

**ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA
EVALUACION DE LA CAPACITACION EN EL AULA**

**(A partir de una experiencia educativa. En el Instituto de Capacitación
de la Industria de la Construcción y la
Administración Especial de Auditoría Fiscal Federal de la
Secretaría de Hacienda y Crédito Público)**

Tesis que presenta

María de Jesús Violeta Torres Navarro



**Para obtener el título de
Licenciada en Pedagogía
Generación 1984-1987**

Director de tesis; Maestro Raúl E. Anzaldúa Arce.

México, D.F., Marzo de 1997.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

10806
ij.2

TEMARIO

138727

	PAG.
Introducción	5
1. CONTEXTO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.	20
1.1.- Visión Pedagógica	53
1.2.- Antecedentes Históricos	80
1.3.- Aspectos Políticos	88
1.4.- Marco Legal	94
1.5.- Principios Filosóficos	118
2.- EL SISTEMA DE CAPACITACION Y SUS ETAPAS	122
2.1.- Planeación	138
2.2.- Realización	158
2.3.- Control	164
2.4.- Evaluación	174
3.- UNA EXPERIENCIA EDUCATIVA. En el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (1983-1991) y	204

	En la Administración Especial de Auditoría Fiscal (1991-1994) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	217
4.-	ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA EVALUACION DE LA CAPACITACION DENTRO DEL AULA, LLAMADA MICROEVALUACION (Propuesta)	258
5.-	CONCLUSIONES	272
6.-	GLOSARIO	288
7.-	REFERENCIAS	303
8.-	BIBLIOGRAFIA	305

Reconocimiento

Por su desmedido apoyo

a mi madre María de Jesús Navarro,

a mis tíos Rafael Navarro (+) y Bernabé Navarro(+),

a mis hermanas Diana, Carolina y Lucero,

a mis hijas Tania y Ana Paula,

a mi hijo Ivan,

a mis hermanos Rafael y Miguel.

A mis maestros

Marthita, Sandra, Erendira, Alma Delia

Guadalupe y muy especialmente a mi Director de tesis Raúl.

**Agradezco también los comentarios de la mesa de sinodales
Evangelina Ruiz de Chavez, Rosa María López Hernández, Marío
Flores G. y como Presidente María Guadalupe Carranza Peña.**

Introducción.

La evaluación es el proceso de valoración mediante el que es posible determinar el rango de eficiencia de determinada tarea o función y que generalmente tiende a ser confundida con el examen, instrumento que es solo una forma de obtener la información que dará la base y sustento para posteriormente llevar a cabo el juicio o valoración de un hecho.

El examen tiende a ser una de nuestras primeras experiencias escolares en el salón de clases; del que guardamos recuerdos más o menos precisos en torno al proceso de evaluación, proceso complejo pocas veces comprendido en cuanto a su real finalidad o razón de ser, con el que evocamos un hecho revestido de gran misterio y temor.

→ Sin embargo como uno de los ejes principales del proceso de enseñanza ^{capacitación} - aprendizaje la evaluación permite visualizar lo ocurrido en el pasado y a partir de él plantear un futuro mejor; inmediato y mediano. Estar en este punto es similar a estar en el punto más alto de una colina, en el que se tiene control visual sobre el camino recorrido, así como en el que se tiene que recorrer, solo a través de la evaluación se puede escoger el camino más accesible para alcanzar la meta o el objetivo deseado.

La forma más accesible para mantener a la capacitación dentro de niveles de calidad aceptable, es a través de la evaluación, revisión que tiene como fin detectar de forma inmediata los aciertos y sobre todo las fallas para su oportuna atención.

Para evaluar el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación, se habrá de definir primero que nada los **indicadores** que darán información en torno a la "calidad de la capacitación" dentro del aula, elementos de medición cuyos estándares o niveles de eficiencia se encuentra estrechamente vinculado con los objetivos de aprendizaje generales y particulares, obviamente todo enmarcado dentro de la **Corriente de la Tecnología Educativa**.

En materia de capacitación es preciso reconocer que se han rescatado elementos metodológicos de algunas otras corrientes como de la **Corriente Antiautoritaria** el diseño de un contrato por todo el grupo de aprendizaje en el que se plasman, *las reglas del juego o normas* que prevalecerán dentro del aula, de la **Corriente Latinoamericana** el método de Paulo Freire en el que la enseñanza - aprendizaje con adultos gira en torno al interés del alumno - participante y del diálogo surge el aprendizaje, de la **Corriente del Psicoanálisis** el método de Enrique Pichón Riviére en su libro "El proceso grupal" en donde describe la forma del trabajo en el aula en el que se apega al de *grupo operativo* en el que el líder es la tarea y todos van asumiendo distintos roles según el dominio del tema tratado en "*el aquí y ahora*", habla del coordinador grupal como alguien que sirve de guía pero en el que no se deposita el compromiso de la resolución del problema o la tarea, sino que la solución se da como resultado del trabajo grupal, esto significa que *del mismo grupo emerge el líder que es quien como mejor dotado es el que realiza la tarea y en ese momento recibe el nombre de emergente*, esto requiere que instructor desempeñe el papel de **coordinador**.

De la **Corriente Activa** las diferentes *técnicas didácticas** adoptadas para la enseñanza como la expositiva, demostrativa, lluvia de ideas, grupos pequeños y sin saberlo recurrí en forma inconsciente al **Método Etnográfico** principalmente en la fase de *Supervisión* durante la que se debe recopilar la información del proceso enseñanza - aprendizaje y para ello se rescató del método los aspectos de la observación participativa, de la entrevista y revisión de documentos lo que al final da el sustento y base de la siguiente fase llamada de *Evaluación*.

Aunque el verdadero sentido y significación de la evaluación del *proceso enseñanza - aprendizaje* esta estrechamente vinculado con el rol que juguemos ya sea enseñando, aprendiendo, supervisando e inclusive dirigiendo la acción capacitadora y que por lo general se ha realizado tomando como datos concluyentes, la información obtenida de las calificaciones como resultado de la aplicación de exámenes a los alumnos - participantes, sin embargo quedarnos con esta información, significa contar con menos del 50 % de la información si tomamos en cuenta que son básicamente dos polos los que directamente influyen en el proceso enseñanza - aprendizaje, en el que intervienen directamente tanto el *instructor - profesor* como el *participante - alumno*, por lo que considero totalmente injusto querer responsabilizar al participante - alumno de **los niveles de calidad de la capacitación dentro del aula**.

En el Mercado Laboral es muy utilizado el **Examen de Selección**, con el que se espera reconocer a los mejores elementos, de los interesados en cubrir determinados puestos o plazas laboral y con ello también justificar la

* Ver **Glosario** de la página 288 a la 302.

distribución organizacional de los Recursos Humanos en el sistema de producción, dando o quitando oportunidades según los méritos alcanzados, es en este sentido es como; **la evaluación se postula como un distinguido componente de la cultura universal de todos los tiempos.**

La **práctica evaluativa** no ha sido siempre la misma, sin embargo en materia de Capacitación representa un proceso que implica en general pasar por etapas anteriores y posteriores a la realización de determinado evento de capacitación como:

Antes juzgar o valorar la calidad de la **Planeación Didáctica** a través de los índices de calidad de los elementos que conforman el Paquete Didáctico (manual del instructor y del participante, guía didáctica, plan de sesión, apoyos didácticos, etc.) apoyados en la supervisión al paquete didáctico que serán medidos en relación a la pertinencia de los objetivos de aprendizaje.

Durante el desarrollo del evento de capacitación para medir y valorar la eficiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje *tiene como punto de partida* las evaluaciones realizadas por el instructor a los participantes mediante la aplicación de la **evaluación inicial y parcial** a fin *primero* de reconocer el nivel de dominio de los participantes en relación al tema objeto de estudio del curso y en *segundo* lugar saber los progresos de aprendizaje y si estos no se dan como se tiene previsto se deben revisar las fallas, procedimiento que se apoya en los datos obtenidos durante **la supervisión** que es la investigación realizada dentro del aula dirigida especialmente a

medir la eficiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje, mediciones que sirven de base y sustento para llevar a cabo la evaluación del CURSO O EVENTO DE CAPACITACION.

Después se mide el impacto mediante la aplicación del **examen final** (a fin de constatar el nivel de lo aprendido), de los resultados de **la evaluación de reacción** (a fin de conocer la opinión de los participantes en relación de la impartición del curso) y mediante el **seguimiento** (cuya finalidad es conocer desde el punto de vista del participante y de su jefe el porcentaje de conocimientos aprendidos en el cursos y aplicados para el mejoramiento en el desempeño laboral del participante - empleado) y en ese sentido se pretende reconocer la pertinencia de los temas tratados en relación a la aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral de los empleados capacitados, así como lo adecuado en los procedimientos de enseñanza.

La **MICROEVALUACION** es el momento en el que **propiamente se evalúan los diferentes aspectos que intervienen antes, durante y después del proceso enseñanza - aprendizaje y que afectan la eficiencia dentro del aula**, es la acción de medir y juzgar el grado en el que se han satisfecho los objetivos de aprendizaje y con esa información proponer estrategias para corregir el rumbo que permita realmente alcanzarlos.

Podemos decir que toda tarea capacitadora pretende satisfacer expectativas, metas u objetivos en función de determinados parámetros, que para su valoración son distinguidos como **MACROEVALUACIÓN Y MICROEVALUACIÓN** cuya función es medir la eficiencia en los procesos de administración de la capacitación el primero y el segundo dirigido a

valorar la eficiencia en el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación, sin perder de vista el ideal pedagógico que en el caso particular de la capacitación lo constituye el *PLAN DE CARRERA* mediante el que se busca adecuar el perfil profesional de los empleados, al perfil ideal que requiere la empresa en sus distintas funciones y puestos en la organización.

En este orden de ideas la Evaluación (macro y micro) tienen diferentes ámbitos de revisión, la tarea de investigación o captación de datos llamada **supervisión** es de suma importancia ya que a través de esta es posible contar con la información para efectuar la correspondiente evaluación surgida de la comparación del ideal con la realidad, en otras palabras la evaluación de la capacitación dentro del aula debe partir de acciones muy específicas y estructuradas previas, durante y posteriores a la capacitación.

Cabe aclarar que el *Plan de Carrera* es la PLANEACION CURRICULAR diseñada para determinado entorno laboral y de esta forma responder al perfil profesional ideal de los Recursos Humanos que requieren determinados conocimientos, habilidades y actitudes para desempeña determinadas funciones dentro de una organización pública o privada, recordando que para cada rama o nivel dentro del organigrama requieren especiales conocimientos, habilidades y actitudes.

Generalmente el personal al ingresar a una empresa no cuenta con el perfil profesional ideal para determinado desempeño específico de su función y puesto laboral dentro de la misma, de ahí parte toda estrategia de **CAPACITACION** que como principal tarea tiene que proporcionar el apoyo necesario para que el personal ya sea de nuevo ingreso o de

reconocida antigüedad sea apoyado a fin de que en el menor tiempo posible, cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes, que conviertan o al menos acerquen al trabajador al perfil del "empleado ideal" cuyo desempeño óptimo de su trabajo lo lleve a la productividad eficiente que toda empresa espera, necesita y desea, así LA *CAPACITACION responde a las necesidades de las empresas al establece planes y programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo*, cuya finalidad es que los Recursos Humanos cuenten con el perfil profesional lo más próximo al ideal pedagógico o Plan de Carrera.

Volviendo al tema que nos ocupa y para poder emitir "*Algunos lineamientos para la evaluación de la capacitación en el aula*" que es el objetivo central en torno del que gira el presente trabajo, debemos partir antes que nada de puntualizar el "*deber ser*" de la capacitación dentro del aula, ya que no podremos medir algo, si aún no se definen los parámetros o los índices de medición, que en términos pedagógicos son definidos por los **objetivos de aprendizaje** (dictados por Benjamin Bloom y Robert Gagné) en los que van implícitos los niveles de eficiencia que se esperan; todo ello se circunscribe dentro de la corriente pedagógica de la **Tecnología Educativa**, etapa durante la que la acción capacitadora instrumenta con toda anticipación los objetivos de enseñanza emitidos durante la **Planeación Didáctica**, tarea previa que da la dirección y organiza con anticipación el quehacer del instructor dentro del aula, de ahí la gran repercusión que tiene dentro del aula esta etapa previa, que es inmediata anterior a la realización del proceso enseñanza - aprendizaje que se da dentro del aula de capacitación.

Definir los **objetivos de la enseñanza** tienen la importante misión en materia de capacitación de marcar la ruta a seguir, centra la tarea y no permitir desviaciones en ninguna de las fases del proceso, para al término del curso poder medir los rangos de eficiencia y así evaluar la tarea capacitadora dentro del aula. Se han realizado algunos estudios relativos a la acción de la evaluación que por su ámbito de estudio o de revisión se divide en; **Macroevaluación** y **Microevaluación**, que según la definición emitida en el Diplomado de Capacitación y Desarrollo impartido coordinadamente por CAPINTE -INCAFI (Instituto de Capacitación Fiscal);

"El concepto básico de Evaluación es la comparación entre una situación inicial y una situación final, es por esto que un buen proceso de evaluación tiene su inicio en una adecuada Planeación, donde la elaboración de objetivos es el punto central que nos permitirá conocer como estamos y a donde queremos llegar. Para evaluar es preciso dividirla en dos niveles; **Microevaluación** que es la evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos a la práctica, es una responsabilidad del instructor, del jefe de capacitación y también del jefe de los participantes. La **Macroevaluación** es la evaluación de todo el sistema de capacitación, es similar a la realización de una auditoria de la función y de sus diferentes etapas. La responsabilidad básica para llevarla a cabo, es del jefe de capacitación quien debe de tomar la iniciativa y de los usuarios de las actividades de entrenamiento, a través de un Comité de Evaluación que deberá ser creado especialmente para este fin, entrenado en sus funciones y mantenerse informado de los resultados

y de las acciones que se desprendan del Diagnostico realizado"

(1)* (C.A.P.I.N.T.E. - I.N.C.A.F.I. 1983; 2,3.)

La **Macroevaluación** nos da elementos para poder analizar y medir todas las acciones que siendo de capacitación no se lleven a cabo dentro del aula, mientras que la Microevaluación tiene como punto de análisis y medición los factores que influyen directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula y la repercusión directa en el campo de aplicación también llamado seguimiento. La **Microevaluación** implica reconocer el nivel de eficiencia de todos los factores que participan en la consecución del hecho social llamado capacitación dentro del aula propiamente dicho, su valor esta en reconocer la verdadera contribución de todos y cada uno los factores, elementos o sujetos que influyen de manera directa y particular en el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula, entendida esta última como el espacio idóneo y especial destinado para llevar a cabo tal proceso. En el presente trabajo partiremos de la revisión de lo que se ha hecho hasta el momento, en materia de evaluación de la capacitación dentro del aula, mediante la descripción de lo realizado en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (I.C.I.C.) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) en la Administración Especial de Auditoría Fiscal (A.E.A.F.) que permitirá fundamentar la **propuesta** que es la finalidad del presente trabajo.

ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION EN EL AULA será la propuesta cuya premisa sustente nuevas estrategias del Sistema de Capacitación para impulsar la **Mejora**
(*) Ir a **Referencias** de la página 303 y 304

continua, que posibilite elevar y mejorar la calidad en la impartición de los cursos de capacitación, sin perder de vista que *la razón de ser de la capacitación es el mejoramiento de la calidad, eficiencia y competitividad de los Recursos Humanos en su desempeño laboral dentro de la empresa*. En este orden de ideas la Microevaluación tiene la misión de mantener el control de calidad del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula

Para llevar a cabo la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula de capacitación o Microevaluación se requiere definir el **deber ser** de la capacitación, a partir del **Ideal Pedagógico** dentro de la empresa u organización, lo que implica en otras palabras saber a donde **debemos** llegar y para ello necesitamos saber donde estamos D N C (detección de las necesidades de capacitación) y a partir de ahí diseñar la planeación didáctica los objetivos de aprendizaje que se dividen en objetivos generales y particulares, podremos diseñar un plan estratégico que nos permita en el menor tiempo posible dotar de los conocimientos, habilidades y actitudes, adecuados para cada empleado, según el puesto o el cargo que desempeñe.

En la planeación didáctica esta la tarea de hacer posible en forma gradual alcanzar primero los objetivos particulares (de cada tema o subtema) y al final obtener el objetivo general (que englobe todos los temas del curso).

También es de particular importancia no perder de vista que aunque el **evento de capacitación**** abarca un contenido temático, dado en un tiempo no mayor a 45 horas, este conforma y constituye parte de una estructura mayor llamado **Plan de Carrera**, que persigue la conformación profesional más apta e ideal que requiere alcanzar un empleado dentro de

la empresa u organización.

Aníbal Ponce en su libro "Educación y lucha de Clases" esta de acuerdo con el procedimiento ya que considera que;

"El hombre en cuanto es hombre es social, es decir, está siempre modelado y configurado por un ambiente histórico, del cual es imposible desprenderse...el ideal pedagógico... es el sentimiento profundo de que no hay nada, absolutamente nada, superior a los intereses y necesidades de la comunidad" (2) (PONCE 1978:14,15).

Para poder emitir la propuesta que nos ocupa; *Algunos Lineamientos para mejorar la Evaluación del Proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula*, habrá de partirse del contexto de la capacitación en México, para posteriormente describir las experiencias rescatadas del desempeño laboral dentro del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (1983-1991) y en la Administración Especial de Auditoría Fiscal Federal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1991-1994).

Mejorar o completar la evaluación de la capacitación dentro del aula a partir de las experiencias que dentro del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (I C I C) como en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S H C P) particularmente para la Administración Especial de Auditoría Fiscal (A E A F) permitirá rescatar dos tipos de experiencias específicas; la primera como una Institución dedicada a la Capacitación del Sector Privado, ya que presta servicio de capacitación a las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (C N I C) que se apega a la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión

Social y la segunda como Institución de Sector Público... información que servirá de sustento inicial de la que se podrá partir, tomándola como la realidad que aporte suficiente información vigente y actual, que permita a su vez un análisis pedagógico confiable y veraz, a fin de proponer lineamientos para mejorar el procedimiento.

Al realizar la medición debe cuidarse que al recabar los datos se cumplan con las condiciones de ser confiables y objetivos, datos que arrojen la suficiente información para que a su vez al efectuar la evaluación esta última también cuente con estas condiciones que sea veraz y confiable, aunque Mauro Laeng (1978) en su libro "Panorama actual de la Pedagogía" se pregunta;

"¿Como se puede establecer el resultado de un proceso educativo? La evaluación, inevitablemente se torna subjetiva y opinable si no se recurre a algún valor mínimo , medio o máximo, o a un esquema de tipo 'todo o nada'. Por lo demás, el resultado de un proceso educativo no es nunca absolutamente aislable (como lo es, por ejemplo, el resultado de un examen escolar), ya que sus efectos se prolongan por mucho tiempo y, a largo plazo. los resultados son directamente imprevisibles; el más escrupuloso seguimiento no asegura un desarrollo favorable del proceso, sino hasta el agotamiento de las consecuencias posibles. El mito de la absoluta objetividad debe ceder a la más realista consideración de una objetividad siempre relativa. No se puede disimular que una elección, cualquiera sea ella, constituye ya un modo de interpretación o, por lo menos, una acentuación de ciertos factores ... no se puede dejar de adoptar al comienzo un criterio de

selección provisional, dejando a la indagación el deber de poner en claro las eventuales insuficiencias..." (3) (LAENG 1974: 49,50)

Es verdaderamente importante reconocer que no hay verdades absolutas ni evaluaciones absolutas, todas las evaluaciones por más completas o exhaustivas que parezcan siempre dejarán algún aspecto sin considerar, lo que sí debemos tener presente es que la suma de varias evaluaciones tenderán a arrojar un más justo resultado.

Adams Shaft en su libro "La Historia ¿Para que?" asegura que no hay verdades absolutas, solo verdades relativas y la suma de las verdades relativas se acercan a una verdad total, pero nunca llegan a la verdad absoluta. Shaft nos muestra que por más que investiguemos jamás sabremos absolutamente la verdad de determinado **hecho histórico**, ya que solo a través de los relatos conoceremos el hecho y este relato estará impregnado de los sentimientos (subjetividad) del relator o historiador, así el hecho histórico estará impregnado del sentimiento y de la posición social que guarde y del rol que le toque jugar como vencedor o vencido.

En ese sentido también el "**hecho educativo**" estará impregnado del sentimiento del que observa o examina, y del que **no puede desprenderse**, así que el evaluador en el momento en el que realice o lleve a cabo la evaluación, deberá reconocer la importancia y posición de la **fente informativa** y a través de esa valoración dar peso de verdad según sea la posición de esa fuente informativa y nunca perder de vista detalles como; ¿quién es el que...; examina, observa o investiga, aporta sus comentarios o juicios de valor.?

Así vemos que en el **papel de supervisor** debe estar una persona cuya

formación o perfil académico y su experiencia laboral como instructor le da la suficiente estructura para emitir juicios lo más justos posibles, de ahí que sea de suma importancia el **adecuado manejo de la información** recabada durante la medición (examinar, supervisar, entrevistar,...), así como de **la fuente**; participante, supervisor (tomando en cuenta su perfil profesional y experiencia...), entrevistado al: instructor, participante,.. tomando en cuenta la formación profesional, antigüedad, nivel jerárquico, ... y de la comparación de los resultados con las metas marcadas desde el principio en los objetivos de aprendizaje también llamados objetivos instruccionales, así evaluar va más allá que sintetizar los resultados o calificaciones implica una interpretación de la información recabada de los logros alcanzados, implica reconocer los desaciertos o fallas que como *puntos de conflicto*, habrán de ser materia de estudio y de particular tratamiento buscando siempre superarlos, de la eficiente detección de los aciertos o errores dependerán la valoración de los avances realizados.

La microevaluación debe ser considerada como un subsistema de la macroevaluación y considerada propiamente como la oportunidad de retroalimentar al Sistema de Capacitación, debe ser reconocida en sentido estricto como un acto de honestidad, en el que se autoevalúan y autoreconocen, los aciertos y los errores. ¡No es fácil!, pero implica un valor de identidad, significa saber donde estamos parados y a donde queremos llegar, significa también reconocer nuestras limitaciones para superarlas, significa mirar con ojo crítico los errores cometidos para no volverlos a cometer, significa crecimiento, evolución, **mejora continua**, significa así mismo mantener a la capacitación bajo los cánones de la **competitividad**.

La **macroevaluación** equivale al análisis del funcionamiento de todo el organismo en un momento determinado haciendo una similitud entre el Sistema Humano de Capacitación y el Cuerpo, mientras que la **microevaluación** es el análisis de la parte más importante del sistema que podría ser el corazón, vale aclarar que en materia de capacitación lo más importante en torno a lo que gira toda la tarea del Sistema de Capacitación son las actividades realizadas dentro del aula, actividades que se realizan durante el proceso enseñanza - aprendizaje dirigidas eminentemente a que el participante aprenda, en el que se lleva a cabo la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes que propicien en el trabajador el desempeño más eficiente y eficaz de la actividad laboral..

El presente trabajo de **análisis pedagógico** lleva como sustento; la práctica capacitadora en el I C I C (1983-1991) y en la S H C P (1991-1995), en la primera con instructora (formación de instructores, diseño de objetivos de aprendizaje, relaciones humanas, superación personal, ...) y en la segunda como apoyo a la naciente Administración de Capacitación en el diseño y realización de las diferentes áreas o departamentos que deberían de llevar a cabo las funciones de; planeación, realización, control (supervisión) y finalmente la de evaluación, tareas dirigidas a implementar las estrategias capacitadoras para la Administración Especial de Auditoría Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1.- CONTEXTO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

En el umbral del siglo XXI, el principal desafío de México consiste en disminuir la pobreza y moderar la desigualdad que existe entre los diferentes estratos de la población, ya que su persistencia evita el sano desenvolvimiento de la vida social e individual de los mexicanos.

México requiere enfrentar nuevos retos ante la globalización, para responder al nuevo orden socioeconómico a nivel mundial que requiere la máxima expresión creativa del pueblo, del sistema productivo y autoridades.

El trabajador considerados como la base responsable de la productividad, debe ahora más que nunca allegarse e interesarse de nuevas oportunidades para el mejoramiento de su desempeño laboral o profesional, por su parte el gobierno y directivos de las empresas deberán propiciar la consolidación de estrategias educativas que brinden oportunidades igualitarias a todos.

Habilitar al trabajador para su sana incorporación en y para el mercado de trabajo, donde los ciudadanos en edad productiva (16 a 65 años) compiten por su inserción en el sistema productivo y solo los más calificados pueden aspirar no solo a obtener el trabajo sino a un buen salario, el sistema educativo formal suele otorgar el estatus de la calidad de la mano de obra, llámense trabajadores manuales o trabajadores intelectuales, en otras palabras la credencialización otorgada por la escuela da la jerarquía de la

calidad de la **mano de obra** ofrecida por las personas.

Ultimamente con la crisis y el desempleo se han visto fenómenos curiosos en el mercado laboral que sujeto a la ley de la oferta y la demanda, al haber demasiada demanda (muchos trabajadores sin oportunidad de empleo) se otorgan el puesto a empleados cuyo perfil educativo rebasa enormemente los requisitos para el puesto (sobre - calificado) puesto en el que no dura ya que para el empleado el desempeño del trabajo no cumple con sus expectativas, así mismo se han visto a trabajadores intelectuales (con niveles de licenciatura) desempeñando trabajos manuales que no requieren más que estudios básicos de primaria y secundaria, ¿ Que realmente ocurre aquí? Acaso la **masificación** educativa a tenido que ver con la falta de reconocimiento que hace el **mercado laboral** de la formación académica alcanzada en las universidades, o que los planes y programas no responden a las necesidades del mercado laboral, fenómeno interesante cuya investigación dejaremos para otro momento, sin embargo sabemos que históricamente ... : que la gran mayoría de los **Recursos Humanos** en México no reúne ni los requisitos mínimos, sabemos que la oferta de trabajo se encuentra inundada por gran cantidad de trabajadores que ofrecen **mano de obra** barata y de baja calidad, que no ha tenido oportunidades educativas ya sea por provenir principalmente de zonas marginadas; indígenas o rurales, o por provenir de estratos socio - económicos muy pobres o por la falta de reconocimiento de los padres de la necesidad de enviar a sus hijos a la escuela y brindarles educación formal.

En México a pesar de todos los esfuerzos tendientes a abatir el analfabetismo se vive como un problema social endémico (propio de la

zona en la que vivimos).

Saul Trejo Reyes (Mex-1973) en su libro "Industrialización y empleo en México" afirma que;

"Para toda economía en vía de desarrollo como México que no es la excepción es de primera importancia obtener una alta tasa de crecimiento de las oportunidades de empleo productivo bien remunerado. Sólo la incorporación de una creciente proporción de la fuerza de trabajo a la producción, logrará en forma permanente el incremento del nivel de vida de las mayorías y una equitativa distribución de la riqueza."(4) (TREJO 1973: 11)

"Es imprescindible mejorar la capacidad de la fuerza de trabajo mediante la educación ... debemos esforzarnos por desarrollar tecnologías que permitan una mayor utilización de mano de obra..." (5) (TREJO 1973: 161).

La crisis por la que pasa actualmente el país, a propiciado que las condiciones del mercado de trabajo modifique substancialmente su comportamiento ofreciendo a igual trabajo inferiores sueldos y menos prestaciones.

La descapitalización de las empresas y la falta de liquidez a propiciado; la subcontratación del nuevo personal, el desmembramiento de la planta productiva, el despido de gran cantidad de empleados y a los que aún han quedado dentro de las empresas, se les ha reducidos sus salarios o han sido bajados de puestos y ante la reducción en las ventas o en la producción, muchas empresas han recurrido a la estrategia de disminuir la jornada laboral, bajando en la misma proporción el salario.

Un hecho muy conocido es que aunque en México prevalecen fallas a nivel nacional, en sus capacidades y en su presencia internacional a crecido, con la apertura de sus fronteras bajo lineamientos del **Tratado de Libre Comercio T L C** , la población se encuentra ante nuevas condiciones de la economía que se ha globalizado, el mercado nacional sujeto a otras fuerzas ha entrado en desequilibrio por las nuevas alianzas comerciales con **Estados Unidos y Canadá** pacto similar a nivel latinoamericano **El Grupo de los Tres** formado por México, Colombia y Venezuela y **Los Acuerdos de Libre Comercio** con Chile, Costa Rica y Bolivia permiten la consolidación grupos regionales que al conformar un frente común, tiende a fortalecer a los países que se agrupan. Con el acceso de México a la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico O C D E** que agrupa las más grandes economías del mundo, la **Conferencia Económica del Pacífico Asiático A P E C** ; así como su participación en el **Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo**, muestra el importante papel que ha logrado últimamente México a nivel internacional, reconocido por los organismos multilaterales y por naciones de todos los continentes.

Aunque el panorama a nivel internacional hasta 1994 era verdaderamente prometedor, para 1996 los estudiosos y los no tan conocedores se dan cuenta que la situación se a tornado verdaderamente alarmante a nivel nacional y debido al libre comercio y ante la entrada desregulada de productos extranjeros han venido a representar el “**punto de quiebra**” para la pequeña y para la no tan pequeña industria mexicana, gran parte de la población se ha quedado sin trabajo; unos se han quedado en la banca (sin trabajo) y otros en la **banca rota**(sin dinero).

En fin la presencia internacional de México en el mundo, nos ha **costado caro** a los mexicanos y aun más para el mexicano común y corriente que va al día, al que trabaja para comer, vestir e ir a la escuela, aun se siguen pagando los famosos **Tesobonos** (papel moneda mexicano colocado para su inversión en bancos extranjeros) razón por la que el gobierno ha tenido que responder ante la presencia internacional y pagar, razón que explica por que no se ha podido salir del **bache** económico, pues los prestamos han ido a subsanar únicamente el compromiso de la deuda externa, más que destinarlos al apoyo del desarrollo de la planta productiva nacional.

En este momento de crisis México atraviesa por un momento **coyuntural** en el que el replanteamiento de las experiencias pasadas, abren la posibilidad de adoptar estrategias a nivel nacional, que hagan factible el mejoramiento de la economía.

La situación de México ha sido causada por importantes decisiones desfavorables para la ciudadanía, la venta de empresas estatales, y paraestatales, las privatización de los bancos, la venta del petróleo como materia prima a precios bajos, el desmembramiento de la plantilla de personal que trabajaba en instituciones públicas para el estado, la constante devaluación de la moneda, los altos impuestos, en fin todo esto da idea de la situación difícil por la que atraviesa toda la industria y con ella el trabajador mexicano.

Y aunque como dice el refrán "palo dado, ni Dios lo quita", hasta el momento los analistas se han dado a la tarea de señalar a los culpables que nos han llevado hasta la difícil situación en la que nos encontramos. Sin embargo pocos han sido los que nos invitan a encontrar soluciones o

abren alguna alternativa que haga posible su solución.

La situación económica del país resulta para los mexicanos "cuesta arriba"; el desempleo, los bajos salarios, el incremento en los precios,... representan para los padres de familia una verdadera **pesadilla**.

Ahora más que nunca con el acceso al tratado de libre comercio México en sus sectores público y privado debe asumir el reto de adoptar estrategias para el mejoramiento en todos los ámbitos productivos y eso sólo será posible a través de **la mejora continua**, resulta pertinente hoy más que nunca evolucionar hacia la exigencia de mantener a las empresas mexicanas dentro de los márgenes de la **competitividad** que va de la mano con características, normas o estándares de **control de calidad A NIVEL MUNDIAL** por el cuyo acuerdo internacional ISO 9000, 9002,2003 (LAMPRECHT 1995; 104,105) es un control de calidad al interior de las empresas y cada organismo de certificación tiene sus propias reglas, aunque la serie ISO 10011 menciona sólo tres auditorías, cada empresa logra una calificación dictaminada según sus alcances, eficiencia es revisada, aprobada bajo la forma y modalidad previamente dictada.

Aunque a nivel nacional la crisis no es privativa de determinado renglón productivo del país, a afectado a todos; al ámbito de la economía formal e informal, a los empleados y a los subempleados, al gobierno y a la iniciativa privada a la sociedad toda en su conjunto. De igual manera compete a todos implementar una **cruzada nacional de capacitación** para el mejoramiento de la mano de obra ya sea catalogada como trabajadores manuales o intelectuales, búsqueda que nos lleve a la máxima expresión creativa de eficiencia y productividad, ya se han iniciado (1996) algunos

esfuerzos tendientes a impulsar este tipo de estrategias como la adoptada por las Delegaciones del Distrito Federal en la que por dos meses se les da capacitación técnica, pagando el sueldo mínimo al personal desempleado, y a pesar de ello la medida resulta insuficiente, más que un esfuerzo frontal y decidido al mejoramiento de las clases trabajadoras, se ve como más como **un paliativo**; se requiere de un movimiento decidido al mejoramiento verdadero de la clase trabajadora.

La situación de crisis a sido el pretexto de los que tienen abusen de los que no tienen, el dueño de los medios de producción ofrece menos salario buscando mantener tan solo la cabeza fuera del agua, pero el que no tiene se ve forzado a aceptar salarios de hambre, se han visto profesionistas (trabajadores intelectuales) desempeñando trabajos manuales que no requieren su perfil de estudios.

El país muestra la cara de insatisfacción, de pobreza, de marginación, la alta tasa de desempleo se muestran como problemas sociales que últimamente se han recrudecido, ahora más que nunca "los niños de la calle" se vuelcan pidiendo la ayuda de los transeúntes y de los automovilistas; los niños payasos que al hacer su número dan más lastima que admiración, las limpiaparabrisas, los traga - fuegos, los niños mendigos, los mimos, las marías que piden limosna para alimentar a sus pequeños que traen a cuestas; son pruebas fehacientes de nuestra triste realidad, los niños como la parte más vulnerable de la familia es el que más reciente la pobreza y la miseria. Se ha recrudecido el índice de delincuencia. La difícil situación del país... ha hecho pensar a algunas personas que estamos en **estado de guerra!**, pero ¿quien es el enemigo?

la pobreza y la ignorancia, círculo vicioso que mantiene en la más ignominiosa, ofensiva, lasciva e hiriente marginación a gran número de ciudadanos, solo el futuro puede cambiar si rompemos el círculo vicioso de la pobreza y la ignorancia, la potencia de la educación y la capacitación en y para el trabajo, puede con el apoyo del estado brindar alguna alternativa, para su pronta solución.

En el periódico "El Universal" apareció en su primera plana el lunes 24 de junio de 1996, el reporte de las conclusiones de un estudio realizado por el **Banco Mundial** en el que asegura su director de operaciones Caio Koch - Weser que;

"La economía mexicana se encuentra en niveles de pobreza del 85% en México, la gran mayoría corresponde a la población urbana, fenómeno que se incrementó en forma desproporcionada a raíz de la crisis económica del año pasado, los niveles de pobreza en México están basados en términos de ingresos per capita estimados en un ingreso menor de cinco dólares diarios. Debido a la crisis económica, la clase media mexicana se está extinguiendo y los problemas financieros que causó a los mexicanos la crisis del año pasado están aumentando el nivel de pobreza,... una muestra clara de las necesidades y dificultades que está viviendo la población mexicana a raíz de la crisis, ... es que la gente robe por la necesidad. Se ha perdido muchas plazas de trabajo por la crisis y la gente tiene necesidad de comer. La solución tiene que darse por medio de la creación de empleos, En Chiapas ... la pobreza indígena "...

... a traído problemas sociales y con ello problemas políticos que han

deteriorado la imagen nacional e internacional de México a partir de enero de 1994.

¿Quiénes son los delincuentes ahora? quizás gran parte de estas personas en días, meses o años pasados eran buenos empleados, trabajadores y responsables padres de familia, ahora ante la necesidad han caído en la delincuencia, no sería aventurado afirmar que similares razones hayan propiciado los problemas sociales en Chiapas, Guerrero y Veracruz, cuya causa puede tener como trasfondo; la inestabilidad económica y laboral, la carencia económica que se ha permeado últimamente a todos los estratos sociales.

Otro aspecto digno de mención es el relativo a los bancos (mercado de capitales) que con la re - privatización han venido a agravar el problema económico, se han convertido en **una plaga** para la subsistencia de la pequeña, mediana y gran empresa, pues amenazan con embargar bienes y propiedades.

La depauperación social se ha convertido en un verdadero **"lastre"** con el que tiene que cargar el mexicano en general, no es posible encontrar la **"fórmula mágica"** que nos lleve a **"la solución"**, la situación de crisis económica del país es la **"punta del iceberg"** que esconde bajo las aguas gran cantidad de factores determinantes que lo han llevado ha donde esta.

Aunque sabemos que en lo internacional México ha logrado consolidarse, es verdaderamente triste reconocer el verdadero estado de la situación nacional , **en este momento (1996) es verdaderamente urgente tomar medidas de recuperación que eviten el estrago y deterioro social que trae consigo la miseria.**

México tiene retos que no pueden, ni debe postergar; el desempleo, la pobreza, la injusticia y la marginación, prevalecen como grandes fallas dentro del sistema.

La observancia y ejercicio del derecho constitucional de asegurar el acceso a la **educación** y con ella la **capacitación**, debe ahora más que nunca ser el principio fundamental que propicie las condiciones de superación y mejoramiento de la **calidad de vida** de todos los mexicanos, cuya práctica significa romper este círculo vicioso; de la pobreza y la ignorancia que solo se podrá lograr en la medida en que mejore los niveles de productividad de la población.

Ya lo decía el gran "Libertador de las Américas" **Simón Bolívar**;

"La esclavitud es la hija de las tinieblas, un pueblo ignorante es un instrumento ciego de su propia destrucción"

Ahora más que nunca México requiere una recuperación económica, que difícilmente se podrá lograr sin la concertación de toda la fuerza productiva del país. **Este es el momento de que México se dirija por los senderos de la productividad organizada y guiada entre otras medidas POR ESTRATEGIAS DE CAPACITACION** el ámbito industrial y tecnológico, e inclusive artesanal, acción dirigida por y para todos los niveles del ámbito laboral, en el que se conjuguen las particularidades del quehacer específico de la rama industrial de que se trate, así como la adopción y adaptación de la **"tecnología de punta"** que permita el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales del país.

Tecnología de Punta que no solo sean métodos y sistemas importados sino adaptados e innovados por y para nuestras condiciones; ambientales,

temperatura, zona geográfica, tipo de flora y fauna, características de las materias primas, tipo de recursos humanos y materiales, leyes y reglamentos, etc.

Desde este punto de vista ya pudimos notar que se requieren el trabajo INTERDISCIPLINARIO en el que quede concertado el esfuerzo de diferentes tipos de profesionistas con variadas disciplinas donde los especialistas mexicanos: analicen, opinen y adapten, los procedimientos y la tecnología de importación, la intervención interdisciplinaria de los estratos técnico de México deben influir a fin de mantener dentro de límites saludables la tecnología importada, que ¡ suelen ser sí, muy modernos y actualizados pero al fin y al cabo ajenos!, **no debemos limitarnos simplemente, ha poner "parches" mal pegados**, gran oposición tuvo por ejemplo; la construcción de la planta nuclear de "Laguna Verde" en Veracruz y solo hasta conocer los estragos causados, en la planta nuclear de Chernovil en Rusia, los mexicanos pudimos darnos cuenta de la trascendencia y la magnitud de enfrentarse a un problema similar, donde: los animales, los campos, las personas y sobre todo los niños han sido gravemente afectados no solo con quemaduras impresionantes sino con malformaciones, que aun hasta este momento y a la fecha los efectos de la radiación nuclear no han desaparecido; en un reportaje pasado en el Canal 2 "El día del niño" el 31 de abril de 1996 después de la media noche; se presentaron imágenes desgarradoras de niños rusos que han permanecido hospitalizados toda su corta vida debido a las quemaduras o malformaciones que este accidente causo en sus pequeños cuerpos, accidente con el que países vecinos también han resultado afectados como

Inglaterra y Suiza que han sufrido los estragos de la contaminación en los campos y la leche, no sería nada extraño, que la enfermedad de las "Vacas Locas" tuvieran que ver con este accidente nuclear, cuya consecuencia a hecho entrar al mundo entero en estado de alerta, ya que algunos estudiosos afirman que la enfermedad de las "Vacas Locas" es fácilmente transmisible al hombre, con la ingestión de la carne contaminada.

Como vemos los avances tecnológicos pueden causar estragos en la naturaleza y ¡que es la naturaleza que no sea el hombre! por ello debe ser cuidadosamente revisado todo y cada uno de los proyectos que quieran desarrollarse en México, como **MEDIDAS DE PROTECCION AL AMBIENTE** especialmente con fabricas de productos químicos que con sus desechos pueden en poco tiempo gravemente contaminar los suelos, aguas, animales y aire e inclusive al hombre.

En otro orden de ideas la alta tasa de desempleo (1996) en México, ha propiciado una crisis social, de depresión y marginación, situación que ha paralizado en gran medida a gran parte de la fuerza productiva del país, el desempleo ocasionado por la falta de estabilidad económica a llevado a la penosa necesidad de reducir la producción, las empresas se han descapitalizado. Numerosas industrias de las llamadas "pequeñas y mediana empresas" han cerrado y las que aun subsisten en su mayoría están en situación crítica; con las bodegas llenas por no haber ventas o que no cuentan con la liquidez necesaria para poder invertir o mantener la producción.

La situación de desempleo ha propiciado un alarmante problema social de economía subterránea de vendedores ambulantes (que no se registran

ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pues se instalan en la calle) que al ubicarse en las calles del primer cuadro de la ciudad de México se han convertido en **"un dolor de cabeza"** para el Regente de la ciudad, para el gobierno y para la ciudadanía. El problema sale del control del gobierno, la **"economía subterránea"** tiende a presentarse como una práctica de competencia desleal, en el que el vendedor ambulante ofrece sus productos muy baratos, ya que mientras los comerciantes legalmente establecidos tienen que pagar la renta y los correspondientes impuestos, no así los comerciantes que venden en puestos ambulantes

Otro aspecto sumamente importante, es sin lugar a duda el de las comunidades rurales e indígenas que han visto en franco deterioro **"su calidad de vida"** situación que ha obligado a los habitantes del campo a emigrar hacia las ciudades, acrecentando los problemas ya de por sí graves, a nivel urbano, mientras que al indígena, no le queda solución alguna, ellos no tiene salvación , situación por demás clara que los a llevado a conformarse como el guerrilla .

Es necesario una nueva conciencia social en la que el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos al participar e influir en la vida económica del país, tiendan a fortalecer los objetivos del proyecto nacional plasmado en el Plan de Desarrollo 1995-2000, alrededor de un **proyecto nacional de capacitación** dirigido a las diferentes comunidades de México que se ajuste a la idiosincrasia y ambición de las necesidades particulares de todos y cada uno de los mexicanos, que coadyuve a la conformación del medio propicio para la adaptación de los cambios sociales, que den al país el crecimiento económico, que facilite la superación del desempleo, la

pobreza y la marginación.

Grandes han sido los cambios que a últimas fechas ha tenido el panorama mexicano se ha perdido la estabilidad económica, política y social, que se habían presentado como garantía de prosperidad y crecimiento. La **situación actual requiere un esfuerzo adicional**, ¡no hay nada que perder y si mucho que ganar!.

El Gobierno Mexicano ha dado últimamente gran importancia a la **capacitación, para elevar los niveles de productividad** dentro del ámbito empresarial y por su relevancia socioeconómica, tiende a ser una de las principales estrategias que asegure el aumento significativo del ingreso nacional, que dé los recursos para una política social sana; para proveer los medios que se requieran para construir **"un mejor sistema social"** más productivo, más creativo, menos proclive a la delincuencia, cuyo avance económico sea firme, ajeno a enconos y confrontaciones estériles.

En la medida en la que se abran espacios para el mejoramiento integral de la población, en esa justa medida las condiciones de progreso material se harán realidad. México necesita una economía más próspera, la estimulación de la capacidad productiva puede alcanzarse sólo por dos vías según el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000:

"Incrementando mediante la inversión los factores de la producción y elevando la productividad de esos factores"(6) (PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000: 138).

Esto último puede hacerse realidad mediante la capacitación de los recursos humanos, que puede establecerse los mecanismos que permitan **con los mismos recursos hacer más.**

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en observancia de lo dispuesto por el Artículo 26 de la Constitución General de la República y por el Artículo 5o de la Ley de Planeación, el Poder Ejecutivo Federal de los Estados Unidos Mexicanos cumple con la obligación de elaborar y presentarlo como resultado de una consulta nacional, popular y democrática durante el presente sexenio del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, donde en el 5o. capítulo del **CRECIMIENTO ECONOMICO**, subíndice 5.7.1. Del Empleo y productividad hay un rubro especial en materia de **Capacitación** página 152 a 164. Donde se reconoce la importancia de la capacitación como factor determinante para elevar las condiciones de vida de los mexicanos, mediante el crecimiento económico generador de empleos, que sean productivos y promotor del mejoramiento de los salarios.

¿Porque insertar el tema de capacitación dentro del gran capítulo destinado al tratamiento del tema del Crecimiento Económico?, pues bien porque **capacitación y crecimiento económico "van de la mano"**, el primero es el detonador que propicia el mejoramiento de la productividad y del ingreso, lo que lleva al progreso y al mejoramiento social, dicho en otras palabras, la capacitación al propiciar el mejoramiento de los recursos humanos incide de manera directamente en la optimización de la productividad, establece las condiciones para el incremento económico de las empresas y de la sociedad en su conjunto, ya que por un lado para las empresas el aumento de la productividad reporta un aumento en la **"plusvalía"** (mayores ganancias) y para el empleado representa un aumento en sus ingresos, esto es **"jugar a ganar"**; ya que gana la

empresa, gana el trabajador y el estado también gana, ya que a mayor ganancia, mayor impuesto, así es como el crecimiento social tiene como detonante la mejor preparación de la fuerza productiva propiciada por la capacitación en y para el trabajo.

Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, constituye el objetivo de mayor importancia socio - económica, para mantener el crecimiento sostenido de la producción y los salarios. Con este fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y desarrollo de los Recursos Humanos, así es como la capacitación influye en la fuerza productiva del país y se sitúa como "**punta de lanza**", que asegura la certeza de dar en el blanco y lleve al Sistema Productivo Mexicano a niveles insospechados de abundancia económica y mejoramiento social.

El mejoramiento continuo del trabajador en el ámbito empresarial ha sido abordado, como esfuerzo conjunto gobierno - empresa - trabajador ante la Junta Federal de Arbitraje de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y respaldado mediante estrategias capacitadoras como **tareas sociales** al interior de las organizaciones que ya han sido consideradas, para elevar sus estándares de calidad y marca como objetivo primordial el mejoramiento del desempeño laboral de los recursos humanos integrantes de las industrias u organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Ya la Ley de Planeación menciona el Plan de Carrera como una conveniencia para las instituciones públicas, la capacitación renueva las oportunidades de desarrollo que tiende a plantear nuevas expectativas para los Recursos Humanos al interior de las organizaciones, oportunidades que

quedan truncas muy temprano para gran número de estudiantes, cuando en su momento los factores que determinan el éxito o fracaso escolar les fueron adversas o desfavorables.

La capacitación se presenta como la oportunidad de resolver la enorme desigualdad que muchas veces tienen su origen a corta edad y en la escuela, **Baudelot y Establet** (1976) en su libro la "Escuela Capitalista en Francia" nos llevan a la reflexión de lo que determina el éxito o fracaso en el estudiante, describen a la ESCUELA UNICA como promotora de grandes desigualdades y aunque la educación es un fenómeno único, que se maneja bajo la premisa de "otorga igualdad a todos" según los méritos y la capacidad de cada uno, manteniendo como único objetivo el de formar y educar al futuro ciudadano, resulta cuestionable su aparente unidad debido a que; se manejan grados, cuya certificación o credencialización tiene a distinguir a los alumnos que serán trabajadores intelectuales, de los trabajadores manuales.

Aunque al estratificar los sucesivos escalones por los que se asciende al dominio cada vez mayor del conocimiento y de la cultura, a medida que el grado de complejidad es mayor, menor cantidad de alumnos tienen posibilidades de lograr ocupar las posiciones más altas, así es como mayor cantidad de personas a corta edad van quedando rezagadas en los niveles más bajo y así también a corta edad el ciudadano cobra conciencia del rol que deberá jugar dentro del sistema de producción y en el que queda atrapado al conjugarse con los problemas, limitaciones y expectativas familiares.

Con la credencialización, la escuela también tiende a jerarquizar y

justificar el resultado inevitable de la desigualdad, con la que entre comillas **la naturaleza reparte sus dones entre los seres humanos**, es así como en la pirámide escolar son colocados los más dotados en la cúspide, mientras la gran mayoría de minusdotados son ubicados en la base, y aunque la ideología de la escuela (capitalista y burguesa) pretende anular las diferencias ligadas al origen familiar, tiende a consolidarlas.

Baudelot y Establet definen a la pretendida escuela única como claramente dividida en dos redes contrapuestas: la que produce a los **"trabajadores intelectuales"** y la que produce a los **"trabajadores manuales"**, definen dos redes de la escolarización opuestas por la división del trabajo, que se presentan por lo general bajo las apariencias de una división puramente técnica de las funciones y de las competencias o cualificaciones.

El planteamiento anterior deja entrever como los factores que determinan el desempeño del trabajo intelectual o manual de los Recursos Humanos, tiende a definirse mucho antes de entrar propiamente en el campo laboral.

José Luis Cordeiro (Venezuela-1995) en su libro "El Desafío Latinoamericano" afirma que;

"La preeminencia de los diferenciales educativos como fuente de la desigualdad entre individuos en el mercado laboral tiene importantes implicaciones políticas. Debido a que el trabajo es la principal posesión de los pobres, el mejoramiento de la calidad y distribución de la educación representa un mecanismo clave para reducir las grandes desigualdades y disminuir el número de individuos que viven en la pobreza absoluta."(7) (CORDEIRO 1995: 114, 115)

Lo anterior es reforzado por Luis Alberto Machado (Méx-1978) en su libro "El derecho a ser inteligente" en el que afirma que;

"... el sistema educativo, en todos los países, se ha fundamentado en la premisa de que no es posible enseñarle inteligencia a un ser humano de una manera específica. ... pocos son los muy inteligentes y si esta realidad se debe a razones inmodificables, es intolerable, el dispendio de recursos que se realiza cuando se le ofrecen iguales facilidades educacionales a toda la población. Para el sistema actual el grado de inteligencia de los alumnos es irremisiblemente distinto y, al mismo tiempo, se utiliza con todos ellos un modo uniforme de enseñanza, lo cual, en el supuesto de que esa presunción fuere cierta, constituiría un procedimiento absurdo. No podría justificarse el que se efectúe el mismo gasto social en un niño que no va a poder aprovechar suficientemente la inversión que en otro, cuya productividad se encuentra de antemano asegurada."(8) (MACHADO 1978: 36,37).

"Para muestra basta un botón" dice el refrán y los autores anteriores nos muestran aspectos del debate en el que con frecuencia se gesta en torno a la escuela, panorama verdaderamente preocupante para la sociedad entera. Las preguntas relativas a ¿qué es la escuela? y ¿qué debe ser?, o ¿cuál es? y ¿cuál debería ser su papel?, ¿cuáles son los objetivos de la educación? y ¿por qué medios pueden conseguirse realmente educar?; las preguntas han creado polémicas en torno a los métodos y los contenidos, a la disciplina o la libertad; las inquietudes sobre el futuro de la escuela y el papel que debe desempeñar en la sociedad, son

preguntas, polémicas e inquietudes que permanecen como "heridas abiertas", cuando vemos que niños y jóvenes se encuentran en el "Ojo del Huracán", sabemos que el niño cuando entra a la escuela lleva todo un mundo de ilusiones y que promete todo un futuro brillante, pero cuantas veces notamos que su gran creatividad y vivacidad, se va apagando y es coartada, a medida que pasa el tiempo vemos disminuir su interés, con métodos coercitivos; castigos y mal trato, *acostumbrados al sistema los padres damos la razón a la sinrazón e impávidos pedimos de nuestros pequeños "buen comportamiento" ¡cállate!, ¡siéntate!, ¡No hables!*, ordenes que van moldeando y deformando al futuro profesionista y ya demasiado tarde, cuando al llegar a la universidad después de diez y siete años de asistir a la escuela permanentemente; callado, sentado y pasivo, sin permitirle opinar, es entonces cuando nos asombramos de que a ese nivel el universitario no sea participativo, creativo e investigativo, pero ¿que no nos hemos dado cuenta que si lo que deseamos del profesionista son actitudes críticas? estas deben ser propiciadas en el niño a corta edad, el manejo del niño en edad escolar debe replantearse, ¡debemos cambiar!, si deseamos un futuro mejor.

Cambiar y evitar la masificación del aprendizaje, brindar al niño espacios de expresión donde pueda ser creativo y pueda opinar, que tenga la posibilidad de decir lo que piensa y siente, donde sea abrazado, reconocido y donde se le de calidad de ser humano, donde sean superadas las carencias emocionales y afectivas que tienden a crear en el niño sentimientos de impotencia y minusvalía, debemos darle la oportunidad de que él dirija lo que quiere saber, un espacio suyo, donde él diga que hacer

y como hacerlo... no es posible que sabiendo lo que está ocurriendo con nuestros niños y jóvenes permanezcamos de "brazos cruzados".

Hay miles de páginas que se han escrito sobre **el tema escolar** y han conseguido sin duda, contrariamente a lo que comúnmente sucede avivar la discusión, evidentemente no es posible dar recetas... cada niño o joven como sujeto único e irrepetible requiere maneras específicas de aprendizaje.

Estudios realizados por **Howard Gardner (1972-EU)** en su libro "Imágenes de la Mente" afirma en su Teoría de las Inteligencias Múltiples que las personas pueden aprender utilizando **siete diferentes inteligencias** y que comúnmente usamos en el proceso enseñanza - aprendizaje las dos primeras y hemos olvidado que existen más formas de enseñar y de aprender:

Lingüística .- comprende el aprendizaje a través de escuchar hablar, leer, manejo del idioma, oral y escrito.

Lógica Matemática .- el hombre aprende a través de los números y expresiones abstractas de la naturaleza, de la física., de la química, etc.

Quinestésica.- implica el aprendizaje a través de caminar, bailar, moverse, tocar,..., después de múltiples experiencias con niños con parálisis o con problemas de locomoción se han logrado no solo hacer que se muevan sino que aprendan a leer, a contar utilizando la señalización de respuestas a través del movimiento..

Espacial .- este tipo de inteligencia implica un importante énfasis en lo imaginario que implica aprovechar la habilidad para disponer del plano, del espacio, del tiempo, del dibujo, memoria fotográfica, etc.

Musical .- utilizar este tipo de inteligencia implica servirse del; canto, música así como aprender tocando un instrumento musical, ...),.

Interpersonal .- este tipo de inteligencia se desarrolla cuando el sujeto aprendizaje a través del diálogo de la interrelación, tiene que ver con el compromiso que implica la relación afectiva con los demás.

Intrapersonal .- este tipo de inteligencia se realiza cuando el sujeto reflexiona y somete a su particular escrutinio personal lo que aprende, comúnmente le llamamos aprendizaje autodidacta, aprendizaje que solo se da como un proceso más maduro.

El instructor cuando se enfrenta a un grupo de capacitación al interior de una empresa, se encuentra con personal cuyo perfil profesional, experiencia e historia personal puede ser enormemente rica, de ahí que el instructor debe utilizar medios y formas dinámicas, que den la oportunidad al que sabe de que demuestre lo sabe y es de su dominio y al que no sabe aprenda del que sabe, pero sobre todo durante la sesión debe propiciar en los participantes la atención, cambiando los estímulos de los sentidos (oído, vista, tacto,..) , así como las formas de trabajo evitando con ello distracciones o aburrimiento. Así mismo es necesario que el instructor ¡ no pierda jamás ! de vista el "**Ideal Pedagógico**" que consiste en tener presente el tipo de persona, trabajador o ciudadano que queremos en el futuro.

Todo instructor, maestro o profesor debe preocuparse tanto; por los **métodos**, los **contenidos**, como por las **formas** concretas de actuación dentro del aula, preguntarse constantemente el ¿que...?, el ¿como...? y ¿para que...? son aspectos que deben normar el quehacer educativo, sobre

todo antes de enfrentar la tarea educativa, es decir el proceso enseñanza - aprendizaje, de ahí que la planeación para mi gusto sea la base y fundamento en el que se debe sustentar toda estructura del proceso enseñanza - aprendizaje, en todos los niveles.

Es necesario constantemente revisar la tarea educativa, pues aunque desde su más tierna infancia el hombre halla asistido a la escuela ésta tarea jamás termina, **la búsqueda del conocimiento**, la búsqueda de respuestas a lo que no sabe o no conoce **en el individuo es una necesidad**, esa debe ser la principal premisa del educador y si hay limitación en tiempo o recursos para lograr un tratamiento más profundo del conocimiento o tema de estudio, que al menos si es que no se dejan conocimientos sólidos, dejar la inquietud es decir, dejar la semilla sembrada ¡la experiencia inquisitiva e investigativa!, **esta es sin lugar a duda la mejor influencia que puede ejercer cualquier educador**, el deseo de aprender y la confianza de contar con la capacidad para lograrlo, ya lo dice el refrán **“No le des a un hombre un pez pues con el comerá solo hoy, enséñale a pescar y comerá toda la vida”**.

Otro refrán que todo educador no debe olvidar es **“La necesidad en la madre de la invención”** ya que el gran motivador que mueve a la humanidad a mejorar en el campo del conocimiento, la ciencia y la tecnología, es sin lugar a duda, la necesidad y no hay nada más cierto, a lo largo de la historia de la humanidad se ha visto que el hombre a buscado en forma paulatina resolver su problemas cotidianos, muy apegados a sus necesidades diarias de ahí que toda práctica educativa se deba presentar como una aplicación práctica apegándose a la realidad del educando.

Existe así pues la necesidad de aprendizaje, en todo individuo o empleado dentro del centro laboral. La razón de ser de la capacitación es dar respuesta a las necesidades requeridas, encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de los Recursos Humanos dentro de la empresa, así el mejoramiento en los métodos y procedimientos que lleven al trabajador a la efectividad en el ámbito laboral no deben quedar como una responsabilidad del empleado, sino que debe ser una responsabilidad compartida empleado - empresa de la utilización o razón de ser de la capacitación depende que el alumno - participante este interesado en aprender, a esta forma de aprender se le llama **aprendizaje significativo** .

La calidad del quehacer o desempeño laboral puede ser mejorado, mediante estrategias capacitadoras que no necesariamente suelen responder a carencias, sino simplemente a la oportunidad de desarrollo de las capacidades propias del individuo, oportunidades que para la gran mayoría de las personas quedan trucas desde temprana edad y en ese sentido otorgarla al trabajador responde a un derecho inalienable de todo ser humano.

La capacitación en el trabajo que es el tipo de estrategia educativa dirigida a que los trabajadores logren superarse en relación a su quehacer dentro de la organización, es decir que la capacitación constituye la búsqueda de la optimización del desempeño laboral en determinada empresa, consiste en propiciar el desarrollo de las capacidades de los empleados dentro de las organizaciones que debe cumplir a grandes rasgos los siguientes características;

- 1°.- Conocer en que requiere ser capacitado el personal de la empresa .
- 2°.- Especificar a nivel organizacional la misión o los objetivos a lograr,
- 3°.- Dar los lineamientos o directrices que faciliten su consecución, apegados a los lineamientos de la S.T.P.S. si esta dentro de las necesidades de la empresa.
- 4°.- Elaborar un Mapa CURRICULAR de cursos a corto, mediano o largo plazo, dirigido a completar el **Plan de Carrera**,
- 5°.- Evaluar lo realizado en función de lo objetivos marcados en cada etapa o estrategia.
- 6°.- Retroalimentar al Sistema de Capacitación en forma constante a fin de mejorarlo.

Acciones que deberán estar respaldadas por las siguientes estrategias relativas a la capacitación:

- 1°.- se puede reconocer de la investigación denominada **Diagnostico de Necesidades de Capacitación D.N.C.**, realizada por el área de capacitación y de la cual se desprende el Diagnóstico de necesidades.
- 2°.-se ha definido en el **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000** al referirse al mejoramiento propiciado por la capacitación paginas 152 a 154,
- 3°.- que es dictado en la **Ley Federal del Trabajo**,
- 4°.- es responsabilidad del área de capacitación de cada empresa, pues el **Plan de Carrera** debe elaborarse específicamente para cada empresa,
- 5°.- será llevada a cabo por la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social** en estricto apego a la Ley de la Constitución en el artículo 123, la Ley Federal del Trabajo y si existe un contrato - ley o un contrato colectivo de trabajo.

6°.- será responsabilidad del área de capacitación y de las autoridades de la empresa, la retroalimentación del sistema tiene como sustento y base los resultados de la evaluación en sus dos visiones; a la microevaluación y a la macroevaluación.

Entendiendo que la **microevaluación** es la evaluación de la capacitación que tiene como fin reconocer la efectividad en el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula y **macroevaluación** es la evaluación de las estrategias capacitadoras realizadas fuera del aula pero que tienen la misión de respaldar a la capacitación dentro del aula como tarea principal.

La visión panorámica que se ha mostrado nos lleva a comprender que en México contamos con la infraestructura necesaria para Sistematizar la Capacitación a Nivel Nacional, razón suficiente para que la capacitación sea impulsada como **"Pieza Clave"** para llevar al país a elevar cualitativamente y cuantitativamente la producción al interior de la industrial, cualquiera que sea su giro, sin embargo y hasta el momento, a pesar de todos los esfuerzos realizados, vemos que falta mucho por hacer.

Actualmente el que - hacer en el ámbito laboral, se ve entorpecido por la falta de liquidez de las empresas lo que las hace tambaleantes e impide su sana recuperación corporativa, situación que lleva a las empresas a castigar los proyectos menos sustantivos entre los que muchas veces es considerada a la propia **capacitación**.

La crisis económica del país a llevado a respuestas corporativas realmente tristes como el recurrir al despido del personal para la reducción del gasto y con el desempleo de gran parte de la población laboral, se ha generado el **"desperdicio de la mano de obra calificada"** de trabajadores

manuales e intelectuales.

El panorama se torna desolador por lo que es importante adoptar estrategias sociales que permitan la incorporación de estos Recursos Humanos como; los principales colaboradores de un replanteamiento de la capacitación a nivel nacional, ¿porque no admitir que el personal desempleado altamente capacitado e inclusive los jubilados, podrían ser los instructores idóneos para ayudar al país a salir de la actual crisis?

La fuerza productiva que cuenta con experiencia, es la que menos oportunidad de empleo tiene en este momento y representa un problema de gran magnitud, que requiere respuestas también de gran alcance "a **grandes males, grandes remedios**" dice el refrán, para dar solución a la grave situación actual de México y que como un proyecto social, coadyuve al cambio de actitud de los mexicanos y que haga posible la toma de conciencia, reunir todo el esfuerzo nacional; público y privado, que ayude al país y con él a toda su población a "**levantar la cara del polvo**", ahora más que nunca el sustento teórico y metodológico de la capacitación, puede ayudar al país a salir de "**el bache**" económico en el que nos encontramos, del que saldremos solo con estrategias de cobertura nacional que como un proyecto solidario nos lleve al aumento de la **productividad de calidad**.

José Luis Cordeiro (Venezuela-1995) en su libro "El desafío Latinoamericano" afirma que;

"La educación y capacitación de los ciudadanos es la base de la riqueza de las naciones. Una nación puede tener muchos pozos petroleros, muchas minas de metales preciosos, muchas tierras

fértiles, muchas riquezas marítimas, muchos bosques tropicales y muchos otros recursos naturales, pero sí los cerebros de sus niños están vacíos, esa nación no tiene futuro. la gran ventaja adicional de la educación, a diferencia de muchos recursos naturales, es que esta es renovable. Pero la ignorancia también es renovableEl gran desafío es educar ... para crear y defender un futuro brillante ... Sin educación simplemente, no hay futuro." (9) (CORDEIRO 1995 : 131)

El momento exige la implantación de planes estratégicos de capacitación en y para el trabajo dirigidos a toda la sociedad y sobre todo al personal productivo que ha quedado desempleado, establecer estrategia socio - políticas y económicas que permitan la factibilidad de su reincorporación al sistema productivo nacional: puede ser, a través inclusive de la creación de empresas familiares o de el regreso a la producción artesanal ¿por que no?, al mejoramiento de la producción agrícola, pecuaria o ganadera, apertura que sensibilice a la población a un mayor respeto por "la naturaleza" y al incremento de medidas de protección al ambiente.

La solución a la crisis de México puede estar en alternativas de capacitación que marquen el rumbo, que aporten el instrumento del conocimiento como arma para combatir la pobreza, el hambre y la marginación.

Es indudable que México esta situado en un punto estratégico a nivel mundial donde contamos con riquezas fabulosas como la de la propia situación geográfica, climatológica y de recursos naturales y humanos, inclusive algunos países como Japón interesado en los grandes litorales están interesados en venir a implantar métodos y procedimientos para la

producción racional de pescado, mariscos (calamar, camarón, jaiba,...) y perla cultivada.

El hombre como poseedor de su libre albedrío, puede ejercer su derecho a superarse y a desarrollar todas sus capacidades, la capacitación entendida como la estrategia que propicia el desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones, debe dirigir sus esfuerzos al empleado que presta su fuerza de trabajo en las organizaciones llámense; obrero, empleado o directivo, que como un recurso perfectible y mejorable es posible capacitarlo, ya que resulta más barato mejorar lo que ya tienes, que adquirir algo nuevo, contratar nuevo personal... traer gente de fuera, resulta muchas veces más costoso. Capacitar a los empleados con los que ya cuenta la empresa en determinada rama o proceso productivo, es lo que dentro de la jerga empresarial se ha dado en llamar "reciclaje" termino muy utilizado en el medio industrial estadounidense, entendiéndose por reciclar, aprovechar algo que ya vamos a desechar que ya no servía, así que con el cambio o modernización de la maquinaria el elemento humano, los operario y obreros en las fabricas resultaba obsoleto y para que pudiera seguir operando la nueva maquinaria debía ser capacitado con la nueva tecnología.

Optimizar el desempeño de los Recursos Humanos han sido desde hace mucho tiempo un asunto de discusión, explicación, especulación y controversias persistentes por parte de los directivos empresariales, que han buscado dar respuestas sobre ¿cuál es la mejor forma de mejorar el rendimientos, la condescendencia y la cooperación máxima de aquéllos que son dirigidos o guiados? la respuesta ha ido desde el castigo hasta el

soborno, sin embargo aun se preguntan que es exactamente lo que puede razonablemente pedirse al empleado, en base a los derechos y las obligaciones enmarcados en el título cuarto de la Ley Federal del Trabajo en la que se delimita aquello que puede y debe esperar los directivos de cada empleado, en relación a sus necesidades y a las características de su nivel jerárquico dentro de la empresa y a la capacidad del empleado.

Considerar a cada trabajador con diferentes habilidades, capacidades, intereses, esperanzas, objetivos y temores, plantea también "el reto" de unificarlos y aunque pareciera imposible existe un medio para lograrlo y este es a través de la capacitación, ya que la capacitación no solo mejora los niveles de conocimientos y habilidades, sino que incide de manera importante en el mejoramiento de las actitudes y estados de ánimo de los Recursos Humanos de las empresas, que se traduce en una fuerte influencia; en el clima organizacional, en las relaciones laborales, en la comunicación, en la conducta, en la moral de los empleados, ya que la capacitación tiende a establecer lazos; de comunicación, de amistad, de cordialidad, y de compromiso dado como **"ganancias paralelas"** al propio aprendizaje.

El clima creado dentro del aula de capacitación, facilita la interrelación del personal asistente que suelen derrumbar barreras creadas sobre apreciaciones subjetivas, frecuentemente se escuchan comentarios como ¡Pero que mal me caías, pero ahora que te conozco me caes bien! al interior de las empresas también se percibe el choque entre grupos y es a través de un espacio controlado como el aula de capacitación, en el que se pueden limar las asperezas y traes a la mesa de negociación, viejas

rencillas que obstaculizan la buena marcha organizacional, en otras palabras el aula es el lugar idóneo para resolverse problemas de relaciones humanas, donde los recursos humanos encuentran la oportunidad de conocerse más, con el mutuo beneficio para la empresa y para todos y cada uno de los trabajadores que pertenecen a la organización.

Algunos factores que determinan el grado de productividad de los Recursos Humanos en las empresas son; los procedimientos que ponen en marcha el sistema productivo, el ambiente de trabajo, las condiciones del trabajo y de todo el clima organizacional, ya que el hombre esta sujeto ineludiblemente a su condición humana que lo determina o limita y se ve influido de manera decisiva por su "particular manera de hacer las cosas" que depende de su nivel de instrucción, de escolaridad, de experiencia.

La empresa puede proporcionar dos tipos de desarrollo enfocado al mejoramiento de la práctica laboral; 1o.- el **Adiestramiento**.- consiste en ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad. y 2o.- la **Capacitación**.- es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplíe técnicamente esas destrezas o habilidades.

Que según la definición del Diccionario Larousse (Méx-1985);

"Adiestrar es enseñar, guiar y encaminar" y "Capacitación es hacer a uno apto, habilitarle para algo".

En otras palabras adiestrar equivale a que un mecánico arregle un motor, aunque no conozca a profundidad su funcionamiento es decir adquiere la habilidad, mientras la capacitar significa que el dominio del conocimiento

además del funcionamiento y que pueda repararlo, queda involucrado el desarrollo del conocimiento, las habilidades y actitudes necesarias para su total comprensión y dominio.

La gran diferencia estriba en que la capacitación lleva implícito el adiestramiento ya que involucra la enseñanza de los conocimientos técnicos, desarrollo de habilidades o destrezas y actitudes, esto implica el desarrollo integral, total, molar que dota a los Recursos Humanos de todo aquello que lo lleve al idóneo desempeño laboral.

Toda empresas en función de sus características sociales tiene deberes también sociales para con sus trabajadores, que implican nuevas dimensiones o aspectos de retribución para el trabajo, tomando en cuenta que si el trabajador proporciona a la empresa su energía humana, que es su fuerza de trabajo, en reciprocidad tiene que encontrar en la empresa la respuesta a sus necesidades humanas, materiales y culturales entre las cuales se halla la de elevar su formación profesional, en cierto modo es hacer efectivo su derecho a la universidad laboral, que se realiza dentro de la propia empresa a través de la **capacitación**.

El Lic. Juan B. Climent Beltran en su versión de la Ley Federal del Trabajo afirma que;

"A la capacitación se le ha relacionado con el contrato de aprendizaje, la diferencia consiste en que el aprendizaje constituía en sus inicios en la Ley de 1931 una forma de remuneración, donde la enseñanza era parte del salario, lo que daba como resultado la fijación de un salario inferior al mínimo y la inmovilidad del aprendiz en el tiempo de aprendizaje." (10) (CLIMENT 1995: 191).

La capacitación representa para el trabajador la oportunidad de "elevar su nivel de vida y productividad" según expresa el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo; aunque deben invertirse los términos; elevar su productividad para obtener un mejor nivel de vida. En realidad la capacitación obedece a un beneficio común tanto de la empresa como del trabajador.

En el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo queda claramente definido:

"El objetivo o finalidad de la capacitación es; I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnología en ella; II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. III.- Prevenir riesgos de trabajo; IV.- Incrementar la productividad; y V.- en general mejorar las aptitudes del trabajador." (11) (CLIMENT 1995:190)

Para mi gusto en este inciso queda claramente plasmado el objetivo y finalidad de la capacitación que justifica de manera ineludible el beneficio bilateral empresa - trabajador.

1.1.- Visión pedagógica.

Aunque la Capacitación se constituye como una modalidad diferente a la Educación de los adultos, son tareas paralelas que sin llegarse a tocar o confundir, pueden ser considerados o manejados con similares fundamentos teórico - metodológicos ya que ambas modalidades atiende a una población de sujetos adultos.

El campo de la Educación de Adultos es, tal vez, el más desatendido en el mundo de la educación en México, pues a pesar de contar con el Instituto Nacional de Educación de Adultos I.N.E.A. aún hasta el momento existen grandes carencias educativas para este sector a nivel nacional, hasta el momento existen millones de analfabetas en el país, en las zonas urbanas más pobres, en zonas rurales, más aun en zonas indígenas incomunicadas y en comunidades étnicas que no saben hablar el español.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se propone;

"... emprender un esfuerzo amplio, consistente y eficaz en la lucha contra el analfabetismo, en especial en los grupos sociales en que constriñe gravemente el acceso a oportunidades productivas y obstruye la superación de las condiciones individuales y familiares. Nuestro propósito es abatir significativamente el analfabetismo para que sus niveles en el año 2000 no sean un freno al desarrollo nacional y no inhiban el progreso de las familias en general y de las comunidades. Se insistirá también en una educación para el desarrollo comunitario y el trabajo productivo. Para ello, se rediseñarán los

programas de formación para el trabajo, mediante una estructura flexible que permita seleccionar las opciones educativas idóneas, para una más provechosa incorporación y una mayor movilidad en el mercado de trabajo. Esto facilitará la alternancia de estudio y trabajo y hará de la educación una actividad permanente a lo largo de la vida." (12) (PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000: 87)

Es patente que la magnitud del problema educativo de los adultos en una sociedad como la nuestra rebasa los esfuerzos que en ese sentido se han emprendido, México como un país con grandes carencias económicas se sitúa como "un país del tercer mundo", categoría que permea todos y cada uno de los aspectos sociales y políticos del país.

La misión del I.N.E.A. va dirigida al replanteamiento contemporáneo de la educación para personas que rebasan la edad de 15 años y que aun no saben leer ni escribir y las operaciones básicas de aritmética, educación mínima que les abre la posibilidad de integrarse a la vida moderna, enfoque global que permite a los adultos integrarse al mundo de la ciencia y la tecnología aprendizaje que se abre para plantear un aprendizaje permanente a lo largo de toda su vida, que se distingue de los métodos utilizados en la enseñanza de los niños y los jóvenes, estableciendo el campo propicio que atiende particularmente a los adultos como una necesidad igualmente educativa y que representa un campo relativamente nuevo.

Lo acelerado de los procesos tecnológicos, la crisis económica, el crecimiento demográfico, la dinámica de la incorporación de México al Libre Comercio Mundial, la necesidad de aumentar la producción de bienes de

consumo, el desarrollo de las comunicaciones y telecomunicaciones, la movilidad social y de participación en las actividades políticas, son entre otras, algunas de las principales razones que "marcan el paso" al que deberán marchar en lo sucesivo las estrategias educativas para y con los adultos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se propone;

"...una cruzada permanente por la educación, fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos y las iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales... movilizar ... las voluntades de los gobiernos Federal, estatales y municipales, y lograr una amplia participación de maestros, padres de familia, instituciones educativas particulares y el conjunto de la sociedad. La educación será una altísima y constante prioridad del Gobierno de la República..." (13) (PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000 : 85).

Las diferencias de esta época sitúa al país y a su población, en el momento preciso de rescatar la figura del adulto, que es quien está verdaderamente implicado en las importantes transformaciones de nuestro tiempo, y los que, para sobrevivir, deben proceder a los ajustes más urgentes y tomar decisiones cruciales en los terrenos políticos, económicos y sociales. Ya no basta con tratar de formar al futuro ciudadano en relación a las experiencias "educativas" dentro de las condiciones asépticas de la escuela, se requiere preparar suficientemente al hombre en y para su realidad económico - política - social, facilitándole todos los elementos que lo conviertan en un elemento verdaderamente competitivo dentro del sistema de producción, que dote a los mexicanos de los elementos

necesarios y suficientes que le permitan asumir exitosamente las exigencias que la dinámica actual demanda.

La Educación de los Adultos se presenta ahora como un fenómeno social cada vez más relevante y regularmente aceptado, sin embargo es un hecho cuya estructura es sumamente complicada. Han existido algunos análisis adelantados para su tiempo en el estudio de la educación de adultos, como el de Dewey quien en su libro "Democracia y Educación" hace notar que...

":La educación debe fungir no sólo como preparación para la madurez, sino como un crecimiento constante de la mente y un perfeccionamiento de la vida. La verdadera educación se obtiene después de abandonar la escuela, sin encontrar motivo que obligue a interrumpirla antes de la muerte".

Ludojoski en su libro "Andragogía y Educación de los Adultos" analiza el concepto de educación de adultos por la forma como no debe ser entendida dicha educación. Porque la educación del adulto es un concepto más amplio que el de instrucción de adultos: **"La Educación de Adultos no puede limitarse, a la tarea destinada a suministrar conocimientos de cultura general o de técnica no recibida durante la niñez o adolescencia, por cuanto esto sería instrucción de adultos. La educación debe ir más allá del puro conocimiento, en cuanto tiende a crear en el sujeto la capacidad habitual de obrar libremente en orden a ese conocimiento".** Por eso la educación del adulto debe ser entendida en sentido amplio como el empleo de todos medios y modalidades para la formación del adulto cuando no curso o que curso parcialmente su formación básica; que comprende la primaria y la secundaria.

Ludojoski insiste en que la educación de adultos sólo puede ser comprendida en su justo alcance, si se le relaciona con las actuales tendencias que inciden en la Educación Permanente, según la cual la educación del adulto es una tarea que implica una nueva actitud del hombre frente al perfeccionamiento personal a lo largo de toda su vida.

Actualmente se reconoce la importancia de la capacitación técnica, profesional y administrativa; pero lamentablemente no ocurre lo mismo con la educación de los adultos, en el que debe incorporarse todo lo que abarque la comprensión humana, incluyendo preparación pero superándola, incluye actividad pero no se agota en ella, incluye organización y movilidad pero va más allá, dando a esta tarea sentido y finalidad.

El mundo moderno ha comenzado un camino que no puede ni debe detenerse, el aprecio progresivo por la educación de los adultos, en el marco de la educación permanente, no es sino la consecuencia de una toma de conciencia de la verdadera significación del problema.

Otra corriente pedagógica que contribuye de manera importante en la Planeación Didáctica de la Capacitación, es sin lugar a duda la **TEORIA CURRICULAR (E.U.-1920)** que establece criterios de eficiencia entre instituciones educativas y de desarrollo industrial que busca preparar al hombre para su incorporación a la producción, en ese sentido se le puede denominar "**Pedagogía Industrial**" modelo educativo que pretende la preparación integral del sujeto, que se apoyan en la psicología conductista, la sociología funcionalista y la Teoría del Capital Humano, así como en Teorías del Test, de la Tecnología Educativa y del Diseño del Curriculum.

Sin lugar a duda la Segunda Guerra Mundial fue la "**mecha detonante**"

que propicio la creación del campo propicio en Estados Unidos para la investigación sería y detallada de la **"Teoría del Curriculum"** a través de la principal contribución de; Ralph Tyler (1949), Benjamin Bloom (1956) e Hilda Taba (1962).

Tyler destaca la importancia de **"los objetivos"** buscando establecer los claros propósitos educativos, ganando gradualmente espacios para la elaboración del curriculum, procedimiento previo al diseño del Plan de Estudios.

En la Teoría Curricular se define como;

".. el objetivo como un conjunto de conductas observables en el sujeto y a este tipo de relación de objetivos es lo que se llama Curriculum, que es el plan de estudios o el conjunto de objetivos de aprendizaje operacionalizados convenientemente, agrupados en unidades funcionales y estructuradas de manera tal que conduzcan a los estudiantes a alcanzar un nivel universitario de dominio de una profesión, ... toda conducta observable que no llegue a ser objetivo se convierte en meta educativa." (14)

La Teoría Curriculum basada en el establecimiento de objetivos es el método más usado en la Planeación Didáctica de la capacitación, cuyo método consiste en definir los "perfiles profesionales" se elaboran como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes definidos en términos operatorios, para un ejercicio profesional que se refieren únicamente a los aspectos observables del comportamiento del sujeto (con la pretensión de poder ser evaluados), así es como artificialmente se dividen las conductas humanas en áreas compartimentadas, abstracción hecha por Bloom cuya

contribución no deja de tener sus méritos para el estudio, análisis y diseño del proceso enseñanza-aprendizaje, que va de lo sencillo a lo complejo, de lo simple u objetivo a lo abstracto, que permite en forma gradual ir ascendiendo en el grado de complejidad de los conceptos o conocimientos, para ello se diseña el **Mapa Instruccional** poniendo hasta arriba el objetivo, misión o meta que nos proponemos alcanzar, y sucesivamente se van encontrando tareas previas que se deben realizar inmediatamente antes de llegar a tal objetivo, misión o meta, hasta llegar a la **Competencia de Entrada** que es el nivel con el que debe contar el participante antes de ser sujeto de inscripción en el curso de capacitación en cuestión.

Por otro lado el diseño CURRICULAR ha entrado en el terreno de **La Teoría Curricular Modular** que postula la construcción del plan de estudios a partir de la determinación de la práctica, esta será la que actúe como factor integrador del plan. Su análisis resulta significativo pues el contenido por enseñar se determina a partir de lo que el desempeño de la ocupación (presente o futura) reclama al sujeto, en esta teoría se encuentra implícita el establecimiento del vínculo educación - sociedad.

La concepción del diseño **Curricular Modular** postula un "objetos de transformación" que busca integrar el contenido, a través de formas que favorezcan su articulación, esta propuesta según Guevara (1976) en su libro "El Diseño Curricular" la define:

"... como una ruptura teórica dentro de la pedagogía toda vez que abandona la ordenación formal del conocimiento"(15).

De ahí que dicho plan de estudio se estructure según Villareal (1980) en su "Documento Xochimilco UAM-X" afirma que basándose; "**en un objeto e**

interrogante sobre la realidad, que conjugue las diversas ciencias y técnicas, para darle respuestas científicas" (16).

Cuya estrategia permite al instructor proporcionar durante el proceso enseñanza - aprendizaje los elementos teóricos y científicos necesarios que habiliten al participante en el quehacer y practica profesional.

En otras palabras la particularidad del *Diseño Curricular Modular* por objeto de transformación, implica la constante búsqueda de circunstancias similares a las de la práctica profesional, a partir de los primeros momentos se busca establecer el campo idóneo para que el participante se aproxime en forma gradual y casi divertida al quehacer profesional apoyado siempre por el instructor, así es como el entorno laboral se beneficia desde el inicio con los conocimientos adquiridos dentro del aula de capacitación, en este sentido es como la practica de capacitación establece en doble beneficio empleado - empresa con lo que la actividad capacitadora no solo queda a nivel teórico y aséptico del aula y del entorno capacitado sino trasciende y se transfiere e incorpora en forma paulatina al trabajo cotidiano del empleado cualquiera que sea su nivel jerárquico.

Desde el inicio los empleados, la empresa, las familias, la sociedad se benefician cuando el empleado recibe capacitación, ya que impregnada de toda una estructura social y de servicio, abre una nueva visión a la práctica profesional de cara al futuro, da una nueva concepción socio - políticas y económica de su tarea, así mismo el participante se identifica con un verdadero sentido de servicio a la comunidad.

El sistema modular tiende a evitar caer en el vicio en el que frecuentemente cae el sistema tradicional que obliga al instructor - docente

a cubrir vastos contenidos, con la consiguiente enajenación del participante - alumno al tratar de retener demasiada información, con la que pierde la conciencia crítica o su aplicación, en este sentido resulta más valioso trabajar con menos información y cuidar las características del proceso de aprendizaje del conocimiento y sobre todo su aplicación que dará a futuro mayores beneficios, ante una posición más crítica.

Las ideas básicas propuesta del sistema modular gira en torno al concepto de que "vale más calidad que cantidad", de que sirve cubrir todo un extenso temario que al final quede pobremente desarrollado en función de la premura. Dar tanta información tiende a confundir más que centrar los conceptos que difícilmente quedarán en la memoria y realmente muy lejos de lograr ser aprendidos.

Nadie pone en duda la necesidad del perfeccionamiento y cualificación profesional que nuestra época impone al hombre, ante los avances técnicos y acelerado desarrollo industrial, fuera de la esfera profesional, la capacitación establece los procedimientos que vuelvan más eficaces a los seres humanos en lo relativo a su particular practica profesional o quehacer laboral. Vale aclarar que la capacitación no deja fuera de su práctica capacitadora a ninguna persona dentro de la empresa, dentro de su labor capacitadora deben estar contemplados en primer lugar y como prioridad al personal ubicado dentro de las áreas sustantivas o más importantes; si la empresa es productora se deberá dar mayor capacitación al área de producción, si la empresa es vendedora se deberá dar mayor capacitación a las ventas, si la empresa es un almacenadora la capacitación deberá ser mayor en este particular quehacer de almacenaje y transito de materiales, si

la empresa es en alimentos es en esto que se debe dar mayor capacitación, pero de ninguna manera olvidar que aunque el giro empresarial es el que marca el tipo más relevante de capacitación que debe recibir el personal, hay también áreas de apoyo que sin ellas no podría funcionar jamás la empresa.

Dentro de las recomendaciones para enseñar a los adultos existen múltiples estudios realizados en Alemania y en varios países de Europa, y a manera de síntesis *Ursula Lehr (1987)* afirma en su libro de "*Psicología de la Senectud*" que hay formas para aumentar el aprendizaje de los adultos;

1o.- La actitud del que aprende favorece los resultados del aprendizaje, la probabilidad de éxito en el logro del aprendizaje es mayor con una actitud, emprendedora y activa.

2o.- El análisis de la situación por parte del que aprende favorece los resultados del aprendizaje, es aconsejable promover en el alumno el análisis de situaciones análogas buscando la visualización de "situaciones desencadenantes".

3o.- La información acerca de los resultados es la "conditio sine qua non" de todo aprendizaje, en la medida en la que se le proporcione los datos de los resultados del aprendizaje al ser evaluados, el alumno asumirá su responsabilidad, como contribución para el logro de su propio aprendizaje.

4o.- La rapidez del avance del aprendizaje dependerá de la duración del intervalo existente entre la acción y la experiencia del resultado, de ahí la importancia de la contribución de la evaluación constante.

5o.- Los tipos de comportamiento que no logran efectos positivos son eliminados muy pronto, todo aprendizaje de adultos debe girar en torno a su inmediata utilización en la vida cotidiana y sobre todo que sean conocimientos encaminados a mejorar la vida del que aprende.

6o.- Los tipos de comportamiento no se adquieren en general, por un refuerzo aislado, sino que requieren una gratificación constante. de ahí la importancia de promover los reconocimientos simbólicos y oficiales, para favorecer el esfuerzo y dedicación de los estudiantes.

7o.- El numero adecuado y la serie temporal de refuerzos son distintos según el objeto de aprendizaje suele emplearse mayor tiempo para enseñar algo abstracto como las matemáticas, que el tiempo que se emplea en la enseñanza de algo tangible y cotidiano.

8o.- El éxito del aprendizaje se ve favorecido por circunstancias libres de miedo y ansiedad. cuando el alumno se siente amenazado, su mismo estado alterado obstaculiza el logro del aprendizaje.

9o.- Las cualidades negativas del comportamiento de una persona pueden suprimirse con mayor probabilidad, cuanto más empeño se ponga en reconocer y reforzar sus cualidades positivas. de ahí la importancia de que el instructor - docente no tome en cuenta las conductas negativas y sí premie las conductas adecuadas.

10.- Todas las causas externas (influencias) se ven superadas por las condiciones interiores del individuo. de ahí que bajo condiciones similares de aprendizaje, los alumnos obtengan distintos logros.

Las características propias del destinatario deben ser las características que normen la capacitación, ya que pueden ser considerada dentro de la

educación permanente como un subconjunto con la peculiaridad de que debe responder a necesidades específicas dentro del quehacer laboral del obrero o empleado, perteneciente a una empresa u organización, pública o privada.

La Educación Permanente (información obtenida de la antología de Educación Permanente de la Licenciatura de Pedagogía) entendida como la necesidad del hombre por la "búsqueda de la verdad" no circunscrita a determinada época o edad del individuo sino como parte intrínseca a todo individuo que lo **impulsa a aprender a lo largo de toda su vida desde que nace y hasta que muere.**

LA CAPACITACION se sitúa como "el derecho" de los trabajadores a tener acceso al conocimiento, actualización y preparación que permita contar con los elementos para el mejoramiento del desempeño laboral a lo largo de toda su vida productiva, actividad que puede ejercer antes de o dentro del puesto, con el objetivo de habilitarse o elevar sus niveles de eficiencia, productividad y mejorar su calidad de vida.

James Linch describe a la Educación Permanente no solo como aprender en determinado momento o época de la vida, sino que abre la posibilidad de aprendizaje continuo durante toda la vida, lo que requiere de una revisión del concepto enseñanza-aprendizaje cuyas modalidades especiales son; que se realizan entre adultos, buscando dar respuestas a necesidades educativas.

Linch ve en la Educación Permanente un sistema total por cubrir todas las fases de la vida. El docente para Linch es un crítico, que propicia o no el interaprendizaje, el trabajo de grupo o en equipo. Para Linch la consecución

del objetivo precisa una interdependencia dentro de la cohesión social, ya que el aprendizaje surge como consecuencia de la relación interpersonal y de esa forma el individuo se prepara para su participación en el desarrollo económico, político y social del país, y mientras la educación tradicional se enfoca a minorías, la Educación Permanente es para las masas.

Jiri Kotasek por su parte afirma que La Educación Permanente permite una elaboración de la teoría de la Educación basada en los principios de continuidad y de integración, el concepto de Educación Permanente fue elaborado bajo la influencia inmediata del desarrollo acelerado de la educación de adultos.

Kotasek reconoce en el desarrollo científico - técnico de la era moderna un desarrollo diferente radicalmente, ya que no solo afecta a los instrumentos de producción sino que influye de manera importante al hombre en su quehacer laboral y la naturaleza misma del trabajo humano, los avances de la ciencia son tan rápidos que la escuela es incapaz de absorberlos y responder simultáneamente con la misma rapidez, por lo que existe un retraso de por lo menos de una generación, dentro de los planes y programas del Sistema Escolar.

Para que la Educación Permanente funcione adecuadamente debe atender tres aspectos;

1a.- Nada de lo que proviene de la educación tradicional puede servir sin una adaptación radical, ya que hay grandes diferencias entre adultos y niños.

2a.- Ve la escuela como una preparación para la vida que debe cambiar en la educación para adultos como complemento de esa educación.

3a.- La escuela debe cambiar, donde la educación permanente se integre a todas las formas de acción educativa en la vida del hombre."

El elemento político es importante en la Educación de los adultos pues le da la dirección ideológica, sin embargo Kotasek propone que en la educación las intenciones políticas den lugar al análisis de los principios obreros y estudio de la objetividad de los fenómenos sociales.

La Educación Permanente en el trabajo es factor decisivo para el mejoramiento del ingreso, así como el mejoramiento del nivel escalafonario dentro de toda empresa.

Para Kotasek la Educación de Adultos es parte integrante de la Educación Permanente como subsistema y debe considerársele como una actividad social, con fines y objetivos propios, con autonomía, actividad que tiende a propicia tiempo libre como aprovechamiento generalmente se destine al ocio del adulto, sin embargo es particularmente importante que sea contemplado en los planes y programas de la Educación de los Adultos, para su mejor aprovechamiento sobre todo si este tiempo libre queda dentro de la jornada de trabajo.

Gerard Weil por su parte también cree que la Educación Permanente debe reconocer al tiempo de ocio en relación con las condiciones de trabajo embrutecedor y pasivo, debe estar aunado el desarrollo Biológico (nacer, crecer, reproducirse y morir) la Educación Permanente, como parte natural del desarrollo del hombre mismo, es él quien a de disponer y decidir su propia educación.

Gerard Weil ve en el acto Educativo la formación y autoformación del hombre mismo, quien es el agente de su propia superación. Se debe

fomentar la curiosidad, para que el adulto sea capaz de formar sus propias teorías explicativas. El tiempo educativo es la totalidad de la vida que involucra a toda la sociedad.

