficientes para conocer el número de personas contratadas así como sus características laborales, sobre esta base se observa la trayectoria de trabajo que tiene el personal, el nivel en que se desarrolla y se decide si es apto para recibir capacitación que lo lleve a una promoción, a un traslado en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización o bien si es conveniente brindarle capacitación que le permita un mejor desempeño en su puesto de trabajo". Este inventario además de auxiliarnos en el punto anterior nos permite localizar al personal de bajo rendimiento para tomar la decisión de darlo o no de baja de la organización.

El siguiente es un formato presentado por Corona (1992) para realizar un Inventario de Recursos Humanos que deberá presentar tres columnas en donde:

- La primera columna este destinada a identificar los diferentes puestos que se tienen dentro de la organización, estas deberán ir acomodadas en orden jerárquico descendente, es decir en primer lugar deberá ir el puesto de mayor jerarquía.

- La segunda columna deberá especificar el número de personas que se desempeñan en un mismo puesto.

- Finalmente la tercera columna, que es la correspondiente al sexo, deberá dividirse en dos, en donde se especifique el número de mujeres y hombres que se desempeñan en cada puesto.

El cuadro siguiente muestra la manera en que éste Inventario de Recursos Humanos deberá presentarse.

PUESTO	# DE PERSONAS	SEXO	
		M	F

Ahora bien, en ocasiones el Inventario de Recursos Humanos resulta no ser suficiente para prever el movimiento de personal pues son demasiado generales, con ello se hace necesario llevar a cabo análisis más específicos como son los recortes por categorías de empleo o por características demográficas.

En el Inventario por categorías de empleo se hace la distribución de los empleados de acuerdo al departamento al que pertenece y el puesto que ocupa. Este inventario permite conocer la concentración de empleados en la sede principal y sedes alternas así como la competencia existente dentro de la organización.

Estos inventarios, según lo expresa Guerin (1992) se realiza de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	TOTAL	PRINCIPAL	PROVINCIA

La manera de realizarse es muy simple basta con señalar el número de empleados que laboran en cada departamento, especificando cuántos trabajan en las unidades principales (casa matriz, oficina principal) y cuantos en provincia o en sucursales distintas; si tuvieramos más de una sucursal, sería conveniente hacer la división para cada una de ellas.

El inventario de distribución demográfica puede llevarse a cabo haciendo una distribución por edades, sexo y nivel al que se desempeñan los empleados dentro de la empresa.

Este inventario se puede llevar a cabo de la siguiente manera (Guerin, 1992)

AÑO DE NAC	EDAD	HOMBRES			MUJERES			TOTAL
		E TOTAL	G	C	E TOTAL	G	C	
<b>TOTAL</b>								
E=Empleado G= de Grado C= Ejecutivos								

Aquí lo que se hace es un vaciado de cuantos hombres y/o mujeres, nacidos en X año, trabajan dentro de nuestra empresa y qué nivel jerárquico tienen. El llenado depende única y exclusivamente de las características de nuestra organización.

Si observamos los inventarios por categoría del empleado y de distribución demográfica, veremos que son herramientas de mucha ayuda para la toma de decisiones sobre a quién habremos de capacitar, ya que además de contar con la información arrojada por el Inventario de Recursos Humanos contaremos con los datos que estos inventarios nos proporcionan.

Estos inventarios pueden facilitarnos el control de los recursos humanos con los que se cuenta dentro de la empresa y ahora, con el avance de la tecnología computacional, contamos con programas que nos permiten disponer de éstos datos en el momento en que nos sea necesario, así como realizarles las modificaciones pertinentes siempre que exista algún cambio en la plantilla de personal de la empresa. El tipo de ayuda que la computadora nos ofrece va desde una base de datos, en donde tengamos registrados todos los datos personales e histórico-laborales de cada uno de los empleados de la empresa, hasta un programa específico para el registro y administración de los recursos humanos, como lo es el programa Nómina MXP, que nos permite un multiprocesamiento, totalmente distribuido de la operación de la nómina, así como un estricto control de los datos, asegurando la integridad, confidencialidad y operación de los mismos.

#### CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA:

- Simulación de nómina mensual por categoría
- Calendarizable totalmente por el usuario
- Control de eventos
- Control de vacaciones

- Capacitación de personal
- Evaluación del desempeño
- Preselección de personal
- Personal no deseable

El sistema Nómina MXP se parametriza en:

**CATALOGO DE EMPLEADOS:** Este catalogo maneja la siguiente información

- Datos generales del empleado
- Información Familiar
- Información de capacitación
- Histórico de Sueldos/Puestos/Niveles jerárquicos
- Información Curricular
- Indicadores en forma paramétrica

Permite consultas al catalogo por:

- RFC
- Nombre (parcial)
- Número de empleados
- QUERY BY EXAMPLE

**MOVIMIENTO DE PERSONAL:**

- El sistema maneja altas de personal ya sea por captura manual por transferencia electrónica.

- Tiene reportes de altas por rango de fechas a través del info-pump.

- Maneja bajas de personal ya sea por captura manual o bien por transferencia electrónica.

- Se especifica el motivo de bajas por catalogo de bajas.

- Se realiza el reporte de análisis de bajas a través de info-pump.

- El sistema permite cambios en los datos de los empleados de la siguiente manera:

- \* Tipos de nómina
- \* Departamento o centro de costos
- \* De compañía
- \* De puestos

- Permite la captura de acumulados de empleos anteriores por empleado.

- Al reintegrar al sistema este asigna nuevamente:

- \* El número de empleado
- \* Sus acumulados fiscales
- \* Sus datos generales

**\* Función de reconocimiento de antigüedad**

Como podemos ver este programa nos permite llevar un inventario de recursos humanos electrónico bastante completo, mismo que nos facilitará el control de nuestros empleados, ya que a través de él podremos saber la categoría jerárquica, la antigüedad la edad e incluso el sexo de cada empleado. Además de lo que anteriormente señalamos el programa Nómina MXP nos permite realizar las siguientes tareas.

**PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES:**

- El sistema permite la captura de incidencias de la siguiente manera:

- \* Empleados
- \* Tipo de incidencia y empleados
- \* Tipo de incidencia general

- El sistema maneja incidencias fijas por: periodo, saldo, historicos.

- Las incidencias son identificables como parte del salario diario integrado para el IMSS, SAR e INFONAVIT.

**REPORTES:**

- Los reportes pueden ser emitidos a través de impresión, pantalla, archivos asci, archivos de otros paquetes (office, Dbase, etc.)

- Se contemplan reportes de: Estadística, índices de ausentismo, comparativos contra ventas, etc.

**CALCULOS:**

- Se pueden imprimir los siguientes reportes con el cálculo de:

- \* Reportes de nómina
- \* Recibos de pago
- \* Reporte netos
- \* Reporte de depósitos en cuentas bancarias
- \* Detalle y resumen de percepciones y de deducciones

- El sistema permite consultar y modificar el cálculo de nóminas pasadas.

- Contiene un registro control para evitar errores humanos durante el proceso.

**FINIQUITOS:** El sistema cuenta con un módulo de finiquitos para ser manejados de acuerdo a:

- El cálculo de impuestos
- El cálculo de proporcionales

- Liquidaciones totales
- Liquidaciones parciales
- Impresión de finiquitos
- Validación y traspaso/ cancelación de saldos pendientes
- Actualización de acumulados
- Creación de poliza contable
- Impresión de cheques
- Simulación de finiquitos individuales y masivos

#### **AUMENTO DE SUELDOS:**

- Permite que el importe del aumento de sueldo se realice por:

- \* Porcentaje
- \* Importe
- \* Retroactivo

- Permite que los aumentos de sueldo se realicen por:

- \* Tipo de empleado
- \* Estructura
- \* Nivel de jerarquía
- \* Por puesto
- \* Por antigüedad

- Elabora historiales de sueldo por empleado.

#### **AGUINALDO:** Los reportes que emite son:

- Reportes de aguinaldo
- Recibos
- Resumen y detalle de percepciones y deducciones
- Tipo de pago
- Número de cuenta del depósito
- Por grupo/por tipo de empleado/por tipo de moneda
- Poliza contable
- El cálculo puede ser previo/ definitivo, además de ser modificable en forma

manual.

Como podemos ver éstos programas se han convertido en un gran auxiliar para aquellas personas encargadas de llevar a cabo la administración de personal. Por todo esto es necesario que tomemos en consideración la existencia de dichos programas y nos concienticemos de la importancia que los mismos tienen en la recabación de información plantilla de recursos humanos dentro de la empresa, facilitándonos la tarea y brindándonos herramientas que sirvan de apoyo en

la selección de aquellos trabajadores que habrán de ser mandados a los diferentes cursos de capacitación impartidos por la empresa.

## Elemento A.2

### SELECCION DE PARTICIPANTES PARA LA CAPACITACION

Para decidir a quién se debe capacitar debemos tener en cuenta el costo-beneficio de esta inversión, es decir establecer si realmente se obtendrán ganancias al capacitar al personal; además de este estudio de costo-beneficio es necesario que consideremos el impacto que la decisión tendrá en el ambiente laboral y por consecuencia en el estado de ánimo y disposición de los empleados, ya que ésto sin duda influirá directamente en la productividad de la empresa.

Según Flores y Aristo (1994, pp.64-65) una vez que se han establecido este punto podremos elegir entre las siguientes tres opciones:

- Contratar nuevo personal que cuente con las habilidades o conocimientos que se requieren en el puesto.

Las restantes dos opciones nos permitirán decidir a qué empleados capacitar primero.

- Capacitar en el puesto al personal que se desea promover.
- Capacitar al personal que está ejerciendo el puesto.

La primera opción resulta conveniente cuando no tenemos dentro de nuestra plantilla gente con una buena o suficiente trayectoria en la empresa y carece de habilidad suficiente para recibir la capacitación y ocupar el puesto. Esto significa que la contratación de personal implica una menor inversión en cuanto a esfuerzo, resultados y costos. Antes de recurrir a esta alternativa debemos estar seguros de que en nuestro personal con antigüedad en la empresa no contamos con gente capaz de desempeñarse en el puesto pues de otro modo tendremos problemas de inconformidad que dañarán el buen desempeño de la organización.

La segunda alternativa nos lleva a identificar al personal de la empresa que tiene un perfil que se aproxima a los requerimientos que deben cumplirse. En estos casos los costos de la capacitación se reducen ya que el personal se encuentra identificado e integrado a la empresa y cuenta con las habilidades básicas que se requieren, de esta manera la capacitación es mínima y se orienta a aspectos específicos.

Para este tipo de alternativa contamos, además de los inventarios, con la técnica de ASSESSMENT CENTER (CENTROS DE EVALUACION) que según Gattewood y Feild (1990), en 1980 el "Task Force on Assessment Center Standards" desarrolló la siguiente definición: "un AC consiste en una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones. Dentro del que son utilizadas varias técnicas y observadores entrenados. Donde se realizan juicios acerca de la conducta. Por una parte, de las evaluaciones de simulación desarrolladas, y por otra, de los juicios que son proporcionados por los evaluadores, quienes discuten los datos obtenidos hasta llegar a un acuerdo de la dimensión o conducta evaluada.



Ninguna opinión externa a la evaluación se toma en cuenta<sup>7</sup>. Esta técnica es utilizada para la selección de personal a capacitar de niveles gerenciales principalmente, consiste en la observación continua de una serie de conductas previamente definidas operacionalmente, estas conductas son definidas como dimensiones conductuales.

A través de las evaluaciones realizadas en cada dimensión conductual podemos llegar a establecer qué personas son las más aptas para recibir la capacitación y de esta manera ocupen más eficientemente un puesto de trabajo superior al que desempeñan en esos momentos. Esta técnica nos permite realizar un diagnóstico de necesidades de desarrollo para un próximo empleo o bien para el actual.

La tercera posibilidad, capacitar al personal que esta ejerciendo el puesto, es recomendable cuando la persona que se encuentra desempeñando el puesto presenta carencias o deficiencias en el desempeño de su trabajo para este caso es necesario evaluar las habilidades y conocimientos que poseen para desde ahí programar el nivel y características de la capacitación que tendrá que brindarse esto es determinado a través de la DNC, el personal que más necesidades de capacitación presente deberá ser capacitado antes que aquel que no presenta tantas fallas, sin embargo deberán tomarse las medidas necesarias para evitar inconformidad y descontento entre el personal que menor necesidad presenta de lo contrario se pueden crear problemas en la organización. Una forma de evitar esto es haciendo mención de su buen desempeño, dándoles público reconocimiento o bien si la estructura económica lo permite darles remuneraciones económicas por su buen desempeño, es importante señalar que aunque este personal no presente deficiencias en su trabajo deberá ser capacitado con fines de mejorar su desempeño o bien prepararlo para ocupar un mejor puesto, recordemos que es obligación legal de toda empresa capacitar a todo su personal (Flores y Aristo, 1994, pp. 64-65).

Con todo esto podemos ver que el procedimiento para la selección de participantes a cursos de capacitación se lleva a cabo a través de dos opciones: la primera en la selección de personal que presente el perfil necesario para ascender de puesto, para la identificación de éste personal contamos con técnicas como los inventarios de recursos humanos o bien con los centros de evaluación. Otra opción para la selección de participantes es a través de la D.N.C en donde deberá determinarse qué empleados es conveniente capacitar primero.

---

<sup>7</sup> Uribe P. J. Felipe, 1993, "INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LOS ASSESSMENT CENTERS", UNAM, División de Educación Continua, Facultad de Psicología.

## **EVENTO " B " LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION**

### **Elemento B.1**

#### **PRESUPUESTOS**

Antes de entrar a los procedimientos necesarios para llevar a cabo la elaboración de un presupuesto es necesario que entendamos qué es un presupuesto.

Para Romero B. (1986) un presupuesto es " esencialmente la expresión de planes para un período dado en el futuro, en términos numéricos específicos , un presupuesto es una declaración anticipada de los resultados, nos sirven como planes de control ¿Qué vamos a hacer? Y sirven para controlar la actuación ¿Qué hicimos?"

Reza T. (1995) define el presupuesto como: " el enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro, que permita su expresión numérica".

Al servir como controles los presupuestos deben ser flexibles. Laris C. (1992) establece que existen seis diferentes tipos de presupuestos:

- 1° Presupuestos de ingresos y egresos
- 2° Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos (no financieros)
- 3° Presupuestos de inversión capital
- 4° Presupuesto de efectivo
- 5° Presupuesto de balance
- 6° Presupuesto general o de resumen

Los presupuestos nos sirven para establecer un control en los gastos efectuados no solo en dinero sino en tiempo y materiales. A partir de ellos podemos establecer las relaciones costo-beneficio de las actividades efectuadas a lo largo de todo el proceso administrativo con el propósito de llegar a las metas fijadas en un inicio.

Laris C. (1992), establece que un presupuesto incluye forzosamente tres elementos principales:

- a) Se refiere a hechos futuros.
- b) Tiene fechas de desarrollo o de terminación.
- c) Está medido en unidades económicas.

Así mismo el autor afirma que los presupuestos presentan las siguientes ventajas:

1. Estimulan a pensar en hechos futuros para hacer planes.
2. Especifican concretamente los planes.
3. Ayudan a perfeccionar la coordinación.

4. Fomenta la conciencia de costos.
5. Aprecia desequilibrios en la ejecución.
6. Proporciona estándares contra los cuales comparar.
7. Facilidad en el control.

En el cálculo del presupuesto deberán aparecer todas las partes que lo integran; éstas, según Reza T. (1995), son: " Gastos de administración, de organización y de operación, sueldos y salarios del personal, luz, renta, teléfono, fax, copiadoras, equipos y herramientas necesarias, honorarios de instructores, gastos de inversión, viáticos a cursos, etc. Lo ideal será obtener la información por programa, curso, módulo y evento, para tener un detalle pormenorizado de costos".

Una vez que dicho esto veamos el procedimiento para la elaboración de un presupuesto ( Reza T. 1995):

1) Buscar los presupuestos o ejercicios presupuestales de años anteriores, esto con la finalidad de ver la forma en que se ha manejado el presupuesto en el pasado.

2) Determinar los costos fijos del período que vamos a presupuestar, este tipo de gastos son los que podemos conocer de una manera directa , logrando así determinarlos con cierta precisión, estos gastos pueden incluir pagos por : renta, luz, teléfono, agua, impuestos, sueldos y salarios.

3) Determinación de los gastos o costos variables; son aquellos gastos que se encuentran estrechamente relacionados con la empresa, pero son variables y por lo tanto un poco más difíciles de determinar, con respecto al entrenamiento podemos decir que estos gastos se refieren a: auxiliares para el entrenamiento como pueden ser Películas, folletos, libros, acetatos, rotafolios ; gastos de viaje del personal , etc.

4) Comparación entre el presupuesto y los costos actuales, esto con el fin de establecer que tanto han cambiado y prever así posibles alzas de los costos, es decir una vez que hemos determinado los costos actuales deberemos inflarlos para evitar fallas de control presupuestal.

5) Elaboración del presupuesto actual, esto se hace tomando como base los costos de todos aquellos elementos que se verán incluidos dentro del proceso de capacitación, desde la DNC, hasta la evaluación final del curso.

6) Presentación del presupuesto para su discusión y aprobación.

## **Elemento B.2**

### **CONTROL DE PRESUPUESTOS**

El control presupuestario puede ser una de las herramientas más eficaces de la dirección. Cuando se emplea adecuadamente ayuda en la planificación y en la coordinación, así como en el control.

Para llevar a cabo un plan de capacitación exitoso no basta con tener excelentes conocimientos sobre la capacitación, buen juicio sobre métodos y principios, conocimiento de los últimos descubrimientos técnicos y profesionales, si se ignoran los aspectos financieros de la capacitación es muy probable que no logremos los resultados deseados.

Anteriormente establecimos que un presupuesto es un método de controlar los gastos que realizaremos al llevar a cabo alguna tarea, en nuestro caso esta tarea se refiere específicamente a la capacitación. Ya sabemos qué es lo que debemos tomar en cuenta para elaborar nuestro presupuesto ahora la pregunta que surge es ¿Cómo haremos para no excedernos en los gastos y lograr que el establecimiento de los costos sea menor a los beneficios obtenidos, es decir que realmente gastemos menos de lo que obtendremos.

Newman, W. (1974) estableció que las etapas fundamentales en el control presupuestario son tres y son esenciales en toda aplicación del control presupuestario:

1. Establecimiento de planes para un período futuro, expresados en términos numéricos específicos. Más precisamente el presupuesto consta de un establecimiento de los resultados anticipados de los planes, más que de una descripción de la actividad.

2. Consolidación de estas estimaciones dentro de un programa bien equilibrado. Las cifras para las varias actividades y divisiones cubiertas por el presupuesto deben ser sumadas en conjunto, confrontadas para la compatibilidad y practicidad y revisadas según objetivos generales.

3. Comparación de los resultados reales con el presupuesto y ajuste de los planes cuando se ve que es necesario. Como toda técnica de control, un informe que muestre las desviaciones de las operaciones reales con respecto a los estándares es significativa solamente cuando proporciona una base para la acción correctiva.

Como podemos ver, el control de presupuestos es una fase muy importante dentro de la capacitación ya que a partir de ellos podemos saber con qué cantidad de recursos financieros contamos y de esta manera distribuirlos y manejarlos lo mejor posible, evitando así tener fallas en el abastecimiento de materiales necesarios para el buen desarrollo de la actividad de capacitación.

A manera de resumen es conveniente señalar que para llevar a cabo el control de presupuestos necesitamos:

- 1° Un presupuesto aprobado.

- 2° Elaborar un formato, en el cual podamos incluir columnas de clave de gastos, descripción de gastos o partidas, costo total presupuestado para cada partida, se encolumnan los meses que comprende el período subdividiendo a su vez estas en costos presupuestados y costos reales, una columna de parcial y una de total para el período.

- 3° Vaciado de datos, se llenan las columnas con los datos correspondientes en las columnas mensuales, la parte de costo presupuestado va a ser igual al costo total de la partida entre los meses del período presupuestado.

- 4° Comparación entre los costos presupuestados y los costos reales.

- 5° Presentación a la gerencia el control del período presupuestado

### Elemento B.3

#### SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

Mucho del éxito de la Capacitación recae en los instructores pues son ellos quienes dirigen las sesiones; es por ésto que debemos poner especial énfasis en su selección y/o formación; dentro de este marco contamos con dos opciones: recurrir a instructores externos o bien echar mano de los recursos de la empresa y formar instructores internos.

Sin importar de qué tipo de instructor estemos hablando debemos considerar que debe contar con ciertas características y conductas, Rodríguez, E. (1993) señala diversas características entre las que se encuentran:

- \* *Expresión Verbal clara, precisa y sencilla*
- \* *Capacidad de Análisis y de síntesis*
- \* *Capacidad para despertar y conservar la atención grupal*
- \* *Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos*
- \* *Habilidad para manejar situaciones conflictivas*
- \* *Creatividad*
- \* *Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo de los programas*
- \* *Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con los planes trazados*

Es importante que si dichas características no se tienen se desarrollen, ya que de otra manera la empatía con los capacitandos se verá dificultada, dejando así los objetivos de la capacitación truncados.

Por otra parte, Rodríguez E. y Ramírez B. (1993) señala que las conductas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje son:

- \* *Utilizar mensajes claros y sencillos*
- \* *Percibir y aclarar las reacciones de los participantes*
- \* *Dar instrucciones claras y precisas para la realización de las diferentes actividades*
- \* *Estar consciente de que puede estar equivocado o no contar con toda la información.*
- \* *Evitar utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas*
- \* *Ser objetivo*
- \* *No manipular al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas*
- \* *Ser congruente en sus actos con lo que enseña*
- \* *Administrar el tiempo adecuadamente*
- \* *Respetar la individualidad de los participantes*

Una vez que hemos establecido las características y conductas que todo instructor debe tener, veamos la diferencia entre un instructor interno y un instructor externo.

Un instructor interno es aquella persona que labora dentro de la empresa y realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje con intencionalidad y sistematización de la acción educativa.<sup>8</sup>

Como podemos ver, un instructor interno nos permite el aprovechamiento de los recursos con que contamos dentro de la empresa, siempre y cuando establezcamos algunos criterios mínimos de selección para, a través de ellos, identificar al personal más adecuado como instructor, logrando que esta función adquiera un significado de reconocimiento al trabajo.

Si bien es cierto que el personal elegido deberá contar con un amplio conocimiento sobre su puesto de trabajo, la función de instructor le requerirá el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, ésto traerá consigo la necesidad de una inversión que a la larga traerá consigo un ahorro. La capacitación de este instructor debe ser realizada por personal calificado para con ello disminuir los tiempos y gastos de preparación y garantizar los resultados.

Escalante P. (1991) señala que entre los criterios a considerar en la selección de instructores se encuentran los siguientes:

1. Físicos:

- \* Sexo y edad apropiada para el cargo
- \* Gozar de buena salud
- \* En lo posible evitar que posea tics o movimientos nerviosos, ya que ésto puede ser objeto de burla por parte de los participantes.
- \* Cuidadoso con su indumentaria
- \* Cuidadoso de su lenguaje

2. Conocimientos sobre la empresa: Dado que se va a capacitar a personas que trabajan en la empresa, el instructor tendrá que poseer ciertos conocimientos acerca de la empresa. Esto será de gran utilidad para adecuar su enseñanza a la empresa y a la realidad concreta de los participantes. El instructor tendrá que conocer:

- \* Las políticas, objetivos y reglamentos de la organización.
- \* Las relaciones de la actividad de capacitación y su desarrollo con otras áreas de la empresa.
- \* La estructura formal e informal, las líneas de autoridad y comunicación así como las relaciones existentes entre las diversas áreas de la empresa.
- \* Los recursos a su disposición.
- \* Aspectos generales de los puestos en los cuales imparte instrucción.

---

<sup>8</sup> Escalante Pizarro, 1991, MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EMPRESA MEDIANTE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES, Universidad Panamericana, México.

Escalante P. (1991) señala que para que un instructor interno cumpla debida y correctamente con la tarea que le es encomendada es necesario que cubra las siguientes condiciones:

1ª Que desee serlo, que desee compartir con otros sus conocimientos y experiencias, de nada nos servirá que sea una eminencia en su campo si piensa que su trabajo le costo aprenderlo y no tiene por que compartirlo con otros, si obligamos a este tipo de persona a ser instructor lejos de obtener un beneficio lograremos tensión e inconformidad de las partes involucradas

2ª Saber lo mejor posible lo que ha de enseñar difícilmente se enseña lo que no se sabe y para compartir y transmitir conocimientos, habilidades y actitudes que otros no tienen es necesario que el instructor posea un buen nivel de conocimientos para que de esta manera se le facilite el proceso de enseñanza.

3ª Que tenga una personalidad adecuada por mucho que una persona sepa no será tomada en cuenta si su apariencia no transmite credibilidad y empatía, deberemos estar conscientes de que fungirá como líder es en esta parte en donde deberemos tomar en cuenta los aspectos físicos señalados por Escalante P.(1991) como criterios para la selección de instructores internos.

4ª Saber enseñar, es necesario que sepa como comunicarse y escuchar mensajes que no son hablados, es decir no debe permitirse el quedarse sólo a un nivel cognoscitivo, sino que debe comunicarse con el área afectiva, debe saber cuándo y cómo preguntar, cómo escuchar y cuando callar; saber como formular objetivos y como diseñar el o los cursos que impartirá, adquirir las habilidades necesarias para conducir cada sesión, saber cómo y cuándo incluir ejercicios de grupo así como aprovechar todos los recursos que tiene a su alcance, incluyendo las experiencias de los participantes. Esto es precisamente lo que deberá instruírse dentro de su formación si es que se desea obtener resultados.

Debido a que en la mayoría de los casos el instructor cubre con las tres primeras condiciones, su formación deberá centrarse en los aspectos didáctico-pedagógicos, pero sin dejar de motivarlo en la actualización de aquello que va a enseñar.

Los niveles de aprendizaje del instructor varían en función del nivel al cual se dirigen, sin embargo para Flores R.(1993, pp.64-65) los niveles mínimos serían:

“ Métodos para identificar puntos relevantes de su trabajo, el análisis de cómo lo aprendió, la identificación de los obstáculos que se presentaron en su aprendizaje así como algunos aspectos sobre comunicación verbal y no verbal, estrategias para la organización de temas a tratar y metodologías para promover el aprendizaje de adultos que además son compañeros de trabajo”.

La formación de instructores internos es una necesidad inevitable e imprescindible, ya que no debe improvisar el conocimiento de las técnicas de enseñanza pues sería un fracaso trayendo graves problemas para el aprendizaje de los participantes y para sí mismo.

Es recomendable que esta tarea sea otorgada como reconocimiento al trabajo del empleado, de esta manera la reconocerá como una oportunidad de desarrollo y de establecer otro tipo de relaciones con sus compañeros.

La formación de instructores dentro de la empresa es un camino que se debe ensayar, ya que fortalece vínculos entre los grupos y abre un amplio panorama de desarrollo. Sin embargo, no debemos pensar que siempre será la solución más adecuada y menos aún que estos instructores están en posibilidad de resolver todas nuestras expectativas o necesidades de capacitación.

Por otra parte, si al revisar dentro de la empresa, no contamos con personal que pueda hacerlo, es necesario recurrir a un instructor externo.

Un instructor externo, según lo define la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "*es toda persona física dedicada a realizar acciones de capacitación en las empresas para preparar y formar a los trabajadores en el buen desempeño de sus actividades laborales*".

Para ello es importante que estas personas físicas cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo con lo que establecen los artículos 153-C, 153-P y 539 fracción III inciso D, de la Ley Federal del Trabajo.

Dentro de este tipo de instructores externos contamos con dos clases:

1. Los instructores externos de instituciones capacitadoras que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social define como: "*aquella persona física que tenga celebrado contrato con la escuela o institución de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor*", como podemos ver este tipo de instructores externos son los encargados de impartir los cursos de capacitación en representación de la institución a la que pertenecen.

2. Los instructores externos independientes que según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es "*la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento*", es decir este instructor es aquel que sin pertenecer a una institución capacitadora, tiene autorización para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.

Dado que la capacitación busca mejorar resultados, es entonces, fundamental elegir al consultor que ofrezca el servicio que más se adecue a las necesidades específicas de la empresa. Para ello, de acuerdo, con Aristo M. (1993, pp.60-63) es necesario:



1. Acudir a las instituciones idóneas, que cuentan con carteras de consultores, a fin de identificar aquellos que más se acerquen a las necesidades y posibilidades económicas de la empresa solicitante.

2. Comunicar a los posibles consultores las necesidades de capacitación que ha detectado y desea solucionar.

3. El proyecto de los consultores deberá contener como mínimo:

- a) Los aprendizajes que se lograrán.
- b) Las actividades que se realizarán.
- c) El tiempo que se llevarán
- d) El lugar donde se efectuará.
- e) Los recursos que se emplearán.
- f) La forma en que se evaluarán los resultados obtenidos.

4. Los consultores deberán anexar al proyecto su presupuesto, indicando claramente los criterios de la cotización, las condiciones de pago y las sanciones ante cualquier incumplimiento de las partes.

Una vez revisado ésto se toma la decisión poniendo en la balanza:

- \* Las competencias especializadas de alto nivel.
- \* El prestigio de los instructores, así como el proyecto que cada uno de ellos presente, tomando en cuenta las posibilidades de la propia empresa.
- \* La necesidad de evitar la contaminación de gentes implicadas en los problemas que se viven en la empresa y la convivencia, por lo tanto, debe basarse en la acción de personas imparciales y neutrales.

Como hemos visto los instructores juegan un papel sumamente importante dentro de la capacitación y al tener que recurrir a instructores internos deberemos antes de dar una formación adecuada en donde además de ayudarlos a desarrollar las características y conductas necesarias para todo instructor deberemos de instruirle técnicas pedagógicas en donde entraremos de lleno en su formación como docente.

A manera de resumen podemos decir que el criterio a seguir para elegir entre un instructor interno y un externo consiste básicamente en que un instructor interno es necesario cuando las necesidades de capacitación se basan principalmente en procedimientos o procesos propios de la organización, es decir, cuando las carencias provienen de fallas en los manejos internos y es necesario que gente familiarizada con los procedimientos y políticas de la empresa sea la encargada de instruir al demás personal, de otro modo podríamos sufrir contaminación externa. Por el contrario, si llegase una nueva máquina o introduciéramos procedimientos o procesos nuevos a nuestro sistema organizacional, es necesario que gente experta en esos tópicos venga a capacitar a nuestro personal.

#### Elemento B.4

### FORMACION DE INSTRUCTORES

Hemos visto que un instructor no es un maestro que impartirá un curso y transmitirá conocimientos a sus alumnos, un instructor de empresas es una persona que además de transmitir, compartirá conocimientos y experiencias con los adultos con los que trabajará a lo largo de un curso, debiendo tomar en cuenta que estos adultos poseen identidad propia y conocimientos sobre el tema, razones por las que se mostrarán renuentes a ser "enseñados". La habilidad del instructor, entonces, consiste en convencerlos de que no está ahí para cambiar su forma de trabajo sino más bien para ayudarlos a mejorarlo.

Antes de entrar completamente a lo que es la formación de instructores es necesario que definamos qué es la formación. Para García M. (1994) la formación " puede entenderse como una función social de transmisión de saberes, de saber-hacer o del saber-ser que se ejerce en beneficio del sistema socioeconómico, o de la cultura dominante. La formación puede entenderse también como un proceso de desarrollo y de estructuración de la persona que se lleva a cabo bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizaje de los sujetos".

Ferry (1991) expresa que la formación es " un proceso de desarrollo individual tendente a adquirir o perfeccionar capacidades".

Como podemos darnos cuenta ambos autores coinciden en señalarla como un proceso a través del cual el individuo logrará su desarrollo individual logrando con él la adquisición o perfeccionamiento de sus propias capacidades. Para nuestro propósito se propone la siguiente definición para formación de instructores: Es el proceso sistemático y organizado, mediante el cual se desarrollan los conocimientos y habilidades de un individuo, con el fin de que sea capaz de transmitirlos a otras personas.

Ahora bien veamos cuáles serán los roles que, que de acuerdo con Pinto V. (1992), el instructor deberá jugar y que por lo tanto deberemos entrenarle:

#### COORDINADOR

Lo primero que un instructor debe saber es que será el coordinador del evento y que a su cargo quedará el buen funcionamiento del mismo. Dentro de las responsabilidades que tendrá estarán las de supervisar que todos los elementos que serán necesarios se encuentren listos para el momento de ser ocupados; esto es, deberá ver que el escenario tenga las óptimas para recibir al grupo, confirmar reservación de uso del mismo, solicitar los recursos didácticos a la instancia correspondiente, así como firmar las constancias de habilidades laborales.

## CONDUCTOR DE GRUPOS

Como conductor de grupos deberá lograr captar la atención de su grupo y llevarlo al logro del aprendizaje previamente establecido en los objetivos, es decir, deberá tener la habilidad de integrar al grupo a la dinámica del curso logrando influir en ellos lo suficiente como para lograr el cambio deseado. Pinto V. (1992) sugiere las siguientes reglas para lograr un eficiente conducción de grupos:

- \* *Hablar un lenguaje claro.*
- \* *Interesarse en los participantes, cada vez que estos tomen la palabra.*
- \* *Analizar reacciones del grupo, tales como gestos, ademanes, expresiones, etc. Se puede detectar aburrimiento o gran interés.*
- \* *Emplear tona rítmico y moderado en la voz*
- \* *Tener tacto y paciencia*
- \* *Realizar preguntas que conduzcan al grupo a pensar.*
- \* *Subrayar la importancia de las aportaciones del grupo.*
- \* *Ser auténtico, no adoptar poses.*
- \* *Evitar muletillas y repeticiones*
- \* *Manejar los espacios adecuadamente.*
- \* *Conducir las sesiones con optimismo y buen humor.*

## COMUNICADOR

Entendamos que hablar no significa comunicarse y lo que el instructor deberá saber es hacerse entender y entender; para ello es recomendable que ponga en práctica:

- \* *Su habilidad para escuchar, difícilmente entenderá los comentarios y/o preguntas del grupo si antes no captó lo que se le quería transmitir.*
- \* *Su habilidad para preguntar, debe ser lo suficientemente preciso para hacer entender cuál es la respuesta que quiere escuchar y así evitar distracciones en otros puntos que no vengan al caso en ese momento.*
- \* *Su habilidad para contestar, dado que conoce bien el tema difícilmente se encontrará en un punto en el que reciba una pregunta para la cual no tiene respuesta, sin embargo debe evitar caer en la imprecisión de contestar cosas que aunque vengan al caso, no sean la respuesta a la interrogante que recibió; esto es debe ser lo más concreto posible en sus respuestas sin que esto signifique que deberá dar una respuesta pobre a escueta.*

## EXPOSITOR

Indudablemente un instructor es un expositor, en él recae la responsabilidad de presentar los contenidos del curso comenzando por el objetivo de instrucción, es responsable de realizar una breve presentación del tema, dando una corta explicación de los contenidos del curso, la forma en que habrán de desarrollarse y presentarse cada uno de los temas.

El instructor durante la exposición del tema deberá seguir un orden que dará inicio con la introducción del tema, su desarrollo y finalmente las conclusiones.

Dado que será el responsable de la conducción del grupo existen conductas que de acuerdo con Pinto V. (1991) deben evitarse y estas son las siguientes:

\* *Evasión. En lo posible debe evitar dar vueltas a una pregunta realizada por alguno de los participantes, de igual manera es muy poco conveniente que rechace sin siquiera escuchar las aportaciones que los participantes hagan respecto al tema.*

\* *Agresión. El instructor debe considerar que toda la atención esta centrada en él y que por lo tanto corre el riesgo de perder credibilidad y respeto si trata despreciativamente a alguno o a todos los miembros del grupo, debe evitar hacer bromas o comentarios mal intencionados sobre alguna persona.*

\* *Centralización. Debe recordar que es parte integral de un grupo y que por lo tanto debe interactuar con todos sus miembros y no caer en el error de dirigir su atención y comentarios a una sola persona o bien a una parte del grupo; de igual manera debe lograr que el grupo participe y se comunique entre si, es decir que interactúe evitando una exposición total de aprendizaje dirigido que únicamente centre la atención en sus comentarios.*

Contrario a estas conductas que deben evitarse, tenemos conductas que es muy recomendable, incluso indispensable, que el instructor presente y desarrolle a lo largo de su intervención:

\* *Responsabilidad. Esta se muestra desde un inicio con la oportuna planeación, coordinación y ejecución de sus funciones, debe dar el ejemplo por eso es necesario que llegue puntual a las sesiones, si él no lo hace no comprometerá al grupo a hacerlo, por otra parte debe también comprometerse con los objetivos de la empresa dirigiendo sus esfuerzos al logro de los mismos*

\* *Adaptabilidad. Como sabemos la capacitación es un proceso absolutamente dinámico, es por eso que el instructor debe ser capaz de aceptar y adaptarse a los cambios que el grupo pudiera sugerir. También puede darse el caso en que algún contratiempo ajeno a él se presente y sea necesario darle un giro al evento o bien a la sesión, el instructor deberá ser capaz de afrontarla sin dar muestras de malestar y mucho menos de no saber que hacer.*

\* *Entusiasmo. Para lograr que se presente en el grupo debe antes demostrar que él lo tiene y esto lo logra mostrando seguridad en lo que hace y alegría en todas sus conductas, no significa que debe perder seriedad sino por el contrario dará más muestras de seriedad si es auténtico y cálido en sus relaciones interpersonales, el dinamismo que se observe en el desempeño de su labor, le permitirá motivar permanentemente a los participantes.*

Sin importar que tipo de tema se esté manejando dentro del evento, es necesario, de acuerdo con Escalante P. (1991), que el instructor tome en cuenta los siguientes puntos al iniciar o finalizar su exposición.