La educación permanente es precisamente la transformación, mediante el análisis de los acontecimientos vividos en experiencias educativas transfiriendo lo adquirido, a todas las dimensiones de la existencia.

Para Gerard Weil la educación permanente no da una respuesta simple, clara y unívoca, implica una búsqueda del hombre que nunca termina.

Por otro lado **Andre Gorz** ve al trabajador como un ser privado de su iniciativa, responsabilidad, agrupamiento, colaboración voluntaria e intercambio libre entre individuos que buscan la compensación en el ocio, el florecimiento de las facultades y la autonomía del empleado podrá darse en la medida en la que caigan las barreras que separan el trabajo del tiempo libre. La actividad del tiempo libre no podrá dejar de utilizarse en pasatiempos o como compensación, mientras no se encuentre una prolongación, una salida, un campo de aplicación particular, dirigida a la principal actividad social; el trabajo.

Una sociedad que somete a los individuos a trabajar como autómatas, difícilmente pueden reconocer la importancia o siquiera la posibilidad de realización humana. Tenderá a considerar la cultura como una actividad utilitaria. No podrá haber emancipación del individuo social en su tiempo libre hasta que se haya emancipado de la actividad social principal: el trabajo.

Archer Deleón dice que el mundo moderno como tal exige una educación dinámica, permanente,... reflexión sobria y apoyada en datos

relativos a los sistemas educativos de los países miembros, plantea dentro de la premisa de la educación permanente el "*aprender a aprender*" con el objetivo de aprender durante toda la vida.

B. Schwartz considera a la Educación Permanente como una manera de enfocar la educación de los adultos, una dirección de trabajo pedagógico con público adulto en función de objetivos concretos, ve en la Educación Permanente una manera de reorganizar los programas de educación de adultos, de modo que sirvan a la sociedad existente en función de problemas a nivel micro-social.

Dumerval Trigueiro parte de una perspectiva básica democrático - liberadora, plantea a la educación permanente como alternativa para la extensión de la escolarización.

Arlindo López Correia ve en la educación permanente un factor de crecimiento económico y del Estado que debe atender las exigencias de las fuerzas de trabajo calificada, promoviendo programas y reformas educativas. Cree en la Educación Permanente como la mejoría de la calidad de vida de la población, propone modificar el sistema educativo en función de la evolución científico - técnica que obliga a una sobre - calificación, así como responder a los problemas de ocio.

El sistema de producción capitalista, impone a la sociedad y a la educación exigencias específicas dando origen a la Educación Permanente.

Un fenómeno que aparece en los años 50s. es " El reciclaje" que surgió como la respuesta a un sistema educacional incapaz de dar al mercado fuerza de trabajo adecuada a las actividades industriales. Con el reciclaje la

educación aparece como un momento muy claro del proceso de producción y reproducción del capital; sus costos se vuelven productivos en la medida en que se muestran necesarios para la producción.

Para la empresa **"el reciclaje"** *representa la solución a un problema de entrenamiento de la fuerza de trabajo*, ya que los operadores de maquinaria ultramodernas solo pueden ser preparados donde existen esas máquinas.

En síntesis muchos son los motivos que las empresas tienen para promover el reciclaje.

Aunque el reciclaje y la capacitación pueden confundirse en una sola estrategia, existe una gran diferencia ya que mientras el termino peyorativo de **reciclaje** considera la preparación técnica o adiestramiento de los obreros dentro de la fabrica como una solución mecánica, *lo que significa que si el empleado por los cambios de maquinaria o por los avances tecnológicos debían ser desechados, se vuelvan a aprovechar después de someterlos a un proceso de reciclaje o entrenamiento*, así visto al empleado se le ve como objeto más que como persona. **Mientras que la capacitación basada en una filosofía de respeto y consideración reconoce en el desempeño del trabajo una expresión y transformación del objeto y del sujeto**, en esta dialéctica el trabajo debe ser pensado no solo en la eficiencia cuantitativa sino cualitativa, y esto se logra en tanto que los métodos y procedimientos hagan crecer y recrear al propio trabajador, solo en la medida en la que el sujeto pueda intervenir creativamente evitando la enajenación en esa medida el trabajador intervendrá en los procesos productivos a fin de introducir "la mejora continua" respaldado con criterios de desarrollo integral de los Recursos Humanos, que los considera como

personas con, pensamiento y sentimientos en ese sentido la capacitación involucra aspectos de desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la optimización de su desempeño laboral, *la capacitación busca responder de manera continua a las condiciones cambiantes del entorno laboral*, a fin de lograr establecer nuevas estrategias derivado del trabajo grupal de los empleados, cuyo planteamiento y adopción de nuevos procedimientos, otorgue los elementos indispensables para el óptimo desempeño laboral del trabajador en relación al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes .

La capacitación tiene diferencias fundamentales según la finalidad que persigue; a la *capacitación para el trabajo se le llama a la impartida antes de entrar al ámbito laboral* y a la *capacitación en el trabajo se le llama a la impartida durante el desempeño laboral y dentro de la misma jornada laboral*, así son definidas con características y finalidades específicas, mientras que la primera modalidad prepara al futuro trabajador, la segunda le abre posibilidades para el mejoramiento y optimización de su desempeño laboral en su puesto e inclusive para ascender en la escala jerárquica dentro de la organización.

Con la finalidad de brindar nuevas oportunidades de desarrollo para los Recursos Humanos en las organizaciones, empresas o fabricas, la capacitación busca conjugar la ciencia y la tecnología aplicada en un espacio específico y con personal específico.

"La ciencia y la tecnología como mecanismo de salvación de la pobreza, dependencia y atraso ...lo que importa al fin de cuentas no es poseer una ciencia independiente sino ser independiente por la

ciencia"(Echeverría).

En el I Plan Nacional de Desarrollo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (C O N A C Y T) se puntualiza que;

"el desarrollo de la ciencia y la tecnología es factor preponderante en el predominio político - económico y cultural de los países desarrollados sobre los menos desarrollados".

La relación ciencia - sociedad esta determinada por el desarrollo científico - técnico, visión idealista con la que coinciden funcionarios, ideólogos de la clase dominante, ya *Sain Simón afirmaba que el conocimiento es la "Potencia del Progreso".*

Para la ciencia y la tecnología, la capacitación cobra un papel de importancia crucial, en su concepción moderna, pues la educación para el adulto trabajador en y para el trabajo, no puede limitarse a la adquisición de conocimientos teóricos, ha de ser llevado a la aplicación, que permita instrumentar las estrategias para que el hombre logre la apropiación del conocimiento práctico, que le permita adquirir e incorporar nuevos aprendizajes a su repertorio de conocimientos en forma individual, sometidos a su propia manera de llegar al descubrimiento y al método científico.

La capacitación es en ese sentido considerada dentro de la corriente de la Educación Permanente aunque con la modalidad de la educación no formal diseñada para ciertas necesidades empresariales, esta modalidad cumple la específica función de elevar la calidad de los Recursos Humanos por y para mejorar los niveles productivos de los Recursos Humanos dentro de la empresa.

La capacitación representa para el individuo el ejercicio de un derecho a lo largo de su vida productiva, donde la conjugación de los logros personales y las metas organizacionales deben convergir en el mismo objetivo común del mejoramiento de los procesos productivos que lleven a; elevar los índices de producción y de calidad de los productos, que son aspectos respectivamente; cuantitativo y cualitativo de la producción.

Los cambios acelerados del entorno científico - técnico, requiere de la actualización y del urgentes cambios al interior de las organizaciones que permitan una reconceptualización en materia de capacitación.

La capacitación concebida como un derecho del trabajador pone al alcance de él y su familia un mejor nivel de vida, en la medida en que pueda mejorar su desempeño laboral a través del desarrollo de sus capacidades.

Luis Alberto Machado (VENEZUELA-1978) afirma que;

"Es un mito esclavizante el postulado de que el talento es una obra de la naturaleza, nadie esta predestinado en sus capacidades mentales... mientras el hombre no se capacite siempre estará sujeto a los más capacitados ...y el torpe estaría a merced de los inteligentes, La primera necesidad de los países subdesarrollados es la eficacia. No es posible el desarrollo si no se capacita a los hombres." (17) (MACHADO 1978; 34,35)

La explotación del hombre por el mismo hombre, él mismo lo propicia y lo permite mientras no busque superar sus deficiencias, esto tiene que ver con romper el círculo vicioso de la ignorancia y la pobreza, lo que implica un mayor esfuerzo del hombre para salir del atraso.

Dentro de la Pedagogía Contemporánea encontramos el punto de vista Latinoamericano de Paulo Fréire (Brasil) quien como "pedagogo de los oprimidos" en su libro de **"EDUCACION COMO PRACTICA DE LA LIBERTAD"** describe su importante metodología para la alfabetización;

"La práctica educativa da al maestro - instructor el papel de coordinador quien habrá de visualizar (descodificar) "la palabra generadora" a partir de los intereses del alfabetizado al establecer el vínculo semántico entre la palabra y el objeto, se establece suficiente motivación para que el adulto aprenda, el aprendizaje surge del análisis fonético de la palabra generadora que al descomponerla en sílabas permite reconocer la familia fonética, así desde el primer día el individuo forma combinaciones fonéticas, como la palabra LADRILLO;

LA, la, li, lo, lu

dra, dre, DRI, dro, óru,

lla, lle, lli, LLO, llu

de estas sílabas se sacan las "FICHAS DE DESCUBRIMIENTO" con las que forma palabras y trae desde el segundo día de tarea todas las palabras posibles de su combinación y al ser revisadas en grupo el instructor muestra el mecanismo fonético de los vocablos revisados, la efectividad del método no se hace esperar y con el tiempo el alfabetizado empieza a aplicar lo aprendido con una lógica del sentido común que lo lleva a descubrir y a redescubrir su propia realidad dándole una nueva dimensión en la que ya jamás se siente masa (diferentes individuos aislados compartiendo una misma realidad) sino desde ese momento se siente parte de un pueblo con sentimientos,

identidad y una historia común, el hecho de saber escribir implica reconocerse como persona y sujeto politizado, involucrándose con una pedagogía de la comunicación en la que a través del 'diálogo' aprende y comprende su realidad." (FREIRE 1982; 114-122) (18)

Freire va en contra de la transferencia mecánica del conocimiento (a manera de jarra) defecto de la Educación Tradicional que perpetua la actitud pasiva del que aprende, a través del criterio de pensar que el maestro todo lo sabe y que el alumno debe aceptar todo lo que le enseñan sin mayor reflexión, Freire propone abordar la educación de los adultos, a partir de "la palabra generadora" palabra que contextualice o sintetice el trabajo y quehacer del adulto al que se ha de alfabetizar, en la que logra interesar (aprendizaje significativo) e involucrar al individuo en los nuevos aprendizajes, es a partir de este intereses cotidianos que Freire comprometer al adulto en su propio aprendizaje, pide del que enseña el papel de promotor, coordinador o animador del aprendizaje, en tanto que de él que aprende espera una participación activa, ve en "el diálogo" más que un simple instrumento, ve en él el proceso de comprensión de la realidad y la apropiación de la palabra, la manifestación de decidir ser libre y asumir un papel socio - político en su particular realidad.

La metodología que propone Freire para alfabetizar debe partir de la "palabra generadora" es decir que el instructor - maestro debe preguntarse que es lo que le interesa más al participante - alumno para que a partir de esta palabra que simboliza la mayor preocupación o interés de los participantes, pueda descomponer en sílabas y a partir de ella ir formando diferentes palabras hasta que progresivamente

domine todas las sílabas del alfabeto.

Para Paulo Freire el aprendizaje es un compromiso compartido que va más allá del proceso enseñanza - aprendizaje, él enseñar a leer y a escribir al campesino significa el que **"haga suya la palabra"** compartiendo la responsabilidad de los resultados, tanto del que enseña como del que aprende.

Freire ha otorgado a la capacitación el instrumento metodológico y filosófico que ha permitido el respaldo humanizado del quehacer educativo para y con adultos dentro del aula de capacitación.

Educación, para Freire, no es transmitir conocimientos (hechos estáticos) sino crear una situación pedagógica en la que el hombre se descubra a sí mismo, es la toma de conciencia, reflexión y acción, es opuesto al proceso tradicional por el que el educador entregaba conocimientos ya hechos, elaborados y listos para su asimilación pasiva a diferencia de esta transmisión - asimilación, la tarea del educador es problematizar el hecho educativo, que conduzca a una auténtica liberación de los oprimidos.

En ese sentido la capacitación que adopta el método de Freire vincula el interés de la práctica laboral al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula y por experiencia se ha podido comprobar la eficiencia del método que lleva no solo a involucrar al alumno - participante con el aprendizaje dentro del aula, sino que lleva a la conciencia de que todo puede ser mejorado cuando se adoptan estrategias capacitadoras dirigidas al mejoramiento de los conocimientos, las habilidades y las actitudes, esta última permite adoptar conductas dirigidas a realmente

involucrarse con el mejoramiento de la productividad.

Siendo la empresa la célula fundamental de la vida socioeconómica del país, en la que puede y debe realizarse una integración armónica de los que aportan trabajo, de los que aportan dirección y de los que aportan capital, que pueden y deben recurrir a la capacitación, con la finalidad de dirigir las acciones buscando el mejoramiento y optimización de los procesos productivos, así como del uso inteligente de los recursos disponibles.

La conjugación de esfuerzos con un mismo fin, que hacen de los recursos humanos la fuerza laboral sin la que no es posible concebir la producción como fenómeno social, es el hombre al dar su fuerza de trabajo que lo hace único e imprescindible, hecho que le da identidad y dignidad, bajo esta premisa la capacitación da al trabajador la posibilidad de lograr la máxima expresión de sus atributos, logrando importantes avances en sus niveles de productividad y su mejoramiento integral, **la capacitación permite al trabajador el logro del mejoramiento del conocimientos, habilidades y actitudes, áreas que corresponden respectivamente a; lo que sabe hacer, lo que puede hacer y lo que quiere hacer respectivamente, lo que de manera definitiva incide en la elevación de su calidad de vida.**

El conocimiento es seguramente uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar la cultura dentro de una organización. Saber tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de nuevos valores y actitudes; constituye el camino más sólido y consciente para derrumbar muchos de los vicios y creencias negativas que nos atan a una cultura poco favorecedora del desarrollo

personal y organizacional.

El conocimiento como valor y uno de los productos más elaborados de la cultura, constituye también un importante agente de promoción, crítica y desarrollo cultural dentro de toda organización.

Piaget (1964) en su obra "Seis estudios de psicología" afirma que;
"El hombre desde que nace inicia una evolución equiparada con la evolución de la humanidad, pasa por diferentes etapas que lo dotan del conocimiento de la realidad, con lo que va conformando plataformas de conocimiento sobre las que cimienta estratos superiores,.. para lograr el pensamiento abstracto debe pasar antes por el pensamiento concreto, como resultado de; tocar, oler, probar, oler o ver son acciones que llevan al sujeto a conocer, el interés por conocer nace de la necesidad y lo lleva al acto de asimilación mental y con ello al pensamiento abstracto. El interés implica un sistema de valores con lo que el éxito o fracaso lleva al individuo a la conformación de su propia escala de valores que le permite a su vez conformar un juicio sobre sí mismo y lo que lo rodea". (PIAGET 1985; 56,57) (19)

En un entorno como México, caracterizado por el cambio y el desarrollo tecnológico acelerado, fomentar el conocimiento constituye no sólo una herramienta estratégica de superación y competitividad, sino un catalizador para el desarrollo y la supervivencia, individual y de las organizaciones.

Pese a esto, un programa de capacitación para el fomento y desarrollo del conocimiento es el que más resistencias suele encontrar en el proceso de cambio cultural hacia la efectividad. Al intentar promover la

recuperación, desarrollo y asimilación del conocimiento empresarial, nos encontramos con una gran cantidad de mitos sobre este tema de capacitación en todos los niveles de la organización, con resistencias constantes.

Cuesta mucho reconocer que en nuestra cultura empresarial se desdeña tradicionalmente el conocimiento de la gente, que debiera ser considerada como la "plusvalía" de los Recursos Humanos que al estar mejor preparados pueden aportar más con lo mismo, el empleado al prepararse mejor para desempeñar su trabajo dentro de la empresa genera beneficios como reducción de desperdicios en materia prima, reducción del tiempo empleado en la realización del trabajo, mejoras en los procedimientos de producción, además de que enseñar a otros los nuevos procedimientos.

En muchas empresas resulta amenazante y peligroso decir ¡No se! de ahí habrá que partir cuando hagamos la investigación de Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), procedimiento anterior a todo Plan de Capacitación que debe diseñarse de manera especial para cada empresa tendiente a completar el "Plan de Carrera" que permitirá partiendo de las características y nivel de preparación de cada empleado, el desarrollo personal de los Recursos Humanos, esfuerzo dirigido a que el personal eleve su nivel de conocimientos en forma organizada y en determinada actividad laboral dentro de la empresa, al personal le cuesta trabajo reconocer sus lagunas de conocimiento, comúnmente se otorga todo el reconocimiento a quien a realizado estudios en instituciones educativas y se critica o cuestiona todo esfuerzo de capacitación, suele ser considera la experiencia como el sustituto del desarrollo, se piensa que

ante "las horas de vuelo" o la experiencia, el conocimiento no tiene importancia y aunque en el medio empresarial el conocimiento ha sido pocas veces reconocido como valor.

Se impulsa poco al que sabe, al que está actualizado con respecto a su especialidad, posee un grado académico o domina una técnica al que se le reconoce muy poco a nivel promocional y estructural.

Con frecuencia se le da más valor y reconocimiento a atributos como la antigüedad, la experiencia práctica o la agilidad política. Sin embargo desde los hace tres décadas las autoridades en México sensibilizadas por el nuevo orden mundial, en el que la tecnología marcha a pasos agigantados, han reconocido que la "clave del éxito" del aparato productivo esta en el elemento humano, de ahí la necesidad de impulsarlo a través de nuevos ordenamientos plasmados en la Constitución General de la República y en la Ley Federal del Trabajo ha quedado la **Capacitación** como un derecho del trabajador y una obligación de las empresas. La capacitación debe ser entendida como el proceso que permite al individuo adquirir conocimientos, habilidades y actitudes útiles para adaptarse a las condiciones y tareas propias del puesto de trabajo. En resumen la capacitación en México, es la búsqueda del mejoramiento continuo en el desempeño laboral de los Recursos Humanos, que involucra el área de conocimientos, el área de las habilidades y el área afectiva.

1.2.- Antecedentes Históricos.

La capacitación no siempre ha tenido características humanistas, la relación hombre - máquina que se inicio históricamente con la Revolución Industrial, estableció también otro tipo de relación entre el que enseña y el que aprende, que en sus inicios fueron denominados maestro - aprendiz en la era artesanal, es con la Revolución Industrial consistente en el mejoramiento de las herramientas de trabajo que nace el MAQUINISMO desplazando al artesano y con él la necesidad de preparar al operario en el manejo de esas sofisticadas herramientas de trabajo .

La Revolución Industrial nació en Europa a fines del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, este acontecimiento de repercusión mundial provocó una transformación radical en la estructura social a partir de la renovación de los sistemas de producción, de los medios de comunicación y transporte, así como de los avances tecnológicos. El factor determinante de la Revolución Industrial trajo aparejado el interés por el mejoramiento, la evolución de la tecnología y la introducción de la mecanización en el proceso productivo.

Así fue como Inglaterra fue el primer país que paso a la producción de gran escala, con la mecanización y producción en serie se inicia la división de los procesos productivos, el trabajo se subdivide en facetas complementarias donde el producto es sometido a una serie de intervenciones combinadas y realizadas por cadenas de máquinas.

De tal modo, la máquina paso a ser la protagonista principal del proceso

productivo, desplazando al obrero y eliminando las diferencias cualitativas del trabajo, característica que marco una distancia enorme entre producción artesanal y la industrial, donde el **Recurso Humano** cambio su posición ya que mientras para la primera era elemento clave, para la segunda pasa a ser una pieza más del enorme complejo industrial.

Puesto que el trabajo de la máquina reemplazaba a muchos obreros, la consecuencia de la Revolución Industrial fue la desocupación de gran cantidad de obreros, que fue en aumento y mientras Inglaterra se convertía en el "**Taller del Mundo**" abasteciendo con sus productos el mercado mundial, se produjo una rápida transición de la ocupación de la población de agrícola en industrial.

Ante la gran demanda de fuerza de trabajo requerida por las fabricas, las grandes concentraciones urbanas provocaron graves problemas sociales; gran demanda de subsistencias, miseria, marginación, delincuencia y explotación. Mientras que las nuevas relaciones sociales ocasionaron el conflicto de interés entre una burguesía enriquecida y poderosa y un proletariado empobrecido y explotado.

La Revolución Industrial y las grandes concentraciones obreras provocaron la organización de la clase trabajadora en sindicatos, se produjeron cambios fundamentales en aspectos educativos y culturales, con la aplicación de la nueva tecnología en la producción, fué necesario la preparación adecuada de los profesionales y técnicos que cubrirían los puestos claves en las fabricas y en la industria (nacimiento incipiente de la capacitación en el trabajo), que formará tanto a los mandos directivos como a los que irían a cubrir las plazas obreras, por un lado las universidades

formaron a los trabajadores intelectuales y dentro del entorno laboral se proporcionó formación a los trabajadores manuales, lo que planteo una gran diferencia por un lado la escolarización y credencialización otorgada por el sistema formal de educación propicio el nacimiento de la diferencia en los puestos y jerarquías dentro de la organización industrial, Así fué como la universidad cobró mayor importancias en la formación de las recursos humanos que habrían de cubrir las demandas de educación en campos como la ingeniería (primeros indicios de la capacitación para el trabajo), así el profesionista ocupa los puestos claves que harían crecer la Sociedad Capitalista.

Como el trabajador dentro de las fabricas debía responder al mejoramiento en sus tiempos y movimientos ante las máquinas que marcaron el ritmo del trabajo y la producción, el hombre debía mejorar su rapidez siguiendo el ritmo de la máquina, así la tarea en el proceso de producción propicio la enajenación y en determinado momento represento perdidas no solo de recursos materiales sino de perdidas humanas, perder Recursos Humanos en accidentes fueron frecuentes con la incorporación de las máquinas en los procesos productivos, concientizado el gremio de los trabajadores, se organizaron en sindicatos que pugnaron por mejores las condiciones del trabajo dentro de las fabricas, entre las que la Capacitación ocupó un papel de gran importancia.

La historia nos da ejemplos evidentes de la importancia que ha tenido la capacitación en momentos decisivos a nivel individual, grupal, organizacional, nacional e inclusive mundial.

La capacitación ha sido ingrediente esencial en el éxito de civilizaciones

como la inglesa (con la Revolución Industrial), la japonesa, la china e inclusive la alemana, que bajo el liderato de estado se asumieron estrategias que pusieron en marcha a toda la sociedad, en la búsqueda de determinada meta, la clara definición del objetivo han permitido mover la voluntad de pueblos enteros, ejemplos como los siguientes evidencian su importancia:

La Sociedad Inglesa dio gran aportación al mundo cuando sentó las bases de la Revolución Industrial, con la introducción de las máquinas en los procesos productivos marcando el inicio de la práctica de la capacitación, en esta forma el obrero o trabajador tuvo la oportunidad de mejorar su desempeño en forma continua, en ese momento la capacitación seguramente no se dio de manera intencionada, pero el operador debía conocer el funcionamiento de la máquina que va a manejar, para poder llevar a cabo su trabajo.

Alemania durante la II Guerra Mundial con Hitler como líder logró ponerse a la vanguardia en materia bélica y se manifestó su ejercito como invencible en toda Europa.

China por su parte, al permanecer durante 300 años aislada del mundo por su Muralla, su cultura no marchó a la par con los avances tecnológicos externos y aunque poseedora de una gran cultura, los chinos se dieron cuenta de que se habían quedado rezagados de los avances tecnológicos y en un intento por rescatar a la población, el Gobierno Chino facilitó la entrada y la instalaciones de industrias inglesas en su territorio lo que propicio la capacitación de la población, situación que convirtió a China en una de las grandes potencia productivas y económicas actuales a nivel

mundial, conformando el grupo de los tigres de oriente.

Japón al ser atacados con la bomba atómica en Hiroshima y Nagasaki la población se convulsionó y ante los grandes daños causados, los estadounidenses ofrecieron ayudar en la reconstrucción del país, es así como se inicia una nueva era de capacitación a nivel nacional para Japón, son los Estados Unidos que contribuye con sus análisis al interior de las organizaciones y empresas productivas. Dewey es quien proponiendo estrategias como; "Círculos de Calidad", "Error Cero", "Justo a Tiempo", ...etc., contribuyo al fortalecimiento de la Industria Japonesa y que habrían de convertirla en la potencia económica que hoy en día representan a nivel mundial.

Estados Unidos durante la II Guerra Mundial se vio ante el problema de falta de Recursos Humanos que realizaran las tareas al interior de las industrias, a causa del enlistamiento en el ejercito de hombres en edades entre 18 y 65 años, los empresarios se preguntaban como iban a mantener la producción sin el personal que normalmente laboraba dentro de la industria, ya que en ese momento representaba un aspecto de vital importancia para dotar al ejercito de los implementos que requerían en el frente de batalla, ante la necesidad de cubrir las plazas vacantes los empresarios incorporaron la fuerza laboral disponible, haciendo un llamado al personal femenino que había quedado en el país, así fué como las mujeres ocuparon los puestos de sus esposos y familiares dentro de la industria, se les capacitó logrando mantener la producción de; misiles, aviones, uniformes, alimentos, etc. Es innegable que el éxito de Estados Unidos estuvo fuertemente vinculado a la decisión de capacitar a los

Recursos Humanos disponibles en ese momento histórico, en el que la mujer fué incorporada y reconocida como una importante fuerza laboral a nivel nacional, logro que permitió resolver el problema de producción a corto, mediano y largo plazo.

Brasil con la crisis de 1929 y durante la II Guerra Mundial, el gobierno no solo intervino estimulando y facilitando el camino a las economías capitalistas, que con la penetración del capital en todas las industrias, en la agricultura, en el comercio, en los servicios generales que implico la exigencia en el mejoramiento de la mano de obra, con ello la capacitación se sitió desde ese momento como una verdadera necesidad.

La Revolución Industrial ha trastocado la superproducción de los medios de producción, generando presiones que dan un nuevo impulso a la explotación de los recursos humanos y del capital, así surgieron monopolios de diversos sectores económicos.

La automatización ha triado serias consecuencias para el trabajo humanos y para su calificación, a medida que el uso de las máquinas elevaron la productividad del trabajo, el trabajo vivo fué sustituido por trabajo mecánico; la fuerza de trabajo ha sido crecientemente sustituido, para ser concentrada en el mantenimiento de las fábricas automáticas, en las tareas de dirección y vigilancia, de ahí la exigencia de una mayor cualificación del recurso humano destinado a la labor de vigilancia y supervisión, y mientras al operario que ya laboraba en la empresa se le ha tenido que capacitar, al personal de nuevo ingreso se le a sometido a rigurosos procesos de selección. Con el mayor grado de exigencias en la "selección de personal" o bien al capacitar al operador se a respondido al

mayor grado de eficiencia que marca la nueva tecnología, buscando mantenerse dentro de los parámetros de competitividad que el momento demanda.

Con la Industrialización han surgido otros fenómenos como; expansión de los servicios, aumento de la productividad y el crecimiento del tiempo libre, pues se redujo el tiempo socialmente necesario para la producción.

Así es como la Revolución Industrial condujo también a una revolución del modo de producción, con lo que se descarta en mayor medida la interferencia humana.

El antagonismo entre producción y calificación, trajo aparejado también dos criterios; uno que afirma que la revolución científica - técnico actual conduce a la elevación creciente de calificación de la fuerza de trabajo y otro que afirma que el desarrollo económico conlleva una tendencia a la descalificación de la fuerza de trabajo.

"Para muestra basta un botón" dice el refrán y los anteriores son claros ejemplos donde la transferencia de conocimientos, habilidades y destrezas jugaron un papel clave para coadyuvar, en el desarrollo de los pueblos no solo refiriéndose a labores artesanales, agrícolas o pecuarias, sino a la actualización tecnológico - administrativa, donde todos los esfuerzos se enfocaron a elevar la calidad de determinado desempeño de los recursos humanos.

Los grandes progresos científico - técnicos han obligado a los Recursos Humanos renovadas; actitudes, habilidades y conocimientos, cuya falta suele hacerlos entrar en un estado de inseguridad, esta inquietud pugno al interior de los sindicatos el idear una estrategia que sin ser propiamente

referida a la educación, sí diera al trabajadores el respaldo de mayor calificación, así como habilidad en el desempeño laboral, solo mediante la capacitación fué posible dar respuesta a ello.

1.3.- Aspectos Políticos.

La transformación tecnológica representa un nuevo desafío que sólo se puede enfrentar con una **POLITICA** de "educación de calidad", la búsqueda de programas que contribuyan incorporar a los adultos en y para el trabajo, son acciones imperativas que se debe apoyar para impulsar y mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

La capacitación debe estar vinculada a otras estrategias que permitan prevenir los problemas de adultos; atendiendo al niño y al adolescente se podrán prevenir las grandes carencias educativas del adulto que lo imposibiliten a alcanzar el desempeño laboral que le dé para mantener un nivel de vida decorosa y no esperar a tener el problema encima, todos los planes o programas deben revisarse para mantenerse dentro de límites de vigencia y actualidad, los planes y programas de estudio con niños, adolescentes y adultos.

En México contamos según el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

"Con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que falta mucho por hacer en materia de capacitación en el ámbito nacional, sólo uno de cada cinco trabajadores económicamente activos han recibido algún tipo de capacitación y la cifra es mayor entre los trabajadores desocupados, que entre los que permanecen en el trabajo. En 1993 se atendió a un millón de trabajadores por el sistema público y privado de

capacitación, cifra que resulta mínima si consideramos a la gran cantidad de trabajadores que permanecen en el sistema productivo nacional.”(Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; 152,153) (23)

México debe adoptar una postura más desafiante ante el reto de capacitar a su población en edad productiva en y para el trabajo, la tarea no puede ser resuelta sólo por el estado, debe alentar el esfuerzo de empresas capacitadoras de tipo particular; dando el suficiente apoyo y respaldo, para su legalización o legitimación ante el estado.

El problema de la capacitación no sólo es cuantitativo, sino de manera alarmante de tipo cualitativo, la capacitación para el trabajo continúa siendo una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

Entre las dificultades que aquejan a la formación de los recursos humanos para el trabajo están los siguientes obstáculos según el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000;

- “1.- Separación entre el sistema de capacitación y el mercado laboral.
- 2.- La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo han compartido un modelo que pone más énfasis, en el proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin aplicación práctica al trabajo.
- 3.- Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.

4.- Falta el reconocimiento formal de habilidades de conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación determinada.

5.- Existe una gran rigidez en los sistemas de capacitación. La forma de operación de la actual oferta de capacitación práctica, que obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos."

(Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; 153) (21)

Cuando el joven estudiante opta por la capacitación técnica la considera generalmente de calidad inferior, debido a la falta de vinculación entre la capacitación para el trabajo y las oportunidades de trabajo, de ahí que el Plan Nacional de Desarrollo proponga algunas modificaciones en la capacitación para el trabajo;

"1.- Que se fomente la vinculación sistemática entre la planta productiva y la comunidad educativa.

2.- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente. A través de un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral S.N.C.L.

3.- 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. "(Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000; 153,154) (22)

Retomando lo antes dicho la transformación tecnológica representa un nuevo desafío que sólo se puede enfrentar con "educación de calidad", la búsqueda de programas que contribuyan a eliminar el rezago y deserción escolar, así como el respeto a las costumbres y tradiciones, son acciones

imperativas que se deben atender para impulsar y mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

Sin embargo la capacitación debe estar vinculada a otras estrategias que permitan prevenir y no esperar a tener el problema encima, como ahora nos esta ocurriendo, debemos **"Planear"** y prevenir preparando al hombre desde su más tierna infancia, sabemos que la mejor etapa para el aprendizaje es la de la niñez y la juventud donde se deben sentar las bases de; conocimientos, habilidades y actitudes que conformen la plataforma para el posterior aprovechamiento de conocimientos con mayor grado de complejidad, sin embargo **para muchos mexicanos la capacitación representa el único acercamiento a algún tipo de instrucción**, ya que las condiciones de pobreza en la que vive gran parte de la población, imposibilitan su incorporación al sistema formal de educación de la Secretaría de Educación Pública SEP.

Si la capacitación tiene la finalidad de dar los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan la optimización del desempeño laboral de los Recursos Humanos y si el beneficio repercute en la economía de las empresas y del país, entonces es preciso impulsarla como estrategia clave, que sobre todo en el momento de crisis que vive actualmente la población del país, puede coadyuvar en la solución de los problemas económicos, que de no encontrar pronta solución pueden revertirse en problemas antisociales graves de; delincuencia, agresividad e inclusive tendencia suicidas, situación alarmante que impera en el país y que retrata nuestra realidad.

Planear y prevenir preparando al hombre desde su más tierna infancia

resulta ahora más que nunca una tarea imperativa, sabemos que la mejor etapa para el aprendizaje y aunque las condiciones de pobreza en la que vive gran parte de la población; imposibilita, su incorporación a la escuela, la margina del sistema formal de educación de la Secretaría de Educación Pública S.E.P., trae problemas sociales cuya manifestación no es inmediata, pero que se perciben como problemas latentes que en cualquier momento pueden aflorar con manifestaciones verdaderamente alarmantes.

En México existen dos orientaciones de la capacitación; la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo. **La capacitación para el trabajo** se refiere a acciones tendientes al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a los adultos que desean adquirirlo sin tener conocimiento previo, esta estrategia no siempre persigue su incorporación posterior al mercado de trabajo, ya que en algunos casos lo toma como un complemento de las actividades cotidianas, estrategia que en un principio fué desarrollado por la Secretaría de Educación Pública S. E.P., a través de servicios como los Centros de Adiestramiento Operativo C.A.O., los Centros de Acción Educativa C.A.E. y los Centros de Enseñanza Técnica Industrial y Agropecuaria C.E.C.A.T.I. y C.E.C.A.T.A., últimamente los C.E.T.I.S. y otros programas como los otorgados por instituciones gubernamentales como el D.I.F. y C.O.N.A.C.U.R.T. y el I.M.S.S. con su "casa de la asegurada", los institutos tecnológicos, las universidades en sus licenciaturas, diplomados, postgrados, etc.

La capacitación en el trabajo busca completar o complementar los conocimientos, habilidades o actitudes que el trabajador quizás ya domine parcialmente, pero que aún pueden ser mejorados y de esa manera

también buscar el mejoramiento en su desempeño laboral, se refiere a la constante actualización y habilitación que se debe dar a los trabajadores ya incorporados a la fuerza productiva materia del presente trabajo.

La normatividad en materia de capacitación, cuyas acciones tendientes al desarrollo de las habilidades del personal incorporado a determinado sector productivo que requiere un desarrollo dentro de la misma empresa, la necesidad de determinada capacitación requiere ser propuesta y validada desde dentro de la misma institución, sin embargo corresponde vigilar su oportuno cumplimiento a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

1.4.- Marco Legal

Los esfuerzos de los mexicanos tendientes a instrumentar mecanismos legales, normativos o reglamentarios para que el trabajador lleve a cabo su desempeño laboral, de forma tal que se establezca el mejoramiento en cantidad y calidad, aspectos cuantitativo y cualitativo respectivamente, representa la búsqueda de directrices que permitieran el sano ejercicio del derecho a ser capacitado, lo que llevó al sistema legislativo a dar respuesta a la preocupación de las corporaciones, gremios, agrupaciones o alianzas.

José Davalos en su libro "Derechos del trabajo" afirma que, **"La capacitación fué considerada desde un principio como un derecho social orientado a que el trabajador pueda tener acceso a una vida decorosa"**.

Las disposiciones Legislativas en Materia de Capacitación se iniciaron en 1931, con la Ley del Contrato de Aprendizaje, suprimiéndose del texto de la Ley durante la Reforma de 1969-70, debido a su inutilidad, pues durante su tiempo de vigencia, no aportó los cambios esperados en el desarrollo de los recursos humanos. Para 1970 la nueva Ley Federal del Trabajo, incluye entre sus disposiciones, las que aparecen en las Fracciones XIV Y XV del Artículo 132, donde marca la obligación del patrón de capacitar a su personal.

Mario de la Cueva (Méx-1988) en su libro "El nuevo derecho mexicano

del trabajo" afirma que;

"La capacitación es la enseñanza teórica y práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el mayor grado de eficiencia, la cual, a su vez, será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios ".

La inadecuada reglamentación propició el uso de métodos muy diversos, trayendo por consecuencia la falla en la obtención de resultados, en 1977 el Congreso de la Unión adiciona a la Fracción XIII del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución General de la República (Méx-1992), lo siguiente:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el Trabajo. La Ley reglamentará, determinará, los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dichas obligaciones". (23)

Fracción XXXI.- La aplicación de las Leyes del Trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a..." también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de los Estatales, cuando se trate de ramas o actividades jurisdicción local..."

El 28 de abril de 1978, se implementan cambios y modificaciones a la Ley

Federal del Trabajo en materia de capacitación que afectan a los artículos: 3o. 25, 132, 180, 391, 412, 526, 537, 538, 539, 878 y el capítulo III bis, con sus artículos 153-A al 153-X, 527-A..

Ley Federal del Trabajo (Méx-1995).

Título Primero: Principios Generales.

Artículo 3o.-

cl ...**"Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores"**.

Artículo 7o.-

...**"El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate"**.

Título Segundo: Relaciones Individuales de Trabajo.

Artículo 25o.-

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley..."

Título Cuarto: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

Artículo 132.-

Son obligaciones de los patrones...

... **"Fracciones XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título"**.

..." Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153-A

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

Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar

autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Artículo 153-D

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

Artículo 153-E

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

Artículo 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación,
- III.- Prevenir riesgos de trabajo;
- IV.- Incrementar la productividad; y,

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

Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo se rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Artículos 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

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

Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que

se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

Artículo 153-J

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

Artículo 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, podrán convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley".

Estos Comités tendrán facultades para:

- I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y de la de estudios sobre las características de maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III.- Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades

correspondientes;

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los eventos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se traten y

IV.- Gestionar ante las autoridades laborales el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijarán las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a sus organización y funcionamiento".

Artículo 153-M

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimientos conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

Artículo 153-N

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

Artículos 153-O

"Las empresas en que rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

Artículo 153-P

"El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas e instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;**
- II.- Acreditaren satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los**

procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecer por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado, cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convengan"

Artículo 153-C

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos :

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades Instructoras; y

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación;

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

Artículos 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Artículo 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión

Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539".

Artículo 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir éste, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentación para dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

Artículo 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata, surtirán pleno efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

Artículo 153-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuras en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

Artículo 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las Acciones Individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser

apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen acredite mayor aptitud. Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia..."

Título Quinto Bis: Trabajo de los Menores.

Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:...

...Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley...

Título Séptimo :Relaciones Colectivas de Trabajo.

Artículo 391

"El contrato contendrá...

... Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprendan;

...Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

...Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley"...

Artículo 412

"El contrato - Ley contendrá...

...Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 392, fracciones ... y IX;

...Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate..."

Título Once: Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales.

Artículo 523

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:..

...Fracción V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

Artículo 526

"Compete ... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título".

Artículo 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten ... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores..., las autoridades de la Federación serán auxiliados por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

Artículo 529

"... De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I.- Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;**
- II.- Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;**
- IV.- Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometen los patrones en materia de ... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;**
- V.- Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;**
- VI.- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales; y,**
- II.- Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten**

necesarias para auxiliarlas en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud".

Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

Artículo 537

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:...

... Fracción III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores ; y,

... Fracción IV. Registrar las constancias de habilidades laborales".

Artículo 538

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior".

Artículo 539

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del artículo 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

...III.- En material de capacitación o adiestramiento de Trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en

aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B.

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, en su caso, para la expedición de

certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes, reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y,

b) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Artículo 539-A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de patrones a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

... Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario

que determine el titular de la propia Secretaría y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo".

Artículo 539-B

"Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades que se contraen en las Fracciones III y IV del artículo 539 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; siendo representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores o de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran. Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expida cada uno de ellos".

Artículo 539-C

"Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527 y 529".

Artículo 698

.. "Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Aportado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustentación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados en esta Ley".

Artículo 892

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos 153-X...".

Título Dieciséis: Responsabilidades y Sanciones.

Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patronos o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

Artículo 994

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a... Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Artículo 40

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos.

...VI. 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 Secretaría de Educación Pública".

Nuevos Criterios y Formas Administrativas en Materia de Capacitación y Adiestramiento publicados en el Diario Oficial de la Federación del 10 de Agosto de 1984.

Comisiones Mixtas.

Oficio número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, que establecerlos criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Planes y Programas .

Oficio número 01006 de fecha 2 de agosto de 1984, establece los criterios y formatos para la presentación y registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Constancias de Habilidades Laborales.

Oficio número 01007 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios o formatos para la formulación, expedición y registro de las Constancias y Habilidades Laborales.

Agentes Capacitadores.

Oficio número 01008 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la autorización y registro de Agentes Capacitadores.

Sistemas Generales y de Capacitación y Adiestramiento.

Oficio número 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para el registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

Aunque a partir de 1970, se inició un movimiento para promover la capacitación en una forma reglamentaria, no existiendo respuesta adecuada por parte de los Empresarios.

En 1978 se reglamenta la capacitación a nivel de derechos y obligaciones, a partir de ese momento recibe un importante reconocimiento e impulso la capacitación que se maneja como una oportunidad que permita a los trabajadores mejorar su nivel de vida y aumentar la productividad en las empresas mexicanas, sobre la base de una inversión redituable a corto plazo, cabe aclarar que a pesar de todos los esfuerzos y aunque desde el 5 de Junio de 1978, se reglamenta el funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.).

Según J. Marroquin Quintana (1978) afirma que;

"..aun hay carencia real en cuanto a normas, sistemas administrativos y de control, también falta unificar criterios de aplicación de la capacitación."(18)

1.5.- Principios Filosóficos

La capacitación debe estar fundamentada en premisas de valor que sustenten las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje de los empleados o trabajadores en relación con el conocimiento;

El elemento humano es el principal activo de las empresas

J. Marroquín Quintana (Méx-1978) opina que;

"El objetivo de una Empresa... es producir satisfactores..., para lograr este objetivo, cuenta con recursos físicos, organizacionales y humanos, todos los recursos están subordinados al recurso humano.... El hombre como pieza del engranaje que hace funcionar la Empresa, debe tener un rango de conocimientos y habilidades que le permitan ser eficiente" (21)

Todos los individuos tienen capacidad para aprender a lo largo de toda la vida.

José Martí dijo; "...la educación comienza con la vida, y no acaba sino con la muerte"

El aprendizaje se manifiesta por un cambio en la conducta de las personas.

Saybiff A. Mednick (E.U.-1979) afirma; " El aprendizaje tiene varias características que lo definen; 1o. da por resultado un cambio de

conducta. 2o.- Ocurre como un resultado de la práctica. 3o.- el aprendizaje es un cambio relativamente permanente. 4o.- El aprendizaje no puede observarse directamente,... es por medio de algunas conductas que pueda observarse."(22)

El aprendizaje es el resultado de un proceso de atención y entendimiento en este último juega un papel de crucial importancia la enseñanza que va mostrando el caminos más accesible para ascender al conocimiento.

Los autores **Benjamin Bloom** (E.U.-1971) en su libro "Taxonomía de los objetivos de la educación" y **Robert Gagné** (E.U.-1976) en su libro "Planificación de la enseñanza" coinciden en organizar el proceso enseñanza- aprendizaje de lo simple a lo complejo, en relación al logro de determinadas metas, finalidades u objetivos instruccionales, que serán medidos a través de la observación de la eficiencia en la conducta o ejecución (evaluación), de ahí la importancia que tiene la elaboración de objetivos instruccionales para al final poder medir si realmente se lograron.

La capacitación se define como un cambio planeado en la conducta

Marroquin Quintana (Méx-1978) en su libro "Capacitación a trabajadores" define a la capacitación como; **"..el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación"**. (MARROQUIN 1978; 56)(24).

El hombre como ser racional orienta su comportamiento a la satisfacción de sus necesidades, de ahí que la capacitación se planee como un satisfactor de las necesidades de capacitación dentro de la empresa u

organización.

La motivación madura que como adulto lo lleva a decidir modificar su comportamiento, ya que el cambio lo beneficia, verdaderamente se interesa en lograr el aprendizaje, es decir pone todo su potencial para aprender esto es llamado **"aprendizaje significativo"**

Los esfuerzos de capacitación del personal deben estar orientados a resolver problemas y necesidades cotidianas en el ámbito laboral, que propicia el doble beneficio del empleado y de la empresa, de esa manera se justifica la inversión.

El objetivo final de la capacitación debe SER justificar la inversión mediante un estudio de costo - beneficio.

Todos los elementos del sistema de capacitación son iter - dependientes entre sí y la madurez de las políticas de la organización influyen en la efectividad de los procesos.

La enseñanza debe ser diseñada como una práctica divertida, aprovechar la inclinación lúdica del individuo, permite aprovechar por más tiempo la atención del que aprende, pues una persona cuando juega y se divierte puede mantener su atención por gran tiempo, sin sentirse cansado.

El Éxito de toda acción de capacitación depende de que este encaminada a promover el desarrollo de los Recursos Humanos a nivel organizacional.

La efectividad del sistema de capacitación esta fuertemente vinculada a que este respaldado con; manuales de estrategias, manuales de organización, un plan de capacitación y manuales de cursos.

Todas las personas que viven en sociedad, están obligadas a enseñar

(los que saben) y a aprender (los que no saben).