#### *AL INICIAR:*

*\* Salude a los participantes y mencione el tema y objetivo de la sesión, ésto con el fin de centrar a los participantes en lo que se hará durante la sesión. En el caso de que sea la primera sesión, preséntese y proporcione una breve descripción de los objetivos generales del curso.*

*\* Si es el caso, pregunte a los capacitandos sobre los temas vistos anteriormente realizando un breve resumen de los contenidos ya revisados, todo ésto con el fin de reforzar el aprendizaje.*

*\* Introduzca a los capacitandos al tema haciéndoles preguntas referentes al tema que se abordará durante la sesión.*

*\* Dé inicio al tema de esa sesión platicando alguna vivencia que lo introduzca al tema o bien realizando un breve introducción del contenido de la exposición, ésto con el fin de atraer la atención e interés del grupo.*

#### *AL FINALIZAR:*

*\* Pregunte si existen dudas, si es así resuélvalas*

*\* Haga un resumen de los contenidos de la sesión*

*\* Mencione el tema que se verá la próxima sesión*

*\* Lleve a cabo la evaluación del tema revisado esa sesión*

*\* Si es posible realice algunas dinámicas de relajamiento antes de despedir al grupo*

*\* Termine la sesión de manera cordial y amable, en caso de que sea la última sesión agradezca la participación y asistencia a los participantes*

Por su parte Pinto V. (1992) proporciona las siguientes recomendaciones para los instructores de empresas:

- Prepare perfectamente los temas a desarrollar
- Promueva el intercambio de ideas, experiencias y opiniones; hágalos participar
- Mantenga una mente abierta, sea flexible cuando la situación lo requiera
- Transmítalos con autenticidad que está dispuesto a compartir lo mejor de sus conocimientos y experiencias, pero que existirán muchos aspectos en los cuales el grupo puede tener mayor información y experiencia, por lo que todos pueden aprender de todos
- Nunca pierda el control del grupo
- Trate de prever situaciones posibles
- La capacitación forma parte de las actividades laborales de los trabajadores

Durante este apartado hemos visto los aspectos más importantes a considerar en la formación de instructores, dichos aspectos se resumen de la siguiente manera; debemos

informarlo y prepararlo para los roles que deberá asumir, las conductas que deberá presentar y aquellas que habrá de evitar, instruirlo en aquellas habilidades que deberá tener para manejar al grupo así como los pasos que deberá seguir al iniciar y finalizar cada sesión, todo esto sin dejar de motivarlo para que busque su propia superación actualizándose en los conocimientos que posee.

## **Elemento B.5**

### **SISTEMAS DE CONTROL.**

Como sabemos la capacitación no es un proceso que pueda llevarse a cabo arbitrariamente, sino que antes necesitamos establecer qué es lo que vamos a llevar a cabo y bajo que lineamientos habremos de trabajar, para ello lo primero es realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, en donde identifiquemos que carencias se tienen dentro de la organización, después y con base a todos los lineamientos legales y políticas de la empresa, estructurar los soportes que nos llevarán a hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje. Recordemos que el diseño correcto de los medios garantiza mejores resultados en la capacitación de personal de la empresa.

La responsabilidad de brindar capacitación generalmente recae en el departamento de personal, el cual tiene un encargado de realizar la administración de la capacitación, esto no significa que sea él quien habrá de brindar la capacitación simplemente deberá llevar a cabo el proceso necesario para determinar qué opción es la más conveniente. Para ello hay diversos elementos que se deben contemplar desde el inicio, además de la detección de necesidades de capacitación, estos elementos son descritos por Reit (1971, en Craig y Bittel, 1971). Es importante señalar que estos elementos se retoman debido a que por su importancia deben ser considerados aunque hayan pasado 21 años después de su establecimiento, esto claro, tomando en cuenta los cambios que en políticas de capacitación se han dado. Dichos elementos son:

1. Tipo de industria: Esto se refiere al tipo de actividades que se desarrollan dentro de la organización, tomando en cuenta qué tanto influyen los cambios de la tecnología en la organización, determinando así qué tan importante es la instrucción de los empleados en la supervivencia de la empresa.

2. Leyes: Que se refieren a las normas que sobre capacitación se establecen, dentro del país por parte del gobierno hacia las empresas, estas leyes son: La Ley Federal del Trabajo artículos 132, 153, 538 y 539-III; Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículo 123; Ley Orgánica de la Administración Pública artículo 40; Plan Nacional de Desarrollo período 1995-2000.

3. Objetivos y Políticas de la organización: A partir de esto deberemos llevar a cabo el establecimiento del entrenamiento.

4. Relación entre el trabajador y el capital: Esto es que tan importante es capacitar a los trabajadores para los beneficios de la empresa, es un establecimiento del posible costo-beneficio de la capacitación. Tomando en cuenta el presupuesto de la organización.

5. Naturaleza del mercado laboral: Todos los aspectos del mercado laboral, habilidades, área geográfica, etc., influyen en el establecimiento de la capacitación.

6. Tamaño de la compañía: A medida de que la compañía aumenta su tamaño se aumentará la necesidad de formalizar el entrenamiento y organizarlo.

7. Aceleración tecnológica: La tecnología va aumentando y mejorándose es por eso que para que la organización sobreviva deberá actualizarse en estos cambios, no sólo cambiando la maquinaria e instrumentación, sino también actualizando a sus trabajadores en los nuevos procedimientos por medio de la capacitación.

La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común es tan antigua como la civilización misma. La administración es el medio a través del cual los propósitos y objetivos de una organización cualquiera son clasificados, determinados y efectuados; la capacitación es una tarea de la empresa dirigida al mejoramiento de las aptitudes del trabajador, por lo tanto es necesario que se desarrolle bajo el proceso administrativo que se compone de los siguientes elementos:

- \* *Planeación*, que responde a la pregunta *¿Qué se va hacer?*
- \* *Organización*, que responde a la pregunta *¿Quién, cómo y porqué se va hacer?*
- \* *Integración*, que responde a la pregunta *¿Cómo se va hacer?*
- \* *Dirección*, se refiere al problema *Ver que se haga.*
- \* *Control*, investiga en concreto *¿Cómo se ha realizado?*

Veamos ahora en qué consiste cada uno de estos elementos y cuál es su relación con el control administrativo de la capacitación.

**Planeación:** Es la actividad a partir de la cual dirigimos las actividades concretas para lograr las metas señaladas. Laris C. (1992) establece que "dentro de ella deberá determinarse qué es lo que va hacerse, incluyendo decisiones de importancia como el señalamiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos". Como podemos darnos cuenta la planeación no es otra cosa que establecer por anticipado lo que va hacerse.

Romero B. (1986) establece que existen cuatro diferentes tipos de planes que conforman la planeación. A continuación se presenta brevemente cada uno de ellos:

**Objetivos:** Que son las metas que se pretende alcanzar por parte de la totalidad de la empresa o por un departamento o sección.

**Políticas:** Son las reglas o normas bajo las que se tendrá que laborar dentro de la organización. Deben estar presentes al elaborar los objetivos y apoyarse en ellos.

**Procedimientos:** Son los planes ya establecidos; en ellos se señalan los pasos y lineamientos bajo los cuales habrá que encaminar el trabajo, deben estar basados en los objetivos y políticas de la empresa. Su principal característica es la cronología que establece para que una actividad o su conjunto sea llevada a cabo.

**Programas:** Deben sustentarse con las políticas y objetivos de la empresa, son planes más concretos y complejos; en ellos debe especificarse con la mayor exactitud posible los costos en tiempo y dinero que serán necesarios para el desarrollo de las actividades.

Si un plan sirve para alcanzar un objetivo en forma efectiva, entonces la planeación significa un esfuerzo mental que siempre habrá de anteceder al esfuerzo físico; es decir que antes de realizar cualquier acción debemos establecer la forma en que la llevaremos a cabo, evitando con ello trabajos y costos innecesarios.

Finalmente, dentro del proceso de planeación tenemos el presupuesto que, como ya vimos, consiste en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se trate de valorar.

A través de la planeación se prevén los cursos y eventos de capacitación y adiestramiento que sea necesario realizar para satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento, detectadas en la DNC. La planeación, dentro del proceso de capacitación, es la parte en donde debemos delimitar las responsabilidades y elaborar guías de acción.

**Organización:** Romero B. (1986) establece que es "la coordinación de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia institución persigue". La organización consiste en agrupar las actividades necesarias para lograr las metas establecidas a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados; es la parte medular de cualquier institución de ella depende el buen desempeño de la misma de ahí que si no desarrollamos una correcta organización difícilmente se cumplirán los propósitos para los que existe la institución. Las partes que integran este proceso de organización son:

- \* Establecer las metas del programa
- \* Definir los objetivos de aprendizaje
- \* Definir el tipo de evento a realizar
- \* Establecer fecha, horario y duración del evento
- \* Seleccionar los recursos para realizar el evento
- \* Estimar el costo del programa
- \* Estimar sus beneficios

El propósito de la organización, es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos y eventos de capacitación y adiestramiento. Dentro de esta etapa deberán proveerse los recursos humanos, preparar los eventos así como proveer las instalaciones, equipos y servicios de apoyo. En estos pasos se realizarán y verificarán todas las actividades que son necesarias para que se lleven a cabo los eventos de capacitación y adiestramiento logrando así que los participantes alcancen los objetivos de aprendizaje.

**Integración:** Ya la planeación nos ha dicho "cómo" y "cuándo" debe hacerse; la organización nos ha dicho "quién", "dónde" y "por qué" debe realizarse, la integración es el procedimiento para dotar a un organismo social de todos aquellos medios que la planeación y organización señalan como necesarios para un eficiente funcionamiento. Son dos los tipos



de integración que debemos llevar a cabo: La integración del factor humano y la integración del factor material.

La integración del factor humano abarca etapas como el reclutamiento, la selección, capacitación y adiestramiento, ascenso y retiro de los subordinados. La integración del factor material lo constituye la integración de los elementos materiales como son los edificios, las instalaciones, las máquinas, las materias primas y los medios de capital. Todas estas técnicas de administración de personal buscan llevar a un máximo rendimiento los recursos con que contamos.

En capacitación lo que se hace es llevar a cabo la integración de los elementos requeridos para el sistema, es decir realizamos la selección de los recursos necesarios para habilitar y realizar los eventos, esto es un punto clave a cuidar al elaborar un programa de capacitación y adiestramiento. Una buena selección de los recursos permitirá que se logren los objetivos de aprendizaje de los eventos de la manera más económica. Corona H. y Martínez D. (1992) señalan que para llevar a cabo la integración es necesario que tomemos en cuenta dos tipos de recursos:

1° Recursos externos, en los que se pueden requerir instructores y/o elaboradores de cursos, eventos de capacitación, apoyos didácticos y por supuesto locales para llevar a cabo la instrucción de nuestro personal.

2° Recursos Internos de los que se pueden obtener instructores, elaboradores de materiales didácticos e incluso hacer uso de las instalaciones de la institución para adaptarlas como escenarios para llevar a cabo la capacitación.

La tarea de la integración en este punto consiste en detectar los recursos internos con los que contamos dentro de la empresa, para una vez hecho esto establecer qué necesitaremos traer del exterior.

**Dirección:** Esta es la cuarta etapa del proceso administrativo. En ella se realiza la conducción de los diferentes grupos humanos hacia el logro de los objetivos. Romero B. (1986) define la dirección como "la habilidad que debe desarrollar todo jefe de conducir a sus subordinados al éxito en su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios a través del uso inteligente de la motivación". Para Laris C. (1992) esta etapa supone "dictar los órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar".

En general la dirección se encarga de mantener la disciplina dentro de la organización para llegar a los fines planteados. Los principios que habrán de seguirse en una buena dirección se resumen en el siguiente cuadro presentado por Laris C. (1992).

## LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION

### A. Determine su objetivo.

1. Defina su propósito.
2. ¿Qué es lo que quiere realizar?
3. ¿Qué es lo que trata de hacer?
4. ¿Qué es lo que quiere realmente que se haga?
5. ¿Cuál es su verdadero objetivo?

### B. Estudie los procedimientos para alcanzar su objetivo.

1. Analice su problema.
2. Busque los hechos mediante la investigación y recopilación de datos.
3. Clasifique, arregle y combine los datos.

### C. Elija el mejor procedimiento y adóptelo como estándar.

1. Saque conclusiones o formule una ley.
2. Compruebe la ley.
  - a) Para las excepciones.
  - b) Modifíquela si es conveniente.

### D. Projete el arreglo y distribución del trabajo en un orden lógico.

### E. Organice el trabajo para ejecutar el procedimiento estándar.

1. Personal
  - a) Determine lo que necesita.
  - b) Seleccione las personas adecuadas.
  - c) Adiestrelas con el método estándar.
2. Medios:
  - a) Determine lo que necesita.
  - b) Elija lo mejor para el fin perseguido.
  - c) Proporciónelo.

### F. Fije el horario para realizar todas las operaciones y actividades de acuerdo con el plan.

### G. Coordine, dirija, despache e inspeccione todos los factores.

### H. Ejercer control sobre todos los factores.

1. Mediante informes adecuados.
2. Mediante la observación personal.

Como podemos ver, el propósito de la dirección es el de satisfacer las necesidades de capacitación por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto.

El éxito de la Dirección dependerá de la preparación que se haya tenido en las fases anteriores del proceso administrativo.

Corona H. et al. (1992) señalan que los pasos para llevar a cabo la dirección son los siguientes:

1. Realizar la instrucción
2. Verificar el desempeño de los instructores
3. Verificar condiciones en las que se da el evento
4. Finiquitar contratos

**Control.** Es la última fase del proceso administrativo, su tarea es establecer la eficacia con que se alcanzaron las finalidades y planes establecidos previamente. La esencia del control la constituye la comparación de los resultados obtenidos contra los planes establecidos previamente. Existen diferentes sistemas de control que auxilian al establecimiento de las fallas ocurridas, sirviendo también en el establecimiento de las correcciones necesarias para evitar nuevos errores en el futuro.

Romero B. (1986), retoma la definición de Harol Koontz y establece que el control es "la medición y corrección de la ejecución encomendada a los subordinados, con el fin de asegurar el alcance de los objetivos aprobados y los planes adoptados".

Para Laris C. (1992) el control es "un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proveer información segura; proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y adhesión a las políticas administrativas".

Al observar estas definiciones podemos ver que el control básicamente funciona:

1. Como instrumento de medición.
2. Como instrumento medio para obligar a cumplir los planes.
3. Como base para fundar nuevos planes de uso futuro.

El control no puede ser llevado a cabo si previamente no establecimos estándares. ¿Cómo se va a controlar si no se sabe el mínimo de ejecución? Esto es, no se pueden establecer controles si la organización no tiene objetivos definidos, planes y programas aprovechados y presupuestos autorizados. No podemos controlar si no sabemos qué es lo que hay que controlar.

Debemos siempre tomar en cuenta que los controles no pueden alterar los hechos ocurridos, su trabajo comienza en evitar que los errores encontrados se repitan en acciones presentes o futuras, eliminando con ello las discrepancias entre lo planeado y lo que se está logrando o espera lograrse.

Un control debe tomar en cuenta diferentes puntos, debe establecer a quién se dirige, quién lo realizará, qué es lo que se pretende que mida, si usamos un control inflexible es altamente probable que fracasemos, debemos tomar en cuenta que se encuentra dentro de un proceso absolutamente dinámico, como lo es la administración y por lo tanto es necesario que sea flexible, que se vaya adecuando a las circunstancias variables por las que toda empresa atraviesa.

Los controles deben ser claros y fáciles de entender, limpios, compactos y de pocos renglones. Deben usarse como medida, por ejemplo en: presupuestos, pronósticos y estimaciones. Un control ideal debe decirnos que algo anda mal y quién es el responsable.

Romero B. (1986), resume la fase de control en los cuadros que a continuación se presentan.

<b>En general los controles son:</b>	
* Instrumentos para	Supervisión Obligar a cumplir nuevos planes Fundar nuevos planes
* Tienen por objetivo	Medir ejecución Corregir ejecución
* Se apoyan en	Objetivos Planes y Programas Presupuestos
* Actúan en	El presente El futuro

<b>En general los controles:</b>	
* Deben ajustarse	A quien los usa A la actividad controlada
* Deben ser	Flexibles y consistentes Reflejo Poco costosos Fáciles de entender
* Deben vigilar	Puntos estratégicos De modo constante Utilizando normas

<b>La naturaleza del control:</b>	
* Personal	Supervisión Revisión Análisis
* Instrumental	Medidas Pesos Tests
* Cuantitativo	Número Máximos y mínimos Monetarios

Los propósitos que persigue el control son determinar la efectividad de la capacitación y adiestramiento sistemático, identificar los beneficios que han obtenido la empresa y sus trabajadores con la función de la capacitación, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

Los puntos importantes de este elemento son:

1. Evaluar el aprendizaje
2. Evaluar las posibilidades de aplicar al trabajo lo aprendido
3. Realizar el análisis costo-beneficio de la función de capacitación.

Ahora bien, una vez que estos elementos han sido considerados, podemos establecer que el procedimiento para llevar a cabo el control administrativo consiste, de acuerdo con Reza (1995) en:

- Administrar el presupuesto del programa.
- Racionalizar el uso y custodiar los bienes materiales y equipo para la capacitación.
- Adquirir y/o conseguir en préstamo los materiales, mobiliario y cualquier otro recurso físico para el desarrollo de los programas y proyectos de capacitación.
- Adquirir y proporcionar el servicio de mantenimiento a todo el equipo y mobiliario del programa.
- Programar, según los requerimientos, el uso de las aulas, equipo y materiales.
- Vigilar y dar mantenimiento a las instalaciones.
- Administrar y controlar los recursos humanos y físicos.
- Elaborar y dar seguimiento a los presupuestos por proyecto.
- Alimentar y operar el banco de datos de capacitación, para la toma de decisiones.
- Hacer estimaciones y cálculos de los costos de capacitación.
- Elaborar y presentar, con oportunidad y suficiencia, la información contable, del manejo del presupuesto y de los costos, necesaria para la administración efectiva del sistema.
- Realizar los trámites pertinentes para el desplazamiento del personal, hacia áreas administrativas y de producción del interior del país.
- Tramitar con oportunidad, el pago de honorarios por servicio de los instructores, tanto internos como externos, así como también los pagos de proveedores y acreedores diversos.
- Tramitar el pago de becas, cursos externos y otros eventos de capacitación, que se realicen fuera de la empresa.

Para llevar a cabo un buen control pedagógico es necesario que además de tomar en cuenta los puntos tratados anteriormente, consideremos lo siguiente que, de acuerdo con, Reza (1995) son importantes para el control pedagógico de la capacitación y deberán estar incluidos en las listas de verificación que nos permiten una conducción efectiva del proceso de capacitación, estas listas de verificación deben incluir:

- \* Los requerimientos del sitio de reunión e instalaciones.
- \* Las instrucciones de los participantes.
- \* La lista de materiales y equipos, verificando con esto que se encuentren listos para ser usados en el momento en que sean necesarios y sirviendo como medios de apoyo para facilitar el aprendizaje de los participantes.
- \* Acciones a realizar antes del evento.
- \* Acciones a realizar durante el evento.
- \* Acciones a realizar después del evento.

Con base en todo lo anterior podemos establecer que los sistemas de control tanto administrativo como pedagógico de la capacitación es de suma importancia ya que nos sirven como medio para controlar las acciones de capacitación, permitiendo con esto mantenerlas bajo control evitando con ello que se presenten situaciones infestadas que nos lleven a un fracaso o retraso en el proceso que se sigue.

## **EVENTO " C " EVALUACION DE LA CAPACITACION**

### **Elemento C.1**

#### **CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION**

El instructor, como elemento fundamental dentro del proceso capacitador, debe tener siempre en cuenta un sistema o proceso de evaluación, ya que éste constituye el indicador del avance del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el elemento que permite determinar la calidad y cantidad de los objetivos logrados.

Es importante que, antes de proporcionar la definición de la capacitación, veamos cuál es su diferencia con la medición; erróneamente mucha gente piensa que éstos términos son sinónimos, sin embargo no es así, la medición es el proceso mediante el cual establecemos valores numéricos a la ejecución de alguna tarea realizada por los estudiantes, con esto obtenemos simplemente un aspecto cuantitativo de los resultados del aprendizaje, con la evaluación lo que logramos es un aspecto cuantitativo del aprendizaje, es decir observamos las características de los logros obtenidos por los estudiantes, a través de la evaluación de programas de educación podemos detectar las fallas en la que el programa incurre logrando de esta manera ejercer las acciones necesarias para corregirlas en eventos futuros. Sin embargo la evaluación y la medición no procesos independientes, la evaluación se vale de la medición para lograr sus objetivos, es decir, la medición es una herramienta de la evaluación.

La evaluación en la capacitación es una parte del proceso enseñanza-aprendizaje. Las partes restantes la forman la planeación del evento, el tipo de recursos didácticos que se utilizarán, así como las técnicas de instrucción. No obstante no debemos caer en el error de considerar a la evaluación como la última parte de este proceso, por el contrario debemos verla como un proceso continuo que puede tener lugar desde el inicio del evento de instrucción.

A continuación veremos algunas de las definiciones dadas al término, así como diferentes afirmaciones y características que giran en torno a este concepto.

Siliceo (1992) define a la evaluación como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores".

El Diccionario de la Ciencia de la Educación la define como la " actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas; métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos".

Nevo D. (1995) la define como el " acto de reunir información sistemática referente a la naturaleza y calidad de los objetos educacionales".

Montiel (1990) establece que la evaluación " contempla el cumplimiento de los objetivos, el índice de aprovechamiento y por lo regular el desarrollo general del evento"

García R. (1992) comenta que " la evaluación, en general, es un concepto valorativo, aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados".

Reza T. (1995) señala que la evaluación es "un proceso por medio del cual se compara una situación contra otra, con el afán de observar sus desviaciones y proponer caminos tendientes a resolverlas" y que es " una actividad sistemática y continua" esto debido a que se encuentra en un movimiento constante y además tiene permanencia.

A partir de estas definiciones podemos afirmar que la evaluación es el proceso que nos proporciona información acerca de un complejo de fenómenos educativos.

Ahora bien es importante que el instructor conozca, además de la definición las características de la evaluación a fin de que tenga elementos suficientes para que planee la forma en que se llevará a cabo el proceso evaluativo.

De acuerdo con la Dirección General de Capacitación y Productividad (1991, pp.7-8) las características de la evaluación son:

*INTEGRAL: La evaluación es parte del sistema de capacitación, por esto mismo debe contemplarse dentro del proceso y no como un ente aislado. Debe ocuparse de explorar todas las manifestaciones del participante, determinando los logros alcanzados en la instrucción.*

*SISTEMATICA: Debe ser llevada siguiendo un plan establecido previamente durante la planeación del curso.*

*CONTINUA: Dentro del proceso de capacitación no existe un punto determinado en el cual llevar a cabo la evaluación sino que debe llevarse a cabo de manera constante a lo largo de todo el proceso de instrucción-aprendizaje.*

*ACUMULATIVA: Debe guardar registro de todas las observaciones y acciones significativas de la conducta de cada participante.*

*ESPECIFICA: Debe tener perfectamente delimitados sus objetivos, permitiendo que los participantes sepan lo correcto o incorrecto de sus acciones mostrando lo que se podría mejorar y como sería posible lograrlo.*

*REALIZADA EN EQUIPO:* Todas aquellas personas que estén involucradas dentro del proceso de capacitación deberán participar como evaluados y evaluadores, del involucramiento de cada uno de ellos dependerá el éxito.

*PERSONALIZADA:* Deberá atender a las diferencias individuales dando a conocer el rendimiento personal durante la acción capacitadora, esto servirá de estímulo para la superación personal.

*SIGNIFICATIVA:* Deberá aportar información cualitativa a los participantes y no limitarse únicamente a proporcionar un dato cuantitativo.

*METODOLOGICA:* Debe seguir toda una metodología, estableciendo normas y criterios observables y aplicables durante todo el proceso.

*CONFIABLE:* Si lo que se pretende a través de la evaluación es conocer los beneficios y limitaciones reales de la capacitación, entonces, es necesario identificar la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para capacitar.

Rodríguez E, et al. (1993) señala que la evaluación de la capacitación en general nos proporciona información acerca de:

- \* La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- \* El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- \* El grado de conocimiento adquirido, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- \* Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

Como podemos apreciar, la evaluación no puede ser una labor aislada de los especialistas en educación y/o capacitación, la evaluación implica que tanto las diferentes áreas de la empresa como el personal que en ella se desempeña se involucren para lograr un resultado satisfactorio, no aislado, que repercuta en toda la estructura organizacional y, algo muy importante, los resultados de la evaluación no pueden quedar archivados o pasar tan sólo al área administrativa de la empresa. La evaluación debe permitir retroalimentar los programas de capacitación, debe orientar las acciones de las diferentes áreas, así como las de los propios trabajadores como un primer paso para el desarrollo de una conciencia de autoevaluación, que permita mejorar la calidad del trabajo.

## **Elemento C.2**

### **FUNCIONES DE LA EVALUACION DENTRO DE LA CAPACITACION**

Para Rosales (1990) la evaluación comprende principalmente las funciones de:

- a) Recoger información sobre componentes y actividades de la enseñanza.
- b) Interpretación de esta información de acuerdo con una determinada teoría o esquema conceptual.
- c) Adopción de decisiones relativas al perfeccionamiento del sistema en su conjunto y de cada uno de sus componentes.



Ahora bien la función que cumple la evaluación de la capacitación abarca estos tres puntos solo que a diferencia de Rosales, la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las especifica más dejando ocho funciones de la evaluación respecto a la capacitación, veamos cuáles son:

- a) Establecer el nivel de conocimiento u otros logros de los participantes durante el período de instrucción que se evaluó.
- b) Valorar la organización y selección del contenido presentado en el evento de capacitación.
- c) Proporcionar un conocimiento adecuado de las diferencias individuales y colectivas de los participantes, como punto de partida para el futuro aprendizaje.
- d) Estimar la efectividad de las técnicas de instrucción y grupales, así como los recursos didácticos utilizados.
- e) Determinar si los objetivos se cumplieron.
- f) Estimular el aprendizaje de los participantes mediante la retroalimentación dándoles a conocer sus aciertos y fallas.
- g) Estimar la efectividad de la labor del instructor y estimularlo para vencer sus deficiencias y aumentar sus aciertos.
- h) Proporcionar información para la planeación de las actividades de instrucción en próximos cursos.

De acuerdo con lo expuesto por Rosales, a los puntos anteriores es conveniente agregarles uno más.

- i) Adoptar las decisiones necesarias para corregir o modificar el curso con el fin de hacerlo más efectivo.

Ahora bien, para que la evaluación de la capacitación realmente cumpla con estas funciones es necesario que los cambios deseados en la conducta del participante estén plenamente identificados y definidos en los objetivos instruccionales; dirigir las experiencias y aprendizaje de acuerdo a esta identificación de los objetivos y utilizar los resultados de la evaluación para mejorar la instrucción a través de la retoralimentación; así como llevar a cabo las modificaciones necesarias, al inicio, durante y al término del proceso de capacitación.

Como podemos ver, la efectividad de la evaluación en la capacitación depende, en gran medida, de una correcta identificación de lo que se va a evaluar, así como de la habilidad que el instructor tenga para llevar a los capacitandos al logro de los objetivos de instrucción planteados.

### **Elemento C.3**

#### **EVALUACION DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS**

Recordemos que éste evento no se contempla cambios ni complementos a la bibliografía fundamental que actualmente se ocupa.

#### **Elemento C.4**

#### **EVALUACION POR SU AMPLITUD**

Como ya hemos dicho anteriormente la evaluación no es la última etapa de aplicación de un curso de capacitación, sino que es un proceso que forma parte de la instrucción en sí misma, enfocada a proporcionar información a las partes que están relacionadas acerca de cómo se van logrando los objetivos establecidos y así tomar las decisiones pertinentes.

Esta evaluación es importante debido a que a través de ella podremos ir detectando aspectos importantes a lo largo de todo el curso del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que, tenemos una evaluación diagnóstica con la que establecemos el nivel de conocimientos con la que llegan los participantes al momento de iniciar el curso; la evaluación formativa que nos ayuda a determinar el nivel de aprendizaje adquirido durante el curso, esta evaluación se realiza durante el desarrollo del evento educativo, y , finalmente la evaluación sumativa que nos permite una apreciación de los logros obtenidos al final del curso, es decir nos permite detectar fallas para corregirlas en eventos educativos futuros.

La evaluación como proceso destinado a establecer el grado de alcance que han tenido los objetivos, debe considerar el momento y el fin con el que se realiza.

La evaluación se clasifica en tres tipos:

#### ***EVALUACION DIAGNOSTICA***

#### ***EVALUACIÓN FORMATIVA***

#### ***EVALUACION SUMATIVA***

La Dirección General de Capacitación y Productividad (1991, pp. 16-19) presenta los siguientes cuadros, en donde se destacan las funciones, requisitos y utilidad para el instructor y el participante de cada uno de estos tipos de evaluación.

### EVALUACION DIAGNOSTICA

FUNCIONES	REQUISITOS	UTILIDAD PARA EL PARTICIPANTE	UTILIDAD PARA EL INSTRUCTOR
Establecer el nivel real de conocimientos de los participantes antes de iniciar el proceso de instrucción-aprendizaje	Desarrollar esta evaluación en función de la secuencia establecida en el programa	Ser consciente de su posición al iniciar el evento	Detectar carencias del grupo y planear las acciones correctivas
Comparar la realidad del participante con los objetivos que se pretenden	Evitar calificar al participante con los resultados de esta evaluación	Tener una visión clara de los puntos difíciles para enfatizar su aprendizaje en ellos	Detectar los campos de mayor interés y preparación del grupo para obtener mayor provecho de estos factores
Detectar carencias que haya que solucionar antes de pretender alcanzar los objetivos	Utilizar el instrumento que explore la situación real del participante en relación con los tópicos a tratar	Desarrollar actividades que le permitan prepararse para tener mayor éxito	Identificar puntos confusos para aclararlos e impedir que bloqueen el aprendizaje
Localizar objetivos que ya dominan los participantes para evitar pérdidas de tiempo	Comparar los conocimientos y habilidades iniciales con los resultados	Tener elementos para organizar su tiempo y sus esfuerzos en cuanto a los requerimientos que plantea cada tema	Introducir oportunamente ajustes en la calendarización de actividades

### EVALUACION FORMATIVA

FUNCIONES	REQUISITOS	UTILIDAD PARA EL PARTICIPANTE	UTILIDAD PARA EL INSTRUCTOR
Retroalimentar al participante para que conozca qué debe mejorar	Indicar al participante la forma de corregir sus errores	Afirma cada etapa de su aprendizaje	Retroalimentar su labor didáctica
Dosificar el ritmo del aprendizaje para obtener mejores resultados	Fomentar el uso de instrumentos de evaluación	Darle seguridad en sí mismo al permitirle conocer el avance de su aprendizaje	Hacer ajustes en el programa
Detectar el grado de aprendizaje logrado por los participantes en relación a los objetivos del curso	Dar al participante observaciones verbales o escritas sobre lo que hay que mejorar	Saber qué aspectos resultan más difíciles para mejorarlos	Repasar puntos débiles en el grupo
Proporcionar indicadores sobre la efectividad d cada una de las acciones	Servir de revisión continua del programa y valorar los cambios de los participantes	Aclarar, corregir y ampliar su aprendizaje	Compartir las responsabilidades con los participantes

## EVALUACION SUMATIVA

FUNCIONES	REQUISITOS	UTILIDAD PARA EL PARTICIPANTE	UTILIDAD PARA EL INSTRUCTOR
Emitir juicios sobre los resultados de un evento	Acabar un curso o evento completo	Conocer el nivel de dominio y logro de los objetivos	Dar un juicio del grado de aprovechamiento de cada participante
Tomar decisiones objetivas para evaluar el aprovechamiento del participante	Ser de aplicación individual, ya que el aprendizaje es personal	Brindar información útil para mejorar su rendimiento posterior	Tener elementos para mejorar su labor instruccional
Determinar si el participante domina una habilidad o conocimiento	Expresar el resultado de la evaluación por medio de una escala convencional	Ser consciente del grado de dominio de un conocimiento o habilidad	Plantear ajustes, si son necesarios para eventos futuros
Certificar el aprendizaje del participante	Utilizar instrumentos que incluyan la totalidad de los objetivos planteados	La retroalimentación recibida motiva para buscar su perfeccionamiento	Retroalimentación a los participantes para su mejor desempeño futuro

Dentro de los cuadros anteriores podemos observar que cada tipo de evaluación tiene funciones y objetivos diferentes a lo largo de todo el proceso de capacitación, ésto nos confirma el hecho de que la evaluación de la capacitación no es únicamente el proceso que llevamos a cabo al final de un curso, sino que es un proceso que, por ser parte integral de la capacitación, debe ser ejecutado durante todo el evento en diferentes momentos.

### Elemento C.5

#### EVALUACION POR SU MOMENTO DE APLICACION

Este elemento no sufrió cambios en su contenido, se conserva la bibliografía actual.

### Elemento C.6

#### DIMENSIONES DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

En este punto llamamos dimensiones a los diferentes aspectos que debemos evaluar para determinar si realmente resultó eficiente nuestro proceso capacitador, algo que debemos tomar muy en cuenta al momento de establecer si la capacitación trajo los cambios deseados es si realmente se deben a ella o bien se debe a otros factores ajenos al proceso; para determinar ésto podemos utilizar dos grupos de trabajadores, uno que reciba la

capacitación y otro que no la reciba, para que a partir de la observación que en cada grupo se haga determinemos si efectivamente los cambios solo se presentaron en el grupo que recibió instrucción, de no ser así deberemos buscar los factores causales de dichos cambios. Otra forma de establecer si los avances en el desempeño del trabajador se deben a la capacitación es tomar los siguientes criterios proporcionados por Arias G. (1994):

1. Presencia y ausencia. El efecto sólo puede darse cuando está presente la supuesta causa y no cuando está ausente.
2. Temporalidad. El efecto debe presentarse sólo después de la capacitación y o al unísono; pero no antes.
3. Variación Concomitante. Debemos encontrar los cambios en el efecto al existir fluctuaciones en el supuesto factor de causación.
4. Control de otros posibles factores causales. Nuestras comparaciones deben estar efectuadas de tal manera que se elimine la posibilidad de influencia de otras razones del efecto.

Una vez que hemos determinado que los cambios generados realmente se deben a la capacitación, es necesario que los evaluemos, pero ¿Qué dimensiones son las que deberemos evaluar para determinar el éxito de la capacitación?

Kirkpatrick (1971) sugiere que debemos definir dimensiones de capacitación en cuatro áreas de resultados:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Conducta
4. Resultados

Rodríguez E. et al. (1993) mencionan que el procedimiento de evaluación establece 4 dimensiones a evaluar:

1. Reacción de los participantes
2. Aprendizaje en sus tres esferas:
  - \* cognitiva
  - \* psicomotriz
  - \* conductual
3. Resultados en el desempeño laboral
4. Diseño administrativo

Por su parte Reza T. (1995) toma como puntos a evaluar las siguientes dimensiones:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Seguimiento
4. Costo / Beneficio
5. Esfuerzo

Si observamos detenidamente estas tres posturas podremos darnos cuenta de que lo que realmente ha cambiado es el nombre de algunas dimensiones, ya que reacción y aprendizaje se mencionan igual con los tres autores; el cambio radica en que Kirkpatrick separa la conducta del aprendizaje, Reza engloba la conducta en aprendizaje y Rodríguez E. y Ramírez B. separan el aprendizaje en tres esferas, lo cual resulta más conveniente al momento de llevar a cabo la evaluación, sin embargo existe otra alternativa que veremos más adelante y se realiza a través de un pre-post test. Por otra parte los resultados de Kirkpatrick y Rodríguez E. y Ramírez B. son exactamente iguales a lo que Reza denomina beneficios, la diferencia radica en que además de evaluar beneficios se pretende establecer la relación entre el costo y el beneficio.

Dado que el propósito de este trabajo es el de proporcionar la información más actual en lo referente a evaluación de la capacitación, adoptaremos la postura de Reza, que es la más actual, con la diferencia de que la dimensión de aprendizaje la tomaremos con las tres esferas que Rodríguez E. y Ramírez B. mencionan, esto con el fin de darle mayor claridad a dicha dimensión, abarcando también la alternativa de medir en el aprendizaje sólo el cambio conductual a través del test-post test, de esta manera las dimensiones de evaluación de la capacitación para este trabajo se representarían de la siguiente manera:

- \* **DIMENSION DE REACCION**
- \* **DIMENSION DE APRENDIZAJE, dividida en:**
  - a) *Cognoscitiva*
  - b) *Psicomotriz*
  - c) *Conductual*
- \* **DIMENSION DE SEGUIMIENTO**
- \* **DIMENSION COSTO-BENEFICIO**
- \* **DIMENSION DE ESFUERZO**

Antes de entrar a la explicación de cada una de estas dimensiones es necesario que mencionemos que tanto Reza como Smith y Dalhaye (1990) establecen que existen dos categorías en materia de evaluación de la capacitación que abarcan las diferentes dimensiones, estas son:

La evaluación macro que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que existe al interior de la empresa u organización, entre los que destacan del diagnóstico organizacional y la DNC, el cálculo de la productividad, el costo-beneficio y la auditoría de la capacitación; esta evaluación se conoce como evaluación del contexto del producto o retroalimentación. La evaluación macro abarca las dimensiones de costo-beneficio, esfuerzo y parte de la de seguimiento.