Jaime Castrejón Díez en su publicación de "La Escuela del Futuro" propone que:

"La educación del futuro deberá obedecer a algunos principios básicos ; 1º.- el concepto del hombre completo en el que la educación es un proceso que debe servir al hombre en todas sus dimensiones y como parte integrante de su ambiente biosocial, 2º.- la educación como concientización que no se limite al aprendizaje o a la instrucción, ... pues reducir la educación a la instrucción puede conducir a la servidumbre o a la alienación del hombre, ... la educación concebida como un proceso de concientización permite al hombre desarrollar al máximo posible todas sus virtualidades, para utilizar sus capacidades técnicas y de acción al servicio de su liberación individual y social" (CASTREJÓN 1975; 66,67) (23)

La educación como la capacitación no se debe limitar a la escuela o al sistema formal, sino que toda la sociedad se debe involucrar en la transmisión del conocimiento, como Castrejón propone que "las paredes del aula caigan" que permita la incorporación al hecho educativo a todos por igual, unos enseñando y otros aprendiendo.

2.- EL SISTEMA DE CAPACITACION Y SUS ETAPAS.

La capacitación puede ser analizada a nivel **macro** que implica el estudio de todas las tareas de capacitación a la que llamaremos para su estudio **Sistema de Capacitación**, mientras que a nivel **micro** se estudian las actividades más vinculadas al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación en la que deben considerarse las actividades inmediatas anterior y posterior a las realizadas dentro del aula como son; **antes** a la Planeación Didáctica y **después** al Seguimiento y/o el impacto de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el ámbito laboral, cabe aclarar que ambas etapas se encuentran fuertemente vinculadas a la tarea capacitadora que es la actividad central en torno de la que gira todo el Sistema de Capacitación, en otras palabras podemos afirmar que de la primera depende el éxito de las actividades dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que la segunda tiende a comprobar la efectividad de la capacitación propiamente dicha.

Desde la aparición de la industrialización los empresarios y estudiosos se han enfrentado al problema de como elevar el rendimiento de los recursos humanos en el entorno laboral, lo que los ha llevado al terreno de la **Capacitación** que implica una búsqueda e investigación constante de lo que debe enseñársele al personal dentro de ese entorno particular y en la

realización de sus tareas, investigación fuertemente vinculada con la observación del desempeño laboral (Detección de Necesidades de Capacitación) que tiene variaciones substanciales no sólo de una empresa a otra, sino de un gremio a otro, lo que con sobrada razón requiere de procedimientos únicos e irrepetibles.

La capacitación requiere un trabajo pedagógico que lleve al análisis del modo particular de hacer las cosas ubicado en determinado entorno laboral, cuya finalidad sea la de mejorar las técnicas y procedimientos.

David Landes(1969) en su libro "El prometéo desencadenado" asegura que;

"Este mundo, que hasta ahora nunca había estado tan universalmente dispuesto a aceptar ninguna de las doctrinas universales ofrecidas para su salvación, está aparentemente preparado para abrazar la religión de la ciencia y la tecnología sin duda alguna".(24)

Es preciso reconocer que a pesar de toda la oposición que suele ejercer la empresa en torno a no dar capacitación, puesto que ésta representa un gasto, generalmente los dirigentes empresariales suelen reconocer que éste es el camino más accesible y viable para contar con el tipo especial e idóneo de Recursos Humanos.

Toda la tarea capacitadora dentro de la organización debe ser iniciado con la **Detección de Necesidades de Capacitación D.N.C.**(ver glosario), procedimiento mediante el que es posible conocer los cursos apropiados mediante los que sería posible superar los **problemas** que tengan que ver con la capacitación, también puede compararse **puesto-persona o**

mediante investigación del **desempeño laboral**, procedimiento del que se desprenden todas las demás actividades que lleven a la actividad principal de impartir cursos de capacitación realmente necesarios para los recursos humanos de la empresa, cuya misión sea la de que los empleados al asistir a cursos aprenda mejores procedimientos para llevar a cabo su desempeño laboral con eficiencia; bajo condiciones que le permitan elevar cuantitativamente y cualitativamente sus índices de producción.

La Macroevaluación es el procedimiento mediante se juzga si realmente se obtuvieron las expectativas marcadas en la D.N.C.

Cada empresa con características diferentes, problemas específicos de producción, con determinados Recursos Humanos la hace especial, diferente e irrepetibles, razón por la que se requiere planes y programas de capacitación especialmente diseñados y constantemente ajustados, actualizados y mejorados, lo que hace de la capacitación un proceso dinámico, continuo e iterativo (que se repite).

La finalidad de la capacitación se plantea como una tarea enfocada al desarrollo organizado de los Recursos Humanos en determinado contexto, así deben tenerse presentes características del país (condiciones sociales, políticas y económicas), el gremio (tipo de producción, procesos productivos,...), empresa (pública, para-estatal o privada), organizacionales (organigrama, clima, condiciones de trabajo, recursos humanos, materiales y financieros, ...).

El acceso a la información de la empresa, será el sustento y base que oriente las estrategias capacitadoras, por lo que debe ser **prioritario el aportar información confiable, veraz y actualizada**. Aunque una forma

de obtención es a través de la **investigación de campo** debe quedar claro que depende de los directivos de la empresa que las decisiones se basen en esa información aportada por ellos mismos de ahí que los resultados o los planes de capacitación sean responsabilidad de los directivos de la empresa.

El Plan de Capacitación no es el punto de partida de la capacitación, antes debe realizarse un análisis de la realidad de la empresa, del país, características de los Recursos Humanos a capacitar, etc.. En otras palabras la tarea previa implica una investigación de campo, como ya lo habíamos dicho a la que también llamamos Detección de las Necesidades de Capacitación D.N.C. que puede realizarse mediante tres procedimientos fundamentalmente; la detección de problemas, comparando puesto - persona, comparando desempeño laboral con el ideal del desempeño laboral, toda esta información puede ser recabada mediante entrevistas con jefes del área operativa, encuestas de opinión recabada entre los usuarios o destinatarios de la acción capacitadora, observaciones realizadas al desempeño del trabajador en las diferentes áreas de producción, así como el reconocimiento de los éxitos o fracasos previos en materia de capacitación y distinguir los problemas de capacitación que aún persistan, toda esta información debe ser analizada con la finalidad de reconocer los problemas que deben ser abordados por capacitación para poder **Diagnosticar** el tipo de estrategia capacitadora (ver glosario); pláticas, cursos, autocapacitación, talleres, entrevistas, panel, etc. que dé solución a la problemática reconocida.

Es preciso aclarar que toda acción capacitadora debe estar dirigida a

conformar un "Plan de Carrera" que consiste en llevar a los Recursos Humanos a completar el perfil profesional que la empresa requiere como el "ideal Pedagógico".

Para toda empresa los Recursos Humanos representan un problema vivo, cambiante, en constante transformación que no puede, ni debe ser desatendido los paros laborales, huelgas, sabotajes a la producción, denuncias ante la Junta de Conciliación y arbitraje, etc. etc. son claras manifestaciones del conflicto al interior de la organización.

El establecimiento de estrategias que permitan reconocer, recoger y jerarquizar los sentimientos de la población laboral, permitirá conocer y dar oportuna atención a las inquietudes y necesidades de los Recursos Humanos, para evitar situaciones de riesgo que pongan en peligro la estabilidad de la empresa que como ente social, debe ser analizada integralmente para su sano crecimiento y desarrollo, de ahí el importante rol que juega la capacitación, como punto de convergencia y ajuste de las expectativas obrero-patronales.

Hasta el momento el proceso enseñanza-aprendizaje se ha dirigido al niño o al joven y se han emprendido pocos esfuerzos dirigidos propiamente a la formación o mejoramiento de los adultos.

Paulo Freire (Filósofo brasileño) en su libro "**Educación como práctica de la Libertad**" nos da los fundamentos filosóficos y los instrumentos metodológicos para realmente enseñar al adulto.

Pichón Rivier (psiquiatra argentino) describe la forma de manejar al grupo en forma democrática, compartiendo con él la responsabilidad de crecer en la búsqueda del conocimiento, contribución valiosa pues en el

proceso enseñanza - aprendizaje entendido como "hecho social", solo puede darse como resultado de la interacción al interior de un grupo de aprendizaje, que hacen posible el establecimiento de lazos afectivos, que propicien el espacio adecuado e ideal para que el individuo establezca el compromiso, la comunicación y pueda a través de esta interacción APRENDER.

Entendemos por **grupo** como la unidad social formada de individuos con un rol y status dentro de una estabilidad a través del tiempo, con valores y normas que regulan su conducta al menos en asuntos de consecuencias para el grupo, mientras describe **status** como la posición o rango de un miembro dentro de la jerarquía de relaciones de poder en una unidad social, grupo o sistema, en cuanto que mide la efectividad relativa del control de interacción, la toma de decisiones, las actividades y la aplicación de sanciones en casos de falta de participación. Una **norma social** es una escala evaluativa que indica un rango aceptable y otro objetable de conducta, actividades, acontecimientos, creencias o cualquier otro objeto de interés de los miembros de una unidad social.

La **capacitación** como una competencia educativa dirigida a los adultos representa un proceso de transformación que como alternativa dirigida al trabajador establece un proyecto que tiene sus propias características, evitando los vicios que han repercutido en el fracaso de los métodos y procedimientos de la educación tradicional, en gran medida en el interior del aula depende de la versatilidad, sensibilidad y creatividad del instructor para responder a los requerimientos del grupo de aprendizaje .

Las acciones educativas dirigidas al mejoramiento de los Recursos

Humanos dentro de las empresas requiere de la revisión e incorporación de todas aquellas corrientes que abran espacios propicios para la optimización de las fuerzas laborales, cuyo criterio maduro englobe todas y cada una de las características específicas del hombre que presta sus fuerzas de trabajo en determinado; gremio, empresa o labor.

El señalamiento del que - hacer educativo dirigido a los adultos se centra en el campo de competencia de la capacitación, cuyos esquemas metodológicos rescaten todo aquello que facilite y dé viabilidad a los procedimientos para realmente lograr la efectividad en el proceso enseñanza - aprendizaje de los empleados. La intención al emprender la tarea de enseñar al trabajador, debe tener la clara meta de lograr el aprendizaje de adultos y aunque los caminos en el proceso de enseñanza - aprendizaje ha tenido como punto de partida la experiencia con niños es importante tener presente que el proceso enseñanza - aprendizaje con adultos, requiere una particular metodología, fundadas en posturas positivas, creativas e inquisitivas, **positivas** porque todo problema puede ser solucionado ya sea por capacitación o por otra área de la misma empresa, **creativas** porque los problemas deberán ser analizados por un grupo de aprendizaje, para encontrar la mejor solución que muchas veces no depende propiamente de capacitación, **inquisitivas** ya que la capacitación no debe emitir respuestas únicas sino que se construye y reconstruye a través de la práctica dentro del aula de capacitación, no debe considerarse como estática o dada como receta, la acción capacitadora requiere de un análisis y una revisión cíclica e interactiva que nunca termina, cada vez requiere modificaciones basadas en experiencias pasadas, tanto

en la planeación, en la realización, en el control y en la propia evaluación, términos acuñados del **proceso administrativo**.

Con el acelerado desarrollo industrial no se requiere actualmente de gran cantidad de mano de obra, sino más calificada, se requiere del **desempeño de calidad** más que de alto nivel de escolaridad, esto significa un mayor grado de desarrollo de las **capacidades humanas**.

EL SISTEMA DE CAPACITACION tiene la **misión** de promover el logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo pleno del potencial de los Recursos Humanos en la empresa, que mediante Actividades Estructuradas de capacitación proceso mediante que el personal adquiere los Conocimientos, desarrollar las Habilidades y adecuar sus Actitudes, para que al ponerlas en práctica, encuentren la satisfacción de conseguir sus objetivos y contribuir a la realización del trabajo de su grupo, de la organización, de la sociedad y de su propio país. Un **SISTEMA DE CAPACITACION** (Diagrama 1) es un proceso que requiere de la realización de tareas como: 1.- Detección de Necesidades de Capacitación D N C 2.- Diagnóstico. 3.- Plan Anual de Capacitación. 4- Impartición de eventos o curso. 5.- Técnicos. 6.-Desarrollo y humanísticos. 7.- Capacitación. 8.- Interna. 9.- Diseñar el paquete didáctico. 10.- Supervisar el paquete didáctico. 11.- aprobado. 12.- Revisar, por otro lado si la capacitación es externa se analiza la capacidad del 13.- presupuesto. 14.- Se decide la capacitación externa. 15.- Se analizan los gastos. 16.-Se deciden cuales serán Becas. 17.- Contratación. 18.- Se calendariza. 19.- Difusión.20.- Inscripción. 21.- Curso propedéutico. 22.- Impartición del curso. 23.- Control de Asistencia. 24.- Evaluación y Calificación. simultáneamente a la

supervisión. 27.- Se hace Seguimiento después de 2 meses. se emite el
28.- Reporte de la Microevaluación cada 3 meses. 29.- Se emite el reporte
de la Macroevaluación anualmente. 30.- Se retroalimenta al Sistema de
Capacitación.

En sus inicios todo proceso de capacitación tiene su punto de arranque
propiamente en la **Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)**
que es la investigación con la que se obtiene suficiente información para
poder emitir un **Diagnóstico** y a partir de él poder elaborar el **Plan Anual
de Capacitación** donde se irán plasmando y detallando los tipos de
Eventos Técnicos y Humanísticos que podrán ser impartidos tomando en
cuenta el **Presupuesto Anual** y de ahí partir hacia la decisión de cuántas
Becas solicitar a instituciones que impartan ese tipo de cursos o eventos,
en cuanto a la capacitación que será impartida con base en el presupuesto
tendrá que decidirse cual será **Capacitación Externa** y cual **Capacitación
Interna**, decisión que nos llevará a diferentes actividades.

Cuando la decisión sea impartir **Capacitación Externa** se deberá
investigar en instituciones educativas o capacitadoras el tipo de eventos
requeridos, se deben investigar los precios y **Contratar** los servicios,
llegando a la calendarización o también llamada programación de los
eventos.

Cuando la decisión sea impartir **Capacitación Interna** se deberán diseñar
los paquetes didácticos que deberán ser validadas mediante la supervisión

didáctica para que mantengan un adecuado nivel de calidad. Llegando a este punto, se **Calendarizan** o programan los eventos de capacitación dando fecha, hora y lugar, según la programación de cursos de capacitación externos o internos.

Posteriormente deberán ser ofrecidos y promovidos los eventos calendarizados, dirigidos a la población a capacitar, acción también llamada **Difusión**, respetando el manejo de fechas límites para la investigación interna del personal que requiere específicamente ese tipo de capacitación en cada área al que va dirigida la acción capacitadora, para ello se hace del conocimiento tanto al responsable de mayor jerarquía del área, con copia al enlace de capacitación, quien como responsable de dar a conocer los cursos al personal también será responsable del envío de la lista de asistencia de los participantes interesados, que serán los destinatarios de la acción capacitadora, puesto que el área de capacitación deberá hacer llegar la invitación con suficiente información; del tipo de evento, nombre del tema a tratar, nombre del instructor, desarrollo del evento o temario, perfil del personal al que va dirigido, fecha, hora, lugar y se darán fecha límite para la **Inscripción** de los participantes, la información o difusión del curso deberá hacerse llegar al menos tres semanas antes de que el evento sea impartidos, para que el enlace de capacitación tenga dos semanas de plazo destinados para conocer cual es el personal que requiere la capacitación o cual esta interesado en asistir al curso, a fin de que pueda elaborar y enviar la lista del personal propuesto para que asista al curso de capacitación, correspondiente una semana antes de que se lleve a cabo el evento, la **promoción** irá destinada a hacer llegar la información relativa a

la impartición o desarrollo de determinado evento de capacitación al destinatario de la capacitación, para ello se pegarán carteles atractivos que contengan toda la información del evento en lugares visibles y se distribuirán entre los jefes de área trípticos atractivos que contengan toda la información relativa al curso.

Con la finalidad de que el jefe del área de capacitación reciba la lista de participantes, deberá mantener constante comunicación con las áreas usuarias para preparar los elementos necesarios y con oportunidad para la impartición del curso, lista de participantes, reproducción de manuales del participante, aula, sillas suficientes en el aula de capacitación, retroproyector, video-cassetera, películas, hojas de rotafolio y plumones suficientes, disponer la cantidad necesaria de galletas y café para el descanso, tiempo que da también la oportunidad al instructor de estudiar el perfil de los participantes y preparación del curso.

Todo **Sistema de Capacitación** debe estar respaldado al menos, con algunos documentos como los siguientes: 1o.- Manual de Estrategias de Capacitación, 2o.- Manual de Organización, 3o.- Plan maestro de Capacitación y 4o.- Manuales de Cursos.

1º.- EL Manual de Estrategias de Capacitación debe contener;

1.- Elementos del Plan Estratégico de Capacitación, 2.- Estrategias para involucrar a los niveles Directivos en el Proceso de Capacitación, 3.- Misión, Objetivos Estratégicos y Fundamentos Filosóficos de la Capacitación, 4.- Responsabilidades y Funciones de los Niveles de mando en la Capacitación, 5.- Políticas de aplicación General y 6.- Principales conceptos de los Programas de Actualización y Desarrollo de Ejecutivos.

2°.- El Manual de Organización debe contener al menos; 1.- Objetivos de los Departamentos de Capacitación, 2.- Organigrama, 3.- Descripciones y Perfiles de Puesto, 4.- Políticas Generales y Específicas, 5.- Procedimientos de Trabajo, 6.- Flujo - gramas, 7.- Niveles de Autoridad, 8.- Formatos de Trabajo y 9.- Instructivos de procedimientos.

3°.- El Plan Maestro de Capacitación debe contener al menos; 1.- Introducción, 2.- Justificación, 3.- Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), 4.- Objetivos del Plan, Programas y Objetivos Particulares, y 5.- Cédulas de Información que contenga; *Estadísticas, *Responsables y *Costos.

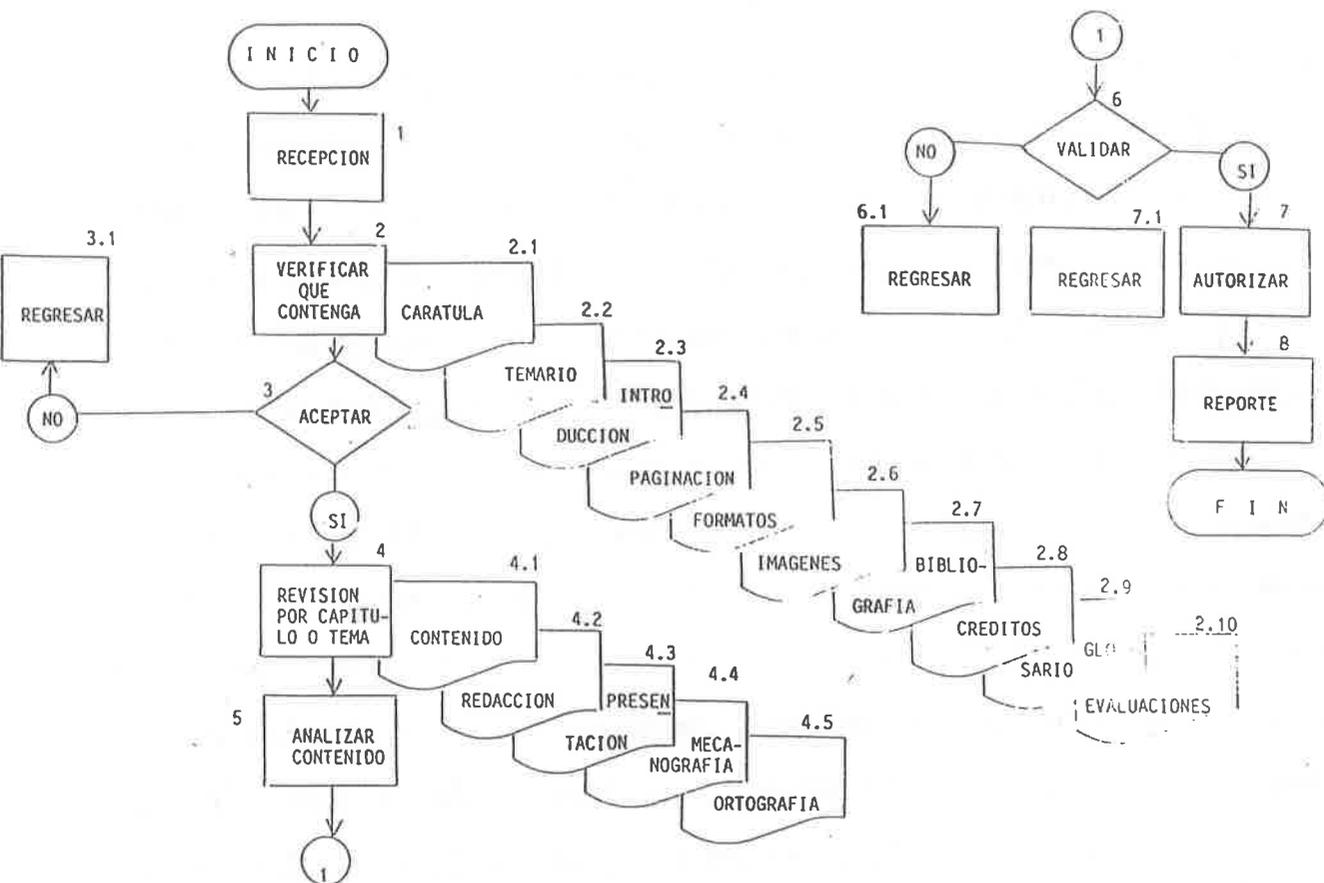
4°.- Los Paquetes Didácticos debe contener por lo menos; 1.- Manual del Instructor, 2.- Manual del Participante, 3.- Guía Didáctica, 4.- Plan de Actividades y 5.- Medios Didácticos.

LOS MANUALES (Diagrama 2) de Capacitación tanto para el instructor como para el participante son aspectos didácticos sumamente importantes al que se debe dedicar especial cuidado y que constantemente deben ser actualizados, deberá contener los siguientes aspectos: 1.-Carátula, 2.- Temario, 3.- Introducción, 4.- Objetivos, 5.-Paginación, 6.- Formatos, 7.- Imágenes, 8.- Bibliografía, 9.- Créditos, 10.-Glosario de términos y 11.- Evaluaciones .

Toda estrategia de capacitación requiere desde el punto de vista administrativo de tres momentos fundamentalmente; antes, durante y después, que son **planeación, realización y evaluación** respectivamente, tres momentos que requieren actividades específicas, que dependen mutuamente entre sí para alcanzar el éxito en el proceso enseñanza –

prendizaje, cuya finalidad está claramente definida en los objetivos
instruccionales.

SUPERVISION DIDACTICA AL MANUAL DEL PARTICIPANTE



LOS MANUALES
(Diagrama 2)

Aunque la capacitación tiene sus particularidades como que es educación de adultos, su finalidad es coadyuvar en el **Desempeño de Calidad** en determinada función laboral, que involucra el conocimiento, habilidad y mejoramiento en las actitudes. Existen algunas creencias relativas a considerar que la preparación especializada puede ser impartida sólo por Instituciones Educativas, lo idóneo es que la capacitación sea dada dentro del mismo ámbito laboral, ya que ésta cuenta con una metodología específica y la utilización de la motivación, ya que se deben impartir exactamente los conocimientos que requiere en el desempeño de su trabajo, a éste se le llama *aprendizaje significativo*. *Aunque el tema del presente trabajo es establecer los Lineamientos para la Evaluación de la Capacitación dentro del Aula también llamada Microevaluación no es posible entrar en materia de evaluación, sin antes describir en sus diferentes etapas la tarea capacitadora, hablar de los aspectos de los que depende el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula, para ello hablaremos de tres momentos; antes, durante y después que corresponde respectivamente a las fases de; Planeación, Realización, Control y Evaluación, durante las que se realizan: Antes la fase de planeación (planeación didáctica para capacitación). Durante la fase de realización (impartición del curso) y de control (supervisión), Después la fase de evaluación (macroevaluación y microevaluación), seguimiento e*

impacto.

Esta es también una actividad que conecta por así decirlo a la evaluación con la siguiente fase de planeación que es la ***retroalimentación*** cuya misión representa contar con la información o datos que hagan posible poner en práctica estrategias preventivas y correctivas para evitar se presenten problemas o fallas durante el proceso o en su defecto si se presentan tengan la oportuna solución.

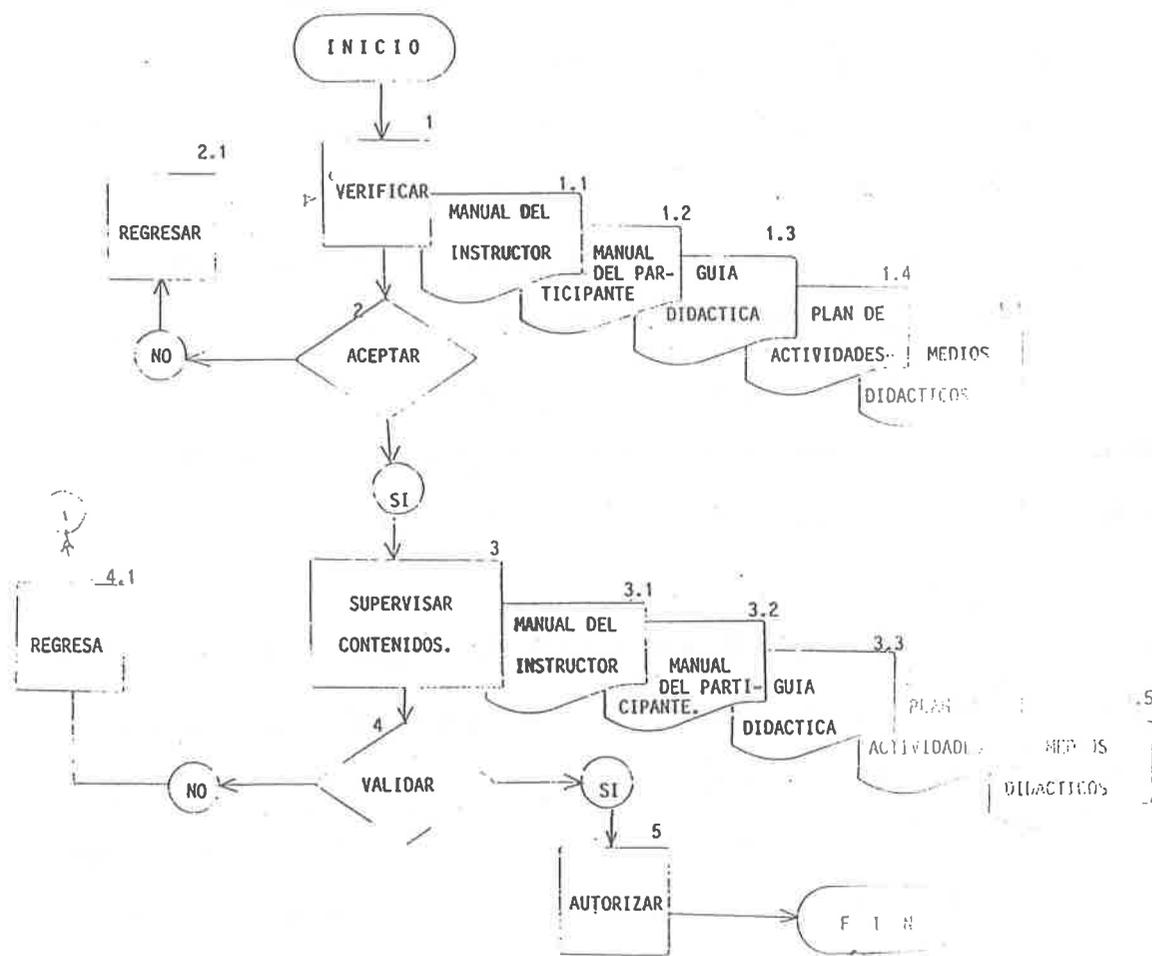
2.1.- Planeación

Desde el punto de vista administrativo la planeación es la fase previa a la Realización de determinada tarea y en materia de capacitación referimos a este procedimiento nos ubica en la **PLANEACION DIDACTICA** que consiste en llevar a cabo el análisis y diseño del soporte didáctico que habrá de apoyar el trabajo dentro del aula, fase sumamente importante tanto para el instructor como para los participantes, todo este trabajo previo a la realización del curso se materializa en el llamado **PAQUETE DIDACTICO** (Diagrama 3) constituido por los siguientes elementos; la guía didáctica, el plan de sesión, los manuales del instructor y del participante, los medios didácticos y los instrumentos de evaluación principalmente, así es como el proceso enseñanza - aprendizaje es diseñado previamente a su **REALIZACION**, procedimiento que tiene consecuencias definitivas de éxito o fracaso en la impartición de determinado evento de capacitación, es oportuno mencionar que el mismo paquete didáctico puede emplearse en la realización de varios eventos o cursos de capacitación con la única salvedad de que deberá ser modificado cuando hayan cambios para mantenerlo vigente y evitar que la información ahí contenida resulte obsoleta.

Es de suma importancia la **Planeación Didáctica** en la que se materializa en el **Paquete Didáctico**, etapa en la que se proyecta a futuro el proceso

enseñanza-aprendizaje y por su gran complejidad es conveniente que sea

SUPERVISION DIDACTICA AL PAQUETE DIDACTICO



**PAQUETE DIDACTICO
(DIAGRAMA 3)**

realizado por un **GRUPO INTERDISCIPLINARIO de especialistas** que tengan gran experiencia en el tema o materia de la que trate el curso en cuestión, apoyados por un especialista pedagógico llamado también **asesor didáctico**, posteriormente a la designación del personal o instructores que llevarán a cabo el diseño del Paquete Didáctico, se deberán programar fechas y reunirse posteriormente para su revisión y corrección, respetando los plazos otorgados para su oportuna terminación y entrega.

Los elementos del Paquete Didáctico requieren especial atención como **LA GUIA DIDACTICA** (Diagrama 4) que describe a detalle las actividades tanto del instructor como de los participantes, se dosifican los objetivos, a fin de que de manera gradual se alcancen los objetivos particulares e ir ascendiendo el nivel de complejidad de los conocimientos que englobe el objetivo general del curso.

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (Diagrama 5) implica la consideración de que los enunciados de objetivos están concatenados entre sí, ya que los particulares (de los temas) irán de los sencillo a lo complejo y éstos estarán englobados en un gran objetivo general (del curso), todo ello gracias a la clasificación de los objetivos en tipos de capacidades o acciones por aprender, que pueden ser traducidas fácilmente en verbos mostrados en la **LISTA DE VERBOS ACTIVOS** (Diagrama 6) en su inicios este tipo de abstracción no fue nada fácil, de hecho aún actualmente a gran parte de los instructores que imparten cursos de capacitación no les queda claro como elaborar **objetivos instruccionales**, es más les cuesta trabajo entender los que ya están

GUIA DIDACTICA

NOMBRE DEL CURSO: _____

CLAVE: _____

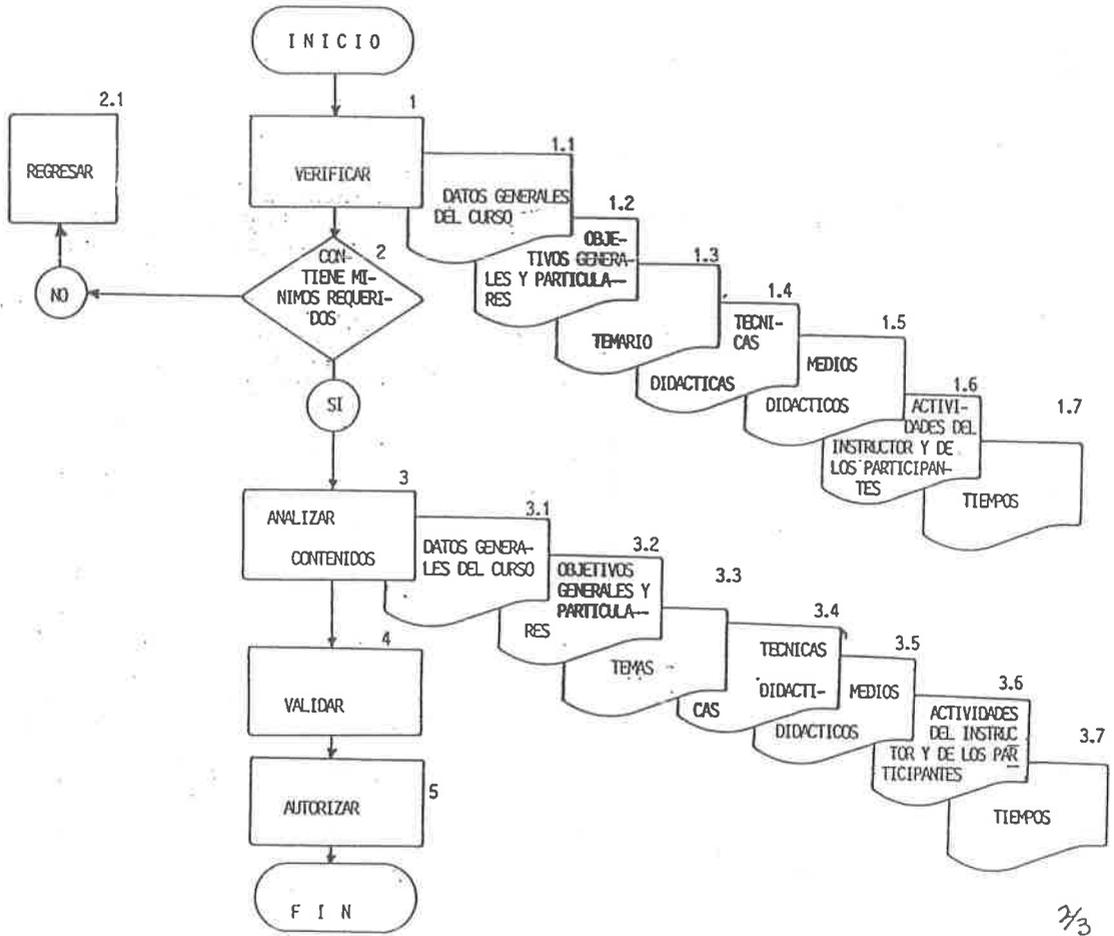
OBJETIVO GENERAL: _____

FECHA: _____

CONTENIDO TEMATICO	OBJETIVO PARTICULAR	TECNICAS DIDACTICAS	MEDIOS DIDACTICOS	TIEMPO	TIPO DE EVALUACION	RESPONSABLE
						1/3

**LA GUIA DIDACTICA
(DIAGRAMA 4)**

SUPERVISION DIDACTICA A LA GUIA DIDACTICA



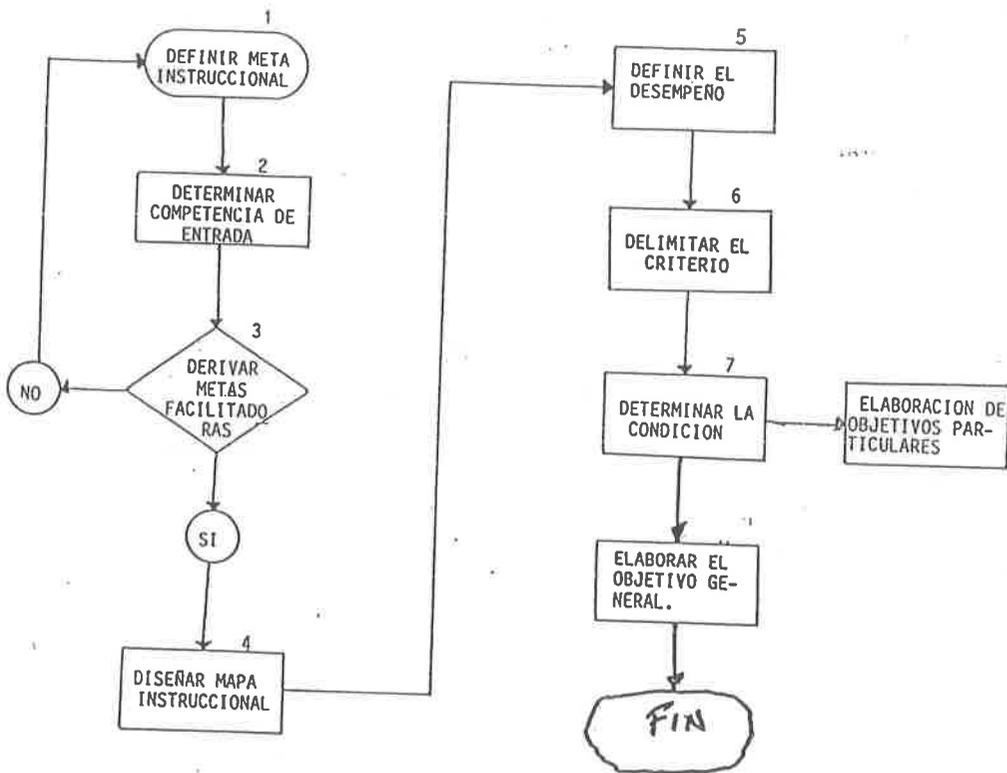
LA GUIA DIDACTICA
(DIAGRAMA 4)

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO INTRODUCTORIO DE FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	ACTIVIDADES	MATERIAL	TIEMPO	OBSERVACIONES
Identificación Instructor.	Identificarán al Instructor por su nombre.			5'	
Formación de participantes.		Llenado de hojas de registro. Verificación por el instructor de datos completos.	Hojas de registro.	15'	
Actividades. Identificación de objetivos del curso.	Expresarán qué esperan del curso y que aportarán. Confrontarán expectativas con objetivos.	Discusión en grupos pequeños. <i>lectura de los objetivos generales y particulares</i>	Guión de Discusión. Hojas de Rotafolios.	40'	
Normas del curso.	Establecerán las normas que el grupo va a seguir durante el curso.	Lluvia de Ideas. Expositiva.	Hojas de Rotafolios.	20'	Solicitar las fotos o la cartilla. Explicar horario, recesos, servicios, 100% de asistencia y aprovechamiento para diplomas y cartillas. Evaluación permanente. Participación activa del curso.
Formación Grupal	Formarán un grupo de aprendizaje para el logro de objetivos.	Ejercicio por parejas o tercias: la travesura. Presentación ante el grupo.		30'	3/3

LA GUIA DIDACTICA
(DIAGRAMA 4)

DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



1/5

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

(Diagrama 5)

DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
	1	DEFINIR LA META INSTRUCCIONAL - Ayuda al instructor facilitador a tener muy claro hasta donde se quiere llegar despues de realizado el -- proceso enseñanza-aprendizaje.
	2	DETERMINAR LA COMPETENCIA DE ENTRADA - Delimita el perfil profesinal del participante, los cursos prerequisito con los que debe contar el participante antes de iniciar el curso de capacitación.
	3	DERIVAR METAS FACILITADORAS - A partir de la competencia de entrada - hacer una jerárquia de actividades instruccionales que lleven de la -- mano al participante a fin de simplificar al máximo el aprendizaje -- así mismo que permita la continuidad, secuencia e integración del cono cimiento.
	4	DISEÑAR EL MAPA INSTRUCCIONAL - Es la estrategia instruccional que -- permite planificar el aprendizaje gradual, global y sistemático.
	5	DEFINIR EL DESEMPEÑO - Consiste en precisar la acción (verbo) ó con-- ducta claramente observable que el participante debe realizar despues del proceso enseñanza-aprendizaje.
	6	DELIMITAR EL CRITERIO - Circunscribe las características de calidad - del desempeño, respalda el nivel de eficiencia esperado, da elementos para elaborar la evaluación.
	7	DETERMINAR LA CONDICIÓN - Precisa la ocurrencia del desempeño despues de realizada cierta acción ó proceso de enseñanza-aprendizaje.
	8	ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE APRENDIZAJE - Habiendo - derivado las metas facilitadoras y apoyandose para las actividades de los puntos 5, 6 y 7
	9	ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE - Diseñar y apo yarse en la competencia de entrada y la meta instruccional, teniendo en cuenta los puntos 5, 6 y 7.

2/6

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

(Diagrama 5)

DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OBJETIVO

Un objetivo describe lo que se espera que el participante sea capaz de hacer en el futuro, después de determinada secuencia instruccional.

De acuerdo con Robert Mager, un objetivo instruccional claro y específico debe incluir los siguientes componentes ó elementos principales.



DESEMPEÑO

El desempeño (LO QUE EL PARTICIPANTE DEBERA SER CAPAZ DE HACER) precisa ser:

- A - Directamente observable
- B - Directamente medible

3/5

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE (Diagrama 5)

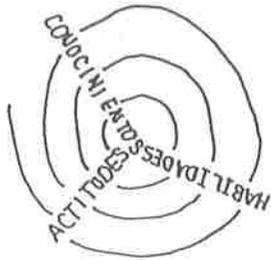
PROCESO DE APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso porque no ocurre de una sola vez, en un solo momento. Las modificaciones nos conducen a presentar un comportamiento diferente, por medio de nuestras experiencias. Como todo proceso, sugiere continuidad, progresión.

Son las 6 características del proceso de aprendizaje:

a) PROCESO GLOBAL

Cualquier comportamiento humano es global, incluye siempre aspectos de conocimientos, actitudes y habilidades; el aprendizaje, involucra un cambio de comportamiento, tendrá que exigir la participación total y global del individuo, para que todos los aspectos constituyentes de su personalidad estén en actividades en el acto de comprender.



b) PROCESO DINAMICO

El aprendizaje no es un proceso de absorción pasiva, pues su característica más importante es la actividad de aquel que aprende. Por lo tanto, el aprendizaje solo se hace a través de la actividad del que aprende. -- Es evidente que no se trata solamente de la actividad externa, física, -- sino también, de actividad interna, mental y emocional, porque involucra la participación total y global del individuo, en sus aspectos físicos, intelectuales, emocionales y sociales.

Los métodos de aprendizaje, deberán ser activos, suscitando en grado máximo la actividad por parte del participante.

4/5

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

(Diagrama 5)

c) PROCESO CONTINUO

El aprendizaje se encuentra presente, desde el inicio de la vida, acompañando al individuo desde el nacimiento hasta la muerte.

El hombre se integra al método físico y social a través del proceso de aprendizaje, atendiendo, así mismo, sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Esas necesidades constituyen los obstáculos o dificultades que tiene que traspasar o vencer para aprender. Todo aprender no es más que un vencer obstáculos.

d) PROCESO PERSONAL

Nadie puede aprender por otra persona, pues el aprendizaje es intrasferible de un individuo a otro. Si el instructor ha presentado el contenido a ser aprendido y después ha realizado la estrategia de enseñanza, -- por ese solo hecho del esfuerzo del instructor, no necesariamente se logra el aprendizaje en el participante. La comprensión del carácter personal llevó a la enseñanza a concentrarse en el ser que aprende, considerándolo el centro de aprendizaje.



4/5

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

(Diagrama 5)

e) PROCESO GRADUAL

El alumno deberá aprender inicialmente las operaciones más simples, lo que le ayuda a comprender posteriormente las operaciones más complejas.

El aprendizaje es un proceso que se realiza a través de operaciones en orden ascendente de complejidad, porque cada nueva situación involucra mayor número de elementos.



f) PROCESO ACUMULATIVO

Analizándose el acto de aprender, se verifica que, además de la moderación, el aprendizaje resulta de la actividad anterior, o sea, de la experiencia individual.

Nadie aprende si no es por sí mismo, por la automatización.

De esta manera, el aprendizaje constituye un proceso acumulativo, en que la experiencia actual se finca o sostiene en las experiencias anteriores.

La acumulación de las experiencias, lleva a la organización de nuevos patrones de comportamiento.

De ahí se afirma que:

QUIEN APRENDE MODIFICA SU COMPORTAMIENTO

5/6

EL DISEÑO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

(Diagrama 5)

LISTA DE VERBOS ACTIVOS

COMPRENSION		APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
CONOCIMIENTO	Asociar	Aplicar	Analizar	Arreglar	Acorder
Apuntar	Codificar	Calcular	Calcular	Categorizar	Apreciar
Citar	Comparar	Cambiar	Categorizar	Conceptuar	Aprobar
Contar	Concluir	Construir	Comparar	Combinar	Apoyar
Definir	Contrastar	Delinear	Contrastar	Compilear	Basar
Describir	Convertir	Despejar	Criticar	Componer	Calificar
Designar	Criticar	Determinar	Debatir	Concebir	Categorizar
Determinar	Deducir	Discriminar	Descomponer	Construir	Comparar
Distinguir	Definir	Diseñar	Detallar	Crear	Contrastar
Enumerar	Describir	Distinguir	Determinar	Definir	Criticar
Enunciar	Discriminar	Dramatizar	Diferenciar	demostrar	Defender
Escribir	Discutir	Ejemplificar	Discriminar	Descubrir	demostrar
Evocar	Distinguir	Eliminar	Distinguir	Determinar	Descubrir
Explicar	Ejemplificar	Emplear	Dividir	Dirigir	Discriminar
Exponer	Estimar	Encontrar	Enunciar	Diseñar	Elegir
Identificar	Explicar	Esbozar	Especificar	Ensamblar	Escoger
Indicar	Expresar	Estimar	Examinar	Erigir	Estimar
Jerarquizar	Generalizar	Estructurar	Experimentar	Escribir	Evaluar
Enlistar	Identificar	Explicar	Explicar	Esquematizar	Explicar
Localizar	Ilustrar	Ilustrar	Fracccionar	Estructurar	Fundamentar
Marcar	Inferir	Interpolar	Identificar	Explicar	Justificar
Mencionar	Interpretar	Manejar	Ilustrar	Formular	Juzgar
Nombrar	Jerarquizar	Manipular	Inferir	Generar	Medir
Reconocer	Juzgar	Medir	Investigar	Integrar	Modificar
Registrar	Localizar	Modificar	Parafrasear	Modificar	Probar
Relatar	Narrar	Mostrar	Probar	Narrar	Reafirmar
Describir	Ordenar	Obtener	Relacionar	Organizar	Refutar
Repetir	Organizar	Operar	Seleccionar	Planear	Relacionar
Reproducir	Parafrasear	Organizar	Señalar	Producir	Revisar
Seleccionar	Predecir	Practicar	Separar	Proponer	Seleccionar
Señalar	Pronosticar	Preparar	Subdividir	Proyectar	Sustentar
Subrayar	Reafirmar	Probar		Reacomodar	Tasar
	Relacionar	Producir		Recabar	Valorar
				Reconstruir	Valorar
				Redactar	Verificar
				Reescribir	
				Relacionar	
				Relatar	

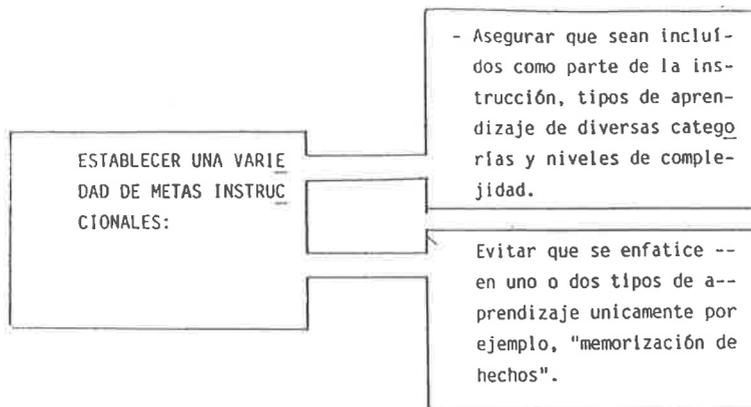
LISTA DE VERBOS ACTIVOS

(DIAGRAMA 6)

elaborados, lo que nos hace reconocer el gran esfuerzo realizado por dos grupos de estadounidenses que dirigidos respectivamente por **Benjamin Bloom** (1971) en su libro "**TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION**" (Diagrama 7) y **Roberto M. Gagné** (1976) en su libro "La Planificación de la Enseñanza", publicaciones donde plasman sus experiencias jerarquizando los objetivos de enseñanza que definen la clase de ejecuciones que deben usarse para determinar si se aprendió o no la capacidad de que se trate; ya que la definición de **objetivos de aprendizaje** están estrechamente vinculados con la evaluación que consistirá en corroborar si realmente se alcanzaron durante el proceso enseñanza - aprendizaje, este criterio para juzgar si se aprendió o no cierta ejecución, pueden ser diferentes para cada tipo de capacidad, y es del todo deseable evitar el error de pensar que puedan ser los mismos.