La segunda categoría es la microevaluación que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje generados por la capacitación; todo esto lo lleva a cabo a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los instructores, de las condiciones ambientales, del alcance de los objetivos instruccionales, etc.

Una vez establecida esta diferencia veamos en que consisten cada una de las dimensiones:

a) **Reacción:** Esta no es otra cosa que la exploración acerca de la opinión que los participantes tienen con respecto al evento, es decir, a través de esta dimensión podremos responder a preguntas como las siguientes: ¿Cómo reaccionan los participantes ante el programa en general o bien en la sesión de capacitación?, ¿Les gustó?, ¿Les disgustó?, ¿En general que opinan? todo lo referente a las impresiones causadas por la capacitación lo obtendremos a través de esta dimensión. Sin embargo, no debemos caer en el error de creer que porque los participantes se expresan bien del curso se cumplieron los objetivos de instrucción, puede suceder que el instructor sea tan agradable que la evaluación resulte muy favorable aunque el capacitando no haya realmente obtenido ningún aprendizaje. Es por eso que deberemos llevar a cabo la evaluación del aprendizaje. Esto no quiere decir que la evaluación de reacción no aporte ningún beneficio, ya que trae consigo elementos que nos permiten hacer las modificaciones necesarias para una mejor impartición del evento, además nos permiten conocer la opinión de los participantes con respecto al instructor y a partir de ello establecer una evaluación del desempeño del mismo.

b) **Aprendizaje:** Esta se refiere a qué tanto de lo planteado en los objetivos se logró, es decir ¿Cuánto de lo que le dimos durante el curso asimilaron y recuerdan los capacitandos? Esta dimensión detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, así como el grado en que sus actitudes y comportamientos cambiaron; para lograr el buen desarrollo de esta dimensión es necesario contar con una planeación correcta del curso en la que existan objetivos claramente definidos, expresados operacionalmente y en metas susceptibles a ser alcanzadas, es necesario también que el evento haya sido realizado en las mejores condiciones.

Chadwick (1991) establece que, para evaluar el aprendizaje de manera más eficiente, es aconsejable dividirlo en tres partes que son:

\* Aprendizaje cognitivo, esto significa saber cómo hacer algo. Lo importante en este dominio es aplicar el conocimiento, utilizar abstracciones en situaciones concretas y específicas, incluyendo uso de ideas generales, reglas, procedimientos y métodos generalizados. También incluye análisis y síntesis de varios tipos de información adquirida con el fin de aplicarlos a la resolución de problemas. Esta área puede ser dividida en dos grupos: las de procesamiento y las de ejecución. Las estrategias de ejecución incluyen lo que la persona hace para recuperar la información, formular una respuesta, generalizarla, identificar y resolver problemas y generar respuestas creativas. Las de procesamiento se refieren a lo que la persona hace para recibir información y almacenarla en su memoria. La diferencia entre estos dos grupos es que las primeras son estrategias de salida y las segundas de entrada; aunque en el proceso de capacitación nos interesa las dos, para la evaluación del aprendizaje cognitivo sólo necesitamos las estrategias de ejecución, ya que con ellas comprobaremos que el método seguido para que se realizara el procesamiento (aprendizaje) es funcional y realmente cumple con nuestros objetivos.

El aprendizaje psicomotriz incluye componentes esenciales de muchas habilidades básicas: escribir, hablar, operar máquinas, dibujar, tocar un instrumento musical, actividades

deportivas, etc. Involucra procesos, información, esfuerzo físico y otros elementos que componen un tipo particular de actividad. La función psicomotriz es la que hace posible la ejecución de desempeños precisos, suaves y fluidos en una amplia gama de habilidades físicas.

Las actitudes son productos de aprendizaje que influyen sobre la elección de acciones personales. Suponen una tendencia positiva o negativa hacia ciertos objetos, actos, hechos, personas. Son procesos organizadores que influyen sobre el comportamiento. Una forma importante de aprendizaje de actitudes es a través de la imitación o la admiración; las personas presentan actitudes similares a las de aquellas a quienes admiran. El refuerzo consiste en parecerse al sujeto admirado. Cuando se evalúan actitudes es necesario organizar bien el tipo de información que se requerirá, porque podría ser que la actitud que estamos evaluando sea otra. Algo importante es que las actitudes se forman sobre la base de actitudes anteriores y que estas, por lo tanto, deben ser consideradas.

Como podemos ver al juntar estas tres esferas de aprendizaje, logramos establecer la conducta que deseamos adquiera nuestro sujeto, por lo tanto, al evaluarlo determinamos el cambio conductual generado después de la capacitación.

La otra postura, presentada por Jiménez y Laffitte (1981), nos muestra que para evaluar el aprendizaje sólo deberemos evaluar el cambio conductual y esto se hace a través de un diseño experimental del tipo A-B, en donde la A es la línea base del sujeto, es decir lo que sabe antes del curso, esto lo determinamos a partir del repertorio de entrada, requisitos y precursores; y la B es la aplicación del programa; lo que se hace a partir de esto es ver si existieron cambios de la línea base (A) a la fase de medición (B), que se realiza después de que la V.I (aplicación del programa) se presentó, es decir, realizamos una evaluación para ver si nuestros participantes aprendieron con el programa.

Ahora bien toda evaluación tiene una razón de ser, la evaluación del aprendizaje, según lo establece Reza T. (1995) cubre los siguientes objetivos:

- \* Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.
- \* Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- \* Orientar al participante en cuanto al tipo de respuesta o formas de reacción esperadas.
- \* Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente.
- \* Establecer controles para seguir el avance del participante y, en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.
- \* Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle sus resultados.
- \* Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.



La evaluación del aprendizaje deberá, preferiblemente, atravesar por los diferentes momentos de aplicación de la evaluación, que ya conocemos: evaluación previa, formativa y sumativa, ésta con el fin de determinar lo más exacta y precisamente posible el grado de avance que presentan los capacitandos entre un momento y otro.

Sea cual sea el procedimiento que utilicemos para llevar a cabo esta evaluación del aprendizaje deberemos seguir el diseño A-B por que es lo que nos permite establecer la diferencia de antes-después observando así qué cambios conductuales se generaron.

**c) Seguimiento:** Nos ayuda a establecer si existen cambios en la conducta de nuestro trabajador deberemos llevar a cabo una evaluación en el desempeño de su trabajo, observando si existen o no cambios a partir de lo que aprendió durante la capacitación para ello tenemos pruebas ocupacionales, las cuales veremos más adelante en un apartado distinto. Al respecto Smith y Delhaye (1990) establecen que la conducta es fácil de evaluar a través de registros de producción, costos y nómina, el fin de establecer la evaluación de la conducta es responder a preguntas como ¿Ha mejorado el desempeño de trabajador?, ¿Ha subido el nivel productivo?, ¿Han disminuido los desperdicios, costos, quejas, inconformidades que los trabajadores presentaban?. Esta dimensión se ejecuta tiempo después de haber efectuado el proceso de capacitación, el tiempo que habrá de transcurrir debe ser fijado por el encargado de estructurar el proceso administrativo de la capacitación. Esta dimensión de la evaluación permite establecer el nivel de preservación de los cambios conductuales, psicomotores, actitudinales, de aprendizaje y beneficios generados gracias a la acción de capacitación. Dentro de esta dimensión encaminamos nuestros esfuerzos a constatar si los objetivos de los programas se precisaron correctamente, si se lograron o no, si se ha acrecentado el comportamiento del trabajador, si su nivel de producción se ha elevado etc. Reza T. (1995) establece que esta dimensión "nos permite verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento del entrenado, etc".

**d) Costo-Beneficio:** Generalmente se crean altas expectativas sobre el resultado del proceso de capacitación, del cual se espera un resultado inmediato y satisfactorio; sin embargo debemos entenderla como un proceso gradual, en el que las metas establecidas serán alcanzadas si la aplicamos de manera oportuna y adecuada.

Ahora bien la capacitación, como proceso en el que el trabajador se forma mediante el uso de equipo productivo y la orientación de un instructor, genera el problema de cuantificar con precisión los costos de la capacitación y la evaluación de los beneficios. Es decir deberemos establecer el costo-beneficio de la capacitación.

Míán C. (1995) establece que "El modelo de análisis costo-beneficio tiene el interés de comparar los costos de una acción educativa, contra los beneficios que se obtienen de ella".

Por otra parte Valencia J.A. (1982) dice que "es la actividad que consiste en estimar los costos del sistema integral de capacitación, y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma aporte a la organización".

Como podemos darnos cuenta, la evaluación del costo-beneficio de la capacitación no es otra cosa que el establecimiento de una comparación en términos financieros del gasto que representa una acción de capacitación contra el valor de los beneficios que la misma acción reporta. Llevar a cabo la comparación del valor monetario de los beneficios, con el valor monetario de los costos, nos permite usar una medida común para analizar diferentes alternativas de capacitación. Al realizar esta acción podremos, entonces, realizar un análisis y evaluación de las diferentes alternativas con que contamos para elegir aquella que mejor nos convenga, esta decisión favorecerá a aquella opción cuyos beneficios superen los costos de inversión.

Flores y Aristo (1994,p.64) señalan que las empresas con grandes inversiones en capacitación tienen la necesidad de analizar la relación costo-beneficio de sus programas y establecen que para satisfacerlo es preciso tomar en cuenta que:

- La evaluación es un proceso integral que debe contemplarse desde la planeación de los eventos.

- Los sistemas de evaluación de capacitación requieren alimentación sobre índices de productividad de puestos y/o áreas de la empresa para confrontar su impacto con ellos.

- La planeación y control de la inversión en capacitación es imprescindible.

- Esta tiene que contemplar aspectos cuantitativos y cualitativos.

- La definición de los indicadores, parámetros e instrumentos de evaluación así, como las tablas de calificación e interpretación, deben ser realizadas por un experto en estrecha comunicación con el área responsable.

- Una vez establecido el sistema es recomendable que el diseñador capacite al personal que lo operará.

Para llevar a cabo el cálculo del beneficio logrado a través de la capacitación podemos hacer uso de la estadística descriptiva ya que por medio de ella se recolectan y clasifican datos obteniendo resúmenes acerca de algún fenómeno educativo o de capacitación sujeto a estudio.

Reza T. (1995) menciona que para realizar el análisis del costo-beneficio de la capacitación deberemos tomar en cuenta las partes directamente involucradas en el proceso de capacitación, es decir deberemos considerar a la empresa, al trabajador, a la administración y al sistema económico en su conjunto.

El método a emplear consiste en tres pasos que se enuncian a continuación:

- Determinar los costos monetarios para cada una de las partes involucradas.

- Establecimiento de los beneficios económicos, estos se refieren a que cambios económicos hubo después de la capacitación se establecen, al igual que los costos, en función de:

\* La empresa: En donde se evalúan los incrementos de la productividad una vez que finaliza el curso. Aumentos en las utilidades o el capital, como consecuencia del aumento de las habilidades, aptitudes, actitudes y/o destrezas del trabajador.

\* El trabajador: Aumentos en su sueldo una vez terminado el curso, estabilidad en el empleo, motivación para un mejor desempeño laboral.

\* La administración: Mejoras en los sistemas y procedimientos organizacionales.

\* El sistema económico global: Establecimiento de los costos de oportunidad del capital y del trabajador, siempre y cuando no se hayan estimado con antelación.

Una vez que hemos determinado los costos y los beneficios por separado llegamos a la última parte del procedimiento.

- Comparar los costos con los beneficios: Para llevar a cabo dicha comparación es necesario que los datos de costos y beneficios estén actualizados al momento de realizar la acción. Debemos tomar en cuenta que los costos se producen al momento de llevarla a cabo y los beneficios constituyen un continuo que persiste a lo largo del tiempo.

Para llevar a cabo la actualización de los beneficios debe tomarse en cuenta la decisión sobre el período de tiempo que se considera perdurarán los efectos de las acciones de capacitación, es decir, la estimación de vida de la inversión, así como el nivel de disminución que habrá de ser considerado para la actualización de los beneficios.

Cabe señalar que de no existir la evaluación del costo-beneficio de la capacitación se dificultará la evaluación del impacto de la capacitación en los costos de operación, en los niveles de productividad y de manera global en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Una vez que hemos llevado a cabo el establecimiento de estos factores debemos iniciar la descripción de el valor de la capacitación como inversión financiera. Es decir debemos establecer si la capacitación esta trayendo consigo beneficios, expresados en términos financieros, mayores a los gastos realizados para su implantación, es decir el costo/beneficio de la capacitación.

e) **Esfuerzo:** Reza T. (1995) establece que dicha dimensión "consiste en establecer objetivamente la efectividad con la que se fue desarrollando el proceso de capacitación, es decir, básicamente se evalúa la coordinación que se llevó a cabo entre los elementos constitutivos del proceso, esto se compara con los beneficios obtenidos estableciendo así si el esfuerzo fue proporcional a las ganancias obtenidas, en otras palabras es el análisis del costo-beneficio expresado en términos de la inversión del esfuerzo humano dedicado a la realización del evento capacitador".

Si hacemos un análisis de estas dimensiones podremos darnos cuenta de el papel tan importante que juegan dentro de la capacitación, ya que a partir de ellas podemos realmente establecer si nuestros objetivos y metas se realizaron satisfactoriamente y en caso de no ser así, obtendremos la información suficiente como para saber qué mejoras o modificaciones debemos hacer, lo triste en este caso es que en México no le hemos dado la suficiente importancia a esta última fase del proceso de capacitación, prueba de ello es la falta de material al respecto, no sólo en bibliotecas de la UNAM, sino también en bibliotecas de dependencias privadas. Lo más que se llega a hacer es una evaluación de la reacción que, como ya vimos, sólo nos ofrece información de si gustó o no el curso y de la actuación del instructor y no de si realmente se cumplieron los objetivos establecidos durante la planeación de la capacitación. Queda entonces abierta la propuesta de que debemos trabajar en el proceso evaluativo de la capacitación que brindamos a los trabajadores, no sólo como una necesidad de cerrar el proceso administrativo, sino como una fuente sumamente valiosa de donde podremos obtener información que nos haga cada vez mejores dentro del área de capacitación.

#### **Elemento C.7**

### **EVALUACION DE MATERIALES E INSTRUMENTOS**

El contenido de este apartado se conserva intacto, no sufre ningún agregado.

## **EVENTO " D "**

#### **Elemento D.1**

### **CRITERIOS PARA EL CAMBIO CONDUCTUAL, PRODUCCION Y EJECUCION EN EL TRABAJO.**

#### **Elemento D.2**

### **TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE MATERIALES E INSTRUMENTOS.**

Estos dos apartado se conservan con los materiales bibliográficos actuales, no obtienen ningún contenido agregado.

### Elemento D.3

## TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE LAS DIMENSIONES EN CAPACITACION

Ahora que ya hemos definido las dimensiones a evaluar dentro de la capacitación es necesario responder a la pregunta ¿Con qué instrumentos medimos?

No importa que dimensión vayamos a evaluar, debemos estar seguros de que el material que utilizaremos cuenta con los siguientes criterios (Reza T. 1995):

**Validez:** Es decir que realmente vaya a medir lo que pretende, procurando evitar cualquier distorsión (Kerlinger, 1988).

**Confiabilidad:** Que presente consistencia en los resultados, esto es que si se aplica en repetidas ocasiones a un mismo grupo los resultados deberán ser semejantes sino iguales (Kerlinger, 1988).

Una vez señalado, ésto revisemos los instrumentos con los que contamos para evaluar cada dimensión:

**Reacción:** Como ya vimos esta dimensión explora solo la opinión de los participantes con respecto al curso, para esta dimensión contamos con los siguientes formatos de cuestionarios, (a reserva de que cada instructor formule los suyos propios estas son algunas alternativas):

Reza (1995, pp.107-115) presenta los siguientes dos formatos para evaluar la reacción:

#### *Cuestionario # 1*

**INSTRUCCIONES:** En las siguientes páginas, encontrará un listado de aspectos relativos al curso en el cual ha participado. Con relación a cada uno de ellos, le rogamos exprese su opinión, poniendo un valor de 5,4,3, etc.; en el cuadro de la derecha, considerando el siguiente puntaje:

Si usted cree que fue:	Entonces asigne un valor de:
Excelente	5 puntos
Muy Bueno	4 puntos
Bueno	3 puntos
Suficiente	2 puntos
Deficiente	1 punto

Nombre del curso:					
Fecha de evaluación/Día:		Mes:		Año:	
Nombre del Instructor(es):					
Sede:					
<b>DEL INSTRUCTOR</b>					
	1	2	3	4	5
Dio a conocer y alcanzó los objetivos de su curso					
Domino el tema					
Preparó sus sesiones					
Se comunicó con claridad					
Inició y concluyó puntualmente					
Supervisó el trabajo en equipo					
Ilustró el tema con casos prácticos					
Su desenvolvimiento en el grupo fue profesional					
Fomento la participación del grupo					
Aclaró dudas					
Promovió la integración del grupo					
<b>DEL CURSO</b>					
Se alcanzaron los objetivos					
El conocimiento adquirido es aplicable al puesto					
Los temas estudiados contienen un equilibrio teórico-práctico					
Los temas contemplaron una secuencia lógica					
Los ejercicios y juegos vivenciales fueron acordes con los contenidos del curso					
Los materiales y manuales empleados fueron suficientes					
<b>DEL GRUPO</b>					
Los participantes se mostraron interesados					
Compartieron sus conocimientos y experiencias					
Se integraron con la intención de alcanzar el objetivo educativo					
La comunicación fue dinámica entre los miembros					
La actitud del grupo fue positiva					
La actitud del grupo hacia el instructor y coordinadores fue cordial y de respeto					
La impresión general del grupo y del evento					
<b>DE LA COORDINACIÓN Y OTROS SERVICIOS</b>					
La Calidad del trabajo del coordinador					
La actividad anterior al curso fue adecuada (promoción, inscripciones, entrega de materiales, trámites, etc.)					
El aula fue adecuada y cómoda					
El servicio de la cafetería fue completo y satisfactorio					
La iluminación del lugar fue suficiente					
El sonido fue de calidad					
La entrega de diplomas fue oportuna					

APRECIACION GENERAL DEL CURSO
1. Lo que más me gustó del curso fue:
2. Lo que menos me gustó del curso fue:
3. Mis sugerencias tendientes a mejorar el curso son:
4. Me gustaría capacitar en los siguientes cursos de capacitación:

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS: Una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo y coordinación, se procederá a interpretarlos.

Para obtener los promedios, bastará con sumar los valores que se hayan otorgado a cada grupo, dividiéndolos entre el número total de participantes para obtener la media correspondiente. El promedio general se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro.

Veamos un ejemplo de como se interpretan estos resultados:

DEL INSTRUCTOR: sujeto 1:  $4+4+3+4+3+2+4+3+5+4+3= 39/11= 3.54$   
 sujeto 2:  $3+4+3+5+3+4+3+2+4+3+4= 38/11= 3.45$   
 sujeto 3:  $2+3+4+4+4+3+3+4+5+5+3= 40/11= 3.63$

DEL CURSO: sujeto 1:  $3+4+3+5+2+5+3= 20/7= 2.85$   
 sujeto 2:  $3+2+4+4+3+4+5= 25/7= 3.57$   
 sujeto 3:  $5+2+3+4+3+3+2= 22/7= 3.14$

DEL GRUPO: sujeto 1:  $4+5+5+3+2+5+4= 28/7= 4.00$   
 sujeto 2:  $3+4+5+3+4+3+4= 26/7= 3.71$   
 sujeto 3:  $2+3+4+4+4+3+3= 23/7= 3.28$

DEL COORDINADOR: sujeto 1:  $4+3+3+2+4+4+5+4= 29/8= 3.62$   
 sujeto 2:  $3+3+4+3+2+5+5+3= 28/8= 3.50$   
 sujeto 3:  $5+2+3+4+3+3+2+4= 26/8= 3.25$

Una vez obtenidos los promedios se obtiene la media:

DEL INSTRUCTOR:  $3.54+3.45+3.63= 10.62/3= 3.54$   
 DEL CURSO:  $2.85+3.57+3.14= 10.27/3= 3.42$   
 DEL GRUPO:  $4.00+3.71+3.28= 11.51/3= 3.83$   
 DEL COORDINADOR:  $3.62+3.50+3.25= 3.46$

El promedio general del curso es:

$$3.54+3.42+3.83+3.46= 14.25/4= 3.56$$

Los datos obtenidos indican que, en términos generales, el curso cumplió con su propósito, situándose entre bueno y muy bueno.

### *CUESTIONARIO # 2*

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción que responda, con mayor precisión, a su punto de vista u opinión. Marque una "X", sobre la letra correspondiente.

1. Las exposiciones del instructor, desde el punto de vista teórico.....
  - a) Estuvieron bien fundamentadas.
  - b) Bien fundamentadas en su mayoría.
  - c) Algunas tuvieron fundamentación teórica.
  - d) Fueron superficiales.
  - e) Fueron vagas e imprecisas.
  
2. La información proporcionada por el instructor durante el curso evento fue:
  - a) Totalmente actualizada.
  - b) Actualizada en su mayor parte.
  - c) Una mezcla entre información actualizada y conocida.
  - d) Desactualizada en su mayoría.
  - e) Totalmente desactualizada.
  
3. Los conocimientos y habilidades obtenidas en el curso.....
  - a) Son totalmente aplicables a mi entorno socio-laboral
  - b) Son aplicables en su mayoría.
  - c) Algunos son aplicables.
  - d) No son aplicables.
  - e) Son inaplicables.
  
4. Las actividades desarrolladas durante el curso...
  - a) Fueron perfectamente planeadas.
  - b) Fueron planeadas en su mayoría.
  - c) Algunas fueron planteadas.
  - d) La mayoría no se planearon.
  - e) No fueron planeadas.
  
5. El instructor.....
  - a) Expuso claramente los objetivos del curso y la metodología para alcanzarlos
  - b) Expuso los objetivos genéricos y la metodología a seguir.



- c) Mencionó los objetivos, pero no la metodología a seguir.
- d) Mencionó la metodología a seguir, pero no los objetivos a alcanzar.
- e) No hizo mención de los objetivos a alcanzar ni de la metodología a seguir.

6. Durante el curso usted.....

- a) Comprendió fácilmente los temas revisados.
- b) Comprendió los temas revisados.
- c) Comprendió, aproximadamente la mitad de los temas, sin dificultad.
- d) La mayor parte de los temas le resultaron difíciles de comprender.
- e) No pudo comprender ningún tema.

7. Durante el curso, después de cada exposición teórica, se incluyeron.....

- a) Ejercicios y prácticas acordes con cada tema.
- b) Ejercicios y prácticas acordes con cada tema.
- c) Ejercicios y prácticas apropiadas para, aproximadamente, la mitad de los temas.
- d) Ejercicios y prácticas muy pocos temas.
- e) No hubo ejercicios ni prácticas en absoluto.

8. Durante el curso, el instructor.....

- a) Siempre verificó si había comprendido el tema, antes de pasar a otro.
- b) Por lo general verificó la comprensión del tema.
- c) Algunas veces verificó la mayoría la comprensión del tema.
- d) Nunca lo verificó.

9. Durante el curso, el instructor.....

- a) Siempre aclaró todas las dudas que se le presentaron sobre el tema.
- b) Por lo general aclaró las dudas.
- c) Algunas veces aclaró las dudas.
- d) Aclaró unas cuantas dudas.
- e) No aclaró ninguna duda.

10. ¿ Logró usted los objetivos del curso?

- a) Sí
- b) No

11. Considera que los medios de enseñanza usados (películas, retroproyector, láminas, etc.) fueron.....

- a) Acertadamente seleccionada para cada tema.
- b) Cumplieron con su propósito.
- c) Algunos fueron apropiados y otros no.
- d) En su mayoría, no fueron apropiados.
- e) Ninguno fue apropiado.

12. El material que se le proporcionó fue utilizado en su totalidad durante el curso.
- a) Sí
  - b) No
13. El material que se le proporcionó está claramente redactado.
- a) Sí
  - b) No
14. La comunicación del instructor fue:
- a) Extraordinaria
  - b) Muy buena
  - c) Buena
  - d) Regular
  - e) Deficiente
15. El instructor se mostró afable:
- a) Siempre
  - b) La mayor parte de las veces
  - c) Algunas veces
  - d) En pocas ocasiones
  - e) Nunca
16. El instructor se esforzó por mantener el interés de los participantes:
- a) Durante todo el curso
  - b) La mayor parte del curso
  - c) Algunas veces
  - d) En pocas ocasiones
  - e) Nunca
17. El instructor estableció, con precisión las reglas del juego del curso:
- a) Sí
  - b) No
18. El instructor mantuvo al grupo:
- a) Siempre activo
  - b) Activo
  - c) Algunas veces activo
  - d) La mayor parte de las veces pasivo
  - e) Siempre pasivo
19. El instructor encauzó las actividades del grupo hacia el aprendizaje del tema:
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Pocas veces

e) Nunca

Como puede verse todas las preguntas anteriores permitirán obtener información valiosa para revisar el comportamiento del instructor, el alcance de los objetivos, la dinámica del grupo, etc. El aprovechamiento de los indicadores que se obtengan serán en beneficio del proceso de capacitación.

Por su parte Smith y Delhaye (1990, pp.119-121) presentan el siguiente cuestionario para la evaluación de la dimensión de reacción:

### CUESTIONARIO DIARIO

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

CALIFICACIONES Excelente Bueno Satisfactorio Superficial

Pobre		
Título de la sesión _____	Contenido	
_____	Presentación	
Título de la sesión _____	Contenido	
_____	Presentación	
Título de la sesión _____	Contenido	
_____	Presentación	
Título de la sesión _____	Contenido	
_____	Presentación	
Título de la sesión _____	Contenido	
_____	Presentación	

¿Cuál fue el punto más sobresaliente del día? ¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el punto más bajo del día? ¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### HOJA DE EVALUACION DE PROGRAMA

I. ¿Cuáles fueron los objetivos de este programa?

- a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_

2. Representan estos objetivos las verdaderas necesidades de capacitación de su trabajo?  
1                      2                      3                      4                      5  
De ninguna manera    Un poco    Medianamente    Bien representadas    Representadas exactamente

3. ¿En que medida logra el programa sus objetivos?  
1                      2                      3                      4                      5  
De ninguna manera    Un poco    Satisfactoriamente    Muy bien    Exactamente

4. ¿Qué dejaría usted fuera del programa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿A que se le podría dedicar menos tiempo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Que se incluiría (agregaría)al curso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿A qué se le podría dedicar más tiempo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Estuvo usted en condiciones de relacionar el contenido del programa con lo que usted ya sabía? ¿De qué manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué técnicas de capacitación utilizadas en el programa fueron eficaces? ¿E ineficaces? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Si lo desea, haga cualquier otro comentario que considere apropiado  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Aprendizaje:** Para la evaluación del aprendizaje tenemos que Reza (1995) propone utilizar pruebas ocupacionales, para lo que es necesario considerar aspectos como: la descripción del puesto, la organización de la prueba o examen con base en la estructura de la descripción del puesto y formular las preguntas y objetivos lo más objetivamente posible, todo esto con el fin de que midan exactamente lo que se necesita para desempeñarse en el puesto; determinar lo más exactamente posible los criterios para establecer los factores de valoración, concretando las normas correspondientes; registrar todas las pruebas piloto necesarias con el fin de determinar la validez de la prueba.

El siguiente cuadro nos presenta un ejemplo de cómo habrá de estructurarse una prueba ocupacional, tomando como base la descripción del puesto de coordinador de cursos de capacitación (Reza, 1995).

Ficha básica de descripción del puesto							
Puesto: Coordinador de Cursos de Capacitación							
Listado de funciones (por orden de importancia)	Conocimientos y habilidades para desarrollarlas	Valor de la función en %	Número de preguntas	Alcance de la Pregunta			
				A	B	C	
1. Coordinación de eventos de capacitación	Información suficiente sobre los procedimientos a realizar antes, y después del curso	25%	15	4	4	7	
2. Reclutamiento y selección de instructores	Manejo de técnicas para el reclutamiento y selección de instructores	20%	12	3	3	6	
3. Detección y evaluación de la oferta para los servicios de capacitación	Conocer el mercado local y foráneo de despachos, instituciones y personas físicas que ofrecen servicios de capacitación y desarrollo de recursos humanos	15%	9	4	3	2	
4. Normatividad presupuestal contable	Hacer presupuestos, realizar trámites internos y organizar documentos contables	10%	3	2	2	2	
5. Diseño y seguimiento de programas	Elaborar sus propios programas y darles seguimiento para conocer sus avances	10%	6	1	2	3	
6. Elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación y desarrollo	Manejar metodologías de diagnóstico	10%	6	3	2	1	
7. Administración de recursos materiales	Saber elegir y utilizar los implementos, mobiliario y equipo necesarios para cada evento de capacitación	5%	3	1	1	1	
8. Tecnología educativa	Comprender las metodologías para el diseño de cursos	5%	3	1	2	-	
<b>TOTALES</b>		100%	60	19	19	22	

La elaboración de estos cuadros puede llevarse a cabo de la siguiente manera:

1. Listado de funciones por orden de importancia: Una vez que sabemos qué actividades se realizan dentro del puesto, ésto lo obtenemos por medio del análisis de puesto, se procede a ordenarlas por orden de importancia.

2. Conocimientos y habilidades para desempeñarlas: Aquí se establece qué se necesita saber para llevar a cabo cada una de las funciones anteriores para de esta manera orientar el contenido de la prueba al puesto de que se trate.

3. Valor de la función en términos de porcentaje: Aquí debe determinarse la magnitud de carga de trabajo que la función requiere en términos del nivel de responsabilidad y el impacto.

4. Número de preguntas: Se determinan con base en el peso que cada de las funciones posea, es decir, aquella tarea cuyo porcentaje sea mayor deberá tener un mayor número de preguntas que el de la función con un menor porcentaje.

5. Alcance de la pregunta: Se refiere a la profundidad que se desee tenga la pregunta. Esto se refiere al nivel taxonómico que deseamos lograr.

Por otro lado, la D.G.C.P afirma que para establecer el grado de aprendizaje obtenido por los asistentes al curso de capacitación contamos con técnicas de evaluación que, pueden clasificarse en tres categorías que son:

\* Las técnicas de resolución de problemas que consisten en plantear una serie de preguntas que deben ser resueltas por los participantes a partir de conocimientos proporcionados por el instructor. Se usa básicamente para evaluar el aprovechamiento de los participantes. Y se divide en:

- Pruebas objetivas: que se dividen en dos:

· por suministro: respuesta breve y completamiento

· selección: falso-verdadero, respuesta alternativa, casamiento y selección múltiple.

- Pruebas de ensayo o temas: que son pruebas de un solo elemento que permite saber la forma en que los sujetos organizaron su información. Los reactivos que se usan son de: respuesta restringida y de respuesta extensiva.

\* Técnicas de solicitud de productos o conductas específicas que consisten en pedir al participante productos de trabajo que reflejen lo que se le está enseñando; éstas se dividen en siete instrumentos que son: proyectos, monografías, ensayos, reportes, participación, informes orales y demostraciones.

\* Técnicas de observación. Estas técnicas nos permiten evaluar la ejecución del participante en condiciones naturales o simuladas, aquí interesa evaluar el proceso, lo cual se refiere a los pasos que se siguen en la realización de una tarea específica, el producto no da el resultado final, para ello contamos con tres diferentes instrumentos como son: las listas de verificación o cotejo, registros anecdóticos o bien escalas estimativas.

Ahora bien, una vez que hemos decidido la técnica que utilizaremos para establecer el nivel del aprendizaje obtenido por los capacitandos, deberemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones para la elaboración de los instrumentos de evaluación:

- 1° Que los reactivos tengan relación directa con los objetivos del curso
- 2° Que se refieran a temas realmente desarrollados en el curso
- 3° Que tengan claridad de redacción
- 4° Que las instrucciones sean claras y de fácil comprensión
- 5° Que sea posible calificarlas objetivamente
- 6° Que los reactivos se refieran a la información más importante y no a la superflua
- 7° Que los resultados sean dados a conocer a los evaluados y a las partes implicadas en el proceso de capacitación.

**Seguimiento:** Como ya vimos durante esta fase lo que se hace es una evaluación del trabajador en su ejecución en el trabajo una vez que el curso terminó; muchos autores consideran la evaluación de seguimiento como una fase muy importante, sin embargo poco o nada se ha hecho para establecer cómo llevarla a cabo. A esta dimensión anteriormente se le conocía como evaluación de ejecución en el trabajo, para realizar la evaluación de esta dimensión contamos con dos alternativas una proporcionada por Jiménez y Laffitte (1981) y otra proporcionada por Ayala e Iniesta (1992).

Jiménez y Laffitte (1981) establece que para realizar la evaluación de la ejecución en el trabajo se puede hacer antes una determinación de instancias para facilitar la medición, estas instancias son:

- a) Conductuales: lo que hace el sujeto en su lugar de trabajo
- b) Productos permanentes: los resultados concretos de la acción del sujeto.
- c) Organizacionales: aumento y disminución de la productividad de la empresa.

Estas instancias pueden medirse más fácilmente si se realiza un seguimiento, a través de un diseño A-B-C en el que como ya vimos, la A es la línea base que se establece antes de la intervención; la B es la intervención en sí misma es decir la aplicación de la capacitación y, en este caso la C es el seguimiento que se hace para ver hasta qué medida perduran los efectos de la capacitación, con esto podremos ver los cambios logrados desde la línea base hasta el seguimiento.

Para observar la conducta existen tres tipos de registros conductuales:

- 1) Registros automáticos: son aquellos en que no interviene el organismo para realizar la medición por ejemplo: el reloj checador.
- 2) Registros de productos permanentes: son aquellos en los que se obtiene un producto concreto como resultado de la acción del sujeto por ejemplo: el número de hojas hechas.

Para este tipo de registro contamos con el siguiente formato:

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

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

Producto Final	Fecha	Producto Terminado	Producto no terminado

3) Registros observacionales: son en los que se requiere cuando menos de dos observadores que van a registrar la conducta de los sujetos en cuestión. Estos registros pueden ser:

a) De Frecuencia: en donde lo que se hace es registrar el número de veces en que el sujeto presente la conducta previamente descrita, en un lapso determinado.

b) De Intervalo: en este tipo de registros lo que se hace es ver si hay o no ocurrencia de la conducta prescrita en un intervalo determinado previamente deberemos anotar todas las veces que la conducta aparezca durante el intervalo.

Para este registro contamos con el siguiente formato:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
No. de Registro \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	9:30 - 9:45	9:45-10:00	10:30-10:45	11:45- 12:00

c) Flash: en él el observador establece contacto visual con la persona observada cada determinado tiempo, es decir, a intervalos fijos y en forma instantánea, para enseguida anotar la conducta que estaba exhibiendo la persona en ese momento.

Para ello podemos utilizar el siguiente formato de registro:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
No. de Registro \_\_\_\_\_ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora Fin: \_\_\_\_\_  
Observador: \_\_\_\_\_

Observaciones	Hora	Conducta Observada

d) Muestreo de tiempo: El observador no establece contacto visual con la persona observada sino hasta el final del intervalo, registrando de forma instantánea la ocurrencia de la conducta prescrita.



Para ello tenemos el siguiente formato de registro:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 No. de Registro: \_\_\_\_\_ Hora Inicial: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_  
 Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Observaciones (hora)	Ocurrencia

e) Actividades planeadas: este registro se utiliza cuando se van a observar grupos de gente que realizan una misma actividad, lo que se hace es que en intervalos previamente establecidos se observa al grupo para ver cuántas están realizando la conducta prescrita y cuántas personas son en total, para que con estos datos se saque un porcentaje de la gente que ejecuta la conducta.

Para ello se puede usar el formato siguiente:

Observador: \_\_\_\_\_ No de Registro: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

Conducta o Actividad	Lugar	Hora	No. de Personas en actividad	Total de personas	% de personas en actividad

f) Duración: en este tipo de registro se tiene determinado el tiempo en que el sujeto debe ejecutar la conducta y se ve si el sujeto ejecuta dicha conducta en un tiempo menor o igual al determinado, señalando la ocurrencia o no de la conducta.

En el siguiente formato vemos como llevar a cabo un registro de duración:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 No de Registro: \_\_\_\_\_ Observador: \_\_\_\_\_

Conducta	Duración predeterminada	Duración Registrada	Ocurrencia

Otra forma en que podemos medir la ejecución en el trabajo es a través de un test-retest, el cual consiste en aplicar un pretest, dar el programa y al final aplicar un posttest, pasado un tiempo se aplica nuevamente el mismo y si se pide por escrito se considera un registro de producto permanente (Jiménez O. et al. 1980).

Con lo que hemos visto podemos establecer que el procedimiento para este tipo de evaluación es básicamente el que sigue:

1. Criterio ( Identificación de la conducta)
2. Determinación del registro
3. Elaboración del plan de observación, como se va a realizar la identificación de variables .
4. Aplicación del registro.
5. Evaluación, en donde se establecen los resultados encontrados.

Por su parte Ayala et al.(1992, pp.98-102) señalan que la evaluación del seguimiento es difícil de aplicar debido a que los empresarios se muestran renuentes a invertir más tiempo y dinero en éste proceso previendo dicho inconveniente proponen que dicho proceso se lleve a cabo desde la detección de necesidades atravesando por la elaboración de objetivos y los distintos tipos de evaluación de acuerdo a su amplitud. La forma de evaluar la dimensión de seguimiento es:

\* Informar a los jefes de los capacitandos los logros que se pretenden alcanzar a través de la capacitación de sus trabajadores, para, de esta manera, ayudar al trabajador propiciando que lo asimilado durante la capacitación sea de utilidad en su puesto de trabajo.