*El problema de los criterios de ejecución tienen que ver con el cómo medir, que está estrechamente relacionado con la evaluación. El enunciado del objetivo mantiene su forma y presupone un dominio es decir fácilmente accesible a la memoria en el momento del aprendizaje, entonces puede preguntarse **¿Qué tipo de resultado del aprendizaje requiere este objetivo?** las categorías por determinar pueden ser traducidas fácilmente por el verbo principal que indica la capacidad a desarrollar, la medición del dominio debe planificarse para pronosticar el "**fácil recuerdo**" de lo que se ha aprendido.*

También en la GUIA DIDACTICA se detallan las **técnicas didácticas** (expositiva, demostrativa, grupos pequeños, dramatizaciones, lluvia de



El uso de una taxonomía permite que la definición de una meta instruccional sea hecha de modo sistemático.

Existen cinco categorías principales, esto es, cinco clases de capacidades humanas aprendidas;

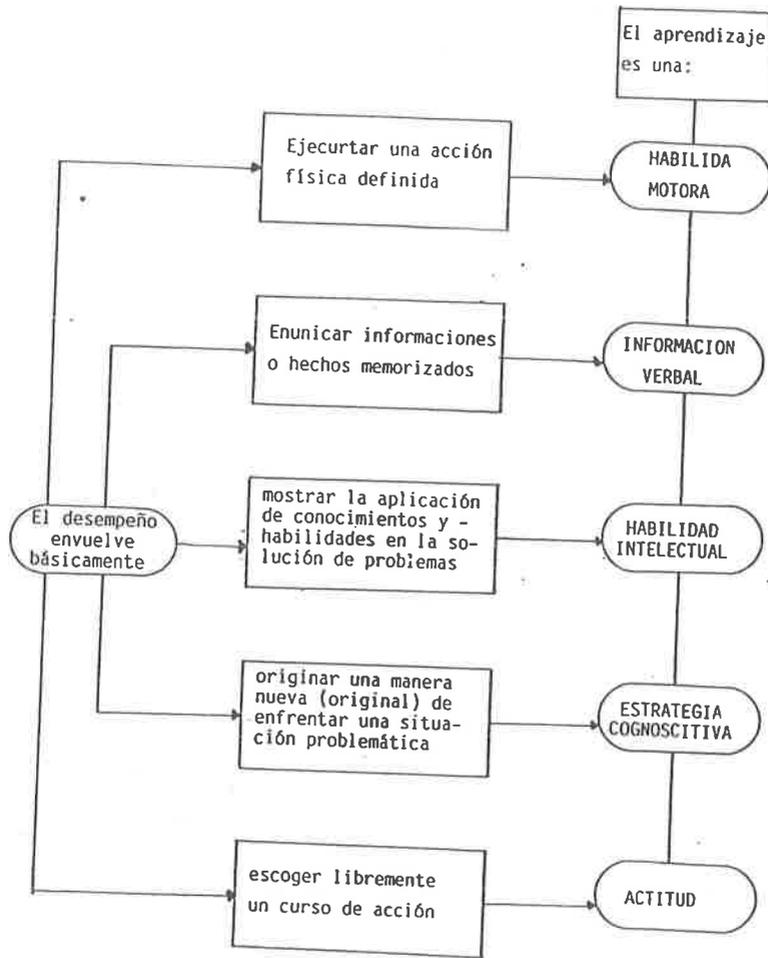
- TAXONOMÍA ROBERT GAGNÉ**
- 1.- Habilidades motoras
 - 2.- Informaciones verbales
 - 3.- Habilidades intelectuales
 - 4.- Estrategias cognoscitivas
 - 5.- Actitudes

1/2

TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION (DIAGRAMA 7)

Los dos cuadros sinópticos que a continuación se presentan incluyen una -
visión global de la taxonomía. (Según Robert M. Gagné)

CLASES DE CAPACIDADES APRENDIDAS



2/2

TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION (DIAGRAMA 7)

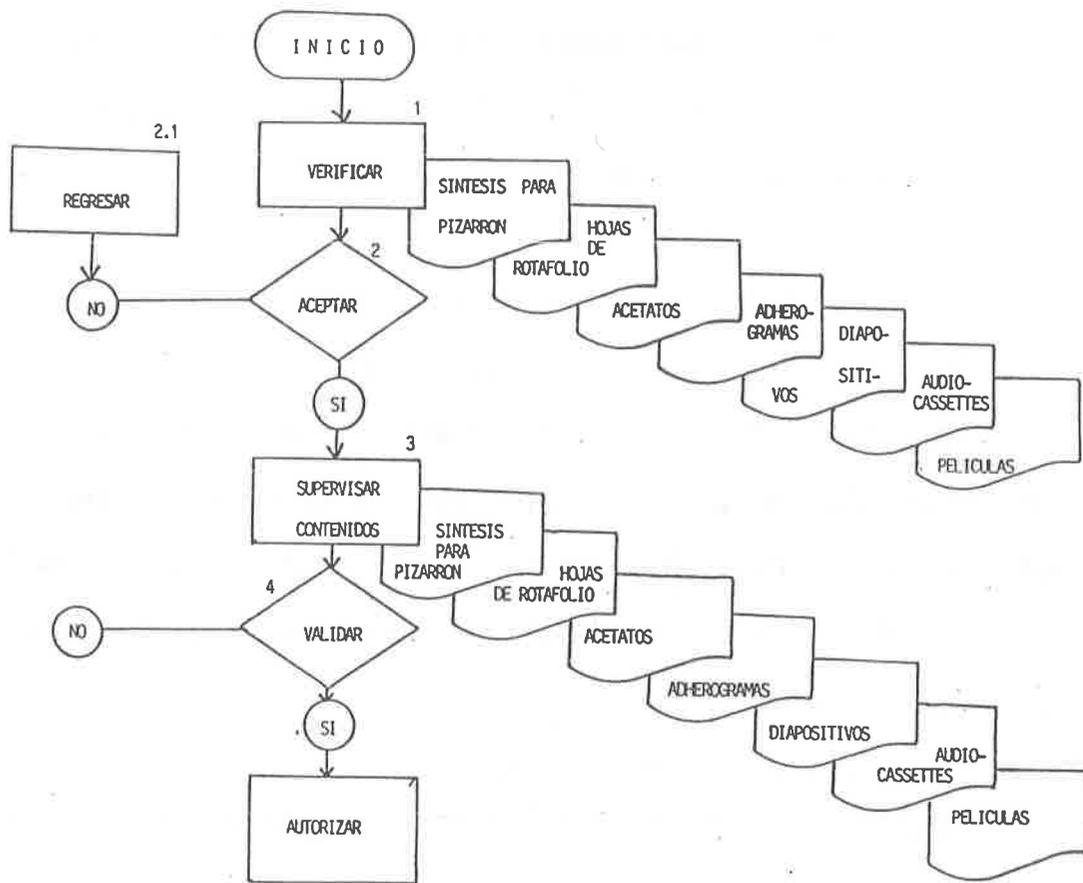
ideas,...) que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje, se mencionan el uso en cada tema de los **MEDIOS DIDACTICOS** (Diagrama 8) como uso del pizarrón, uso del cartel, uso de diapositivas, uso de diaporamas, uso de acetatos, uso de videos, uso de adherogramas, y materiales como hojas de rotafolio, acetatos, diapositivas, grabaciones, tijeras, lápices, pinturas, revistas, periódicos, enciclopedias, diccionarios, leyes, reglamentos, etc.

En la guía didáctica también se marcan los tiempos aproximados para el tratamiento de cada tema.

Durante la planeación didáctica se deben elaborar **LOS PLANES DE SESION** (Diagrama 9) donde se detallan a mayor profundidad, las actividades tanto del participante como del instructor, **esta fase de la planeación didáctica es conveniente que la lleve a cabo el instructor que imparte el curso**, de esta manera él tendrá la opción de dosificar los conocimientos tomando en cuenta las características de los participantes asistentes al curso como: **1o.-** Intereses en relación a su particular ámbito laboral, **2o.-** Nivel de respuesta que se correlaciona con su preparación académica y experiencia laboral, **3o.-** Agilidad en la aplicación de conocimientos, y **4o.-** disposición para aprender, atención, capacidad de abstracción.

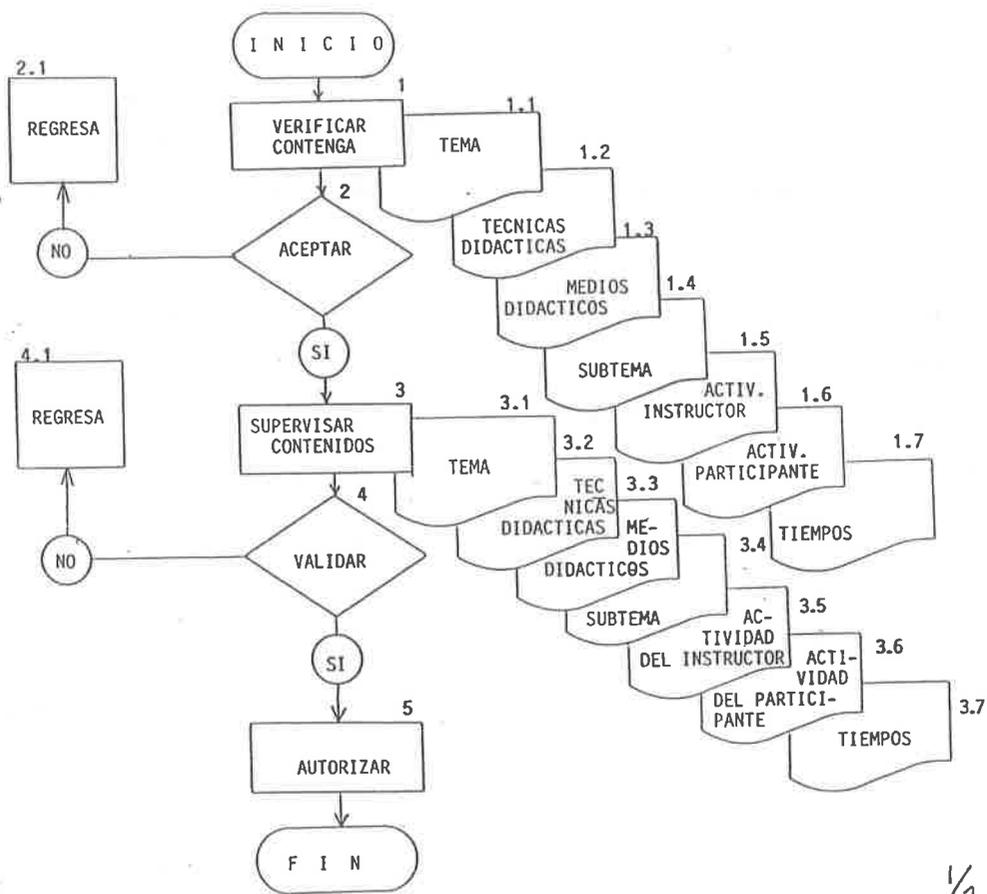
La elaboración del plan de sesión implica una planeación previa a la impartición de cada sesión del curso, tomando como punto de apoyo lo previsto en la guía didáctica y el tiempo destinado a cada sesión.

SUPERVISION DIDACTICA A LOS MEDIOS DIDACTICOS



**MEDIOS DIDACTICOS
(DIAGRAMA 8)**

SUPERVISION DIDACTICA AL PLAN DE ACTIVIDADES O PLAN DE SESION



1/2

PLANES DE SESION
(DIAGRAMA 9)

PLAN DE SESION

NOMBRE DEL TEMA: _____

TECNICAS DIDACTICAS:

MEDIOS DIDACTICOS:

ACTIVIDADES

SUBTEMA	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	TIEMPO

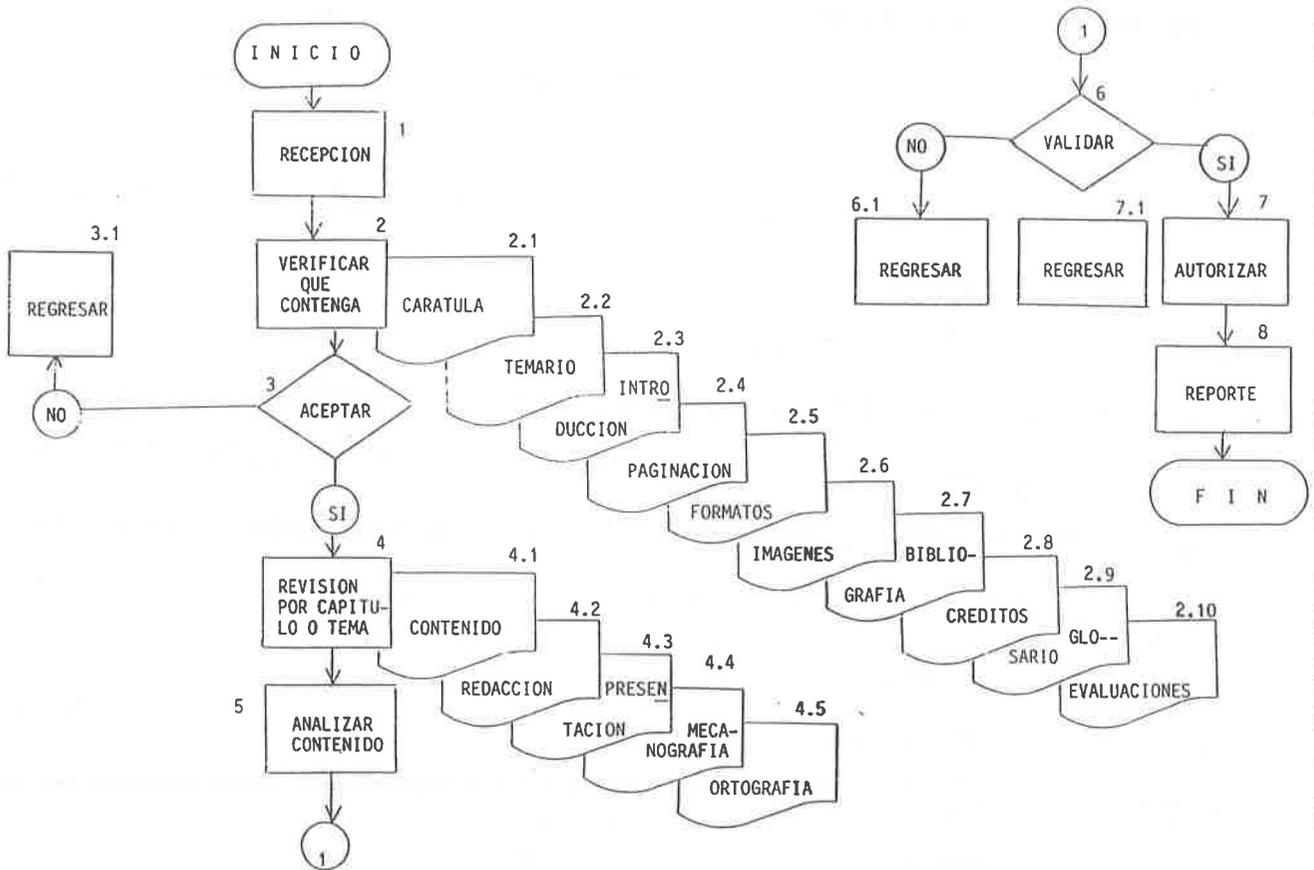
2/2

PLANES DE SESION
(DIAGRAMA 9)

Durante la Planeación Didáctica se elaboran los principales apoyos didácticos que son: el **MANUAL DEL PARTICIPANTE** (Diagrama 10) y el **MANUAL DEL INSTRUCTOR** (Diagrama 11) que para muchos instructores resulta lo mismo, sin embargo debe hacerse mención de *la fundamental diferencia que existe entre ambos, ya que el manual del participante debe tener mayor trabajo de diseño pedagógico en su presentación y contenido*, teniendo presente a los destinatarios para quienes es diseñado el manual por un lado y la finalidad que perseguimos, esto implica ¡hacer fácil la aproximación y tratamiento de los temas ahí presentados!, el diseñado didáctico deberá cuidar que los temas sean presentados como síntesis y cuadros sinópticos explicativos, el tratamiento de los temas deben ir de lo sencillo a lo difícil, *la letra debe ser suficientemente grande teniendo en cuenta que el adulto va perdiendo en gran medida su agudeza visual*, la exposición resulte ágil y amena, que contenga lo esencial sin llegar al extremo de que no se entienda, deben estar ejemplificados los temas tratados y debe contener gráficas, cuadros e ilustraciones suficientemente claros y atractivos para mantener la atención, *el manual del participante debe ser el resumen o LA SINTESIS del manual del instructor.*

EL MANUAL DEL INSTRUCTOR debe contener los temas manejados a profundidad hasta agotarlos que servirá de guía de consulta y estudio para el instructor que imparta el curso y sobre todo cuando sean diferentes personas el diseñado didáctico y el instructor del curso, en cuyo caso un

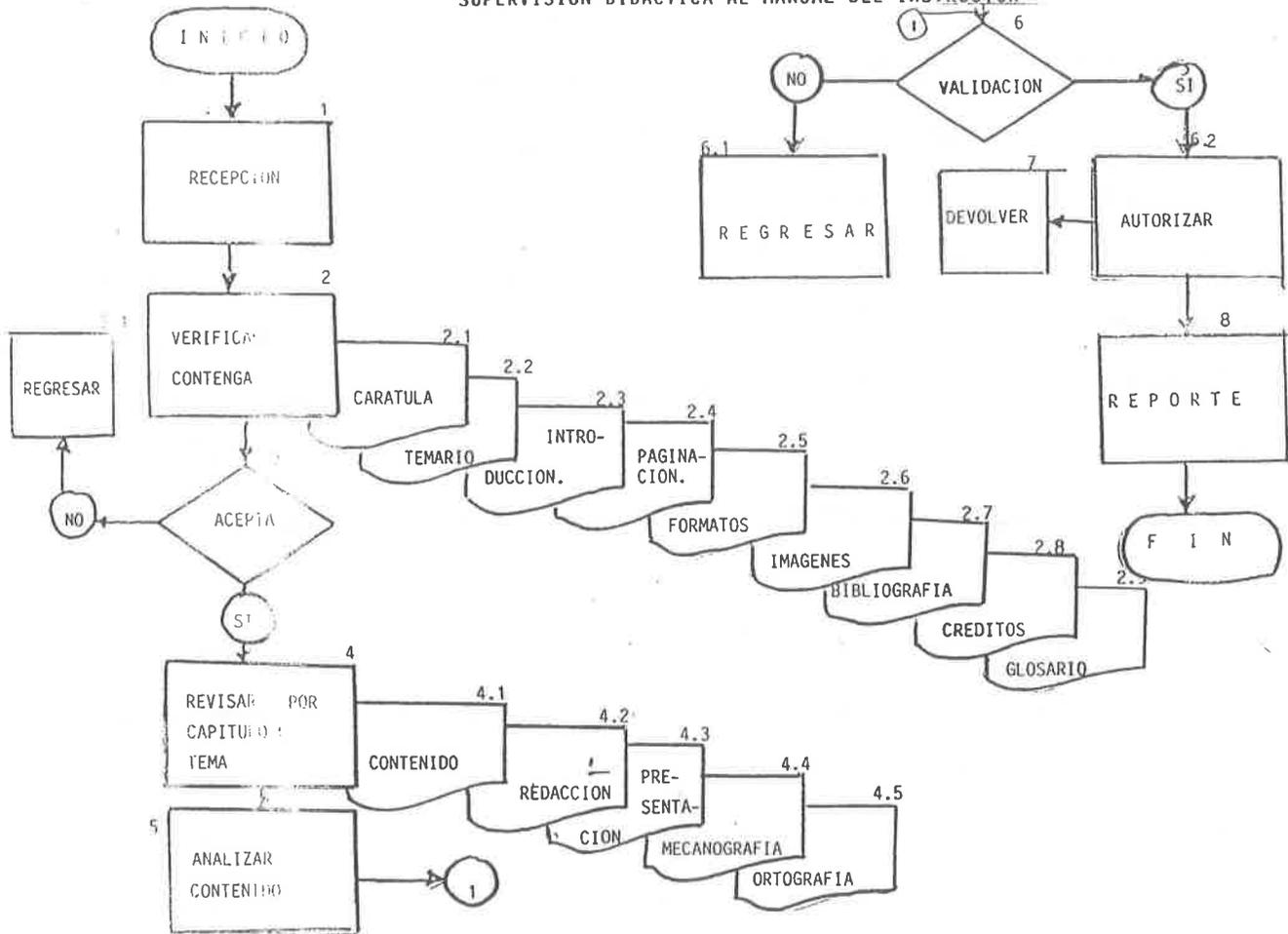
SUPERVISION DIDACTICA AL MANUAL DEL PARTICIPANTE



MANUAL DEL PARTICIPANTE

(Diagrama10)

SUPERVISION DIDACTICA AL MANUAL DEL INSTRUCTOR



MANUAL DEL INSTRUCTOR

(Diagrama 11)

buen diseño didáctico va revestido de mayor trascendencia, ya que como soporte didáctico, el instructor contará con información accesible y apropiada, para la impartición del curso, también este material será usado como punto de partida y base de subsecuentes diseños de manuales o materiales de cursos, ya que posteriormente el manual debe ser actualizado para que no pierda su vigencia, razón por la que en sus inicios ***el diseño de manuales debe ser realizado por personal de reconocida competencia en el campo de la capacitación relativa al tema del curso.***

Todo paquete didáctico se elabora bajo condiciones, normas y procedimientos en determinado momento, que con el tiempo pueden variar, razón por la cual ***todo manual tiene un periodo de VIGENCIA y no se puede seguir utilizando de manera indefinida, todo Paquete Didáctico y sobre todo el manual del participante debe ser objeto de una constante revisión*** a fin de evitar; ***1o.-*** que caiga en lo obsoleto, ***2o.-*** que contenga casos, ejemplos o temas que han caído en el desuso, ***3o.-*** que la presentación sea caduca, vieja o anticuada, en la medida en la que se cumpla y se ***cuide que el manual no caiga en los errores mencionados cumplirá su verdadera función de ser apoyo en la impartición del curso.***

Sabemos que un manual siempre podrá ser perfectible, así es que debe ser constantemente mejorado y ajustado al cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes. En cuyo caso de no cumplir con esta condición al momento de impartir el curso, es mucho mejor prescindir del manual y en su lugar facilitar o presentar por lo pronto a los participantes

copias que sí reúnan la condición de vigencia y actualidad, por ello es necesario que tanto el manual del instructor como el del participante sean objeto de revisión constantemente al menos cada año, con la finalidad de proponer mejoras pedagógicas en su manejo de temas, presentación y diseño.

Tanto el manual del participante, como el manual del instructor deben; contar con un índice, estar paginados y mantener similar orden en el tratamiento de los temas expuestos.

*Durante la planeación didáctica se deben diseñar los **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN** (DIAGRAMA 12) también **llamados exámenes**, con los que se podrán medir los niveles del aprendizaje de los participantes; al iniciar, al terminar cada tema y al terminar el curso, en cuyo caso las evaluaciones reciben el nombre de inicial, formativa y final respectivamente; su aplicación sirve de **RETROALIMENTACION** y que permite al instructor conocer objetivamente los niveles de conocimientos con el que llegan los participantes, los logros alcanzados a medida que transcurre la impartición del curso y al final podrá saber los niveles reales de aprendizaje y mejoramiento logrados durante el curso, cuyo resultado sólo se podrá medir al finalizar el curso y resulta de comparar la evaluación inicial y final.*

La aplicación de exámenes permite una revisión al proceso enseñanza - aprendizaje, con ello es posible saber si realmente se están dando los aprendizajes y a su vez permite a los participantes conocer sus avances y a nivel de auto - evaluación los aspectos en los que ha quedado claro los temas tratados y en caso contrario tienen la oportunidad de solicitar al instructor la reafirmación de los conocimientos en los que aún tengan

Evaluaciones del Aprendizaje

Propósito General:	Determina el grado en que los participantes han adquirido los objetivos de aprendizaje establecidos para las acciones de capacitación.
Proceso Típico Usado para Administrarlo:	PARA MEDIR APRENDIZAJE COGNITIVO: Se utiliza una prueba de lápiz y papel. PARA MEDIR EL APRENDIZAJE DE HABILIDADES: Se utiliza una prueba de rendimiento, requiriéndose de una simulación y de observadores entrenados.
Beneficios:	<ol style="list-style-type: none">1. Actúa como una especie de proceso de aseguramiento de la calidad. Los resultados de las evaluaciones del aprendizaje pueden asegurar que:<ol style="list-style-type: none">(a) El diseño de aprendizaje efectivamente desarrolla los objetivos de aprendizaje establecidos;(b) Los objetivos de aprendizaje se logran independientemente de quien conduce la acción de capacitación.2. Los resultados pueden usarse para mejorar la calidad del diseño y/o la entrega de la capacitación.3. Los resultados pueden usarse para dar retroalimentación al participante acerca de sus fortalezas y de las áreas donde puede necesitarse.4. Las pruebas que se administran con fines diagnósticos pueden utilizarse para mejorar la acción de capacitación en tiempo real, es decir, mientras se está entregando. <p>Otros beneficios:</p>
Limitaciones:	<ol style="list-style-type: none">1. Algunas personas se resisten a ser "puestos a prueba".2. El buen diseñador de pruebas de lápiz y papel requiere un alto grado de habilidad y un conocimiento profundo del contenido.3. El diseñador de las pruebas de rendimiento requiere habilidad, conocimiento profundo del contenido, y observadores avezados para evaluar la calidad del rendimiento. <p>Otras Limitaciones:</p>

1/2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN (DIAGRAMA 12)

CUATRO NIVELES DE EVALUACION

Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, identificó cuatro niveles de evaluación que eran posibles para cualquier actividad de capacitación.

Nivel I	Reacción	"¿Les gustó el seminario a los participantes?"
Nivel II	Aprendizaje	"¿Aprendieron los participantes los objetivos del seminario?"
Nivel III	Aplicación	"¿Están los participantes usando en su puesto de trabajo las habilidades que aprendieron?"
Nivel IV	Costo-Beneficio	"¿Cuál es el impacto operacional?"

2/2

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN (DIAGRAMA 12)

dudas, de tal forma que tanto para el instructor que imparte el curso, como para los participantes, **el examen constituye un momento de revisión para saber que tan efectivo está resultando el proceso enseñanza - aprendizaje y al final el instructor sabrá cual fué el avance real del participante al comparar la evaluación final con la inicial, revisión que permitirá al instructor perfeccionar sus estrategias dentro del aula, por** otro lado es importante para ambos extremos en el proceso de enseñanza - aprendizaje desde el inicio del curso, sepan que se aplicaran exámenes, lo que revestirá a la tarea de mayor seriedad y formalidad, propiciará el compromiso por un lado del instructor de hacer todo lo necesario para realmente enseñar y por otro lado al participante le permitirá poner todo su esfuerzo para realmente aprender, en ese sentido **saber que serán evaluados los compromete y motiva en la búsqueda de la efectividad en el proceso.** También para el instructor que desde un principio sabe que deberá evaluar a sus participantes y con ello en cierto modo él también será a su vez evaluado en su desempeño instruccional dentro del aula, buscará establecer las estrategias que le permitan no desviarse de los objetivos instruccionales, su consecución estará fuertemente vinculada a no perder de vista aquello que es importante y substancial, al tener siempre presente y claro a donde debe llegar, también ayuda al instructor a centra todo su esfuerzo y le permite saber exactamente que debe enseñar para que sus alumnos - participantes tengan éxito, **el instructor buscará que sus**

alumnos - participantes tengan éxito, el instructor buscará que sus participantes realmente alcancen el dominio de los conocimientos implícitos en los objetivos particulares y general del curso.

Por otro lado el diseñador didáctico al elaborar los instrumentos de evaluación deberá tener presente que lo que se debe constatar, son los niveles de aprendizaje a partir de compararlos con los objetivos general y particulares, en ese sentido la evaluación cobra un sentido estrictamente de comprobación del nivel de eficiencia logrado en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Aunque en la fase de Planeación Didáctica la actividad capacitadora puede no reconocerse claramente en lo relativo al tiempo necesario y suficiente que requiere para la realización del Paquete Didáctico que pasa por tres fases principalmente la correspondiente a la investigación, al análisis y al diseño de los diferentes elementos que lo conforma y debido a su gran repercusión en la impartición de la capacitación, que sólo puede ser medida realmente sobre la marcha, ya que siendo un trabajo de tipo intelectual no suele ser fácilmente medible y se recomienda para su realización se nombre una comisión interdisciplinaria para su realización sin dejar de nombrar al responsable de su realización que obligue al mayor esfuerzo creativo se recomienda: 1o.- Que se comisione a instructores con mayor experiencia tanto en el manejo del tema, como en procesos de enseñanza - aprendizaje con adultos. 2o.- Que se involucre a las áreas operativas en las decisiones de que enseñar, así como someter a su consideración en la aprobación de el contenido, la presentación y el diseño del manual del participante y de los diferentes elemento que conforman el

paquetes didácticos, 3o.- Que se someta el Paquete Didáctico ya elaborado a la revisión de la SUPERVISION DIDACTICA para un reconocimiento y afinación de detalles y en su caso de correcciones de ser preciso, cuidando de no disponer de un periodo mayor a cinco días hábiles, 4o.- destinar a la realización de la supervisión a un instructor o a un grupo de instructores de reconocida seriedad, conocimiento del tema y experiencia en el campo de la capacitación. 5o.- para su validación los paquetes deben ser piloteados (puestos en funcionamiento bajo una observancia rigurosa a fin de medir lo conveniente o no de su diseño) para contar con información que sustente, respalde o permitan la emisión de manuales con un buen nivel de calidad.

Como se había mencionado el Paquete Didáctico debe ser un trabajo interdisciplinario que de soporte al trabajo capacitador dentro del aula y dada su repercusión se debe dar suficiente **TIEMPO** para su elaboración, en el entendido de que de esto dependerá la realización de varios cursos y su efectividad en lo relativo a aciertos y errores que se cometan dentro del proceso enseñanza - aprendizaje, estarán muy estrechamente vinculado al tiempo destinado para su realización, sin embargo el tiempo destinado para su realización puede ser eficientemente usado en la medida en la que sean marcadas fechas para su entrega, ya que requiere el Paquete Didáctico al menos requiere de tres semanas antes de la impartición del curso; una para llevar a cabo la supervisión didáctica, una para efectuar las correcciones y una para el fotocopiado.

2.2.- Realización.

La realización también llamada *Impartición del Curso de Capacitación*, es el momento cumbre para el que tanto se planeo y se trabajo, es "el momento de la verdad" en el que se da el proceso enseñanza - aprendizaje y en el que se notan si existen los errores, como consecuencia de una mala Planeación Didáctica, es importante recalcar que gran parte del éxito en el proceso de capacitación esta en la realización previa de *una buena planeación, cuyo faro orienta al instructor para arribar con éxito y alcanzar los objetivos instruccionales.*

Contar con información previa a la realización del curso obtenida de la experiencia de ciclos anteriores de capacitación, representa una importante fuente de información que permita adoptar **medidas preventivas y correctivas**, las primeras cuya finalidad es la de evitar que se presenten los problemas que repercuten en la calidad de la capacitación y las segundas que tienen la misión de solucionar lo más pronto posible los problemas que se presenten.

Durante la realización del evento de capacitación es cuando entran en juego, participan o están en función directamente en el proceso como sigue; **Proceso enseñanza - aprendizaje = f (desempeño instruccional, desempeño de los alumnos - participantes, dirección y planeación institucional, coordinación y control, políticas y lineamientos, instalaciones;**

*iluminación, mobiliario, equipo ... ,) como vemos aunque dentro del aula se encuentren sólo el instructor y él o los participantes hay más factores que influyen decisivamente en el éxito o fracaso del aprendizaje del trabajador que asiste a **un evento de capacitación donde la acción o tarea instruccional en torno de la que debe girar el proceso enseñanza - aprendizaje que tiene como misión o meta el mejoramiento de los Recursos Humanos destinados a elevar la eficiencia en la producción no sólo en el aspecto cuantitativo sino sobre todo en el aspecto cualitativo.***

Cabe aclarar que en este encuentro entre los participantes y el instructor, en sus inicios y como primer acercamiento se establece la relación instructor - participante, cuyo vínculo establece y determina la **conformación de la comunidad de aprendizaje y en ese momento también se elabora el contrato que regirá dentro del aula, que consiste en definir las normas o reglas de conducta que se deben respetar ambos polos en el proceso enseñanza - aprendizaje;** tanto por el grupo de los participantes como el propio instructor; con miras a mantener un clima de respeto, consideración y armonía durante el proceso enseñanza - aprendizaje, equivale a dar a conocer las **"Reglas del Juego"**.

El Instructor como guía, coordinador o motivador se deberá propiciar que el proceso de enseñanza - aprendizaje resulte de la interacción grupal, donde no solo él es quien sabe, sino que en gran medida los participantes tienen mucho que aportar de su experiencia y conocimientos, razón por lo que no debe desaprovechar la oportunidad de regresar al grupo las preguntas que se le formulen, dando la oportunidad en lo posible de que

cada participante de **"hacer su propia contribución"** y sobre todo cuando el participante cuenta con experiencias valiosas se le debe alentar a que con su participación enriquezcan el tema tratado, el instructor al dar la palabra de forma democrática y amable fomenta la participación, cuida que ésta no represente una amenaza, se mantiene atento a cualquier duda o pregunta del grupo, hace uso alternativo de los medios didácticos (pizarrón, rotafolio, manual, acetatos, grabaciones, videos,..) a fin de estimular la atención y evita la monotonía, se mantiene tranquilo con movimientos medidos y naturales a fin de no transmitir nerviosismo o incomodidad al grupo, sensaciones que pudieran interferir con el aprendizaje, su voz es clara y bien modulada con el objeto de que los participantes puedan seguir el razonamiento, mantener la atención, así como no propiciar interrupciones cuando los participantes le pregunten lo que ha dicho.

El instructor debe tener presente que el proceso de enseñanza - aprendizaje de los adultos reviste características particulares, el participante en cursos de capacitación es una persona adulta y que dependiendo de su edad, quizás en gran medida no conserve el 100% el nivel de eficiencia de sus sentidos de vista y oído, ... que son los más utilizados en el aprendizaje por lo que es de gran importancia recurrir al apoyo de recursos didácticos o medios audiovisuales como; pizarrón, rotafolios, grabaciones, videograbaciones, diaporamas, etc. en los que el instructor buscará que cumplan características de claridad y precisión para **retener la atención** de los participantes, asimismo el instructor propiciará mayor participación y para evitar que el participante - alumno se sienta amenazado ante la evaluación, el instructor debe recurrir al manejo democrático del grupo,

donde todos participan en actividades como; lectura dirigida, comentarios en grupos pequeños, lluvia de ideas, con el uso de hojas de rotafolio plasma las conclusiones del trabajo de grupo, se debe estimular la participación y la búsqueda del conocimiento y la verdad como una aventura divertida (en las que las más de las veces se aborda con aspectos lúdicos o de juego en las que las soluciones son un logro de la interacción grupal y no un esfuerzo personal aislado) ***la construcción del conocimiento a través de preguntas técnica nada nueva que propuso Sócrates a la que llamo Mayeútica***, también se deberá fomentar que cada participante dé su opinión, también será compromiso del instructor hacer cumplir el contrato inicialmente formulado al interior del grupo que establecen; normas de respeto, consideración para los que se equivoquen, buscando ***corregir diplomáticamente los errores; ya que los adultos y más en el ámbito laboral se pueden contrariar mucho al equivocarse, pues el participante en presencia de sus compañeros de trabajo, lo hace sentirse ridículo y en ocasiones posteriores, procura no participar como una conducta de evitación, con ello decaer su interés y tiende a no involucrarse en el proceso enseñanza - aprendizaje***, en detrimento de los la buena marcha tanto del proceso de comunicación, como del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula.

El instructor debe evitar ser demasiado formal y para lograrlo puede recurrir al aspecto lúdico o del juego en el proceso enseñanza - aprendizaje, pues el juego puede ser una manera amable de aprender, la experiencia ha demostrado que cuando una persona se divierte, aprende y puede pasar largo tiempo en el tratamiento de un tema si le resulta

chistoso, agradable o divertido, pues ayuda a relajar la tensión, disminuir la angustia y al involucrar el área afectiva el individuo tiende a adoptar una postura más asertiva en relación a la materia de estudio.

En la búsqueda por hacer del proceso enseñanza - aprendizaje con adultos y como un hecho social cuyas características lo definen como de capacitación, obliga a hacerlo más que nunca como algo dinámico dentro del aula cuya la experiencia ha demostrado que se debe; **1o.-** manejar el conocimiento impartido por el instructor a manera de cápsulas informativas **2o.-** recurrir al trabajo grupal para el desarrollo de ejercicio o estudio de casos, para profundizar en la manera concreta de llevar a cabo el trabajo, momento en el que se le dá la oportunidad al participante de aportar sus experiencias y en ese preciso momento fungir como instructor del grupo pequeño del que forma parte . **3o.-** el rol del instructor debe también cambiar al de coordinador y con el grupo revisa los trabajos a fin de reconocer los aciertos y corregir los errores y finalmente **4o.-**el instructor da las conclusiones, observaciones y mostrar el procedimiento en forma clara y simplificada que permitan la retroalimentación de los participantes.

La tarea del instructor dentro del aula de capacitación será agilizada y respaldada con **la guía didáctica**, ya que a cada momento le indicará progresivamente las actividades por realizar, con la sana finalidad de centrar la tarea y evitar las desviaciones, en ese orden de ideas respalda al instructor al cumplir con el programa realmente y en esa forma alcanzar los objetivos general y particulares inicialmente marcados.

Aunque el origen de la guía didáctica fue la **carta descriptiva** durante el auge de la corriente de la tecnología educativa y esta fue objeto de

encontradas críticas ya que la consideraban una estrategia limitativa y acartonadas, así fué sufriendo modificaciones hasta finalmente quedar como ahora la conocemos como la **guía didáctica** cuya función es la de apoyar al instructor sin que lo limite, es decir que como su nombre lo indica ayuda al instructor en la conducción del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula y hacer modificaciones, si las circunstancias así lo requieren.

Es importante también mencionar que la experiencia del instructor le permiten enfrentar cualquier problema que dentro del aula se le pudieran presentar, de ahí que resulte crucial contar con el respaldo y reconocimiento de la dirección, con la que comparte la responsabilidad de su desempeño como instructor (de ahí también la importante tareas de la selección adecuada de los instructores; que cuenten con el perfil académico y de experiencia en el campo específico del tema del curso por impartir) de la que depende su capacidad de adaptación, ya que el rol del instructor dentro del aula es verdaderamente importante, pues finalmente en él recae la responsabilidad del éxito o fracaso en el proceso de capacitación dentro del aula.

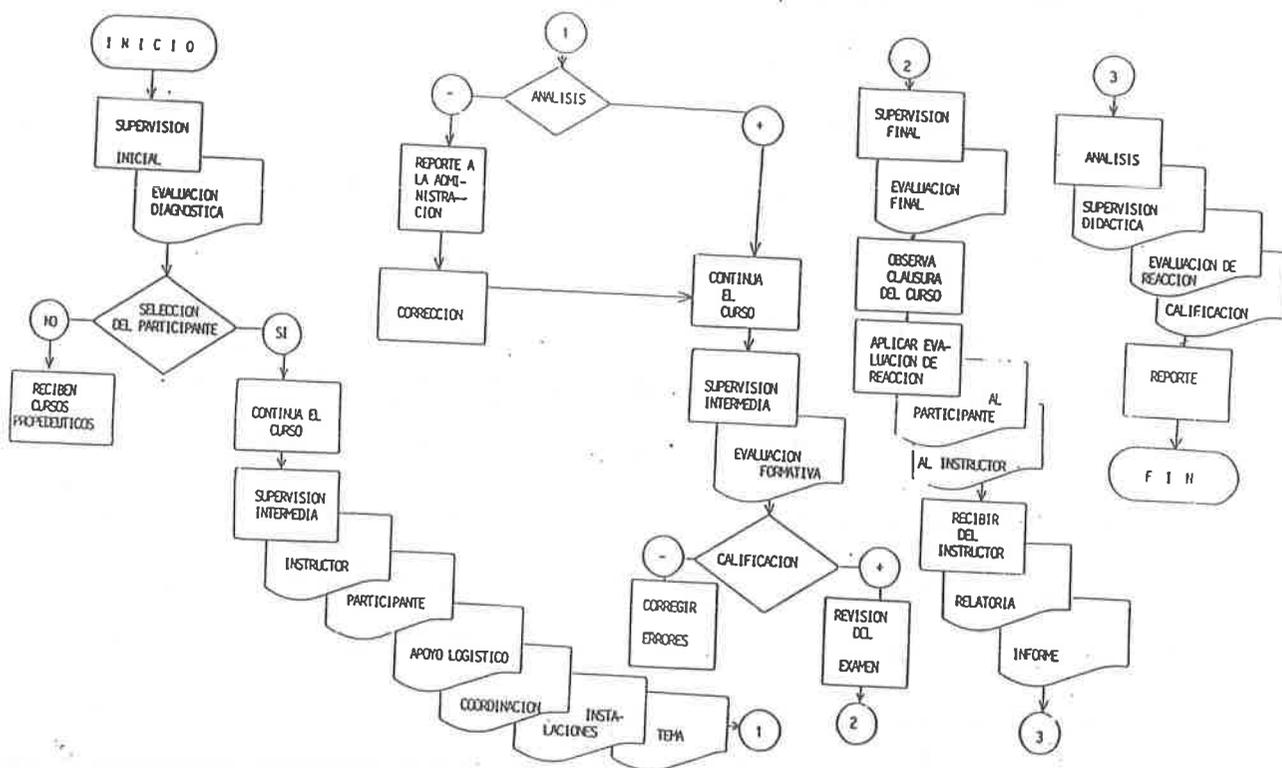
2.3.- Control

En sentido estricto el control es la etapa o fase del proceso global del sistema de capacitación en la que se tiende a comprobar, inspeccionar o **SUPERVISAR** los niveles de rendimiento en el proceso enseñanza-aprendizaje, fase en la que se hace acopio de la información que habrá de respaldar la **microevaluación** (evaluación dentro del aula)

Supervisión según la real academia de la lengua es la acción o efecto de revisar un trabajo, al referirnos a la capacitación esta se define como **SUPERVISION DIDACTICA (DIAGRAMA13)** llevada a cabo en el aula de capacitación es que el supervisor en calidad de observador visualice los niveles de eficiencia de todos los que impactan la calidad de la capacitación dentro del aula, de ahí que se tenga que reconocer primero que nada los factores que influyen en el hecho social llamado proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del cual los participantes adultos aprenden, en determinada tarea y ámbito laboral.

La búsqueda de la excelencia en el desarrollo y el perfeccionamiento de las actividades dentro del aula requeridas como premisa fundamental para elevar su calidad, nos llevo a la decisión de implementar la estrategia que permitiera recabar información en torno a como se da el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula de capacitación, la supervisión como respuesta a la necesidad de conocer con mayor exactitud los factores

SUPERVISION DIDACTICA A CURSOS O EVENTOS DE CAPACITACION



SUPERVISION DIDACTICA
(DIAGRAMA13)

que contribuyen en el éxito o fracaso del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula mediante la observación, se instrumentó una guía que permitiera medir lo mismo en todos los cursos para poder posteriormente comparar los resultados, la recopilación de la información permitió un estudio continuado del hecho de capacitación en el aula, cuyos agentes principalmente son el docente - participante, sin embargo es importante reconocer la importancia de la Planeación Didáctica etapa en la que se Diseña el Paquete Didáctico, que permite analizar sus resultados, conocer y hacer del conocimiento de las autoridades pertinentes las mejores formas para eliminar rápidamente las deficiencias reconocidas, así como las causas que las provocan.