\* Sencibilización al compromiso, si el participante no desea aplicar lo aprendido, aun teniendo el conocimiento, será imposible observar cambios en el desempeño de su trabajo. Por ello es necesario sencibilizarlos sobre la importancia que tiene el llevar a la práctica la capacitación recibida. Para lograr dicha sencibilización el ITESM (1990) propone que "al inicio de cada curso, independientemente del curso de que se trate, se incluya como primer tema el compromiso, en donde se explique al participante en qué consiste un compromiso, en donde se explique al participante en qué consiste un compromiso, qué elementos lo conforman, qué personas pueden comprometerse y por qué deben hablarse de fechas de cumplimiento.

\* Elaboración de compromiso (Determinación de conductas o acciones específicas) es necesario que el instructor conozca las características del trabajo que realiza el participante, en ocasiones dicho conocimiento es demasiado superficial. Así cuando el participante desea aplicar a su trabajo lo aprendido durante el curso se encuentra con dificultades que se lo impiden.

Esto provoca que los resultados de la capacitación, al menos dentro de la organización sean considerados inservibles, pues el participante no encuentra como aplicarlos en su trabajo. Para evitar ésto es necesario que la determinación de objetivos sea

llevada en base a las necesidades encontradas durante la DNC, también es necesario pensar en las características de los participantes a que se destina ese curso.

Por eso, cuando se imparte un curso se deben dar a conocer a los participantes el objetivo general y los objetivos particulares, terminales o específicos. Así al término de cada tema, los participantes deberán determinar la acción o conducta específica que aplicaran en la actividad laboral que realizan, con el fin de utilizar los conocimientos adquiridos. Estas acciones específicas serán denominadas compromisos (Ayala et al. 1992, p. 102).

\* Evaluación Formativa , durante la cual se determina en qué grado van siendo logrados los objetivos del curso, en caso de notar que deficiencias en su cumplimiento el instructor deberá tomar las acciones correctivas necesarias, evitando, de esta manera, que los errores presentados durante esta evaluación sean llevados al desempeño del trabajo.

\* Evaluación de Reacción, nos permite saber la opinión del trabajador en cuanto al desarrollo del curso, con ella podremos corregir las situaciones necesarias para lograr que los compromisos sean aceptados y cumplidos por los trabajadores capacitados.

\* Sesión de revisión de compromisos, Ayala e Iniesta (1992, p. 104) proponen que al finalizar la última sesión del curso se fije la fecha de la primera sesión de seguimiento. Proponiendo que ésta sea de quince a veinte días después de terminado el evento, a fin de dar oportunidad al participante de aplicar a sus funciones los conocimientos adquiridos. Además este período deberá permitir detectar obstáculos en el cumplimiento de los compromisos generados en el curso para tomar medidas correctivas a tiempo.

Durante esta primera sesión de seguimiento, coordinada por el instructor, se realiza un resumen del contenido del curso y se aplica un examen sumativo de conocimientos teóricos y prácticos.

Posteriormente se revisan avances en el cumplimiento de los compromisos, se exponen las causas y la forma en que pueden superarse estos problemas.

Al término de esta sesión el instructor hace entrega a los participantes de las constancias y/o diplomas de asistencia al curso, mismos que servirán como incentivos por el esfuerzo realizado en el cumplimiento de compromisos y se acuerda la fecha de la próxima sesión de seguimiento.

El instructor elabora un informe sobre avances, problemas y sugerencias para lograr el cumplimiento de los compromisos, que después envía a los directivos de la organización.

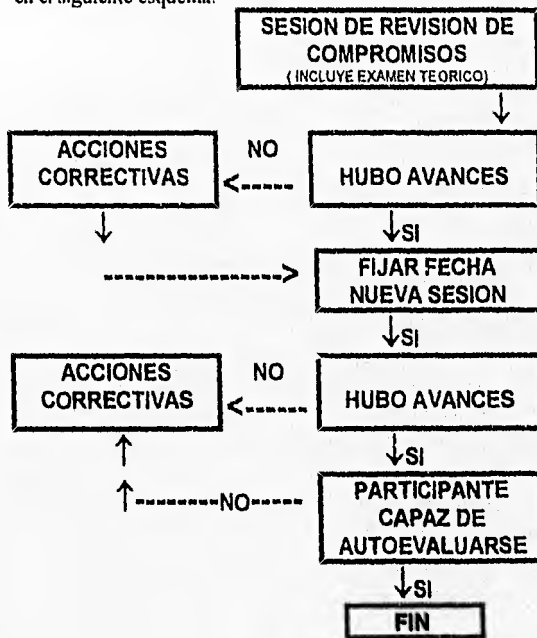
\* Sesiones consecutivas de seguimiento. El tiempo entre una sesión y otra es recomendable que varíe de diez a quince días, considerando los obstáculos que los participantes enfrenten en el cumplimiento de los compromisos.

Al inicio de cada sesión de seguimiento se hace un breve resumen de la reunión anterior y se prosigue inmediatamente con la revisión de compromisos. Es importante mencionar que en estas sesiones ya no se llevan a cabo exámenes de conocimientos.

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

El número de sesiones dependerá de los avances que se vayan alcanzando. Si continúan los obstáculos para aplicar lo aprendido, las sesiones seguirán realizándose hasta que se eliminen los impedimentos para cumplir los compromisos generados.

En resumen la forma de evaluación de seguimiento que proponen Ayala e Inista se basa en lo siguiente: Una vez que el curso a sido plneado, las acciones de apoyo se han establecido y el curso ha sido impartido deberemos confirmar las sesiones de revisión de compromisos y llevarlas a cabo, la manera en que estas sesiones se deberán dar se presenta en el siguiente esquema:



**Costo-Beneficio:** Para llevar a cabo esta evaluación lo primero que debemos hacer es: recopilar y categorizar los costos; ésto se puede llevar a cabo dentro de las diversas actividades que forman el proceso de capacitación. Mian Castillo (1995) menciona que "Por lo general el término costo se relaciona con los gastos directos que genera una actividad determinada que tiene un presupuesto limitado. También se relacionan con lo que se llama costos de contabilidad o rendición de cuentas". Levin (1983) menciona que el costo es " el expendio financiero asociado con una actividad determinada. Sin embargo, el registro de costos sería una tarea relativamente simple si se tratara solamente de rendir cuentas y ajustar cifras".

Los costos de cada función de la organización deben ser obtenidos de diferente manera Kearsley G. (1982) establece que " en términos simples, la administración de programas de capacitación y educativos, pueden ser reducidos a un acto de balancear costos y resultados. Los costos son aquellos que se incurren al planear, desarrollar, conducir y evaluar programas instruccionales. Los resultados son aquellos rendimientos que se espera producir, como una consecuencia directa o indirecta de la instrucción. Estos rendimientos típicamente incluyen mejoras en la ejecución del trabajo o una mejora en la actitud, satisfacción o moral".

A continuación se presentan tres propuestas metodológicas para el cálculo del análisis costo-beneficio.

En " Factores que influyen en la elección de un método de capacitación", en la parte correspondiente a "rentabilidad para la empresa de la capacitación en la fábrica", Zymelman M.(1978), propone la siguiente ecuación de equilibrio:

$$\frac{m Ct + Wat - Qatn}{t - (1+r)t} = \frac{Qst - Wst}{t = m + 1(1+r)t}$$

en la que:

C t = costo de capacitar a un trabajador durante la unidad de tiempo t

Wat = salario del trabajador en adiestramiento durante t

Qat = valor de la producción atribuible al trabajador en adiestramiento durante t

Wst = salario de un trabajador calificado durante t

Qst = valor de la producción atribuible a un trabajador calificado durante t

r = tasa de descuento de la empresa

t = subíndice de tiempo

m = duración del periodo de capacitación

$n$  = periodo de tiempo que el trabajador calificado permanece en la empresa

En el "cálculo del costo-beneficio de la capacitación" Lara di Lauro (1978), propone la siguiente igualdad para el cálculo del costo total:

$$CT = \sum_{i=0}^n Ci$$

donde:  $Ci$  es el costo incurrido en el tiempo  $i, i = 0, n$

Para el cálculo del beneficio total, presenta la siguiente expresión algebraica:

$$B = \sum_{i=0}^m Bi$$

donde:  $Bi$  son los beneficios obtenidos en el tiempo  $i, i = 0, m$  ( por lo general  $B_0 = 0$ )

En "determinación del costo después de haberse llevado a cabo el adiestramiento", Valencia (1982), propone la siguiente fórmula:

$$CT = \sum_{i=0}^n Ci$$

donde:  $Ci$  es el costo incurrido en el tiempo  $i$ ; el periodo  $0, n$  es aquel en el se presentan los costos.

Para la "determinación del beneficio después de haberse realizado el adiestramiento", propone la siguiente expresión:

$$B = \sum_{i=0}^m Bi$$

\* teóricamente  $m$  representa el momento en el cual se dejaria de percibir beneficios; esto se interpreta como momento en el que, aún cuando haya beneficios, ya no son considerados por poco significativos, o bien son considerados a perpetuidad si  $m =$  infinito.

Como podemos apreciar estas formulaciones matemáticas y análisis estadísticos no son fáciles de aplicar, además de que, como señala Lara di Lauro (1978), requiere de la adopción de numerosos hipótesis de trabajo, las cuales deben ser lo más prudentes posibles, para que pueda haber un margen de corrección, en caso de que las condiciones de ejecución del programa sean menos favorables que las previstas.

En realidad los psicólogos capacitadores, generalmente no siendo contadores, economistas o administradores, carecen de los conocimientos necesarios para llevar a cabo un análisis financiero como el que estas fórmulas requieren, con ello tienen pocas herramientas para reportar información específica que demuestre un objetivo análisis del costo-beneficio.

Considerando dicho inconveniente Reza (1995) propone los siguientes pasos para llevar a cabo la estimación del costo-beneficio de una manera sencilla y efectiva.

- a) Establecer el perfil ideal del puesto de trabajo a evaluar.
- b) Determine el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo. Compare su perfil ideal contra su desempeño actual.
- c) Evalúe el desempeño: Precise en que medida se han alcanzado los estándares del puesto y cuáles no, determinando las causas que lo han facilitado o impedido.
- d) Determine sus necesidades precisas de capacitación. Formule estándares de rendimiento.
- e) Formule programas tendientes a satisfacerlas. Establezca con claridad y precisión sus objetivos instruccionales, de la empresa, del área y del puesto de trabajo, revise su compatibilidad. Tenga cuidado en verificar en que medida es compatible el objetivo educativo o del curso, con la necesidad detectada o si solamente es compatible para los fines del curso en si.
- f) Desarrolle los programas de capacitación. No pierda de vista que la complejidad del diseño y programación de la capacitación está en razón directa a las características de la estructura ocupacional de la empresa, más que al número de trabajadores que la conforman.
- g) Cuantifique el costo por persona, por curso, por programa y por área.
- h) Evalúe el resultado de sus programas de capacitación en términos de aprendizaje, penetración y reacción.
- i) Verifique el desenvolvimiento del trabajador en su puesto de trabajo, obtenga estándares y compárelos con los que tenía al principio del proceso.
- j) Calcule el costo de la ineficiencia o de los errores que se producían por el trabajador antes de ser capacitado.
- k) Calcule el costo de la ineficiencia o de los errores que se producen por el trabajador después de ser capacitado.
- l) Compare ambos factores de costo por ineficiencia.
- m) Relacione el anterior indicador con el costo del programa o curso/ evento de capacitación.
- n) Analice, cualitativamente, las mejoras observadas del trabajador en su puesto de trabajo, en términos de efectividad para desempeñarlo.

Si resulta que el beneficio es mayor a la inversión realizada estaremos hablando de una buena rentabilidad de la capacitación; si por el contrario, la inversión resulta ser mayor o igual a los beneficios obtenidos, deberemos hacer ajustes necesarios para cambiar esta situación. Es indispensable que, para que la capacitación resulte realmente efectiva y significativa, el costo sea menor a los beneficios obtenidos.

#### Elemento D.4

### TECNICAS PARA LA EVALUACION DE INSTRUCTORES

Anteriormente hicimos mención de la importancia de la evaluación de la capacitación en sus diferentes dimensiones, estableciendo el porqué debemos evaluar a los participantes y a los materiales de instrucción, sin embargo es también importante evaluar al instructor ya que en él recae la responsabilidad de lograr que los objetivos de la capacitación se cumplan. Así por ejemplo Darling (1986) cita como un programa para evaluación de instructores llamado MANATT.

El MANATT es un programa de evaluación de beneficio mutuo que toma como base la evaluación según los objetivos. Estos últimos son fijados por la institución educativa y la administración, una vez establecidos los objetivos se contemplan los logros del instructor con respecto al nivel de eficiencia que presente en aspectos relativos a:

- Técnicas de enseñanza
- Relaciones interpersonales
- Manejo y dirección de las sesiones
- Estimulación intelectual

El proceso para obtener estos datos se conforma a través de: una entrevista inicial y una entrevista final entre la persona que va a evaluar y el instructor; el uso de evaluación en el aula y con un autoinforme del instructor.

A través de este proceso se facilita la elaboración de un plan de perfeccionamiento del instructor estructurado en base a objetivos específicos.

Las técnicas que tenemos para realizar el levantamiento de información sobre la evaluación del instructor se dividen en dos:

1. Técnicas que implican la intervención directa del instructor. Estas se dividen en:

- \* Entrevistas
- \* Observación en el aula
- \* Autoinformes

2. Técnicas en las que el instructor permanece alejado, es decir que no interviene directamente en su evaluación, como lo hace en las técnicas anteriores. Estas técnicas son:

- \* Test de Competencia
- \* Las calificaciones de los capacitandos con respecto al instructor
- \* Los resultados de la evaluación del aprendizaje realizada en los capacitandos.



Veamos en que consiste la aplicación de dichas técnicas.

**Entrevista:** Suele practicarse en dos momentos: al comienzo del proceso de evaluación y al final del mismo. La primera se realiza para coordinar actividades y la segunda para llegar a conclusiones y programar un proceso de perfeccionamiento de las técnicas utilizadas por el instructor durante el curso. La realización de la entrevista dependerá de los objetivos que pretenden lograrse a partir de la capacitación.

**Observación en el aula:** Esta técnica consiste en definir operacionalmente las conductas que del instructor habrán de registrarse durante las sesiones del curso, esta técnica nos permite obtener datos sobre la actuación directa en condiciones reales de trabajo; sin embargo, presenta algunas limitaciones como el hecho de que al sentirse y saberse observado por alguien ajeno al curso el instructor se sentirá presionado y variará su rendimiento, también existe la posibilidad de que se cometan errores durante el registro por parte del observador. Al no tomar en cuenta estos factores puede hacerse una evaluación poco objetiva que no demuestre la verdadera actuación del instructor durante el curso.

**Autoinformes:** Consiste en la elaboración de una autoevaluación del instructor sobre su desempeño durante la instrucción, esta autoevaluación generalmente abarca puntos sobre ¿Qué tan bien dominó el tema?, ¿Qué problemas surgieron durante las sesiones? ¿Cómo las resolvió? etc.

**Tests de Competencia:** Estos ya implican una menor participación del instructor ya que se limita a contestar a una determinada serie de preguntas sobre los puntos que abarca la instrucción. Desde una perspectiva tecnológica estos tests nos permiten una mayor objetividad, evitando así los problemas de sesgo que presentan las técnicas de observación.

**Calificación realizada por los alumnos:** Esta técnica busca recoger la opinión de las personas directamente implicadas en las actividades del profesor, es necesario que su aplicación se realice dentro de un ambiente libre de tensión y conflictos ya que estos podrían afectar la evaluación del instructor. La presentación de esta técnica generalmente se hace a través de cuestionarios un ejemplo de estos cuestionarios son los reactivos vistos en la evaluación de reacción con respecto al instructor; su principal debilidad se manifiesta en los problemas de validez y confiabilidad. Esta técnica es la que conocemos como evaluación de la reacción, solo que aquí solo pretende medir el rendimiento del instructor y no de lo demás puntos señalados durante la explicación de dicha dimensión de evaluación.

**Resultados en el aprendizaje de los alumnos:** Esta técnica se refiere a basar la eficacia del instructor con respecto al aprendizaje de los alumnos, puede medirse a través de los productos elaborados por los capacitandos después del curso, comparándolos con los productos realizados antes de la impartición de la capacitación. La aplicación de esta técnica como factor único para evaluar el desempeño del instructor resulta inconveniente, ya que no podemos asumir que exista una relación directa entre la actuación del instructor y el

resultado del aprendizaje de los alumnos; en segundo lugar existe el problema de delimitar qué se entiende por aprendizaje y qué técnicas se van a utilizar para evaluarlo.

Utilización combinada de las técnicas: Hemos visto ya que estas técnicas presentan algunas fallas al ser utilizadas como único instrumento de evaluación para el instructor, es por eso que es conveniente aplicarlas de manera combinada para que las deficiencias de una sean cubiertas con otra, es decir deberemos escoger aquellas técnicas que en su conjunto puedan contribuir a una evaluación lo más acertada posible de la función docente, tratando de superar al tiempo, en su relación mutua, los problemas que cada una presenta. Es recomendable que se combinen las técnicas de evaluación "desde afuera" con las de intervención directa, especialmente en aquellas en las que como la entrevista y el autoinforme nos proporcionen datos que pudieron pasar por alto los observadores o evaluadores externos.

Como hemos visto a lo largo de este apartado la evaluación de la capacitación es sumamente importante ya que a través de ella podemos determinar los ajustes necesarios para lograr un mejor desarrollo de cursos futuros, es decir su principal función es la de permitirnos conocer los resultados de nuestra acción capacitadora conociendo en qué partes resultó deficiente para con ello tomar las decisiones convenientes para su mejoramiento. Desgraciadamente los especialistas en este campo no le conceden mayor relevancia, ya que es un proceso que implica tiempo y mayores gastos, sin embargo es conveniente señalar que a la larga estos gastos nos traerán ahorros, pues al detectar las carencias de un programa se evitará que en eventos futuros se presenten y dejen los mismos huecos que dejaron durante la primera aplicación.

## **EVENTO " E " CURSOS DE CAPACITACION EN EL MERCADO NACIONAL**

### **Elemento E.1**

#### **CURSOS DE CAPACITACION EN EL MERCADO NACIONAL**

La actual situación económica por la que atraviesa nuestro país, lleva a las organizaciones a planear y decidir más claramente cuáles son las necesidades que tiene para, a partir de eso, decidir qué cursos habrá de elegir para capacitar a su personal. Al visitar algunas consultorías de la Ciudad de México nos encontramos con que las solicitudes de capacitación externa de las empresas han disminuido notablemente. Sin embargo aún existen demandas específicas, veamos cuáles son estas:

La Lic. Ana Alvarez Martínez, Directora de SCAP ( Servicios de Capacitación y Adiestramiento de Personal) señala que dentro de su organización los cursos más solicitados son aquellos que van dirigidos a mandos medios y operativos, mientras que el nivel menos demandado es el gerencial y/o directivo. Los cursos actualmente impartidos por SCAP son:

- Nivel Directivo: Planeación Estratégica

- Calidad Total
- Creatividad y Asertividad
- Reingeniería de Procesos Administrativos o Producción
- Nivel Medio: Reformas fiscales del sexenio
- Comportamiento Organizacional
- Producción
- Técnicas de Supervisión
- Nivel operativo: Excelencia Secretarial
- Ortografía
- Redacción

Así como cursos de computación en diferentes paquetes que pueden ser impartidos a cualquier nivel, según sean las necesidades de la empresa.

De entre las empresas en las que SCAP brinda sus servicios están: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ferrocarriles Nacionales de México, Secretaría de Comunicaciones y Transporte, Lotería Nacional, Nacional Monte de piedad, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SECOFI, Departamento del Distrito Federal, SEPOMEX, FIDELEC, BANAMEX, BANOBRAS, ATLANTICO, Alarmas de México, Banco de México; etc.

Por su parte la Lic. Nelda Pinto S, Coordinadora didáctica de CAPINTE, S.C (Capacitación Integral, S.C) menciona que los niveles a los que más se le solicita capacitar son los mandos Directivos, de Gerencia Media, Supervisores y Secretariales, sin que esto signifique que no se les pida capacitación para los niveles operativos. Ahora bien los cursos que más se le solicitan a CAPINTE son:

- Formación Profesional de Administradores de la Capacitación (FAC)
- Reingeniería de Procesos Administrativos
- Formación Profesional de Instructores de Empresa (FORI)
- Multihabilidades de Supervisión
- Formación de Supervisores como Instructores
- Excelencia Secretaria
- Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo
- Estrategias y Técnicas de la Venta Profesional
- Venta Efectiva por Teléfono (Telemarketing)
- Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
- Negociación Efectiva
- ISO 9000

De entre las empresas a las que presta sus servicios CAPINTE tenemos: Arneses Eléctricos, Aceros Corsa, Aguas Minerales Peñafiel, Alcatel Indetel, Aurrera, Bacardi, Bachoco, BANAMEX, Banca Cremi, Banca Serfin, Banco Unión, Bridgestone Firestone, Cámara de Senadores, Celanece Mexicana, Cementos Apasco, Cementos Cruz Azul,, Centro de Capacitación para la Industria Química, Cervecería Cuahutemoc, Cervecería

Moctezuma, Cia Nestlé, Ciba Geigy, Coca Cola, Ericson, Ford Motor Co, Liverpool, Pepsi Cola, Sanborn's, Schering Mexicana, SEDESOL, Servicio Panamericano de Protección, Sherwin Williams, Siderúrgica Lázaro Cárdenas, Skytel, Telcel, UNITEC, Wella, Xerox; etc.

El Centro Industrial de Capacitación y Adiestramiento (CIA) actualmente no cuenta con un registro que nos permita saber que cursos son los que más le son solicitados, los cursos ofrecidos por CIA durante el periodo de Octubre a Diciembre de 1995 fueron:

- Mantenimiento Planeado Integral
- Calidad ISO-9000
- Administración de Almacenes e Inventarios
- Organización de Almacenes
- Contabilidad General
- Producción Justo a Tiempo
- Capacidades y Habilidades Gerenciales
- MRP- II/ Planeación de Recursos de Manufactura
- Desarrollo de la Secretaría Ejecutiva
- Compras de Importación
- Administración Moderna de Ventas

Algunas de las compañías a las que CIA proporciona capacitación son: Goodyear, Dupont, Coca Cola, Color Sport; etc.

En JUSIDMAN Y ASOCIADOS S.C, encontramos que de los cursos que más solicitados le son están:

- Análisis y Solución de Problemas
- Administración Participativa
- Integración de Equipos de Trabajo
- Planeación de Vida y Trabajo
- Cambios de Actitudes y Paradigmas
- Cliente de por Vida
- Aventuras en Actitudes
- Manejo y Resolución de Conflictos
- Desarrollo de la Creatividad
- Calidad Total y Excelencia
- Aprender a Aprender en Grupo
- Técnicas para el Control de Estrés

Al cuestionar al Lic. Ignacio Arenas sobre a qué nivel se desarrollaban generalmente estos cursos su respuesta fue la siguiente: " nuestros cursos pueden ser enfocados a niveles directivos, medios y operativos de la organización, los diseñamos y adaptamos a las necesidades específicas de nuestros clientes" entre los clientes atendidos por JUSIDMAN y Asociados tenemos: Hospital ABC, CIBA GEIGY, Coca Cola, Ford Motor Co, Craysler de México, Mexicana de Aviación, BANPAIS, BANCOMER, BCH, Cla de Luz y Fuerza de

México, Cia Nacional Bancaria, American Express, Anderson Clayton, Cia Nestlé, General Motors, Bancos Centrales de: Guatemala, Argentina, Brasil y Chile; etc.

La Management Center de México, A.C, organismo en México de la American Management Association (AMA) ofrece diferentes cursos para diferentes niveles, sin embargo en opinión de la Lic. Isela Martínez, expositora de algunos de los cursos impartidos por la AMA, la mayor demanda actual recae en cursos como:

- Finanzas para Ejecutivos no financieros
- Cómo Integrar Grupos de Trabajo Autoadministrados
- ISO 9000: Sistemas, Administración y Aseguramiento de Calidad
- Cómo Resolver Problemas de Actitud de su Personal
- Cómo Lograr Más en Menos Tiempo
- Seguridad en Recepción, Procedimientos de Emergencia y Habilidad

Administrativa

- Cómo ser el mejor Comprador
- Supervisar su Personal
- Administración de Presupuestos
- Reestructuración Financiera y Reingeniería Operativa para los Negocios

Competitivos

- Técnicas de Costeo y Presupuesto para Administración de Actividades y

Procesos de Negocios

- Internet: Comunicación Electrónica en los Negocios

Ahora entre las empresas que solicitan los servicios de la AMA se encuentran: Adicel, Almacenes Aurrera, Apoyo Administrativo Integral, Arelex, Baxter, Bayer de México, Cementos Mexicanos, Cia Teg, Colgate Palmolive, Comercial Rosfran, El Palacio de Hierro, Eveready de México, Fomento Industrial Azteca, Gillette de México y Cia, Grupo Papelero Cataluña, Halam, Industrias Cannon, Johnson & Johnson de México, Kellogg de México, Kueffel & Esser de México, Laboratorios Columbia, Operadora Vips, Opticas Lux, Pepsico de México, Productos San Cristobal, Reader's Digest de México, Searle, Unisys de México; etc.

Como podemos ver las demandas de capacitación dentro de las empresas mexicanas actualmente se inclinan hacia aquellos cursos que les permitan mejorar sus sistemas de producción, atención al público y manejo de personal, esto refleja enormemente las necesidades que de excelencia y calidad de servicio tienen los empresarios en México, ya que ante la crisis actual solo aquellos que cubran con estos puntos podrán seguir adelante.

## CONCLUSIONES

Es necesario considerar que el campo de acción del psicólogo del trabajo dedicado a la capacitación, ha sufrido constantes movimientos debido al avance de la ciencia, la tecnología, la educación y otros factores que afectan al proceso de capacitación. Durante el desarrollo de este trabajo pudimos observar la importancia que tiene tanto el proceso administrativo como el proceso evaluativo de la capacitación. Es importante señalar que dependiendo del buen establecimiento de ellos dependerá en gran parte el éxito del evento capacitador, de ahí que se hizo necesario presentar una propuesta alternativa para mejorar el programa de Desarrollo de Recursos Humanos III; donde se sugiere a los profesores, que imparten dicha materia, tomar en cuenta los nuevos contenidos, ya que en algunas partes del programa complementan la información actualmente utilizada y en otros sustituyen a la información que actualmente se da. Los contenidos propuestos provienen de bibliografía reciente, son fuentes de consulta que en su mayoría cubren un periodo que abarca de 1990 a 1995.

Evaluación y Administración de la Capacitación, ambos procesos son de vital importancia dentro de la capacitación, desafortunadamente al realizar la búsqueda del material bibliográfico, que habría de actualizar los contenidos de la materia, nos encontramos con que verdaderamente el proceso evaluativo de la capacitación es un punto muy poco atendido tanto por parte de la gente encargada de planear e impartir la capacitación, como por parte de aquellos que se benefician con ella. La evaluación es un punto poco tocado en la mayor parte de los libros destinados al tema de capacitación y cuando se toca generalmente se refieren únicamente a la evaluación de reacción que, como ya vimos, es importante pero, no proporciona la información suficiente para detectar las fallas u omisiones que un programa de capacitación pudiera presentar; son pocos los autores que consideran que la evaluación es más que un establecimiento de reacción por parte de los participantes hacia el curso y el instructor. Asimismo durante la investigación de campo realizada pudimos observar que en muchos de los despachos dedicados a la capacitación en el D.F., la evaluación de la capacitación se queda a nivel de reacción o simplemente no se considera, ya que, según se expresan las personas consultadas, ésta implica un gasto mayor que las empresas no están dispuestas a pagar.

Es necesario dedicar atención a este proceso y no relegarlo como algo que sólo nos implicará un gasto extra en el proceso de capacitación. Recordemos que la capacitación implica aptitudes y actitudes que repercutirán en la calidad de trabajo de los empleados.

Es por todo ésto que resulta de vital importancia crear conciencia, en el alumno, de la importancia que tiene ya que con ello estaremos sustentando las bases sobre las cuales la evaluación de la capacitación estará tomando la importancia real que le corresponde.

Es importante recalcar la importancia que tanto la administración como la evaluación de la administración tienen para el éxito total del entrenamiento de personal. Recordemos que independientemente de que programemos y demos el mejor curso, si no se cuenta con el material humano correcto y si no comprobamos que se están logrando los objetivos, para los que fue creado, simplemente resultará un fracaso que hará irrecuperable la inversión total realizada.

Es necesario buscar sustentos teóricos que nos permitan adecuarnos a nuestra propia realidad. Se sugiere se realicen trabajos dedicados a buscar un sistema óptimo para evaluar la capacitación en México, considerando, sí, los métodos extranjeros que se traen al país pero, evitando que sean usados tal y como son traídos, ya que la realidad de nuestro país es otra, la idiosincrasia distinta y por lo tanto las necesidades diferentes, generando que lo que se necesite obtener a partir de la evaluación de la capacitación no siempre sea igual a lo que obtendremos con dichos métodos.

Es sumamente importante otorgar a la evaluación de la capacitación la importancia debida, ya que al hacerlo estaremos generando las modificaciones necesarias a los próximos eventos de capacitación, evitando con ello caer nuevamente en los errores inicialmente encontrados.

Otra sugerencia consiste en no ignorar la existencia de aquellos programas de computación que nos permite simplificar, en muchos casos, los procedimientos para recabar información sobre el personal con el que contamos dentro de la empresa y sus características. Es necesario que saquemos provecho de las ventajas que nos ofrecen para con ello optimizar nuestro desempeño. Asimismo es recomendable considerar a la computadora como una herramienta de grandes alcances dentro del proceso capacitador.

Consideremos que el presente trabajo presenta varias ventajas entre las que encontramos: la actualización de materiales de apoyo bibliográfico para la impartición de la materia, la inclusión de nuevos puntos que reflejan, en cierta medida, los cambios ocurridos dentro del tema, proporcionando al alumno información reciente y actualizada sobre los contenidos que el programa toca.

Queda entonces abierta la sugerencia de realizar trabajos que permitan la optimización de los procesos tanto administrativo como evaluativo de la capacitación.

## REFERENCIAS

- Adams G. (1975) MEDICION Y EVALUACION. Barcelona: HERDER.
- Arias G. F. (1989) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: TRILLAS
- Arias G. F. (1994) CAPACITACION PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACION. México: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C (AMECAP).
- Aristo M. (1993) ¿A QUIEN RECURRIR PARA CAPACITAR A MI PERSONAL?, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm 1, vol.3, Septiembre, pp. 60-63
- Ayala Silva, e Inicsta Lovera, 1992, EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION: UNA ALTERNATIVA, Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato I. (1993) INICIACION A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. México: MC GRAW HILL.
- Chiavenato I. (1990) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México: MC GRAW HILL.
- Chadwick C. (1991) EVALUACION FORMATIVA PARA EL DOCENTE. Madrid: PAIDOS EDUCADOR.
- Corona G. y Martínez H (1992) APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE UNA COMPAÑIA DULCERA. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Estudios Superiores, UNAM.
- Darling-Hamond; Wise y Pease, 1986, TEACHER EVALUATION IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT: A REVIEW OF THE LITERATURE. En House, 1986, New Directions in educational evaluation. The Palmer Press, Londres.
- Dirección general de Capacitación y Productividad (1991) EVALUACION DE LA INSTRUCCION. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Escalante P. M. (1991) MEJORAMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LA EMPRESA MEDIANTE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES. Tesis de licenciatura inédita, Escuela de Pedagogía, Universidad Panamericana.
- Flores R. (1993) EL TRABAJADOR COMO INSTRUCTOR, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, núm 1, vol. 5, Noviembre, pp.64-65



Flores R. y Aristo M. (1993) EL DILEMA ¿CAPACITAR O DESPEDIR?, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm. 1, vol. 2, Agosto, pp. 64-65

Flores y Aristo, 1994, EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION, Revista Capacitación: Enlace al Futuro, Núm. 1, vol. 10, Abril, p. 64

Guerin W. L. (1992) PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS, Colombia: SERIE EMPRESARIAL LEGIS EDITORES.

Ferry G. (1991) EL TRAYECTO DE LA FORMACION. Madrid: PAIDOS.

García C. (1994) FORMACION DEL PROFESORADO PARA EL CAMBIO EDUCATIVO. Madrid: PROMOCIONES Y PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS.

Gronlund (1973) MEDICION Y EVALUACION EN LA ENSEÑANZA. México: PAX.

Jimenez O. A. y Laffitte M. (1981) MANUAL DE TECNICAS DE EVALUACION. México: EDITORIAL NUEVA GENERACIÓN.

Kerlinger F. N. (1988) INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO. México: MC GRAW HILL.

Kirkpatric D. L. (1971) A PRACTICAL GUIDE TO SUPERVISORY TRAINING AND DEVELOPMENT. Addison-Wesley.

Laris C. F. (1992) ADMINISTRACION INTEGRAL. México: CECSA.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (1994) México.

Mehrens W. A. (1982) MEDICION Y EVALUACION EN LA EDUCACION Y EN LA PSICOLOGIA. México: CECSA.

Mian C. (1995) ANALISIS COSTO-BENEFICIO: UN MODELO PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION. Tesis de licenciatura inédita, Facultad de Psicología, UNAM.

Morales M. (1991) PSICOMETRIA APLICADA. México: TRILLAS.

Múnch G. y García M. (1992) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. México: TRILLAS.

Nevo D. (1995) SCHOOL-BASED IN EVALUATION. Gran Bretaña: PERGAMON.

Newman W. (1974) PROGRAMACION, ORGANIZACION Y CONTROL. España: DEUSTO.

- Nunnally J. (1995) TEORIA PSICOMETRICA. México: MC GRAW HILL.
- Piastro B. (1985) SISTEMAS ALTERNATIVOS DE EVALUACION, Boletín del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana, Núm. 5
- Pinto V. R. (1992) SABER ENSEÑAR (MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA INSTRUCTORES DE EMPRESAS). México: CECSA.
- Rebasa y Caballero (1982) MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCION. México: Cámara de Diputados.
- Reza T. R. (1995) COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES. México: PANORAMA.
- Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1993) ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION. México: MC GRAW HILL.
- Rodríguez E. M. y Austria T. M. (1993) FORMACION DE INSTRUCTORES. México: MC GRAW HILL.
- Romero B. S. (1986) PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. México: LIMUSA.
- Rosales C. (1993) EVALUAR ES REFLEXIONAR SOBRE LA ENSEÑANZA. España: NARCEA.
- Sikula F. (1991) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. México: NORIEGA-LIMUSA.
- Siliceo A. (1991) CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. México: TRILLAS.
- Smith J. B. y Delhaye L. B. (1991) EL ABC DE LA CAPACITACION. México: MC GRAW HILL.
- Valencia A. (1982) EVALUACION DE LA CAPACITACION. Revista bibliográfica Instituto Nacional de Estudios del Trabajo. Cuadernos INET N° 16. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

# **ANEXO 1**



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR  
 EXTERNO INDEPENDIENTE

R F C

**I - DATOS GENERALES**

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD \_\_\_\_\_

CALLE \_\_\_\_\_ No. 1234 P.O. BOX \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

POBLACION \_\_\_\_\_ E.P. \_\_\_\_\_ NUMERO DE IDENTIFICACION POLITICA \_\_\_\_\_ ENT. FED. \_\_\_\_\_

SECRETARIA DE ECONOMIA Y FINANZAS

**II PROGRAMAS A REGISTRAR**

No	NOMBRE DEL PROGRAMA	No	NOMBRE DEL PROGRAMA

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO PROMESA DE DECIR VERDAD. \_\_\_\_\_ FOMSA-DC-18

FECHA SOLICITUD \_\_\_\_\_

SINIA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_



DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 Direccion de Capacitacion  
 Subdireccion de Registro  
 Asesoría y Recepción de Documentos

- Instructivo o examen de capacitación
- Instructor externo independiente

Nombre \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
At	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo	<input type="radio"/> Personal <input type="radio"/> Telefono <input type="radio"/> Correo
A	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Información <input type="radio"/> Inst. <input type="radio"/> Instr. <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros
U	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros	Documentos <input type="radio"/> Recop. <input type="radio"/> Dev. <input type="radio"/> Otros
D	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros	Oligos <input type="radio"/> DC-3A <input type="radio"/> DC-3B <input type="radio"/> DC-3C <input type="radio"/> Otros
Nombre										

X Observaciones y notas al servicio

# **ANEXO 2**



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
 SUBSECRETARÍA "B"  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CALIFICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

Nº DE REGISTRO DEL  
 AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

TÍTULO Y RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACIÓN

HAB

PURSIÓ AL QUE SE DIRIGE

ÁREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO ESPECÍFICO GENERAL ESPECÍFICO

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN

HOJA 1

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA DC-3C

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACIÓN EN HRS	
			TEORÍA	PRÁCTICA
	EL PARTICIPANTE :			

HOJA 2 A DE

FORMA DC-3C

**TECNICAS DE INSTRUCCION**

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**RECURSOS DIDACTICOS**

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR  
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**EVALUACION**

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**BIBLIOGRAFIA**