En el sistema de capacitación **la función de supervisión didáctica** que responde fundamentalmente al control que repercute cíclicamente en la **CALIDAD TOTAL** del sistema. La supervisión en el sistema de capacitación es el proceso de investigación del estado que guarda el trabajo dentro del aula y que involucra; al docente, al participante, al coordinación, al diseño o planeación didáctica e inclusive compromete a todo el sistema de capacitación, pues al hablar de sistema nada está aislado.

La supervisión de la capacitación dentro del aula es la valoración del trabajo colectivo pedagógico, así como de la eficiencia de las actividades pedagógicas de organización que se desarrollan en el aula de capacitación,

tarea que también incluye la elaboración de recomendaciones encaminadas a mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje y a elevar los índices cuantitativos y cualitativos de los resultados alcanzados dentro del aula.

Dentro del complejo sistema que constituye la capacitación, el enlace armónico interno y el equilibrio dinámico de sus componentes en constante interacción pueden determinar su desarrollo creador y ***asegurar su tendencia hacia el mejoramiento constante y cíclico del sistema a través de la supervisión***, de ahí el importante papel que desempeña LA SUPERVISION DENTRO DEL AULA en sentido estricto, de control aunando funcionalidad y dirección, ya que constituye el sistema de comprobación de como corresponde el funcionamiento de un objeto de dirección a los acuerdos adoptados (leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, normas, metodología, etc.).

La supervisión como control permite la revelación de los resultados de la influencia del sujeto sobre el objeto y de las desviaciones habidas respecto a lo orientado y a los principios de organización y regulación vigente, comprobar el estado real de las cosas, procurando detectar si se cumplen los acuerdos adoptados para que funcione óptimamente el sistema en su misión principal.

Controlar la ejecución de una actividad no significa únicamente descubrir los defectos, hace falta también revelar las experiencias positivas para apoyar oportunamente lo mejor, la fuerza del control ejercido a través de la supervisión consiste precisamente en que ayuda a acumular experiencias que permitan instrumentar métodos o estrategias más eficientes para el mejoramiento del trabajo colectivo, dentro del aula de capacitación..

La supervisión constituye la vía principal para obtener información objetiva del cumplimiento de lo normado, de los logros, las dificultades y las deficiencias que existen en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación, reconociendo las mejores experiencias y la efectividad de los métodos empleados.

Al propio tiempo, permite conocer si las orientaciones emanadas de los órganos superiores de dirección presentan problemas en su aplicación práctica.

La supervisión para que tenga validez debe estar fundada en ciertos principios como; objetividad, sistematización y confidencialidad. El **principio de objetividad** consiste en la consideración del estado real del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se requiere el imparcial criterio, de la observación objetiva, así como conclusiones precisas y fundamentadas. El **principio de sistematización** implica el análisis y la valoración constante de cada aspecto del proceso enseñanza-aprendizaje, no en forma aislada, sino como parte integral de un todo, lo que significa seguir de cerca las deficiencias señaladas en supervisiones anteriores hasta lograr su total erradicación. El **principio de confidencialidad** según sea el destino de la información para fines de control interno o externo, que los datos obtenidos no sean transferidos de forma indiscriminada, sobre todo si afecta al propio sistema de capacitación en cuestión, lo que tiene que ver con el manejo del resultado de la información obtenida de la supervisión.

Comúnmente la supervisión tiende a ser una acción que despierta la inquietud tanto para el instructor como para los participante, para evitarlo es

preciso divulgar el objetivo positivo de investigación tendiente al mejoramiento general del sistema de capacitación.

Los métodos fundamentales de la supervisión son las que se utilizan para conocer la realidad del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación, constituyen un conjunto de acciones y procedimientos de los cuales se vale el que supervisa para organizar y ejecutar el control de tal forma que se compruebe la efectividad de los procedimientos con mira a comprobar en que nivel se lograron los objetivos instruccionales, entre los métodos de supervisión se encuentran: la observación, la entrevista, la revisión de documentos, la comprobaciones orales o escritas, la encuesta de opinión, etc.

Observación.- en la acción tendiente a recabar información de manera directa y así el supervisor puede adoptar distintas posiciones con lo que obtendrá mayor información, observador como; testigo, participante o dirigente.

El supervisor asume la posición de **observador testigo** cuando simplemente observa una actividad sin participar directamente en ella.

La posición de **observador participante** es adoptada cuando el supervisor se sitúa en igualdad de condiciones respecto al grupo de participantes, esta posición es muy importante, ya que se logra encontrar aspectos del proceso que con frecuencia permanecen ocultos para el que observa desde el exterior, sin embargo el supervisor no debe perder de vista que su sola presencia altera o influye en la conducta (voluntaria o involuntaria) del grupo y del instructor, aspecto que debe tomarse en cuenta al hacer las valoraciones de la actividad.

La posición de **observador dirigente** del proceso es asumida cuando el supervisor dirige una actividad con el propósito determinado de observar las reacciones, respuestas o actitudes que asume el grupo ante diferentes situaciones que él plantea a los participantes. Este tipo de observación requiere, mucho más preparación previa que los anteriores, así como la rigurosa delimitación de la finalidad que se persigue con dicha estrategia.

Por otro lado el supervisor puede recurrir a la **entrevista** apoyándose en una guía de preguntas, que permite la esmerada preparación del contenido de las preguntas que serán formuladas al entrevistado, la ventaja es que los datos obtenidos pueden ser estadísticamente tratados para un control más riguroso de los resultados obtenidos.

El cuestionario debe ser claro y concreto, de modo tal que se obtenga realmente la información deseada y que las preguntas sigan un orden lógico, tanto en su aspecto externo como en su profundidad.

La entrevista puede hacerse de forma individual o aplicarla a pequeños grupos: en este último caso, el entrevistador o supervisor, mediante las preguntas, crea una situación colectiva donde propicia que surjan los aspectos que desea conocer.

La **revisión de documentos** es un método muy utilizado, sirve como punto de partida para profundizar en los diferentes aspectos que abarcan el trabajo dentro del aula de capacitación, procedimiento que permite constatar de manera detallada como se está llevando a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje y con que profundidad se están tratando los temas del curso.

La Supervisión generalmente consiste en la revisión y el análisis de un

conjunto de documentos relacionados con el objetivo que se controla, a fin de obtener datos o elementos en relación con la labor desarrollada y con su proyección futura.

LA ENCUESTA DE OPINION (Diagrama 14) es el método que tiene carácter irremplazable cuando se requiere la información más fiel de la opinión real de los participantes en un grupo que ha asistido a un evento de capacitación, la ventaja en la aplicación de encuestas de opinión es que puede precisar el tipo de respuesta, se cuenta con un respaldo confidencial, se pueden procesar por métodos estadísticos, logrando hacer comparaciones y síntesis gerenciales de los resultados.

Cuando se utiliza este método, el supervisor precisa respaldar y comprobar con los documentos que ha seleccionado para su revisión y seleccionar aquellos cuya mención sustenta los comentarios hechos por los participantes evitando aquellos que resulten aislados, cuando los comentarios resulten repetitivos es conveniente estratificarlos y darles peso porcentual para emitir el correspondiente reporte y permita el manejo objetivo de la información.

Si la revisión se realiza tomando una muestra, por ejemplo, las libretas de clase de los participantes, pruebas aplicadas, expedientes acumulativos de los participantes, puede anotarse la cantidad que se controla y tabularse los resultados de la muestra para llegar a conclusiones concretas.

La comprobación órale o escrita se aplica cuando se requiere constatar el estado de la adquisición del conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes. En ocasiones la capacitación puede ser valorada a treces de los propios criterios manejados por el instructor.

La finalidad que se persigue con la supervisión puede ser;



EVALUACION DEL PARTICIPANTE AL CURSO

NOMBRE DEL CURSO: _____

EMPRESA: _____ LUGAR: _____

FECHA DE REALIZACION DEL CURSO: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

La presente evaluación tiene como finalidad el incrementar la calidad de los servicios que el ICIC le ofrece en materia de capacitación.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta y trate de contestarlas lo más verazmente posible, tomando en cuenta la dinámica de TODAS las sesiones del curso.

La evaluación está conformada únicamente por preguntas cerradas, en las que deberá marcar con una cruz (X) las opciones que reflejen mejor su opinión en cada uno de los aspectos, es decir, para cada pregunta podrá elegir una, varias o todas las opciones, si así lo considera conveniente.

De antemano agradecemos su colaboración.

1. ¿Qué material empleó el instructor durante el curso?
 - a) Pizarrón y gis ()
 - b) Diapositivas (fotografías) ()
 - c) Audiovisuales ()
 - d) Material preparado por el instructor (láminas, herramienta) ()
 - e) Material bibliográfico (libros, revistas, periódicos) ()
2. El instructor apoyó su curso con:
 - a) Ejercicios y prácticas ()
 - b) Recomendó lecturas adicionales ()
 - c) Pidió a los participantes trabajos o reportes ()
 - d) Ninguna de las anteriores ()
3. En relación a los materiales que empleó el instructor para el curso:
 - a) La bibliografía fue apropiada y suficiente ()
 - b) Los medios audiovisuales (películas, diapositivas etc) reforzaron y complementaron el contenido del curso ()
 - c) El manual le brindó apoyo en los temas expuestos ()
 - d) Los materiales no fueron útiles para el curso ()

 Especifique porque: _____
4. Como evaluó el instructor el dominio del nuevo conocimiento:
 - a) Examen escrito ()
 - b) Examen oral ()
 - c) Trabajos o tareas individuales o en equipo ()
 - d) Exposición de los participantes ()
 - e) Preguntas ()
 - f) Resolución de problemas prácticos ()

LA ENCUESTA DE OPINION

(Diagrama 14)

La finalidad que se persigue con la supervisión puede ser;

g)	Análisis y críticas de los temas	()
h)	Reportes por escrito	()
i)	Demostración de los conocimientos nuevos	()
5.	El instructor durante el curso:	
a)	Hizo que los participantes analizaran y discutieran los contenidos	()
b)	Puso ejercicios para reafirmar los conocimientos vistos	()
c)	Utilizó dinámicas para realizar trabajos o discusión en grupos	()
d)	Fomentó la participación e interés de los integrantes del grupo	()
e)	No se preocupó por despertar el interés de los participantes	
6.	La actitud del instructor durante el curso fue:	
a)	Accesible y amable hacia el grupo	()
b)	Respondió a las solicitudes o demandas del grupo	()
c)	Modificó su actividad en función de las necesidades y desarrollo del curso	()
d)	Aceptó las sugerencias de los participantes encaminadas a enriquecer el curso	()
e)	Rígido e inflexible en sus juicios y apreciaciones	()
7.	El ambiente del curso fué:	
a)	Agradable y favoreció la confianza de los participantes	()
b)	Tenso y desagradable	()
8.	En relación a los contenidos del curso el instructor:	
a)	Mostró dominio de los temas	()
b)	El instructor se dió cuenta de los errores cometidos en su exposición y los corrigió	()
c)	Mostró un dominio superficial de los temas	()
d)	Dió énfasis a los aspectos más importantes	()
e)	Los conocimientos del instructor están actualizados	()
9.	El instructor en el curso:	
a)	Tomó en cuenta el nivel de conocimiento de los participantes	()
b)	Trató la información de tal manera que la mayoría de los participantes comprendieran	()
c)	No tomó en cuenta el nivel de los participantes	()
10.	La exposición del instructor fue:	
a)	Clara y precisa	()
b)	Denotó que preparó el material con anticipación	()
c)	Interesante	()
d)	Motivó la participación de los integrantes	()
e)	De manera confusa	()
11.	¿Cómo relacionó el instructor el contenido del curso con la práctica?	
a)	Enfocó los conocimientos para la solución de problemas reales	()
b)	Relacionó los conocimientos del curso con otros	()
c)	Relacionó parcialmente el curso con la práctica	()
d)	No relacionó el contenido con la práctica	()

2/5

LA ENCUESTA DE OPINION
(Diagrama 14)

La finalidad que se persigue con la supervisión puede ser;

11. ¿Qué preguntas que hizo el instructor en el curso: ()

a) que respaldan al nivel de los temas expuestos ()

b) que son preguntas claras y precisas ()

c) que suscitan el interés de los participantes ()

d) que son preguntas generalmente abiertas para que los participantes expresen su opinión ()

e) que son preguntas confusas ()

12. ¿Cómo se comportó el instructor ante la participación del grupo? ()

a) se mantenía atento ()

b) estimulaba o aclaraba la participación de los participantes ()

c) estimulaba o alababa la participación del grupo ()

d) que respaldó su participación ()

e) que comentaba la participación en forma general ()

13. ¿Cómo se comportó el instructor durante la exposición: ()

a) que presentó el contenido de los temas en forma ordenada y sistemática ()

b) que durante la exposición dió oportunidad para que se plantearan dudas, preguntas ()

c) que permitió que los participantes realizaran sus propias conclusiones ()

d) que atendió satisfactoriamente las dudas e inquietudes de los participantes ()

e) que tomó en cuenta las expectativas y necesidades de los participantes ()

f) que respondió satisfactoriamente las dudas e inquietudes de los participantes ()

g) que atendió a las necesidades y expectativas de los participantes ()

14. ¿En qué grado se relacionó el curso con algunas de sus necesidades de formación ()

a) íntimamente relacionadas ()

b) Parcialmente relacionados ()

c) No tuvieron relación ()

15. ¿Qué le proporcionó: ()

a) Conocimientos que no poseía ()

b) Poca información nueva ()

c) Conocimientos repetitivos ()

d) Conocimientos importantes para su trabajo ()

e) Conocimientos que no le servirán para el desempeño de sus actividades laborales ()

f) Otra ()

16. ¿Qué hizo el instructor durante el curso? ()

a) dictó apuntes o resúmenes ()

b) impartió los contenidos leyendo ()

c) demostró prácticamente los conocimientos ()

d) discutió y analizó los nuevos contenidos con los participantes ()

e) hizo una exposición de los temas ()

17. ¿En qué grado se aplicó en su práctica cotidiana, los alcances del curso son: ()

a) a corto plazo ()

b) a mediano plazo ()

c) a largo plazo ()

d) no tiene aplicación ()

3/5

LA ENCUESTA DE OPINION

(Diagrama 14)

La finalidad que se persigue con la supervisión puede ser;

CURSO: _____
 INSTRUCTOR: _____
 FECHA: _____

DEPTO DE MICROEVALUACIÓN
 INFORME DE LAS EVALUACIONES DE REACCIÓN
 Y LA SUPERVISIÓN DIDÁCTICA.

1.- OPINIÓN ACERCA DEL INSTRUCTOR.	2.5	4.9	5.0	7.4	7.5	8.4	8.5	9.4	9.5	10
1.- Dominio del tema.- Mostró conocimiento y explicó claramente los temas dándole un orden lógico.										
2.- Reforzamiento de los temas.- Repasó continuamente el curso, enfocando las partes del mismo en un todo para su mayor comprensión.										
3.- Aplicación del contenido del curso en el trabajo.- Mostró al participante ejemplos, casos o prácticas para la aplicación de los temas expuestos.										
4.- El material Didáctico.- Empleo apropiadamente el material como apoyo didáctico en el desarrollo del curso.										
5.- Participación de los asistentes.- Su estilo de liderazgo para coordinar y dirigir el esfuerzo del grupo permitió la colaboración y comunicación en un ambiente cordial.										
II.- OPINIÓN ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN.										
1.- Difusión del curso.- Los participantes fueron informados con anticipación sobre el curso, mencionando horario, duración y el lugar.										
2.- El número y el tipo de los participantes.- El número de asistentes resultó ideal y el nivel de conocimientos de los participantes fue homogéneo.										
3.- El material para el participante.- Fue suficiente y oportuno.										
4.- Las condiciones físicas del aula.- Resultaron ser las adecuadas para el desarrollo del curso.										
5.- La inauguración y la clausura del curso.- Se llevó a cabo el inicio y el cierre del curso adecuadamente para el evento.										
6.- El horario y la duración del curso.- Fueron adecuados para el desarrollo del curso.										
	PÉSIMO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE					

INSTRUCTOR:
 ORGANIZACIÓN:
 EVENTO:

5/5

LA ENCUESTA DE OPINION

(Diagrama 14)

- 1.- Conocer el nivel académico de la capacitación impartida.
- 2.- Conocer el desempeño Instructor - participante buscando el aprovechamiento óptimo de los recursos destinados a la capacitación.
- 3.- Comprobar el apego al temario y tipo de capacitación inicialmente pactada por la dirección y el Instructor.
- 4.- Reconocer y motivar tanto al instructor como al participante cuando hagan un buen papel en el aula de capacitación.
- 5.- Detectar los problemas que desvían la buena marcha de la capacitación.
- 6.- Retroalimentar al sistema de capacitación sugiriendo medidas preventivas y correctivas que resuelvan problemas representativos o recurrentes, que afecten la calidad total de la capacitación.

De hecho el presente trabajo se inicio como una reflexión llevada a cabo durante las prácticas de supervisión.

Ante el planteamiento de las Autoridades Hacendarias de redefinir las tareas en materia de capacitación buscando elevar su calidad y resolver los problemas que hasta ese momento se presentaban, buscando darle oportuna solución, así fue como se inicio el estudio que aquí nos ocupa.

2.4.- Evaluación

Como lo mencionamos desde el principio **la evaluación** se suele confundir con el examen, en este sentido cabe aclarar que según el diccionario de la Real Academia de la Lengua mientras **evaluar** es dar valor a una cosa, **examinar** significa investigar o indagar, en otras palabras el **examen** es el instrumento que nos permitirá dar un valor o evaluar el grado o nivel de conocimientos que posee una persona.

En rigor el **examen es un instrumento**, es sólo una forma de obtener información que corrobore el grado de aprendizaje, mientras que la **evaluación abarca un proceso más completo y complejo** en el que debe considerarse no solo al examen, sino debe recurrir a diferentes métodos de investigación que den la información necesaria para saber si el aprendizaje se dio y en que nivel.

Hablando de el examen según **Lauwerys, Judges y Holmes** en su libro de "Examen de los Exámenes" afirman que;

" El examen a evolucionado de acuerdo a la transformación social y a los requerimientos de los sectores conectados con el poder político y social"

Históricamente **el examen** se inicio como una práctica cuyo principal función fué la de establecer las relaciones personales y familiares aristocráticas las que **fungían como vectores para acceder a puestos**

públicos importantes, posteriormente para establecer el equilibrio necesario entre estos sectores sociales, se establecieron otros mecanismos que permitieran el acceso al servicio civil. Ahí está el origen del examen en sentido estricto, eran *los que mostraban más capacidad mediante el examen eran quienes se hacían merecedores a ocupar el cargo al que aspiraban, de esa manera se buscaba aplicar un estricto sentido de justicia, al tiempo que se aplicaba un sentido selectivo; donde los más aptos o mejores dotados eran los que pasaban a formar parte del alto mando.*

La aplicación de exámenes históricamente marcó la transformación de una sociedad aristocrática basada en el padrinazgo y relaciones de parentesco, a una sociedad meritocrática.

La aplicación de exámenes no ha sido una práctica que haya surgido en el espacio escolar, sino que se llevo a ella después de aplicarlo en otros ámbitos, lo mismo ocurre con la certificación y calificación cuyo mecanismo de control estratifica los conocimientos del individuo.

Por su parte *Thorndike y Hagen* en su libro "Test y Técnicas de Medición en Psicología" le atribuyen; *"...al examen demandas de escolaridad y certificación o credencialismo, el examen en ese sentido pasa de la prueba clásica del ensayo al examen objetivo y posteriormente al TEST ante las demandas de la II Guerra mundial y de la Industria en los Estados Unidos, ámbito dentro del cual se buscarían mejores índices de productividad del obrero, así como los factores más idóneos para lograr este propósito."*

El examen ha tenido a lo largo de su existencia apologistas y detractores;

el principal apologista es, desde luego, la propia institución educativa, principalmente por encontrarse ha "dos fuegos" en el proceso enseñanza - aprendizaje donde ambos polos del fenómeno educativo el maestro y el alumnos se encuentran igualmente afectados, hecho que desata una fuerte polémica y constante resistencia.

Si bien es cierto que no se puede hablar de examen sin referirse al proceso de evaluación, tampoco hay motivo para reducir ésta o aquel. No obstante, en ese sentido el énfasis generalmente se ha aplicado definitivamente al examen que como instrumento de investigación ha servido para poder llegar al momento de evaluación, es decir al momento en que se da un valor o calificación al nivel de aprendizaje logrado, que pone en tela de juicio tanto la tarea de enseñanza como la de aprendizaje.

El examen ha sido el instrumento que hasta el momento ha permitido contar con evidencias palpable y objetiva, hasta el momento se ha privilegiado esta forma de obtener información precisa del grado de aprendizaje , su importancia a ido de la mano con su facilidad de aplicación y su reducido costo, lo que la ha llevado a darle la relevancia que actualmente tiene dentro del proceso de evaluación y aunque la escuela a tendido a sacralizar su práctica, en razón de que aquélla se ha ocupado de cuantificar los conocimientos de los sujetos.

Como ya lo dijimos el examen tiene el objetivo privilegiado dentro de la práctica educativa de dar la materia prima con la que se llega al momento o el proceso más amplio denominado **evaluación**, cuyo objetivo primordial a sido medir los conocimientos obtenidos por los sujetos, que tiende a establecer la forma de determinación y cuantificación de los niveles de

aprovechamiento en el proceso enseñanza - aprendizaje.

En la vida diaria todas las personas someten a juicio y dan valor de menor a mayor calidad: a los productos y los servicios, de igual manera la **capacitación** también es objeto de constante evaluación por parte de los participantes - empleados, de sus propios jefes y de la misma organización a la que trata de apoyar la capacitación mediante sus planes, programas, desarrollo e inclusive mediante la propia evaluación , que esta muy directamente relacionada con la justificación del gasto o costo.

La evaluación en sentido estricto debe cuantificar los niveles de aprendizaje en los destinatarios de la capacitación que es su razón de ser, sin embargo se han armado enconadas polémicas en torno al grado de responsabilidad que tienen dentro del proceso enseñanza - aprendizaje tanto los instructores como los participantes e inclusive la dirección, la organización, etc.

En actitud reduccionista se ha depositado en el alumno - participante toda la responsabilidad del éxito o fracaso en el aprendizaje, que se a traducido en la calificación, pero por su parte los destinatarios de la capacitación en su oportunidad han manifestado los errores en los que han incurrido los instructores o los obstáculos a los que se han enfrentado, para realmente lograr aprender. y en ese sentido, resulta totalmente injusto atribuirle al alumno todo el peso de la responsabilidad de aprender cuando que en realidad, barios son los factores que intervienen directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje.

En alguna ocasión **el personal directivo** de la empresa se preguntaba a que se debían las calificaciones bajas de un grupo y al investigar mediante

la aplicación de una evaluación de reacción e inclusive al entrevistar a algunos participantes, se descubrió que las condiciones del aula habían causado situaciones de verdadera incomodidad para aprender, en ese momento tomamos las medidas pertinentes para su solución, sin embargo nos dimos cuenta de que el nivel de aprendizaje podía tener relación directa con aspectos como: condiciones de la iluminación, ventilación, frío, calor, además de las ya considerados como contar con el manual del participante, ...y aunque son elementos con importancia relativa, deben ser constantemente considerados para su sana influencia.

En el binomio instructor - participante quienes como agentes que intervienen directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje son como adultos responsables en los logros alcanzados. Los participantes como adultos tienen la mayoría de las veces una idea bastante estructurada de la calidad que deben mantener los eventos de capacitación, por lo que cobra gran relevancia la evaluación de reacción o también llamada encuesta de opinión, en la que se plasman los criterios de calidad del curso de capacitación, según el criterio de los propios participantes.

Cuando las expectativas no reúne las características de calidad esperada, comúnmente es el instructor, quien como el responsable de la realización del curso, deberá mantenerse atento para mejorarlo y hacer las adecuaciones necesarias para elevar su calidad.

EVALUAR tiene la función de dar un valor, como ya lo dijimos y cabe aclarar que existe un profundo abismo entre la riqueza del discurso sobre la evaluación y la pobreza relativa de la práctica. Con frecuencia la **EVALUACION** parece una realidad un poco mítica, un proceso sin sujeto ni

objeto bien definido y en el que finalmente el aspecto más tangible parecen ser los instrumentos (exámenes) que se utilizan para realizarla.

Es significativo que se hable antes de exámenes, que de las evaluaciones; éstas últimas están muy frecuentemente privadas de aquello que constituye un anclaje social, sin duda en beneficio de lo que constituye su manifestación técnica. También encontramos confusión entre las funciones de la evaluación. En este sentido, el papel ideológico de ocultación es particularmente evidente.

Todo se desarrolla como si en torno a la idea de evaluación se hubiese construido un espacio ideológico, estructurado por dos polos: un polo negativo organizado alrededor de las ideas de represión, de selección, de sanción, de control y un polo positivo organizado alrededor de las ideas de progreso, de cambio, de adaptación, de mejoramiento, de racionalización.

Para gran número de autores y prácticos, todo el problema de la evaluación consiste en minimizar el primer tipo de función y maximizar el segundo, con el propósito de hacer de la evaluación una nueva práctica al servicio del sujeto y que en ello radique su fuerza social.

Hay frecuentes confusiones entre lo que constituye el objeto de la evaluación es decir, "aquello sobre lo cual" se realiza el juicio de valor y lo que constituyen los datos de referencia de la evaluación es decir "aquello a partir de lo cual" se lleva a cabo el juicio de valor, lo que conviene cualquiera que sean sus formas concretas, es decir el conjunto de capacidades a evaluar, que los individuos o colectivos, poseen o son portadores, de ahí que **el conjunto de capacidades** que son objeto de evaluación y **las condiciones** en las que se desarrolle la evaluación, son

aspectos igualmente importantes, por otro lado los evaluadores se contentan con indicar el nombre de los evaluados y los resultados obtenidos, la mayoría de las veces en referencia a una escala poco explicitada y se deja a los eventuales usuarios de esos juicios de valor, la tarea de su interpretación, para evitarlo es importante recurrir a una escala que permita la mayor exactitud en la medición, así como de su interpretación.

Generalmente el juicio de valor se presenta bajo la forma de una clasificación o calificación que se le atribuye a los agentes evaluados y a quienes les otorga un estatus o posición en el seno de la población de referencia, sin embargo no olvidemos que esto se infiere a partir de la determinación de los criterios, previamente definidos al acto de evaluar, de ahí que para efectuar la evaluación en materia de capacitación se deba definir desde el principio, o al menos con anterioridad al desarrollo del hecho evaluado y que para el caso que nos ocupa deberá ser antes de que se lleve a cabo el curso, ya que deberán medirse los rangos de eficiencia del proceso enseñanza - aprendizaje, para lo cual implica definir los objetivos instruccionales (Benjamin Bloom 1971 y Robert Gagne 1976).

Por simple o elemental que sean, los datos que constituyen la referencia de *la evaluación no existen "en estado natural"*, sea la evaluación un acto *"espontáneo"* o *"deliberado y socialmente organizado"*, esos datos son siempre el producto de un proceso de constitución más o menos observable, que generalmente ocupa la mayor parte del tiempo que efectivamente se le dedica. De hecho, lo que más se deja ver de una evaluación concreta son las operaciones a las cuáles puede dar lugar a ese

proceso.

Dado que esas operaciones presentan frecuentemente, un carácter técnico, no siempre es fácil distinguir a este último que es objeto de una atención particular, deja ver en su interior, dos subconjuntos; 1o.-un proceso de producción o de elección de indicadores del objeto o de la realidad evaluado y 2o.- la producción de informaciones propiamente dichas para la evaluación.

LA ELECCION DE INDICADORES con frecuencia encierra una gran confusión la designación del objeto real de la evaluación, no se sabe si lo que se evalúa son los rasgos o las características que permiten aprehender, comprender e interpretar o si es esa realidad en sí misma, *Es preciso tener presente que en el acto de evaluar, como en toda operación intelectual, no se capta nunca directa y totalmente la realidad examinada.* Esta es siempre objeto de un proceso previo de definición o de elección de los caracteres que permitirán reconocerla, así los indicadores pueden definirse especialmente en tres situaciones:

1.- Los indicadores no aparecen claramente es particularmente frecuente en la evaluación de acciones, situándonos en la realidad evaluada, preguntarse en qué dominio de las informaciones pertinentes sobre esa realidad pueden obtenerse los indicadores utilizados, que son inicialmente inconscientes siendo objeto de una explicación progresiva.

2.- Los indicadores parecen en forma inmediata este caso también es frecuente, cuando la realidad evaluada se considera simple; en este caso, el proceso de identificación de la realidad evaluada se reduce a un proceso de adopción de un indicador ya existente, lo cual puede comportar,

evidentemente, efectos de empobrecimiento de la información.

3.- Los indicadores son contruidos o se han de contruir en este caso, el proceso de constitución de los datos de referencia presenta un carácter más próximo a la realidad evaluada, es en este caso cuando se tenderá a hablar de evaluación científica, pues cobra su verdadero valor la constitución de los datos de la propia realidad evaluada.

Los Metodólogos de la Evaluación coinciden en decir que **los instrumentos más eficaces son precisamente los instrumentos hechos A LA MEDIDA** en todas las evaluaciones hay ciertos aspectos que no se pueden evaluar del todo, ya que los indicadores no cubren la totalidad de la realidad, pues para efectuar su estudio se debe decidir que tomar y que no tomar en cuenta, se hablará de rasgos, de características, de comportamientos observables, de dimensiones, de **aspectos en los cuales uno se interesa, en todo caso los indicadores presentan dos características: por una parte se consideran representativos** de la realidad a evaluar, se hablará nuevamente de pertinencia o de adecuación, los indicadores reflejan siempre los problemas de aproximación a la realidad evaluada, tanto si son implícitos, como si son explícitos, personales o colectivos, otro aspecto que hay que considerar es que pueden introducir un **proceso de producción de información** sobre la realidad; son por tanto identificables tangibles, eventualmente mensurables, cuantificables, sensibles y móviles.

Con mucha frecuencia en la **determinación de los indicadores**, son las mismas personas quienes, utilizando categorías comparables a una situación dada de evaluación, definen los indicadores que permitirán

identificar una realidad y los objetivos que permitirán evaluarla: esto se aprecia como el ámbito de la definición de las acciones realizadas o por realizar.

Otro aspecto muy importante de la evaluación, es sin lugar a duda su carácter subjetivo, la variabilidad de los resultados según las personas que se encuentren en la posición de evaluadores, la personalidad del evaluador, su indulgencia o su severidad, su **"forma de hacer personal"**, su capacidad o delicadeza; cuando el discurso ha de ser científico, se emplea la noción de **"factor subjetivo"**, o de **"factor personal"**, con el que se limita su efecto, ya que existen importantes variaciones entre los juicios emitidos por evaluadores diferentes, esas variaciones nos remiten a un pretendido **"factor subjetivo"**.

La evaluación es un proceso social, aquel por el cual se constituyen las escalas de actuaciones, aparecen entonces la noción de **fiabilidad** definida como **el grado de conformidad de un juicio con la totalidad de los juicios**. La presencia de un juicio de valor es sin lugar a duda, la evaluación que cubre un campo importante de fenómenos, con lo que podemos delimitarla según sea para evaluar operaciones específicas, se dispondrá de técnicas igualmente específicas que a su vez la define.

Se llama **evaluación implícita** al juicio de valor que no se reconoce más que por sus efectos, se inicia con la toma de decisión que acompaña a múltiples acciones y de la observación de dichos efectos es posible, esta primera forma de manifestación de la evaluación, muy tenue, en la que se presenta como un acto social universal, es cuestionable que, en realidad, cualquier sujeto en el ejercicio de determinada acción, puede plantearse la

cuestión de valorar lo que está haciendo, la respuesta modifica, evidentemente, cada una de sus decisiones. De hecho la evaluación implícita está presente en cualquier acto de percepción de otro, en cualquier proceso o acción la omnipresencia de la evaluación es un hecho ineludible.

La evaluación espontánea es el juicio de valor que se explicita solo a través de su enunciado, de su formalicen, como es el caso particular en el que se manifiesta espontáneamente la propia opinión sobre una actividad o sobre una persona. Esta forma de manifestación de la evaluación es extremadamente frecuente, podemos decir que constituye una actividad habitual y en cierto sentido inevitable, para todo miembro participante de una organización, constituye una acción dirigida a decir cosas "buenas" o "malas" en relación a criterios que raramente son explicativos en; conversaciones anónimas, discusiones de pequeños grupos, alusiones más o menos directas a los diferentes eslabones jerárquicos, etc. La evaluación espontánea no está socialmente organizada y aquellos que las emiten no están reconocidos o delegados socialmente para hacerlo y aunque no lo sustenta un método para aplicarla. Se presenta de forma fragmentada, incoherente, eventualmente contradictoria, debido a los diferentes evaluadores que se viven también como parte del evaluado. A este tipo de evaluación la caracteriza su "subjetividad" y juegan un papel de suma importancia en la determinación de políticas y lineamientos; tomando en cuenta una sucesión de opiniones o juicios diversos.

La evaluación instituida es el juicio de valor que se aplica totalmente en cuanto a su producción como resultado de un proceso social específico,

cuyas primeras etapas son susceptibles de observación. Su producción se puede definir entonces como un acto deliberado socialmente organizado y dirigido a generar juicios de valor. Se debe caracterizar por;

1o.- poner en funcionamiento unos instrumentos (exámenes) y una metodología cuyo desarrollo es variable, pero siempre presente, organizado e importante,

2o.- quienes la promueven están socialmente aptos para llevarla a cabo (instructor - maestro) su papel y es reconocido, 3o.- los resultados(calificaciones) a los cuáles se llega, se explicitan en la mayor parte de los casos, a fin de poderlos utilizar este tipo de evaluación legítima, científica y tecnológicamente los métodos utilizados, su reivindicación tiene una función bastante clara: objetivar el proceso de evaluación, realizando la operación con cierta independencia en relación con los actores que la practican.

El status que con la evaluación se logra no siempre se le reconoce, ya que emplea obligatoriamente criterios u objetivos que no revelan hechos observables, sino **emite criterios de elección**.

La **evaluación del desempeño** es un hecho de contornos imprecisos y fluctuantes que interesa fundamentalmente a los directivos de la empresa para la **"toma de decisiones"**, cuando requieren información en torno a la calidad del desempeño de los Recursos Humanos de la organización, este tipo de evaluación se manifiesta, social e históricamente, como un conjunto de actos, de prácticas, de formas variadas, pero dirigidas a la producción de juicios de valor con la finalidad de proporcionar información en torno a la calidad del desempeño laboral de los empleados, que puede ser abordada

desde diferentes ángulos dentro de la organización, cuyo objetivo fundamental es medir su efectividad, productividad o rendimiento.

Partir del reconocimiento, medición y valoración, así como de las contribuciones del personal en las acciones o estrategias implementadas para desarrollar los procedimientos laborales, permite replantear y rediseñar los procedimientos buscando optimizar los recursos humanos y materiales dentro de la organización.

La Evaluación es un acto muy específico y de ocurrencia muy elevada, susceptible de ser aprehendida en sus formas generales de funcionamiento, a través de instrumentos de análisis, que son aplicables de forma muy amplia a cualquier acto o cualquier práctica que constituye un objeto concreto de estudio y que adquiere; el alto grado como proceso de trabajo o de un proceso de transformación que comprende especialmente cuatro elementos:

I.- Un material de trabajo.- se trata de la o las realidades sobre las cuales se efectúan actividades o procesos de transformación. El status de esa realidad puede ser diversa; objeto, materia, realidad con soporte (capacidades - disposiciones) , conductas observables, actos, representación de otro objeto, etc.

II.- Un medio de trabajo.- se trata de las realidades que sirven de instrumentos en la actividad o proceso de transformación.

III.- Relaciones de trabajo.- esta expresión designa la distribución específica de los roles y de las funciones mantenidas en esa actividad o en el proceso por los diferentes agentes sociales concretos implicados. La explicación de esos roles y funciones tiene una importancia primordial, ya

que permite precisamente esa actividad o ese proceso técnico. La definición de esas relaciones está determinada especialmente por las condiciones de determinación del medio de trabajo.

IV.- Un producto: es decir, la realidad nueva aparecida al término de la actividad o del proceso de transformación y que puede considerarse como el resultado específico de esa actividad o de ese proceso.

Existen múltiples funciones declaradas de las prácticas de evaluación del desempeño de los recursos humanos dentro de la organización como; de control de las adquisiciones, diagnóstica, de ubicación en el puesto de trabajo, de retroalimentación, de regulación, de promoción, de productividad, de selección y la que ahora nos ocupa la capacitación en el trabajo, entre otras, obliga a una revisión reconociendo aquello que la diferencia de otros tipos de evaluación.

La Evaluación del Desempeño es una forma más para obtener información para la DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D. N. C.) que consiste en una investigación al interior de la empresa, para obtener datos que permita PLANEAR el tipo de capacitación que requiera el personal dentro de la organización. Sin embargo cuando hablamos de grandes organizaciones o cuando el desempeño NO es fácilmente evaluable, podemos recurrir a otras estrategias que nos den información en torno a las deficiencias o áreas de oportunidad que requieren la atención de capacitación, para lo que podemos **recurrir a la DETECCIÓN DE PROBLEMAS** que afectan a la organización y que puedan ser superadas mediante estrategias de capacitación.

Otra opción para saber que aspectos debemos fortalecer en los recursos

humanos para mejorar su desempeño y productividad dentro de la organización, sería **analizar la pertinencia del PUESTO - PERSONA** que consiste en comparar el tipo de funciones que debe realizar el empleado dentro del entorno de trabajo comparado con su perfil profesional y su experiencia. **la evaluación del aprendizaje**

Algunas definiciones de son;

1.- proceso mediante el cual se emite un juicio de valor acerca de los atributos considerados o medidos.

2.- verificación del nivel en el que se logran los objetivos instruccionales.

Javier Olmedo Baldía define a la evaluación desde el punto de vista pedagógico como "la acción sistemática que recoge información objetiva y útil para la toma de decisiones racionales, sobre el grado en que los educandos logran los objetivos que se les han propuesto".

Por su parte **Quezada Castillo** opina que "la evaluación también se ha definido como el proceso mediante el que se recaba información pertinente para la toma de decisiones".

También opinan **Olmedo y Castillo** asignando a la evaluación el propósito final de decidir si el proceso es costeable, si es de calidad, si es suficiente, si cumple con los objetivos, ... acción que ha de permitir visualizar mejoras para superar las áreas de oportunidad reconocidas...

V.M. Rodríguez Rivera opina que "la evaluación desde el punto de vista pedagógico significa valorar la actividad escolar, mediante ejercicios, actividades problemas y pruebas resueltas por los escolares".

Angel Díaz Barriga, en su libro "La Evaluación como Producto y la Evaluación como Proceso", manifiesta que la evaluación debe servir para

"construir el conocimiento,.... aprender haciendo ayuda al alumno ha lograr su propio aprendizaje"

La evaluación como objetivo se considera como variante de la evaluación por medición, etapa en la que el papel del maestro se concreta al de ser observador y medidor de conocimientos, habilidades y conductas, en la que debe darse cuenta del grado en el que los objetivos fueron alcanzados por los alumnos, si es conveniente pasar al objetivo siguiente o si es necesario realizar una actividad de retroalimentación, porque con la evaluación intentamos identificar los problemas en el aprendizaje antes de calificar a los alumnos, entonces será necesario recolectar evidencias acerca de la capacidad demostrada por el alumno en el dominio de los objetivos.

Cabe aclarar que hay una forma de evaluación ampliada procedimiento mediante el cual no se pretende medir conocimientos y actitudes en los alumnos a partir de ciertas normas o criterios preestablecidos. No debemos ver a la evaluación simplemente como una etapa de medición, sino que es el procedimiento utilizado por excelencia para concretar el análisis del proceso enseñanza - aprendizaje considerado como sistemático e integral, se considera que no hay situaciones iguales y que cada fenómeno requiere de un análisis particular, por lo tanto el papel del Instructor - evaluador debe ser el de un verdadero investigador capaz de analizar todo lo que lo rodea a las conductas de aprendizaje del participante.

La **evaluación** como procedimiento debe visualizarse desde la planeación didáctica, desde el diseño de los **objetivos de aprendizaje** en el que va implícito la circunstancia, la condición y el **criterio de evaluación** en este inicial procedimiento ya se piensa en las conductas a través de las

que podrán llevarse a cabo la medición que nos lleve finalmente a la **Microevaluación**. Condiciones del Sistema de Capacitación como; el material humano o población a capacitar, recursos didácticos, las familias de las que provienen los participantes, los contenidos programáticos, la actividad instructor - participante, etc. son aspectos que deben someterse desde el inicio a un minucioso estudio.

Alrededor de toda la tarea capacitadora debe permanecer implícito el cuestionamiento de ***¿como impulsar a los participantes a que pongan todo el interés en aprender?*** y aunque el empleado en el entorno laboral no siempre tiene una adecuada interacción con su medio ambiente, la capacitación también puede influir para el mejoramiento de las conductas laborales, así que la capacitación ponía al alcance del empleado todo lo que permita la apropiación de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita mejorar y superar deficiencias en el ámbito laboral.

La evaluación puede ser instrumentada a través de dos procedimientos esenciales; con referencia a la norma y con referencia al criterio.

La evaluación con referencia a normas constituye "una evaluación que enmarca la selección de los mejores individuos de un grupo determinado como función principal". Aquí, el papel del instructor es de seleccionador, cuya TAREA lleva a que el participante realmente se esfuerce por lograr las más altas notas.

La evaluación con referencia a criterios es un método que considera que los participantes " pueden necesitar tipos y calidad de instrucciones muy diferentes para alcanzar una destreza o dominio. Es decir, el mismo contenido y los mismos objetivos de instrucción pueden ser aprendidos por

distintos estudiante como resultado de diferentes tipos de instrucción" esta concepción parece ser la más justa, ya que se sabe que hay ritmos de aprendizaje o de trabajo muy diversos entre los alumnos que se atienden; mientras unos son rápidos y eficientes, otros son lentos pero también pueden ser igual o más eficientes que los rápidos, pero si no se les da el tiempo necesario nunca se les va a evaluar correctamente. Esto indica que todos los participantes pueden aprender lo que se espera de ellos si se les da tiempo suficiente. Por tanto, se debe dar el tiempo máximo, un ambiente tranquilo y la oportunidad que requiere cada participante para poder ser estimulado y en esa forma cumplir con el papel encomendado al instructor.

Luisa Eugenia Galcia de Aguilar opina que "la evaluación es un proceso continuo permanente que valiéndose de la medición permite comprobar hasta que punto se han logrado, los objetivos propuestos en los programas escolares". La evaluación es importante como procedimiento eficaz para mantener el programa y actividades dentro de sus objetivos básicos para alcanzar sus metas en el tiempo fijado y para perfeccionar métodos y técnicos afines a su propio proceso.

Rosario y Victor Manuel en el enfoque de la evaluación Idealista, agrupan las prácticas que consideran "al maestro como sujeto activo en el proceso de la evaluación, en donde es quien está capacitado para evaluar a sus alumnos basando sus juicios en un ideal de hombre establecido por la sociedad a la cual pertenece". La evaluación es una de las actividades más controvertidas dentro de todo el proceso enseñanza - aprendizaje, tanto para el participante como el propio instructor.

Es de relevancia resaltar la trascendencia de la evaluación que proporciona información de los rendimientos realmente logrados en el proceso, el programa y actividades paralelas, búsqueda que permite perfeccionar métodos, procedimientos y técnicas pedagógicas, tendientes al mejoramiento continuo y progresivo de las actividades; de planeación, realización y aun de la misma evaluación.

La evaluación en relación al proceso enseñanza - aprendizaje ayuda al participante a reflexionar y mantener una actitud participativa en su propio proceso de aprender; influye en que él aprende como un reforzador de sus conocimientos y como guía para determinar el rumbo que habrá de tomar el proceso capacitador, para mejorar y elevar su calidad dentro del aula.

La evaluación es importante en la vida del participante porque lo estimula, le indica el camino a seguir y le ayuda a corregir las fallas para procurar no volver a cometerlas, los mantiene motivados en actividades que le son útiles porque nacen de las necesidades que ellos mismos experimentan.

La evaluación se considera fundamental en el proceso enseñanza - aprendizaje porque permite considerar los progresos alcanzados, así como las limitaciones y fracasos presentados en las diversas tareas que realiza el participante. También ayuda a que se haga un ajuste del proceso según lo exigen las circunstancias y las nuevas necesidades encubiertas.

Proporciona información esencial acerca del participante: si está en condiciones de continuar su proceso educativo o si necesita retroalimentación para poder pasar al plano siguiente en complejidad de los conocimientos que comúnmente requieren del dominio previo que de

sustento a planos de mayor complejidad.

Al evaluar el aprendizaje se está cumpliendo con varias funciones: Retroalimentar a Instructores en relación a su tarea de enseñanza y al Participantes acerca de aprendizaje, Motivar el aprendizaje y Calificar el aprendizaje.

Dentro de las Corrientes Didácticas de la Evaluación podemos mencionar;

1.- La evaluación en le Educación tradicional el instructor es el único que expone su acervo cultural y el participante solamente lo recibe para después repetirlo de la misma manera, sin oportunidad de proponer alternativas. Comúnmente el maestro o instructor exige respuestas textuales no hay posibilidades de disentir, ni oportunidad de utilizar el razonamiento, con lo que el alumno o participante se ve envuelto en una verdadera contradicción, por un lado lo que afirma el instructor, ante lo que opina él sobre el tema que comúnmente lo lleva un doble mensaje, ***el maestro o instructor todo lo sabe, mientras lo que sabe el participante no tiene importancia*** por lo que muchas veces el examen tiene elemento altamente coercitivo que amenazan no solo la capacidad del evaluado, sino que lo pone en situación de menosprecio y el deterioro de su autoestima, que tiende en la mayor medida de evitar. Entre las ventajas que proporciona la evaluación se encuentran el desarrollo de la memoria del alumno, el ahorro de tiempo, reafirmación del conocimiento y la facilidad con la que se puede aplicar a grupos numerosos. Las desventajas están representadas por la pasividad, mecanismos, repetición, autoritarismo, verbalismo y dogmatismo que están imbuidas en este proceso.

2.- La evaluación en la corriente de la tecnología educativa. En esta corriente la evaluación tiene como finalidad verificar hasta que punto se lograron alcanzar los objetivos propuestos al principio del curso. **Ventajas:** La planeación, evita la improvisación, toma en cuenta los procesos, da paso a la tecnología moderna. **Desventajas:** Convierte al profesor en administrador de planes y programas. La problemática y la afectividad del alumno queda ausente. Tiene una visión reduccionista de la educación, ya que ésta se reduce sólo al plano de la intervención técnica. Al alumno se le considera como un sistema de almacenamiento y emisor de información, el cual tiene una función pasiva, tanto en el proceso de enseñanza - aprendizaje que fomenta el individualismo. En cuanto a los contenidos que se pretenden evaluar, han sido fragmentados de tal manera que eso dificulta su aprendizaje. La evaluación en esta corriente es tomada como el control del sistema o del sujeto, no retoma el ámbito social que está alrededor tanto del sujeto como de todo el sistema, por lo tanto la evaluación se utiliza para seleccionar y condicionar a la sociedad, porque lo que interesa es medir ciertas conductas de la gente, por eso ahora es utilizada para aprobar o aceptar en la escuela o trabajo.

3.- La evaluación en la corriente crítica en esta corriente la evaluación toma un papel muy importante, puesto que se busca tener una relación directa del participante con el objeto de conocimiento. El proceso de evaluación permite la reflexión del participante sobre su propio proceso de aprendizaje, a la vez que le permite confrontarse con los demás miembros del grupo y a su vez le permite saber como el grupo lo percibió, propicia la responsabilidad y auto - conciencia de su propio aprendizaje. El instructor

también constata la efectividad de la enseñanza, permite la confrontación de los procedimientos instruccionales, revisión que ayuden a decidir los cambios en la planeación didáctica o procedimientos didácticos dentro del aula. Los representantes de la corriente crítica contemplan el proceso como los actos educativos que suceden en el grupo; no sólo los de enseñanza - aprendizaje, sino también los miedos, ansiedades y satisfacciones, porque ellos consideran al alumno en su totalidad, los ubican en su dimensión social, sin descuidar la importancia del aprendizaje individual y grupal.

Ventajas; Se rompe el vínculo de dependencia y mediante el trabajo grupal se logra la cooperación, el compromiso, la solidaridad; se maneja un programa mínimo, flexible que obliga a la toma de conciencia. El uso continuo de la evaluación permite reconocer el éxito o fracaso, permite conocer las fallas o asientos, también se obtiene información esencial acerca de las fallas en el plan de enseñanza en cuanto a contenido, procedimiento, materiales y otros elementos, si los estudiantes pueden pasar a nuevas unidades de enseñanza o si necesitan retro - alimentación de las mismas, si los objetivos e instrumentos de aprendizajes con los que se mide el aprovechamiento de los alumnos son o no adecuados.

Las partes específicas del plan que requieren revisión.

Al preparar los procedimientos de evaluación se debe considerar el uso de materiales y técnicas audiovisuales distintos de los verbales con lo que; se reduce la dependencia de la capacidad de lectura como único medio para comprender los estímulos de prueba, se permite plantear al mismo tiempo partes de preguntas, sin necesitar descripciones, como las que suelen

servir de base a las preguntas estrictamente verbales, se forman representaciones gráficas bastantes realistas de objetos, sucesos o situaciones, con los cuales los participantes pueden visualizar las relaciones entre los problemas planteados en la escuela y los de la vida real, se ofrece variedad en los procedimientos de prueba, con lo cual los participantes asumen mejores actitudes ante los exámenes a la vez que desarrollan más sus capacidades intelectuales, permite reconocer el grado en el que se lograron los objetivos de aprendizaje originalmente planteados, **el índice de reprobación es la oportunidad de evaluar los métodos de enseñanza**, la calidad del instructor e inclusive los propios instrumentos de evaluación .

Los Instrumentos de Evaluación responden sin lugar a duda a la inquietud de saber que realmente ocurre con el proceso enseñanza - aprendizaje, corroborar confrontar o constatar que se ha desarrollado la habilidad de aprender y sobre todo reconocer que efectivamente el participante a aprendido.

Aunque el Instructor pone en juego técnicas didácticas para lograr los objetivos planeados para el aprendizaje, solo mediante la evaluación puede medir el nivel de asimilación de los conocimientos de los participantes sometidos al proceso enseñanza - aprendizaje.

La asistencia de los empleados a eventos de capacitación, representa las más de las veces una erogación considerable para la empresa, por lo que resulta una motivación muy importante, saber que se llevara a cabo evaluaciones; iniciales, formativas y/o finales, para motivar a los participantes a que pongan todo lo que esta a su alcance para el logro de

los objetivos de aprendizaje.

La evaluación satisface la necesidad empresarial de traducir los resultados de las estrategias capacitadoras en términos de rendimiento dentro del aula, que comúnmente se traduce en una calificación y es en función de esta que se debe conducir la evaluación hasta los límites de la respuesta capacitadora en el ámbito laboral, la repercusión que deberá justificar la erogación que representa la capacitación será precisamente su repercusión en el mejoramiento de la productividad y esta podrá ser medida mediante la estrategia denominada **seguimiento de la capacitación**.

La mejor manera de planear el proceso enseñanza - aprendizaje es definir desde un principio los resultados que se esperan al finalizar el curso o evento de capacitación. Esto permite tanto al Instructor como al Participante, que ambos tengan claro a donde irán a través de todo el proceso , hecho que habla de un respeto y formalidad que permite a ambos ahorrar esfuerzos ajenos al programa o tema de curso, así mismo permite medir los avances o niveles de rendimiento dentro del aula de capacitación.

Aunque el Instructor puede recurrir a distintas estrategias de evaluación, al evaluar la capacitación, puede recurrir a instrumentos de lápiz y papel; de opción múltiple, de completar frases, de relación de columnas, desarrollo de temas, estudio de casos, resolución de problemas, o bien simulación de problemas dramatizados similares a los vividos en el medio laboral, buscando evidencias del nivel en el que el aprendizaje se dio, ya que solo a través de conductas o evidencias objetivas es posible llevar a cabo la medición evaluativa, desde el diseño del instrumento de evaluación es

servir de base a las preguntas estrictamente verbales, se forman representaciones gráficas bastantes realistas de objetos, sucesos o situaciones, con los cuales los participantes pueden visualizar las relaciones entre los problemas planteados en la escuela y los de la vida real, se ofrece variedad en los procedimientos de prueba, con lo cual los participantes asumen mejores actitudes ante los exámenes a la vez que desarrollan más sus capacidades intelectuales, permite reconocer el grado en el que se lograron los objetivos de aprendizaje originalmente planteados, **el índice de reprobación es la oportunidad de evaluar los métodos de enseñanza**, la calidad del instructor e inclusive los propios instrumentos de evaluación .

Los Instrumentos de Evaluación responden sin lugar a duda a la inquietud de saber que realmente ocurre con el proceso enseñanza - aprendizaje, corroborar confrontar o constatar que se ha desarrollado la habilidad de aprender y sobre todo reconocer que efectivamente el participante a aprendido.

Aunque el Instructor pone en juego técnicas didácticas para lograr los objetivos planeados para el aprendizaje, solo mediante la evaluación puede medir el nivel de asimilación de los conocimientos de los participantes sometidos al proceso enseñanza - aprendizaje.

La asistencia de los empleados a eventos de capacitación, representa las más de las veces una erogación considerable para la empresa, por lo que resulta una motivación muy importante, saber que se llevara a cabo evaluaciones; iniciales, formativas y/o finales, para motivar a los participantes a que pongan todo lo que esta a su alcance para el logro de

los objetivos de aprendizaje.

La evaluación satisface la necesidad empresarial de traducir los resultados de las estrategias capacitadoras en términos de rendimiento dentro del aula, que comúnmente se traduce en una calificación y es en función de esta que se debe conducir la evaluación hasta los límites de la respuesta capacitadora en el ámbito laboral, la repercusión que deberá justificar la erogación que representa la capacitación será precisamente su repercusión en el mejoramiento de la productividad y esta podrá ser medida mediante la estrategia denominada ***seguimiento de la capacitación***.

La mejor manera de planear el proceso enseñanza - aprendizaje es definir desde un principio los resultados que se esperan al finalizar el curso o evento de capacitación. Esto permite tanto al Instructor como al Participante, que ambos tengan claro a donde irán a través de todo el proceso , hecho que habla de un respeto y formalidad que permite a ambos ahorrar esfuerzos ajenos al programa o tema de curso, así mismo permite medir los avances o niveles de rendimiento dentro del aula de capacitación.

Aunque el Instructor puede recurrir a distintas estrategias de evaluación, al evaluar la capacitación, puede recurrir a instrumentos de lápiz y papel; de opción múltiple, de completar frases, de relación de columnas, desarrollo de temas, estudio de casos, resolución de problemas, o bien simulación de problemas dramatizados similares a los vividos en el medio laboral, buscando evidencias del nivel en el que el aprendizaje se dio, ya que solo a través de conductas o evidencias objetivas es posible llevar a cabo la medición evaluativa, desde el diseño del instrumento de evaluación es

servir de base a las preguntas estrictamente verbales, se forman representaciones gráficas bastantes realistas de objetos, sucesos o situaciones, con los cuales los participantes pueden visualizar las relaciones entre los problemas planteados en la escuela y los de la vida real, se ofrece variedad en los procedimientos de prueba, con lo cual los participantes asumen mejores actitudes ante los exámenes a la vez que desarrollan más sus capacidades intelectuales, permite reconocer el grado en el que se lograron los objetivos de aprendizaje originalmente planteados, **el índice de reprobación es la oportunidad de evaluar los métodos de enseñanza**, la calidad del instructor e inclusive los propios instrumentos de evaluación .

Los Instrumentos de Evaluación responden sin lugar a duda a la inquietud de saber que realmente ocurre con el proceso enseñanza - aprendizaje, corroborar confrontar o constatar que se ha desarrollado la habilidad de aprender y sobre todo reconocer que efectivamente el participante a aprendido.

Aunque el Instructor pone en juego técnicas didácticas para lograr los objetivos planeados para el aprendizaje, solo mediante la evaluación puede medir el nivel de asimilación de los conocimientos de los participantes sometidos al proceso enseñanza - aprendizaje.

La asistencia de los empleados a eventos de capacitación, representa las más de las veces una erogación considerable para la empresa, por lo que resulta una motivación muy importante, saber que se llevara a cabo evaluaciones; iniciales, formativas y/o finales, para motivar a los participantes a que pongan todo lo que esta a su alcance para el logro de

los objetivos de aprendizaje.

La evaluación satisface la necesidad empresarial de traducir los resultados de las estrategias capacitadoras en términos de rendimiento dentro del aula, que comúnmente se traduce en una calificación y es en función de esta que se debe conducir la evaluación hasta los límites de la respuesta capacitadora en el ámbito laboral, la repercusión que deberá justificar la erogación que representa la capacitación será precisamente su repercusión en el mejoramiento de la productividad y esta podrá ser medida mediante la estrategia denominada ***seguimiento de la capacitación***.

La mejor manera de planear el proceso enseñanza - aprendizaje es definir desde un principio los resultados que se esperan al finalizar el curso o evento de capacitación. Esto permite tanto al Instructor como al Participante, que ambos tengan claro a donde irán a través de todo el proceso , hecho que habla de un respeto y formalidad que permite a ambos ahorrar esfuerzos ajenos al programa o tema de curso, así mismo permite medir los avances o niveles de rendimiento dentro del aula de capacitación.

Aunque el Instructor puede recurrir a distintas estrategias de evaluación, al evaluar la capacitación, puede recurrir a instrumentos de lápiz y papel; de opción múltiple, de completar frases, de relación de columnas, desarrollo de temas, estudio de casos, resolución de problemas, o bien simulación de problemas dramatizados similares a los vividos en el medio laboral, buscando evidencias del nivel en el que el aprendizaje se dio, ya que solo a través de conductas o evidencias objetivas es posible llevar a cabo la medición evaluativa, desde el diseño del instrumento de evaluación es

posible tener la idea clara: de que deseamos medir de las estructuras cognocitivas sea el desarrollo de habilidades, destrezas o modificaciones de actitudes.

Generalmente se tiene la falsa idea de que el instrumento de evaluación o examen es un producto improvisado realizado final del curso, que redacta el instructor sobre las piernas con toda la informalidad que esto implicaría, sujeto al estado de ánimos del instructor y llevada a cabo, en relación a la sesión anterior, a la aplicación del examen, idea errónea que hace pensar que en el examen pueden venir preguntas poco estructuradas o caprichosas que si bien es cierto, algunos instructores recurren a esta forma de evaluación informal, esta no es la forma correcta de hacerlo, pues dado que desde el principio se establecieron objetivos particulares y uno general que contiene a los primeros, la evaluación de aprendizaje permite la medición de los logros alcanzado por los participantes en relación a los contenidos del curso, a su vez mide la efectividad de la enseñanza y los niveles en los que se cumplieron los objetivos del curso. Lo anterior nos permite tener muy claro desde el inicio del curso que vamos a evaluar y como llegar a su medición, el instrumento de evaluación o examen debe estar diseñado previamente a la realización del evento o curso de capacitación, debe estar diseñado desde la Planeación Didáctica.

Aunque podamos escoger diversas formas de evaluar recurriremos a alguna en especial considerando las características del grupo, la limitación del tiempo, las condiciones del aula, la finalidad que perseguimos al evaluar e inclusive la disposición de los propios participantes para ser evaluados.

Si lo que pretendemos al evaluar es llevar un control muy estricto es mejor recurrir al examen de lápiz y papel con el que se reduce considerablemente errores de apreciación del que evalúa y se pueden llevar los resultados a estadísticas. Sin embargo es preciso que el evaluador se tenga presente que van a existir aspectos del aprendizaje que nunca podrán ser evaluados ya que son aspectos de aprendizajes colaterales que pueden no ser tema de aprendizaje del objetivo instruccional o bien que sean resultado de la falla en el propio instrumento de evaluación, ya que generalmente partimos de la idea de que la evaluación tiene la infalible condición de retratar fielmente el aprendizaje alcanzado, sin embargo es preciso reconocer que todo instrumento cuenta con cierto margen de error, que puede ser reducido en la medida en la que se pilotee, para hacer las correcciones pertinentes que le hagan mas confiable, pero aún cuidando estos detalles quedan implícitas limitaciones que pueden atribuirse al instrumento, a las características del medio ambiente, del momento e inclusive al propio evaluador.

Existen varias formas de evaluar sin embargo al referirnos a las pruebas escritas con distintos reactivos y escalas de ejecución, podemos decir que hay distintas modalidades el diseño en base a necesidad de los instructores e inclusive de características de los propios instrumentos de medición para que sean validos y confiables que cuenten con los elementos mínimos para su operatividad.

La evaluación del aprendizaje debe ser un proceso sistemático, mediante el que se recoge información acerca del aprendizaje del participante, que permite en primer lugar mejorar ese aprendizaje y en segundo proporcionar

al instructor elementos para formular un juicio acerca del nivel alcanzado o de la calidad del aprendizaje logrado, de la calidad de la impartición del curso y de lo que el participante es capaz de hacer con este aprendizaje.

En el ámbito de la educación formal la evaluación sirve para medir el grado de dominio o de conocimiento aprendidos.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos de aprendizaje, deberá realizarse en diferentes Momentos y en varias etapas del proceso; la **Evaluación Inicial o Diagnóstica** es la que mide cuantitativamente y cualitativamente los conocimientos y habilidades que poseen los participantes antes de que inicie el evento de capacitación, que sirve para reconocer los niveles de dominio del tema que se va a tratar en el curso, así como la experiencia laboral y las actitudes respecto al mismo. Lo ideal es que comprenda dos aspectos por evaluar; de Dominio y conductas de entrada o de clasificación.

De dominio evaluación previa al cursos preferentemente una semana antes, con ella obtenemos información acerca de la necesidad real de la Capacitación, sin embargo la persona puede exentar que significa que no necesita tomar el curso de capacitación, cuando logré demostrar suficiente dominio del tema del curso.

1.- Conductas de Entrada o de Clasificación se aplica como una de las primeras actividades al inicio de un curso, su función es identificar el nivel de conocimientos generales o básicos que conocen los empleados participantes sobre el tema del curso, ayuda al instructor a conocer el nivel del grupo y de ahí partirá las estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje del tema del curso.

2.- Evaluación Formativa o durante el desarrollo del curso es la que proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van teniendo, para hacer los ajustes necesarios, el Instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos, en forma continua y constante a lo largo de todo el proceso enseñanza - aprendizaje. Permite al Instructor conocer el grado de avance en el proceso de aprendizaje de los participantes, conocimiento que le permite hacer modificaciones a los procedimientos pedagógicos que permita remover los obstáculos, buscando mejorar los nivel de aprendizaje.

3.- Evaluación sumativa o final evaluación que permite medir el grado en el que se cumplieron los objetivos del curso, así que la evaluación casi esta definida desde el momento en que damos a conocer los objetivos de aprendizaje generales y particulares, evaluación que en gran medida permite retroalimentar desde el diseño didáctico hasta la realización del curso. La realización de la evaluación requiere ser planificada para que tanto el participante como el instructor saque el mayor provecho.

Como ya habíamos dicho evaluar es la acción de juzgar o inferir juicios de valor acerca de alguna situación, en la cual se involucran; cosas, personas e información. Es importante mencionar que la evaluación o juicio de valor se lleva a cabo bajo determinados criterios. Esa medición de valores se lleva a cabo utilizando los criterios o parámetros del hecho evaluado.

En todo proceso de enseñanza - aprendizaje se debe evaluar el aprendizaje mediante el registro y control de los avances realizados a cada momento, en relación a los objetivos instruccionales y aunque lo ideal es

que ya se tengan elaborados formando parte del Paquete Didáctico y como tal sería tarea del diseñador didáctico, en ocasiones el instructor deberá elaborarlos debido a diferentes razones como pérdida de la confiabilidad o confidencialidad del examen y aunque no siempre tenga que elaborar el examen el instructor, él debe saber que para la elaboración de los **Instrumentos de Evaluación** se pueden convinar varios reactivos que le permitan obtener información durante la capacitación impartida, sin embargo desde ese momento debe tenerse presente como rescatar la información, estos permiten al instructor tener información durante la capacitación impartida acerca del grado de asimilación del conocimiento esto es si el aprendizaje se realizado en el participante.

Un instrumento de evaluación esta bien elaborado cuando comprende una buena muestra de información por evaluar y corresponde a los objetivos de la capacitación de la capacitación planeada.

Su elaboración comprende un conjunto de reactivos, también llamadas preguntas o problemas y de variables (actividades de características descritas con precisión acerca de una ejecución) y de posibles respuestas.

Las Partes de los instrumentos de evaluación definen exactamente las conductas indicadas por los objetivos de aprendizaje, evaluaciones que los mismos señalan y de acuerdo a los niveles de eficiencia marcados. Todo instrumento de evaluación debe estar conformado por;

Instrucciones.- Estas son la explicación de las actividades que el evaluado deberá llevar a cabo.

Reactivos.- son las preguntas, los problemas o situaciones mediante las que se comprobará a fin de demostrar que aprendió o cuenta con los

conocimiento, habilidades o actitudes esperadas.

Cuando vamos a evaluar la primera pregunta que nos hacemos es. ***¿Que se va a evaluar?, ¿ A quiénes está dirigida la evaluación?*** El tipo de aprendizaje en el ámbito laboral nos hace reconocer tres enfoques referidos al conocimiento, destreza o actitudes las cuales se relacionan con el puesto o posición que ocupan los participantes, así como su nivel jerárquico. Definir estos puntos nos ayudaran a ubicar el tipo y nivel de conocimientos así como dirigirse apropiadamente al tipo de aprendizaje.

Antes de impartir un curso hay una etapa de Planeación Didáctica en la cual elaboramos un conjunto de reactivos o preguntas que conforman el instrumento de evaluación o prueba, cuando se pretende evaluar conocimientos la prueba corresponde a preguntas sobre los temas tratados, pero cuando lo que se quiere evaluar son destrezas o actitudes recurrimos a otros tipos de evaluación;

La evaluación para medir estructuras cognitivas refieren los conocimientos que se van a impartir en los cursos y tienen relación con todo tipo de trabajo, aunque para algunos puestos sea mínimo y predomine el aspecto práctico, mencionaremos las llamadas pruebas de lápiz y papel que se pueden clasificar en; 1.- Pruebas de reactivos de elección o alternativa múltiple. 1.1.- Elección u opción Múltiple. 1.2.- De falso y verdadero o alternativa. 1.3.- De correspondencia o de relación. 2.- Prueba con respuestas breves y reactivos para complementos o de complementación. 3.- Prueba con reactivos de ensayo. 4.- Prueba con planteamientos de problemas.

3.- UNA EXPERIENCIA EDUCATIVA. En el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (1983-1991) y en la Administración Especial de Auditoría Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1991-1994).

3.1.- El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (I.C.I.C.)

La mayoría de obreros de la construcción, vienen del campo mexicano, son hombres con grandes necesidades económicas ya que carecen de tierras o son desempleados y en caso de tenerlas en pequeñas porciones no les permite obtener ingresos decorosos para sostener a una familia. Así es como el origen campesino del obrero de la construcción trae consigo una problemática muy especial: baja calificación educativa, pero capaz de desarrollar trabajos rudos, de soportar grandes y agotadoras jornadas de trabajo, por otro lado su baja calidad o calificación, trae consigo la consecuencia de **mano de obra barata**, las grandes necesidades económicas, su desconocimiento de derecho laboral lo hace presa fácil para ser explotado por intermediarios, en sus relaciones laborales mantiene situaciones permanentemente desventajosa.

Hay una tercera consecuencia de tal situación y es su "eventualidad" en el trabajo, ya que en época de temporal emigra al "pueblo" de donde es

originario para cosechar, el 20 % de los obreros cuentan con pequeñas parcelas propias o ejídales, de esta manera como 200 mil obreros de la construcción son de temporal, lo que dificulta su estabilidad en el trabajo e imposibilita crear derechos e inclusive aspirar a que logren completar un **"Plan de Carrera"**.

La inestabilidad en el trabajo, propicia la inexperiencia laboral, fomenta actitudes individualistas y de competitividad, impidiendo desarrollar espíritu de arraigo laboral, experiencia, colaboración o de solidaridad.

En el Mercado de Trabajo de la Industria de la Construcción se puede distinguir tres niveles de la mano de obra en cuanto a su contratación: 1o. el trabajador puede ser independiente, 2o. el trabajador dependiente de contratistas o especialistas y 3o. los trabajadores incorporados a la empresa.

El primer tipo de trabajadores son los menos en tanto que el segundo tipo de trabajadores dependientes de contratistas son la mayoría de los obreros de la construcción. Los peones son reclutados por "maestros" y "destajistas" y los semicalificados: yeseros, plomeros, etc., son enlistados por "subcontratistas".

Generalmente la relación de trabajo se establece por medio de contrato verbal de corta duración entre albañiles y maestros, en caso de que exista contratos escrito es **"por obra determinada"** todo esto trae como consecuencia que la empresa se libre de cumplir con las obligaciones de **"La Ley Federal del Trabajo"**, que el obrero no participe del sistema de contratación colectiva (sino individuales) jornadas arbitrarias, que sí no cumple puede ser despedido, salarios inferiores a los de la Ley y queda

establecido de manera implícita que el intermediario recibirá y exigirá de un 20% a 30% de su salario por "*comisión*" y por último y si pareciera poco, el obrero no tiene seguridad en el empleo, no tiene derecho a prestaciones sociales señaladas por la Ley, ni antigüedad.

Cuando la contratación es directa por la empresa, se puede decir que en algunas cosas el trabajador cuenta con algunas prestaciones (las de la Ley) aquí si hay una subordinación del obrero a la empresa, sin embargo las condiciones de trabajo y las jornadas no se diferencian de los otros, el pago es directo de la empresa y la contratación individual persistente.

Por sus características el trabajo del obrero de la construcción es *pesado* consiste en subir o bajar a grandes alturas, trasladar o mover grandes volúmenes de materiales, por lo general en ausencia de maquinaria apropiada, también es *peligroso* ya que es trabajo realizado a grandes alturas o profundidades, uso de materiales corrosivos, explosivos, de alto voltaje, instrumentos hirientes, punzo - cortantes, sin la debida protección o advertencias precisas y claras de la manipulación riesgoza, trabajo realizado en condiciones *insalubres* existencia de ruidos excesivos, polvos, humedad, frío, calor, no contando con los servicios mínimos para conservar la salud como: baños, comedor o vivienda, ya que como habíamos dicho el obrero viene de la provincia y no cuenta con habitación en la ciudad, así dado su bajo salario se contenta con dormir en la misma obra negra en construcción que es húmeda, fría, sin sanitario, carente de todo tipo de servicio.

Las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo son escasas, los subcontratistas o contratistas poco hacen por cumplir las normas que exige

la Ley Federal del Trabajo. Lo acelerado del ritmo de trabajo propicia los accidentes de trabajo, debido a las largas jornadas, las tareas se pueden calificar de mecanizadas y enajenantes.

La empresa no se preocupa por proporcionar el equipo adecuado de protección o fomentar su uso ya que en ocasiones lo que tiene prioridad son ganancias por sobre la vida humana.

Y aunque el trabajo como una actividad que caracteriza y da esencia al ser humano, el obrero de la construcción es uno de los más sufridos y desprotegidos, así que cuando se decide capacitarlo es uno de los más deseoso de aprender, su gran interés lo hace uno de los mejores alumnos - participantes.

Es imperativo que al obrero de la construcción como hombre y como altamente creativo y deseoso de aprender se le de la facilidad para poder ser sujeto de su propio cambio, que le permitan dirigirse hacia nuevas formas de humanización y recreación. humanizada que logra en la interacción y relación con otros hombres que influye de manera inminente en el desarrollo de su personalidad, además de permitirle integrarse creativamente a la sociedad y desempeñar un papel aún más productivo dentro del país.

La capacitación obrera es el medio para propiciar en el trabajador capacidades de reflexión crítica, así como del desarrollo de la participación activa y responsable en la vida social. La capacitación requiere de una concepción social, donde se le reconozca en su verdadera dimensión humana y no vista como una educación remedial o de segunda, sino como una instancia que permitirá resolver un problema social, como una

enfermedad endémica del país que es la situación de dependencia tecnológica, baja calificación en la mano de obra trabajadora y subdesarrollado todo esto se presenta como un círculo vicioso en el que uno es la consecuencia del otro y desde este punto de vista la capacitación se puede vislumbrar como la instancia de proyección y de esperanza de romperlo.

La capacitación debe ser vista de manera objetiva y sin expectativas triunfalistas para ser considerada de manera seria, ya que para cumplir y satisfacer verdaderamente esta necesidad, el pedagogo y todos aquel que participe en la planeación, realización y evaluación de los planes y programas de capacitación, deberá tomar en cuenta varios factores a nivel social, empresariales y personal.

Reconociendo al trabajo como la actividad que caracteriza y da esencia al ser humano debe plantearse superando una concepción mecánica, en el que el hombre esta considerado como una máquina, como un objeto productor, para ***ubicarlo como un ser creador y sujeto a su propio cambio***, que le permita dirigirse hacia nuevas formas que le permiten humanizarse y recreación que se logra en la relación con otros hombres; esas relaciones van a influir en el desarrollo de su personalidad y además, le permitirán integrarse creativamente a la sociedad y desempeñar un papel aún más productivo dentro del país.

La capacitación debe diseñarse y realizarse como un proceso integral, que permita al hombre desarrollar sus potencialidades en el campo cognoscitivo, psicológico y social. Permitir e impulsar al trabajador que reintente y recree su mundo, responsabilizándose de su propia

formación, propiciando un espíritu de cooperación y solidaridad, siendo crítico y maduro dentro de su contexto personal y comunitario. Es de esta manera que se abren las posibilidades educativas no institucionalizadas, para el sujeto adulto, que en el más de los casos ha quedado marginado del sistema formal de educación, ya que el sistema educativo hasta hace muy poco lo limitaba y marginaba de los mecanismos que permitieran su reincorporación.

La capacitación es pues un esfuerzo educativo dirigido a una población con características propias, que debe ser constantemente revisado para las adecuaciones que el momento actual demanda mejoramiento y actualización con condiciones que el área de capacitación debe buscar redimensionar a cada momento.

El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción imparte capacitación a los obreros cuyas empresas estén afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (C.N.I.C.) ya que como habíamos mencionado es responsabilidad de la empresa ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) dar capacitación a sus trabajadores, so pena de multas. Toda empresa debe presentar por escrito un Plan Anual de Capacitación para sus trabajadores, con el compromiso de cumplirlo.

El I.C.I.C. responde a la necesidad de capacitar a los trabajadores de la construcción, tanto en la adquisición de conocimientos y de habilidades técnicas, como en su formación personal, familiar y social.

El Instituto cuenta con cursos que responden a las necesidades de capacitación principalmente en cinco áreas; Construcción Pesada,

Construcción Urbana, Construcción Industrial, Desarrollo Humano y Desarrollo Administrativos.

Los programas técnicos y desarrollo dan la posibilidad de una capacitación que va más allá de las fronteras de trabajo, comprende la dimensión productiva y la dimensión social de la realidad donde todo individuo se desarrolla.

En su objetivo general el Instituto, pretende ubicar al hombre como un ser integral, teniendo en cuenta su aspecto biopsicosocial. La capacitación obrera es uno de los principales medio para propiciar en él trabajador de la construcción la conciencia y solidaridad, que le permita el desarrollo de su capacidad de reflexión - crítica, así como participar activa y responsablemente no solo en el ámbito laboral, sino en toda su vida social.

La capacitación requiere una concepción social, en la que se le reconozca como una dimensión humana, comprometido con el futuro e insertada dentro del marco de la Educación Permanente, no como una solución remedial o educación de segunda como muchas veces se le considera, sino como el medio de desarrollo personal del obrero que haga posible darle el apoyo pedagógico a nivel industrial, organizacional y nacional e inclusive involucre aspectos que tengan que ver con lo individual, grupal, por zonas, estatal e inclusive gremial, en este orden de ideas es que podemos captar la repercusión y trascendencia que involucra la capacitación. Todo esto nos da ideal de la particularidad que representa la impartición de la capacitación que no puede de ninguna manera ser aséptica, la capacitación lleva la misión implícita de renovar a los recursos humanos insertos en un contexto económico, político y social.

La renovación de los recursos humanos no implica necesariamente el desplazamiento de personal, el problema del **desarraigo** puede mejorarse en la medida en la que el obrero de la construcción sienta que su trabajo es importante y que su contribución ha de resolver problemas sociales, mejorar el personal con el que cuenta la empresa, buscando actualizarlo técnicamente no debe ser la única función de la capacitación, el elemento humano como tal debe ser manejado en forma integral, la afectación simultánea en el desarrollo de las tres áreas del conocimiento humano; cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. Tiene comprobados resultados de éxito cuando de capacitación se trata.

Ayudar al trabajador de la construcción a reflexionar en torno al rol que le toca jugar dentro de la empresa y abrir la expectativa del mejoramiento laboral, con la finalidad que se puede lograr con el cambio, debe ser una actividad que facilite el compromiso con un mejor futuro .

La alternativa pedagógica de la capacitación dentro del aula, requiere del trabajador una actitud abierta, creativa, horizontal entendida como una relación democrática, en una visión de igualdad ha ser vista como una tarea que requiere del instructor la disposición de aprender de y con el participante.

El Instituto jamás pretenderá ser neutral o aséptico, cuando de capacitación se trate, sino que el quehacer capacitador implica una posición de trabajo grupal donde todos pueden opinar, tienen derecho a decir lo que piensan, a cada momento se construye y reconstruye la misión de la capacitación en la medida en que el instructor se pregunte de la capacitación **¿Para que?... ¿A favor de Quién?...** El Instituto busca

propicia el aprendizaje a favor de la motivación del participante a aprender más y a superarse.

El conocimiento no habrá de agotarse en la comprensión, sino que habrá de transformarse y recrearse en la práctica, de tal forma que el contenido debe ser contemplado desde la **planeación didáctica** de la capacitación, los contenidos no deben quedar a nivel abstracto o vacío, sino que se debe vincular con la experiencia, para transformarla con la crítica.

El instructor orientará, coordinar, alentar, propiciar e investigar, organizadamente en la clase, las vivencias capacitadoras dentro del aula, pondrán en marcha las actividades encausadas hacia modelos participativos y cooperativos, de autogestión animando al participante a encontrar sus propias respuestas, a través de la reflexión.

El instructor propiciará una directividad con respeto a la individualidad, con la idea de abrir posibilidades, fomentar la cultura cooperativa, el compañerismo y la solidaria, ***jamás debe perderse de vista que sus participantes son adultos con una problemática muy especial, son adultos necesitados de afecto, reconocimientos, muchos de ellos limitados en sus oportunidades educativas, pero deseosos de una oportunidad para superarse, son sensibles, perceptivos y muy interesados en aprender.***

Por lo que el instructor debe hacer constantemente reconocimientos a sus avances y actitudes positivas dentro del grupo ya sean de; cooperación, solidaridad, compañerismo, etc.

En la educación de adultos es indispensable que los planes y programas

de estudio vayan encaminados a la aplicación inmediata, tanto de su realidad laboral, como familiar y social; creando y recreando lo aprendido de tal manera, que su actitud ante el mundo sea; crítica, creativa y transformadora. La capacitación debe encaminarse a afectar las áreas; cognoscitivas, psicomotrices y afectivas del sujeto de aprendizaje, que impacta a los obreros que laboran para empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, ya que como habíamos mencionado es responsabilidad de las empresas ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, so pena de hacerse acreedor a multas. Toda empresa debe presentar por escrito un Plan Anual de Capacitación dirigido y diseñado para sus trabajadores, ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

El I.C.I.C. responde a la necesidad de capacitar a los trabajadores de la construcción, tanto en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades técnicas, como en su formación personal, familiar y social.

El Instituto cuenta con varios cursos que se ubican en cinco áreas principalmente; Construcción Pesada, Construcción Urbana, Construcción Industrial, Desarrollo Humano y Desarrollo Administrativo.

Los programas Técnicos y de Desarrollo dan las posibilidades de una capacitación que va más allá de las fronteras del trabajo, la capacitación así entendida comprende la dimensión productiva y la dimensión social de la realidad donde todo individuo se desarrolla. En su objetivo general el Instituto, pretende ubicar al hombre como ser social considerado en todas sus facetas, por lo que sus planes y programas están diseñados buscando completar el desarrollo integral, considerando al trabajador en forma

biopsicosocial. La capacitación obrera es el medio para propiciar en el, la conciencia y solidaridad, capacidad de reflexión - crítica, así como participar activamente y responsablemente en la sociedad, en el entorno; laboral, social y familiar.

La capacitación parte de una concepción social, en la que se le reconoce como una dimensión humana de compromiso de cara al futuro, estrategia que se inserta dentro del marco de la educación permanente; no como educación remedial o de segunda, sino como el medio de desarrollo personal del obrero. En el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción I.C.I.C. tiene cobertura nacional, tiene la misión de otorgar capacitación al personal perteneciente a empresas incorporadas a la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción C.N.I.C. y que otorgan aportaciones del 4 al millar, la capacitación se brinda principalmente al personal que trabaja en obra y en oficina; a Ingenieros, Arquitectos, Contadores, calculistas, técnicos en informática, secretarías, albañiles, fierres, carpinteros, pintores, azuléjeros, maestros de obra, electricistas, operarios de maquinaria pesada (tractores, bulldoser, aplanadoras, grúas, etc.), almacenistas, personal en informática, etc.

El tipo de capacitación que se ofrece al personal de obra por el tipo de trabajo que desempeñan son cursos de; Desarrollo Humano, Maquinaria Pesada, Técnicos, Seguridad e Higiene, Formación de Instructores, Informática, etc. La impartición de los cursos puede ser en la obra o en las aulas de capacitación del I.C.I.C., depende de la cantidad de personas inscritas cuya condición para que se imparta el curso deberán ser que asistan de 12 a 15 participantes.

El I.C.I.C. tiene cobertura nacional, la **Metodología** empleada al impartir los cursos es darle mayor peso a la ejercitación y destinar el mayor tiempo posible al desarrollo de habilidades en todos los cursos de capacitación, por lo que los cursos son manejados a manera de talleres, los manuales generalmente son revisados y actualizados de forma periódica, manteniéndose bajo rangos de vigencia y actualidad, el I.C.I.C. se preocupa tanto por este aspecto, que dedica importantes recursos para revisar constantemente sus manuales y no espera a ser amonestado por la baja calidad de estos.

El I.C.I.C. también mantiene una atención especial hacia la calidad de sus instructores quienes constantemente son actualizados, supervisados y revisan en todos los cursos la calidad de su desempeño a través de las Evaluaciones de Reacción de los participantes y a través también de la opinión de los directivos de las empresas a las que se les va a dar el curso, en ese sentido se mantiene una estrecha vigilancia del buen desempeño del instructor.

En el I.C.I.C. se han instrumentado estrategias de evaluación de la capacitación dentro del aula destinadas, por un lado a reconocer los niveles de aprendizaje a través de la aplicación de exámenes, al empezar el curso llamada **evaluación inicial**, al término de cada tema llamada **evaluación formativa** y al terminar el curso se aplica la llamada **evaluación final**, las anteriores evaluaciones procuran información en torno al nivel de aprendizaje logrado por los participantes, al final del curso se aplica una **evaluación de reacción** este tipo de evaluación arroja información del participante en torno a los factores que influyen en el proceso de

capacitación dentro del aula, este tipo de evaluación resulta verdaderamente importante pues arroja información de cada curso en torno a cómo el grupo captó al instructor, el material de apoyo y coordinación del curso, también se efectúa eventualmente la supervisión a cursos escogidos de manera aleatoria, no se supervisan todos los cursos, aunque sí es recomendable cuando los problemas sean recurrentes y no se tenga la suficiente información para poder detectar la razón de ser de las bajas calificaciones, la ausencia o desinterés por asistir a los cursos de capacitación, las quejas constantes de jefes y participantes asistentes a cursos.

3.2.- La Administración Especial de Auditoría Fiscal Federal (A.E.A.F.F.) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) acorde con la dinámica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyas políticas dirigen sus esfuerzos a mejorar la eficiencia y confiabilidad de las acciones recaudadoras, se apoya en la Capacitación para fomentar en el empleado una nueva visión de sí mismo, replanteamiento que le permite asumir su función como persona creadora capaz de transformar y transformarse promoviendo en el aula una participación activa y renovada.

El arranque de los procedimientos en materia de capacitación de la Administración Especial de Auditoría Fiscal (A.E.A.F.) implantada en 1991 tuvieron como punto de partida las experiencias llevadas a cabo en la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (A.G.A.F.F.) cuya área de capacitación tenía la misión de revisar la reciente creada área de capacitación y aunque en esas fechas el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (I.N.C.A.F.I.), aún cumplía algunas tareas capacitadoras como; la Formación de los Funcionarios Fiscales, Formación de Instructores entre otros programas, su función empezaba a perder fuerza, ya que se empezó a tener la idea de su imposibilidad para dar oportuna y especial atención a todas y cada una de las subsecretarías, administraciones generales, administraciones y subadministraciones, así fué como se decidió dejar la función capacitadora en manos de las propias áreas de capacitación de

cada área administrativa.

La toma del control de todos los programas que requerían las áreas operativas en materia de capacitación, facilitó el establecimiento de programas más apropiados para responder a las necesidades de capacitación de cada área.

Debido a las funciones y operaciones realizadas específicamente por cada área de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), requería de capacitación para cada área operativa diseñada a la medida, que respondiera a características particulares, que fuera dada oportunamente, impartida en la misma área de trabajo y bajo condiciones que sólo las propias áreas de capacitación podrían cumplir.

En 1991 con la creación de la A.E.A.F. que requería capacitación especializada, en sus inicios tuvo como punto de partida las experiencias, normas y procedimientos realizados en el área de capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (A.G.A.F.F.), ya que finalmente ésta *supervisaría la tarea capacitadora* realizada en el área de capacitación de la Administración Especial (A.E.A.F.F.).

Los rumbos en materia de capacitación para la Administración Especial fueron establecidos a partir de lo que se estaba llevando a cabo en la Administración General razón por la que se promovían becas y se solicitó el constante apoyo de esa área de capacitación que contaba con más de 30 años de experiencia en el campo de la capacitación. Sin embargo la legitimación del área de capacitación de la Administración Especial se logró a través de la constante atención e interpelación entre el personal de las áreas operativas y el personal de capacitación, que mantuvo su autonomía

a pesar de la relación estrecha que mantenía con el área de capacitación de la Administración General y con el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

Conscientes de que la legitimación es posible lograrla a través de programas que realmente cumplan su finalidad, de ahí la gran preocupación de la Administración de Capacitar verdaderamente, esto es constatado por jefes y los mismos empleados en la medida en la que perciban el mejoramiento en los procesos laborales, menores dificultades en la realización del trabajo, mejoría en los índices de producción y elevación de la calidad del producto terminado que suele visualizar en la disminución de las quejas del consumidor o del receptor del producto terminado.

Aunque desde el principio se buscó, diseñar programas específicos para cada área operativa y para cada nivel jerárquico, estableciendo la capacitación integral de tal forma que no sólo permitiera el desarrollo del personal en determinado conocimiento o habilidad, se buscó establecer algunas estrategias que incidieran en lo afectivo, así el personal consultado de mayor jerarquía, así se contrato los Servicios Educativos de Institutos a Nivel Superior como: la Universidad La Salle, la Escuela Bancaria y Comercial, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, se contrató la Impartición de Diplomados. La División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., entre otras.

La filosofía que determinó el otorgamiento de la capacitación fué considerar al auditor como un ser total que debía ser atendido simultáneamente en sus tres áreas de conocimientos, habilidades y actitudes, con la idea de que pudieran ser mejoradas y perfectibles, no

considerando al auditor como un ser acabado, sino en constante transformación.

La capacitación tiene como tarea fundamental coadyuvar al Desarrollo Integral del individuo que le permita el máximo alcance como persona y profesional.

La capacitación asume el reto de conjugar los objetivos institucionales y los personales buscando mejorar al máximo las relaciones en el trabajo, elevando la eficiencia cualitativa y cuantitativa, apegándose a los lineamientos dictados en materia de capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal y en la del Instituto de Capacitación Fiscal (I.N.C.A.F.I.

Algunos de los indicadores que habrán de mostrarnos la incidencia de la acción capacitadora a nivel del Clima Organizacional serán; la toma de adecuadas decisiones, la optimización en el manejo del tiempo, la mejora en la autoestima, la elevación del rendimiento o productividad, la elevación de los valores y la ética profesional.

Las funciones de la Administración de Capacitación comprende **tres momentos; antes, durante y después de llevar a cabo propiamente la capacitación, que para fines administrativos son tres las fases planeación, realización, control y evaluación.** En la Administración Especial de Auditoría Fiscal desde sus inicios ha requerido de una capacitación especializada, ya que es el área revisora o auditora del Sector Financiero del país, también llamados los grandes contribuyentes, ya que ellos aportan el 90 % del monto total de las contribuciones.

Conscientes de que la metodología ideal de realización de todo curso de

capacitación consiste en disponer de 50% de teoría y 50% de práctica, para propiciar el desarrollo del personal de áreas operativas, se establecieron criterios similares en la realización de los cursos, con miras a elevar la habilidad y aplicación de los aprendidos, lo que está directamente relacionado con un mayor éxito en el desempeño del trabajo.

Las metas por alcanzar en toda estrategia de capacitación es lograr la optimización del manejo del tiempo, de la calidad en el servicio, la dosificación de la cantidad del conocimiento y la esmerada atención dirigida al **desarrollo del recurso humano** al reconociéndole como el destinatario de la capacitación.

LOS CURSOS que comprenden la estrategia de capacitación están dirigidos al personal Técnico Operativo, Funcionarios Fiscales, Secretaría y de Apoyo que comprende el personal de las áreas administrativas y de Informática de Capacitación .

También se han implementado los **cursos de Informática** que responden a la necesidad de automatización que sobre todo a niveles de los grandes contribuyentes, constituidos por el Sector Financiero han tenido últimamente, ya que a partir del 30 de abril de 1992 según lo dispuesto en el Diario Oficial de la Federación la presentación del Dictamen Fiscal debe ser en disco flexible, lo que exige del Auditor y al de todo el personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la automatización.

Los cursos de Desarrollo Humano en los que se enfatiza la importancia del trabajo como una actividad propia del hombre, que lo sitúa como ser único, actividad que le permite transformar su mundo y transformarse a sí mismo, entendiendo que el trabajo es una forma de vida cuyo valor

trasciende al propio trabajador, ya que no sólo él se beneficia, sino a sus semejantes y a la sociedad en su conjunto. Con los cursos de Desarrollo Humano se pretende que el individuo se conceptualice como un ser perfectible en constante transformación, capaz de mejorarse a sí mismo, con la posibilidad de perfeccionar sus vínculos afectivos y sociales, las estrategias y metodología utilizada durante este tipo de cursos es fomentar el espíritu de cooperación, fraternidad y solidaridad, ya que del Auditor Fiscal se espera un desempeño basado en las premisas de respeto, responsabilidad y rectitud.

Los cursos de Formación de Instructores tienen la misión de fomentar la concertación de esfuerzos que propicien el trabajo en equipo, donde unos enseñen a otros, es decir, que unos funjan como instructores de otros. En toda estrategia de capacitación se enfática la importancia de que los Recursos Humanos son la mayor inversión de la empresa, que la riqueza y productividad de toda organización está fuertemente vinculada al nivel de eficiencia que puedan lograr las personas que la ponen en marcha y la mantienen en movimiento.

Otras de las actividades realizadas con el fin de sensibilizar al personal en aspectos culturales han sido la realización de obras de teatro (pastorelas), visitas guiadas a museos, exposición de pinturas, conciertos de diferentes géneros musicales, etc.

Con la elaboración y envío de trípticos que contengan toda la información actualizada de las estrategias diseñadas por la Administración de Capacitación con el claro objetivo de promover y difundir la capacitación con los enlaces, motivar e involucrar al personal técnico operativo y

administrativo, promoviendo la participación en los cursos que para ellos se han diseñado.

Investigar en instituciones públicas y privadas de alta calidad docente en la que la Administración de Capacitación se pueda apoyar es otra de las tareas que busca establecer niveles de alto rendimiento y calidad de la capacitación impartida al personal de la Administración Especial de Auditoría Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cursos que puedan enriquecer la función del Auditor Fiscal del Sector Financiero.

Supervisar y ayudar en la elaboración de los Paquetes Didácticos de los instructores tanto internos como externos de cursos técnicos, operativos, básicos y especializados.

Mantener permanente comunicación con los enlaces de capacitación y hacer los ajustes pertinentes a los planes, programas y calendarización (programación), para dar la capacitación idónea al personal, según se ubique dentro de alguna de las cuatro administraciones operativas que conforman la Administración Especial de Auditoría Fiscal;

1a.- Administración de Auditoría a Instituciones de Crédito,

2a.- Administración de Auditoría a Mercado de Valores,

3a.- Administración de Auditoría a Seguros y Fianzas y

4a.- Administración de Auditoría a Empresas Controladas y Controladoras.

Se busca **establecer y mantener permanentemente enlace** con Instituciones Públicas y Privadas que puedan otorgar Becas para elevar el nivel académico del personal que integra la administración.

Entender a la capacitación como las acciones tendientes a la

concertación de esfuerzos que propicien el logro de objetivos que a nivel institucional se propongan para elevar la productividad, es que se plantea el

Plan de capacitación a corto, mediano y largo plazo, que permita atender las áreas de oportunidad del personal de forma inmediata, pero que al mismo tiempo represente avances en el Plan de Carrera para cada empleado dentro de la institución, de esta forma es como el **SISTEMA DE CAPACITACION** contribuye a la doble función de desarrollo personal y organizacional.

La legitimación de la **CAPACITACION (1991-1994)** se fundamentan en una labor cotidiana que día con día fué lograda, a través de la atención personalizada a los empleados de la Administración Especial de Auditoría Fiscal A.E.A.F.

Durante **1991** se dió prioridad en otorgar la capacitación al personal sensibilizado que solicita cursos específicos, para los que se conseguían becas en instituciones educativas de alto nivel como; la Subadministración de Capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal, el Colegio de Contadores, la Escuela Bancaria y Comercial, el Instituto de Capacitación Fiscal, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, etc.

Durante **1992** fundamentalmente se dio capacitación externa ya que aún el área de capacitación no contaba con instructores que dieran los cursos técnicos, que requería la recientemente creada Administración Especial de Auditoría Fiscal cuya tarea consiste en auditar o revisar a los grandes contribuyentes como; bancos, casas de bolsa, mercado de valores, aseguradoras, afianzadoras y grandes empresas controladas y controladoras.

Ya para 1993 se contó con instructores que podían impartir algunos cursos técnicos, sin embargo su justificación ante el personal fué pobremente logrado, ya que muchos de los cursos no reunían las características de calidad, razón por la que se inició con una incipiente supervisión del desempeño del instructor dentro del aula, buscando constatar el apego al temario inicialmente pactado, tanto para cursos internos como para los externos.

Durante 1994 se impartieron cursos especializados que carecen de una adecuada Planeación Didáctica y la falta de actualización de los manuales, fueron algunos de los aspectos que obligan a considerar la importancia de investigar que ocurría realmente con la calidad de los cursos impartidos y aunque en ese momento no pudimos decidir que nombre debía ponerse al procedimiento, se comenzó por recabar información a través de la supervisión didáctica, sin embargo durante el presente 1995, con el cambio de administradores y directivos, se han replanteado las estrategias, las Areas de Capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal y la Administración Especial de Auditoría Fiscal se integran formando una sola área y quedan cancelados los anteriores procedimientos.

El presente proyecto se inició con la búsqueda de las razones que influían en comentarios negativos en relación a la capacitación, que diera continuidad a la **EVALUACION DE LA CAPACITACION DENTRO DEL AULA** como una alternativa de procedimientos para reconocer en qué se pueden plantear mejoras en materia de capacitación, para poder hablar de **EVALUACION DE LA CAPACITACION** en sentido estricto deberemos dividirla en evaluación dentro del aula o Microevaluación y aquella realizada

fuera del aula será entendida como Macroevaluación.

Sin embargo en sus inicios la capacitación deberá partir de la DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION que como punto de partida del PLAN de capacitación a nivel organizacional o a nivel personal también llamado el PLAN DE CARRERA, sin embargo es requisito previo el reconocimiento del perfil ideal, que se requiere para cada puesto dentro de la organización, así como de los Recursos Humanos con los que cuenta la misma organización, bajo este panorama resulta la planeación currículum objeto de estudio de la pedagogía que centrará el trabajo de capacitación dentro del aula, con ella deberá proponer las estrategias de capacitación, que hagan posible llevar al empleado desde su estado actual, al perfil ideal profesional que requiere para cada puesto dentro de la organización.

Los aspectos relacionados con la comprobación del rendimiento dentro del Aula de Capacitación ha sido motivo de apasionadas discusiones por parte de los directivos, pedagogos y estudiosos. La evaluación es el procedimiento que se inicia con la definición o distinción de indicadores que al ser revisados con miras a medirlos aporten datos suficientes, cuya información para poder emitir un juicio de valor, sin perder de vista al sistema, aunque sólo se analicen partes del mismo.

La evaluación de la capacitación tiene como finalidad, promover mejoras mediante la valoración de estos índices, indicadores o factores, que al ser investigados o valorados, den los argumentos que fundamenten y con toda certeza el diagnóstico, que sustentará planes y programas orientados al mejoramiento de la calidad y justificación de la capacitación como un proceso vital del desarrollo competitivo de las empresas.

La evaluación de la capacitación dentro al aula es la comparación entre una situación inicial y una situación final, es por esto que un buen proceso de evaluación tiene su inicio en una adecuada planeación, donde se delimite claramente el objetivo instruccional que es el punto de partida y referencia de comparación para al final reconocer el verdadero avance del participante al asistir a la capacitación, ya que a cada momento se podrá reconocer los logros y llegado el momento corregir los rumbos, para realmente alcanzar los objetivos instruccionales a lo largo del proceso enseñanza - aprendizaje.

El éxito de todo evento de capacitación depende de qué tan explícitos (claros, accesible y fácil de alcanzar) sean los objetivos instruccionales, el beneficio de toda estrategia capacitadora dependerá de que tanto el instructor como el participante economicen esfuerzos en el proceso enseñanza - aprendizaje, para el logro de ese objetivo y sólo ese objetivo, de ahí la importancia de centrar en torno al objetivo todas las tareas que ayuden a fácil acceso, en otras palabras en todo curso de capacitación es importante saber qué queremos lograr, así como diseñar previamente un proyecto que describa como podremos lograrlo; la **GUIA DIDACTICA** que es similar a la carta descriptiva pero con la característica de ser opcional y como su nombre lo indica guía en el proceso enseñanza - aprendizaje, procedimiento perteneciente a la **Corriente de la Tecnología Educativa** que detalla los pasos y actividades que a cada momento deberán realizarse, a lo largo de todo el curso; desde su inicio hasta el final, así mismo delimita el uso del tiempo, recomienda el uso de apoyos didácticos o de técnicas didácticas, también muestra la simplificación del objetivo final

o general en objetivos particulares.

La guía didáctica permite al instructor saber a cada momento qué debe hacer, los materiales que necesitamos y el tiempo del que se dispone para cada actividad, de esa forma serán inconfundibles las acciones a realizar momento a momento y a dónde ir a través de todo el proceso enseñanza - aprendizaje: le permite planear y ajustar las actividades en función de las características propias del grupo de participantes, facilita la impartición del curso, así como la consecución de los objetivos instruccionales, permite salvar los obstáculos de manera organizada, ya que tanto instructor como participante saben a donde ir, no se pierden en la obtención de otros aprendizajes que pudieran ser paralelos, ganancias no buscadas, no necesarias para ese curso en particular y por lo mismo no objeto de estudio en ese momento.

Contar con la guía didáctica permite al instructor, una mayor **planeación didáctica**, estudio y manejo de los recursos didácticos disponibles, involucra oportunamente a la coordinación para la aportación oportuna de los apoyos logísticos; como manuales, hojas de rotafolios, tijeras, lápices y papel, retroproyector, proyector de transparencias, videocaseteras, películas, etc. en fin permite durante el curso llevar el control para oportunamente pedir los materiales que servirán de apoyo en la impartición del curso, permite al instructor inclusive anticiparse a la realización del evento manteniendo una clara idea sobre; la difusión del curso, el fotocopiado del material del curso o manual, el apoyo logístico apropiado, otorgamiento del aula en la fecha y hora prevista para el curso, etc.

En fin la guía didáctica contiene la reseña de todas las actividades que deberán realizar tanto el instructor como los participantes, es la síntesis programática del curso, en el que aparecen; los temas y subtemas a tratar, los apoyos didácticos, los medios didácticos, el manejo del tiempo, etc.

Evaluar la capacitación es buscar la comprobación de los logros obtenidos de la capacitación, lo que nos remite a la comparación de la planeación didáctica con los resultados obtenidos del proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula.

La evaluación de la capacitación para su análisis o estudio puede ser abordada a nivel Macro o a nivel Micro, puede ser Exógena o Endógena, externa o interna.

La **Macroevaluación** es el tipo de evaluación que se lleva a cabo a todo el sistema de capacitación en su totalidad. La **Microevaluación** es la evaluación dentro del aula de capacitación.

La **Evaluación Exógena** de la capacitación es la que analiza factores externos de los participantes que afectan a la capacitación dentro del aula como su; historia, profesión, área laboral, tipo de trabajo realizado; manual o intelectual, nivel de escolaridad, núcleo familiar, carácter, intereses,.. *esto tiene que ver con la conveniencia de ajustar en lo posible dentro de un mismo grupo de aprendizaje al personal que cuente con características lo más similares posibles, esto conduce al beneficio de conformar **grupos homogéneos**, con los que el instructor podrá trabajar con mayor facilidad, en caso contrario el instructor al trabajar con **grupos heterogéneos** (con características muy diferentes) se enfrenta al "conflicto de intereses" y a que los participantes busquen respuestas muy diferentes en la

capacitación, cuya ocurrencia obstaculiza la agilidad en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Es importante que previamente a la impartición del curso el instructor conozca el **perfil de los participante**, en ese sentido el instructor desde el inicio podrá integrar al grupo de aprendizaje, este tipo de estudio nos lleva a la consideración del perfil insurreccional y de personalidad que hace al participante candidato a recibir determinado curso de capacitación ...

La **Evaluación Endógena** de la capacitación es la que estudia los factores internos de los que intervienen directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación, y corresponde a la historia, profesión, experiencia, personalidad ... tanto del instructor y de los participantes quienes al interactuar en el proceso enseñanza - aprendizaje aportan estas vivencias que los hace encontrar con mayor o menor facilidad el resultado o solución de la tarea grupal, aportar información en torno al comportamiento del **instructor** como el principal responsable del éxito de la capacitación en el aula.

Es importante recabar información en el aula mediante la observación participativa y apoyándose en la **GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA** (Diagrama 16) recabar información en torno a la eficiencia del conocimiento del tema, manejo del tema, experiencia instruccional, planeación didáctica de la sesión (preparación de la clase), coordinación del grupo,... Del **participante** quien deberá reconocer su puntualidad, participación, cooperación en el trabajo grupal, respeto a las normas del curso, y sobre todo se deberán considerar los resultados de las exámenes (calificaciones).

También entran en consideración dentro de la evaluación de la

CUESTIONARIO DE ANTECEDENTES

Este cuestionario se contestará con base en el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación.

1.- Fecha de aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación.

2.- Nivel Jerárquico y número de personas a las que se les aplicó la Detección de Necesidades de Capacitación y que participaron en la estrategia de Capacitación a diseñar.

Area	Nivel	Nº Personas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3.- Funciones genéricas que se realizan.

4.- Escolaridad y tiempo promedio de experiencia en el puesto del personal que se le aplicó la Detección de Necesidades de Capacitación.

5.- Nivel de potencialidad, que reporta el resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación del Programa Nacional.

1/3

PERFIL DEL PARTICIPANTE
(DIAGRAMA 15)

CARACTERISTICAS DE LA POBLACION A CAPACITAR

1. Area de Adscripción: _____
2. Puesto(s): _____ antigüedad (promedio): _____
3. Función(es): Directivo () Supervisor () Operativo ()
4. Escolaridad requerida: _____
5. Experiencia laboral: _____
6. Edad promedio: _____
7. Requisitos de entrada en cuanto a:
 - Conocimientos _____
 - _____
 - _____
 - _____
 - Habilidades _____
 - _____
 - _____
 - _____
 - Actitudes _____
 - _____
 - _____
 - _____
8. N° de participantes: mínimo _____ máximo _____
Composición del grupo: necesariamente homogéneo ()
(cerrado)
heterogéneo () principalmente homogéneo ()
(abierto) (semicerrado)

Observaciones: _____

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

2/3

PERFIL DEL PARTICIPANTE
(DIAGRAMA 15)

6.- Nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes.

ALTO		MEDIO		BAJO	
Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE	Nº PERSONAS	PORCENTAJE

7.- Prioridad de atención de las necesidades.

8.- Tiempo disponible para asistir al curso.

9.- Recursos disponibles del área de capacitación.

10.- Conclusiones.

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

3/3

PERFIL DEL PARTICIPANTE

(DIAGRAMA 15)

capacitación en el aula aspectos como la coordinación (también denominado apoyo logístico, que representa facilitar oportunamente los

SUPERVISION DIDACTICA

CURSO: _____ FECHA: _____

INSTRUCTOR: _____

LUGAR DE IMPARTICION: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes actividades y marque con una "V" en la columna que expresa su opinión de 1.-No aceptable, 2.-Regular, 3.-Bueno y 4.-Excelente.

CONTESTA EL SUPERVISOR.

I.- CURSO.

1.- El horario fué el apropiado.

1	2	3	4

2.- La duración del curso fué suficiente para el desarrollo de los temas.

3.- El objetivo general del curso estuvo acorde con las expectativas de los participantes.

4.- Los conceptos desarrollados tienen aplicación en el desempeño laboral.

II. INSTRUCTOR.

5.- Al inicio del curso, se presentó ante el grupo, mencionó el objetivo general, dió a conocer el temario del curso.

6.- Utilizó las técnicas didácticas oportunamente.

7.- Explicó de manera completa y correcta el contenido de cada uno de los temas.

8.- Mostró conocimiento y dominio de los temas a desarrollar.

9.- Se apoyó en la Guía Didáctica.

10.- Respetó el orden de los contenidos previamente establecidos.

1/4

GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA

(Diagrama 16)

capacitación en el aula aspectos como la coordinación (también denominado apoyo logístico, que representa facilitar oportunamente los

	1	2	3	4
11.- Encuadró el curso incluyendo las partes del mismo en un todo para lograr una mejor comprensión.				
12.- Observó puntualidad para iniciar y finalizar las sesiones.				
13.- Se apegó al horario marcado.				
14.- Utilizó la Guía Didáctica como apoyo en la impartición del curso.				
15.- Empleó diferentes técnicas didácticas provocando la variación de los estímulos, lo cual reforzó la atención de los participantes.				
16.- Se valió de diferentes apoyos didácticos; pizarrón, rotafolio, etc. a lo largo de todo el curso.				
17.- Dió instrucciones claras para la realización de los ejercicios y las prácticas.				
18.- Su estilo de liderazgo para coordinar y dirigir el esfuerzo del grupo permitió el cumplimiento del objetivo del curso.				
19.- Se mostró accesible y mantuvo una buena comunicación con el grupo.				
20.- Propició un ambiente de cordialidad en el grupo.				
21.- Se expresó en forma clara.				
22.- El lenguaje utilizado fué apropiado para el nivel de los participantes.				
23.- Proyectó su experiencia profesional mediante				

2/4

GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA

(Diagrama 16)

capacitación en el aula aspectos como la **coordinación** (también denominado apoyo logístico, que representa facilitar oportunamente los

ejemplos para la aplicación de los temas expuestos.

24.- Aplicó el contenido del curso a problemas o casos reales en el desempeño laboral.

1	2	3	4

25.- Explicó claramente los criterios ó forma de evaluación a los participantes.

--	--	--	--

26.- El volumen de voz del instructor fué suficientemente audible.

--	--	--	--

27.- Reforzó la enseñanza de los temas haciendo una síntesis ó resumen.

--	--	--	--

28.- El instructor estuvo dispuesto a aclarar las dudas de los participantes.

--	--	--	--

III PARTICIPANTES.

29.- Mostraron entusiasmo e interés al asistir al curso.

--	--	--	--

30.- Estuvieron dispuestos a colaborar el desarrollo del curso.

--	--	--	--

31.- Se presentaron en forma puntual al curso.

--	--	--	--

32.- Se esforzaron para enriquecer los temas del curso con sus propias experiencias.

--	--	--	--

33.- Aportaron ideas nuevas y originales en el desarrollo del curso.

--	--	--	--

34.- Acudieron al curso con el material solicitado por el instructor. (Cuando se de el caso)

--	--	--	--

IV ORGANIZACION (LOGISTICA)

35.- Los participantes fueron informados con anticipación sobre la impartición del curso mencionando el horario, la duración y el lugar del curso.

--	--	--	--

3/4

GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA

(Diagrama 16)

capacitación en el aula aspectos como la **coordinación** (también denominado apoyo logístico, que representa facilitar oportunamente los

	1	2	3	4
36.- El instructor contó con el equipo solicitado.				
37.- A los participantes se les facilitó el material del curso (manual) en forma oportuna.				
38.- El espacio, mobiliario y las condiciones físicas resultaron ser suficientes y apropiadas tanto para el instructor como para los participantes.				
39.- Se llevó a cabo la inauguración.				
40.- Fué apropiada la clausura del curso.				
41.- La duración del curso fué adecuado para el desarrollo de los temas.				
42.- Se entregaron los diplomas a los participantes en la clausura del curso.				

OBSERVACIONES: _____

Supervisor Didáctico

4/4

GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA
 (Diagrama 16)

recursos didácticos y materiales necesarios para impartir el curso), ... características de las **instalaciones** como; iluminación, ventilación, así como adecuado mobiliario, clima y también salen a relucir aspectos del Paquete Didáctico como la calidad de **los manuales** y recursos didácticos como uso del pizarrón, rotafolios, acetatos, adherogramas, simuladores, hojas de rotafolio, carteles, audio - cassettes, video - cintas, películas ,etc. etc.

La evaluación cobra verdadera importancia cuando a través de toda esta tarea se obtiene información en torno a cuáles son las áreas de la empresa que deben ser reforzadas para prestar un mejor **servicio**, aquí es preciso recalcar que la capacitación debe estar impregnada de una gran dosis de "**espíritu de servicio**", esto significa que el personal que conforme esta área debe poseer como característica el deseo de escuchar, resolver problemas, tratar con afecto y comprensión a los participantes, estar dispuesto a auxiliar tanto al participante como al instructor cuando estos lo soliciten; antes, durante o después del curso de capacitación, la discreción también deberá ser una característica en el sentido de que todo lo que ocurra dentro del aula tiene **prioridad de confidencial**, la condescendencia y la tolerancia deberán ser cualidades intrínsecas de todo el personal dentro del área de capacitación, lo anterior son requisitos indispensables para que la capacitación sea realmente aceptada por el personal dentro de la empresa, en otras palabras el liderato de capacitación no sólo debe ser

asignada por los superiores, sino es un liderato que debe ser conquistado permanentemente en las bases laborales, es preciso recordar que la tarea capacitadora va dirigida al grueso de la población laboral donde los más necesitados de esta actividad es el personal con mayores carencias educativas, profesionales e inclusive **operativas**, no debe perderse jamás de vista este hecho, que en lo fundamental "norma el criterio" de capacitación.

La tarea capacitadora debe estar dirigida a la actividad que distingue a la empresa, es decir la que la ubica en un gremio como: productora, comercial, textil, agropecuaria, ganadero, minero, metalúrgico, pesquera, láctea, etc.

Los conocimientos, habilidades y actitudes que deban de adquirir los empleados durante el proceso enseñanza - aprendizaje permiten distinguir sus fortalezas y debilidades, **la Evaluación dentro del aula ha de dar la respuesta clave para el mejoramiento continuo** no solo de los participantes en los cursos de capacitación o de los instructores sino de **todo el sistema de capacitación** que interviene en el grado de calidad de la capacitación otorgada a los empleados que pertenecen a la organización.

La legitimación de la evaluación de la capacitación dentro del aula es la piedra angular que puede evitar el resquebrajamiento del sistema de capacitación, ya que los errores reconocidos a través de la evaluación permiten detectar sus fallas para evitar que por un error se califique la calidad del sistema, ya que se tiende a pensar cómo en **una cadena** que el sistema es tan funcional o eficiente como el eslabón más débil, así la

eficiencia del sistema de capacitación depende de que no se presenten fallas.

De la atención oportuna, buscando establecer medidas preventivas más que correctivas, entendiendo por la primera medida hacer lo posible por que la falla no se presente en tanto que la segunda establece las medidas que resuelvan una falla ya presente, el mejoramiento y la elevación de la calidad de la capacitación, está en función del nivel del riesgo que es la probabilidad de que aparezca la falla.

Dentro del desarrollo de la capacitación debemos correr el menor riesgo posible de que aparezca la falla, y esto tiene estrecha relación con experiencias pasadas, de ahí lo importante de contar con la información que otorga la Microevaluación, que manejada en resultados trimestrales y luego concentrados en reportes que contenga la información anual y estadísticamente tratada, contiene y aportan al directivo la síntesis del real comportamiento de la capacitación bajo circunstancias similares, muestra las fallas reales en el pasados y las probables fallas en el futuro, con el que el directivo puede asumir determinado margen de error o riesgo, a los empleados integrantes de la organización .

La capacitación dentro de la organización necesita legitimarse día con día a través de sus logros, aciertos y de la manera muy especial de dar respuesta a las fallas reconocidas, las estrategias que adopte medidas estratégicas para superar los errores, pueden hacer perder la credibilidad tan difícilmente ganada ante los **participantes** o el personal que acude a los cursos, ya que como destinatario de las acciones de capacitación resulta ser el participante el evaluador o juez más exigente.

La preocupación por definir la evaluación del aprendizaje es patente: Rosales (1990) afirma que la evaluación del aprendizaje, es un proceso a través del cual el profesor y el alumno aprecian y valoran en que grado logró éste último los aprendizajes que ambos perseguían. Los involucrados en una actividad son sujetos y objetos de evaluación, razón por la cual al referirnos al proceso enseñanza - aprendizaje tanto el grupo integrado por sujetos de aprendizaje, como el proceso de aprendizaje mismo, deben ser evaluados. Lo anterior implica una concepción de práctica docente, donde el espacio educativo sirve para; organizar las oportunidades de aprendizaje, revisar críticamente la validez del procedimiento emprendido en la práctica insurreccional que involucra; planeación, contenido, método y evaluación, conducente a la revisión de la propuesta de planificación didáctica.

LA PLANEACION DIDACTICA tiene como punto de partida el reconocimiento de la realidad de la empresa en la que se desarrollará al personal mediante acciones capacitadoras en un momento determinado y como punto por alcanzar, el objetivo que perseguimos como ideal.

Durante la planeación didáctica el capacitador debe considerar los recursos humanos, materiales, el tiempo y el espacio, así mismo todas nuestras estrategias deben estar basadas en procedimientos pedagógicos, orientados a alcanzar determinado objetivo insurreccional, es importante que tanto la planeación como los procedimientos pedagógicos fundamenten la consecución de las metas establecidas.

En Capacitación es importante partir de la **Detección de Necesidades de**

Capacitación (D.N.C.) en la investigación que arroja información en torno a qué tipo de capacitación requiere la empresa para elevar sus niveles de productividad. Para ello se pueden seguir tres tipos de procedimientos:

1o.- Reconocer los **problemas** que se presentan en la empresa por falta de la capacitación idónea.

2o.- del **análisis puesto - persona** que consiste en revisar la idoneidad del perfil profesional con el desempeño de determinada tarea laboral dentro de la empresa y

3o.- se investiga y observa en el área laboral el **Nivel de Desempeño** de los Recursos Humanos en la Organización.

La Investigación de la **D.N.C.** permite reconocer el nivel real del Recurso Humano de la organización para poder recomendar los procedimientos que permitan desarrollar las metas u objetivos instruccionales.

Los instrumentos usados en la investigación de **D.N.C.** para llevar a cabo la evaluación han sido eminentemente los de lápiz y papel, aplicando exámenes al personal, sin embargo debemos recordar que el examen en sí lleva limitaciones implícitamente que pueden ser utilizados; el test, la entrevista, la solución de problemas, la descripción, cuestionarios, escalas de actitudes, pautas de observación, seguimientos de diarios, etc.

Lo mejor es que el evaluador decida qué instrumentos usar, ya que construirlos "**a la medida**" permiten hacer la medición de manera más confiable. Se requiere tener **Indicadores** que se apliquen a una muestra grande del personal por evaluar, lo más usual es elegir **pruebas estandarizadas** de conocimientos, ejecuciones y destrezas, con la finalidad de valorar aspectos de la personalidad se aplican exámenes psicológicos y

también se aplican exámenes técnicos para conocer el nivel de conocimientos.

En la actualidad se ha llegado a usar con mucho éxito los "centros de evaluación" donde imperan los ejercicios de simulación, cuya ventaja es que se evalúan problemas similares a los que se presentan durante el desempeño laboral, aunque en México aún no contamos con este tipo de centros que requiere una inversión considerablemente cara.

La función de la evaluación puede ser formativa y sistematizada que responda a lo que se le pide, o bien oral que puede evaluar con adjetivos o expresiones, la evaluación comprensiva y globalizadora tiene los obstáculos para su realización su límite profesional, cualidades borrosas y su debilidad en los procesos formales, precisos y cualitativos.

Existen varios tipos de evaluaciones entre las que encontramos la evaluación informal, la evaluación continua:

La **Evaluación Informal** es subjetiva, el maestro no aplica exámenes, sólo aprecia el progreso o reacción del alumno.

La **Evaluación Continua** es una mala interpretación por parte del profesor, el cual aplica exámenes sin un objetivo definido, las funciones sociales y el poder de control que tiene la evaluación, resta importancia al conocimiento que podemos obtener de los alumnos.

La evaluación va de la mano de un concepto de aprendizaje, sin embargo pierde su valor formativo en el diálogo crítico entre maestro y alumno.

El modelo crítico afirma que la evaluación y la enseñanza no pueden permanecer separadas, lo que implica que la enseñanza sólo

puede darse y progresar en la medida en que se compruebe la adquisición del conocimiento, que según Piaget sirve como plataforma de sostén a los conocimientos de mayor complejidad.

El concepto de evaluación propuesto por el modelo de evaluación participativa fundamentada en la llamada teoría crítica, reconoce la evaluación como el proceso que permite conocer el logro tanto de la enseñanza como del aprendizaje, así los involucrados en el proceso son sujetos y objetos de evaluación.

La función del instructor en capacitación es importante en la conducción de la evaluación participativa en dos aspectos fundamentales; como organizador de oportunidades de aprendizaje y como promotor de la revisión crítica de la validez de los procedimientos emprendidos en la práctica insurreccional.

Rosales (1990) ESP. afirma que la **Heteroevaluación** es la evaluación realizada desde fuera por niveles superiores, que se combina con la evaluación hecha desde dentro o Autoevaluación, otros autores denominan a ambas evaluaciones como Macroevaluación que tiende a revisar al Sistema completo y a la Microevaluación al interior del aula, denominación que se les da según las instancias revisadas.

Según **House (1986) E.U.** ha podido constatar que los programas sociales entre los que puede considerarse la capacitación, para su evaluación de sus programas son comparados con máquinas, describiendo sus características como: formada de elementos, los elementos de los programas son actividades discretas de intervención, los programas pueden ser abiertos o cerrados, sencillos o complejos, improvisados o diseñados

previamente, benéficos, efectos y resultados, pueden criticarse y reemplazarse, pueden ser probados y sujetos responsables según la especificación del programa, su principal falla es un tratamiento no estandarizado, su desventaja es que pueden manipularse sus variables para conseguir resultados.

Entendido el programa como un conjunto de actividades dirigidos a metas, donde las metas son problemas sociales importantes hacia los que se proyectan los programas para producir un impacto en ellos.

La naturaleza y magnitud de dicho impacto constituirá el criterio último en la evaluación de programas de carácter social, supuestos más específicos dentro de esta conceptualización serían; los programas se proyectan sobre problemas, el programa puede estar desencaminado, el problema se localiza en la población meta, los problemas se distribuyen y presentan localización, extensión, las metas y objetivos son límites y reglas de inclusión y exclusión, los programas presentan impacto sobre las metas, los impactos son de diversa magnitud, una valoración del impacto determina en qué medida el programa causa cambios en la dirección deseada en la población a la que se dirige.

House (1986) considera que las dos metáforas anteriores (tomadas del ámbito industrial) son muy diferentes pero hasta cierto punto combinables si consideramos que la primera se centra en el estudio del proceso y la segunda intensifica más su atención sobre los resultados.

En la utilización de estas perspectivas metafóricas para conceptualizar la evaluación y diseñarla, subyace una aprobación implícita del paradigma tecnológico según el cual se considera óptima una determinada realidad,

(industrial, social,...) y se procede a su aplicación al ámbito de la educación para evaluarla según los mismos criterios que se utilizan en la evaluación de aquella.

Para llevar a cabo el procedimiento de evaluación de la capacitación es preciso definir el término educación, que subyace en el proceso enseñanza - aprendizaje, sin lugar a duda todos creemos tener claro el concepto de Educación, sin embargo al hacer una investigación de campo, se vió que al tratar de definirlo resulta una variedad enorme de respuestas, así pues en esta oportunidad trataremos de aproximarnos al complejo tema de educación buscando simplificarlo, lo primero que debemos aceptar es que la educación es un Proceso Permanente del ser humano, que se produce al interior del sujeto de aprendizaje de una manera más o menos misteriosa e imprecindible, envuelta en un halo mágico, que aún en este momento para muchos estudiosos no queda claro como es que se produce este fenómeno educativo.

Existen muchas teorías en torno al aprendizaje, pero ninguna ha logrado ser exacto, ya que no podemos asegurar que si aplicamos tal teoría psicológica, los resultados sean necesariamente los pronosticados, se ha visto que frente a los mismos estímulos los sujetos aprenden y se educan de distinta manera. Para simplificar nuestro trabajo podríamos hacer válida alguna de las teorías existentes y partir de ahí, sin embargo para el instructor de adultos la realidad es bien compleja. Por otro lado es importante mencionar que aunque la educación se da como un proceso interior del ser humano que se está educando, se ve fuertemente influido por estímulos externos, así vemos como desde la antigüedad la sociedad a

buscado adaptar a sus nuevos miembros, utilizando la educación para lograr su incorporación al grupo, con las características que le son propias.

En los grupos primitivos, el proceso educativo se da de manera sencilla, pues además de que la sociedad se encuentra conformada por pocos elementos y lo que hay que aprender es fácil, la integración social del sujeto se da de manera natural, lo que evita que se produzcan conductas rebeldes o antisociales.

En sociedades como la nuestra, el fenómeno educativo es un problema que se toma verdaderamente complejo, el sujeto de aprendizaje se encuentra influido por infinidad de agentes que muchas veces se contradicen; los padres, los maestros, los amigos, los medios informativos, la sociedad en su conjunto aporta al individuo un cúmulo enorme de información, muchas veces controvertido que muchas veces lo confunden, pero según Piaget (1985) el sujeto deberá procesar la información, de esta selección y de su interpelación con conocimientos ya adquiridos, surge la incorporación de los nuevos y son aprendidos.

Otro aspecto importante del fenómeno educativo es que siempre va de la mano con un proceso de comunicación, resultando afectado el primero por este último: 1o. La información es procesada de manera personal y de distinta manera a los demás. 2o. la comunicación es una interacción dinámica en el, que tanto el emisor y como el receptor serán mutuamente influidos. De ahí se comprende el doble proceso de enseñanza - aprendizaje donde la primera estará a cargo del instructor y el segundo a cargo del participante en los cursos de capacitación.

A partir de 1970, un nuevo concepto se va a utilizar con notable frecuencia

dentro de la corriente general de evaluación educativa, se trata del concepto de responsabilización y rendimiento de cuentas, tomado también del ámbito industrial. Se considera a la institución educativa y al profesor como responsables de la eficacia de la educación estableciendo un paralelismo entre empresa y colegio, así como entre gerente responsable y educador.

A partir de estos presupuestos tecnológicos la evaluación de la educación se programa como un proceso en el que según Beckham (1981) es necesario; determinar los niveles mínimos, Elaborar un sistema de evaluación, informar a los docentes sobre niveles mínimos y sobre procedimientos para superar exigencias. También es conveniente elaborar pruebas o instrumentos de evaluación estándares que puedan ser aplicables a multitud de centros, sobre la base de los objetivos mínimos de logro., estos estándares son un factor que determina el nivel de los distintos centros escolares, pues de esto dependen lineamientos o estrategias que fortalezcan a la institución como confirmación, cambio o rotación del profesorado e inclusive despidos, hacer públicos los resultados también llevan un reconocimiento social de los instructores internos o de los instructores externos de las instituciones educativas que imparten la capacitación.

La Evaluación del responsable en el aula del proceso enseñanza - aprendizaje, llámese instructor, coordinador o facilitador como director en la escena educativa es quien determina el nivel de éxito o en su defecto el fracaso de las estrategias pedagógicas, L. Darling (1986) en su revisión de proyectos de evaluación cita especialmente algunos como el MANATT y el

REDFERN en EE.UU.

1. El proyecto **MANATT** (evaluación para el beneficio mutuo) es un ejemplo de evaluación según objetivos. Estos son fijados conjuntamente por la institución escolar y la administración y contemplan el logro por el profesor de un cierto nivel de eficacia en aspectos relativos a; técnicas de enseñanza, relaciones interpersonales, dirección de clases, estimulación intelectual, conducta dentro de clases. El proceso para recogida de datos y de evaluación propiamente dicha se realiza a través de dos entrevistas) inicial y final del evaluador con el profesor, la utilización de evaluación en el aula y de un autoinforme del profesor. Posterior a la evaluación es la elaboración de un plan de perfeccionamiento del profesor, fundamentado y estructurado en torno a objetivos específicos.

2. El proyecto **REDFERN** que presenta unas características muy semejantes al anterior, coloca al profesor en la fijación de objetivos específicos e intenta compatibilizar las aspiraciones de perfeccionamiento del profesor con las necesidades de la institución.

L. Darling (1986) resume las condiciones que pueden hacer a un proyecto más eficaz; que los implicados en el proceso de evaluación lo comprendan y compartan, que los objetivos y procedimientos evaluados abarquen los principales aspectos de la enseñanza y sean congruentes con las metas y conceptualizaciones, que los profesores vean en la evaluación un instrumento para el perfeccionamiento y mejoramiento de las funciones desempeñados durante el proceso enseñanza - aprendizaje, hacer de la evaluación un procedimiento equilibrado entre control y autonomía.

LA EVALUACION DE LA ENSEÑANZA se centra principalmente en el

desempeño del responsable dentro del aula, la valoración del desempeño y la actuación del instructor se logra a través de la captación de información que comúnmente se ha realizado mediante la aplicación de una amplia variedad de técnicas que se pueden estudiar en relación con la naturaleza de la intervención más o menos directa del propio instructor en la tarea de proporcionar datos en entrevistas, observaciones en el aula, los autoinformes, los tests de competencia, el promedio de las calificaciones de sus alumnos, calificación de otros grupos, los resultados en el aprendizaje de los alumnos, el análisis de documentos.

La entrevista realizada al instructor puede completar la información obtenida a través de otras fuentes, también tiene la finalidad de coordinación, para llegar a conclusiones y para decidir el programa de perfeccionamiento del instructor.

La observación en el aula ha sido quizás la técnica de evaluación más intensamente utilizada durante, muchos años, con la ventaja de ofrecer datos sobre la actuación directa en condiciones reales de trabajo. Se habla de las debilidades de esta técnica cuando mencionan que; el carácter limitado del tiempo de observación, la captación de datos no es completa en el momento de la evaluación, el efecto estresante sobre el profesor al sentirse evaluado, no considerar aspectos subyacentes de la conducta del instructor en el aula, etc.

El autoinforme se puede considerar como una técnica de evaluación complementaria respecto a la observación. Exige capacidad de análisis en el profesor y pueden presentar distintas modalidades de la entrevista se obtiene una información del propio instructor, mediante la presentación de

documentos escritos que el supervisor solicita, el instructor puede completar los datos obtenidos a través de la entrevista y la observación en el aula.

Los tests de competencia implican ya una menor participación directa del instructor, que en este caso se limita a contestar a una determinada serie de preguntas sobre conocimientos profesionales. Desde una perspectiva tecnológica estas pruebas estandarizadas ofrecen las ventajas de la "objetividad" evitándose en ellas muchos de los problemas de sesgo que se manifiestan a veces a través de procedimientos de observación, el gran problema de la evaluación escrita es que difícilmente la competencia demostrada realmente se traduzca en actuación ante el grupo.

Las calificaciones asignadas al instructor por sus alumnos, así como las proporcionadas por sus compañeros presentan entre sí importante correlación, tienen el interés de recoger las opiniones de personas directamente interesadas y afectadas por la actividad del profesor. Su aplicación requiere la existencia de un clima organizacional libre de tensiones, apropiado para la colaboración. Una de las manifestaciones más frecuentes de esta técnica consiste en su presentación mediante la utilización de un cuestionario, la principal debilidad de este procedimiento se manifiesta en problemas de validez de acuerdo a características de un modelo de profesor y fiabilidad cuyos factores condicionantes de resultados derivados del tamaño del grupo, de la naturaleza de la asignatura, del momento y circunstancias de aplicación, etc.

Los resultados del aprendizaje de los alumnos es una manera de evaluar la eficacia del instructor este procedimiento utilizado con

frecuencia por la tecnología educativa, asimila al instructor con la de un operario cuyo trabajo puede ser medido a través de los productos elaborados, este procedimiento es usado para decidir la permanencia o no del instructor, sirve también para decidir si le implementan actividades de "recuperación" con los alumnos "retrasados", este procedimiento tiene obstáculos como: que realmente no se ha llegado a comprobar que exista correspondencia entre el desempeño del instructor y el aprendizaje del alumno y por otro lado no se tiene la certeza de que el instrumento de evaluación realmente evalúe lo que se desea evaluar.

Estos aspectos realmente están vinculados a través de pruebas "objetivas" de carácter estandarizado, el esfuerzo del profesor se subordina a la estimulación en sus alumnos de los aprendizajes necesarios para la superación de dichas pruebas, también subyacen los aprendizajes implícitos, no directamente constatables pero que muchas veces son de influencia relevante en el desarrollo de la persona.

El análisis de documentos es el procedimiento mediante el que se obtiene información de carácter académico, profesional y personal del instructor, es posible el conocimiento de su historia profesional, de las características de su formación inicial y especializada, con lo que se constituye como un procedimiento indirecto de evaluación, es posible conocer, a través de su expediente profesional, la evolución de su actividad docente y las incidencias más significativas que en ella se hayan producido.

De manera implícita se pueden conocer datos sobre su personalidad. Finalmente, hay una serie de documentos relacionados con la actividad docente de manera inmediata (planificación, informes de evaluación, etc.)

que constituirán una importante aportación para la evaluación de las actividades del profesor fuera del aula, sin embargo es preciso mencionar que el desempeño del instructor está fuertemente relacionado con el contexto en que desempeña sus actividades.

La tarea de supervisión es la INVESTIGACION encaminadas al mejoramiento de la calidad de los cursos, que haga posible la optimización del aprovechamiento de los participantes dentro del aula.

Para lograrlo hacía falta la supervisión que ante todo, buscar las formas que permita conocer perfectamente el estado de cosas en el aula, observar y estudiar el proceso enseñanza - aprendizaje, estrategia que dé la posibilidad de analizar sus resultados, conocer y participar los resultados a los instructores, resultados que permitirían de forma conjunta buscar soluciones más apropiadas para resolver los problemas detectados, la rapidez con la que se eliminen las deficiencias o causas que las provocan, idear estrategias que ayudarán a mejorar de manera automática la calidad de la capacitación.

La supervisión es el proceso de investigación del estado del trabajo en el proceso enseñanza - aprendizaje; es la valoración del trabajo de capacitación dentro del aula, donde finalmente se refleja la efectividad del sistema de capacitación.

La supervisión debe ser entendida como parte del control, establece las medidas pertinentes para lograr la efectividad de las estrategias tendientes al logro de los objetivos instruccionales general y particulares, establecidos para lograr la optimización de la tarea capacitadora dentro del aula, sin embargo la supervisión debe trasponer el aula de capacitación y verificar

que realmente lo aprendido se aplique en los procesos productivos durante el desempeño laboral, de esa manera la capacitación realmente cumpliría su misión de mejorar los recursos humanos que mantienen en marcha al sistema productivo.

Cuando los individuos han sido reclutados, seleccionados y capacitados, la tarea de convertirlo en un Recurso Humano realmente productivo dentro de la organización no ha terminado, ser considerado en el proceso de **Evaluación del Desempeño** en el que se revisa sus actividades productivas a fin de evaluar su contribución al logro de los objetivos del sistema organizacional permite retroalimentar a los directivos de la organización, acerca de cómo pueden mejorar sus niveles de productividad.

La evaluación del desempeño también puede denominarse revisión del desempeño o apreciación del desempeño.

Douglas Mc. Gregor (E.U.) establece tres fundamentales razones para que se lleve a cabo la **evaluación del desempeño** dentro de las organizaciones:

- 1.- Proporcionar juicios sistemáticos para dar apoyo a los aumentos de salario, las promociones, las transferencias y algunas veces a los despidos.
- 2.- Son el medio para indicar a un subordinado cómo va su desempeño y para indicar los cambios necesarios en comportamientos, actitudes, habilidades y conocimientos del puesto y permite al subordinado saber dónde se encuentra en relación a su jefe.
- 3.- Se usa cada vez más como una base para la formalización de críticas y para que el superior dé recomendaciones más objetivas al empleado."

En la Evaluación del Desempeño es recomendable el uso de guías para su

óptima utilización:

La primera guía es que las evaluaciones del desempeño deben poner de relieve tanto el desempeño dentro del puesto que tiene el individuo, como la forma en que está logrando el objetivo. El desempeño y los objetivos deben convertirse en temas de decisión inseparables durante las evaluaciones del desempeño.

La segunda guía, las evaluaciones deben poner de relieve al individuo en el puesto, y no a la impresión del evaluador acerca de los hábitos de trabajo observados. En otras palabras, la atención debe centrarse más en el análisis objetivo del desempeño que en la evaluación subjetiva de los hábitos.

La tercera guía es que la evaluación debe ser aceptable para el evaluador y el evaluado. Ambos individuos deben estar de acuerdo en que la evaluación es benéfica tanto para la organización como para el trabajador.

La última guía es que las evaluaciones del desempeño deben usarse como base para mejorar la productividad individual dentro de la organización. Hay que recalcar que la finalidad de la evaluación del desempeño es que los individuos sean más valiosos para la organización.

George A. Rider, reconoce tres debilidades potenciales en la aplicación de la Evaluación del Desempeño 1o.- el sujeto evaluado tiende a verla como una situación de premio - castigo. 2o.- el procedimiento podía caer en el llenado mecánico de formas dejando de lado, la crítica del desempeño del individuo y 3o.- podría generarse rechazo o comentarios negativos que podrían obstaculizar la puesta en marcha del procedimiento.

Todo lo anterior podría solucionarse si;

I.- tanto el supervisor, como los empleados visualizan el procedimiento como una **oportunidad para superar las deficiencias**, basándose en retroalimentaciones constructivas.

II.- que el **llenado de formas** sea visto como una herramienta que proporcione información y no como un fin en sí mismo. III.- cuidar hacer la **retroalimentación de forma amable y objetiva**, buscando evitar reacciones negativas en los sujetos evaluados.

La evaluación del desempeño es un "problema" de contornos imprecisos y fluctuantes que interesa fundamentalmente a los niveles ejecutivos de la organización, para la "toma de decisiones" cuando requieren información en torno, a los Recursos Humanos más preparados para ocupar los mejores puestos.

La evaluación se manifiesta, social e históricamente, como un conjunto de actos, de prácticas, de formas variadas, pero dirigidas a la producción de juicios de valor y la Evaluación del Desempeño proporciona información en torno a la calidad de los Recursos Humanos en el ámbito laboral. Aunque la evaluación puede ser abordada desde diferentes ángulos dentro de la organización, la Evaluación del Desempeño tiene el objetivo fundamental de medir la efectividad de las acciones y estrategias adoptadas por el empleado en su desempeño en el ámbito laboral.

La evaluación es un acto muy específico y de ocurrencia muy elevada, susceptible de ser aprehendida en sus formas generales de funcionamiento, a través de instrumentos de análisis para poder especificarlas; esos instrumentos son aplicables de forma muy amplia a

cualquier acto o cualquier práctica que constituya un objeto concreto de estudio de las ciencias sociales que comprende especialmente cuatro elementos:

-Un Material de Trabajo se trata de la o las realidades sobre las cuales se efectúan actividades o procesos de transformación.

-El Status de esa realidad con soporte psicológico capacidades o disposiciones que podrán reconocerse a través de "indicadores".

-Un medio de trabajo se trata de las realidades que sirvan de instrumentos en la actividad o proceso de transformación.

-Relación de trabajo esta expresión designa la distribución específica de los roles y de las funciones mantenidas en esa actividad o en el proceso por los diferentes agentes sociales implicados, la explicación de esos roles y funciones tiene una importancia primordial, la definición de esas relaciones está determinada especialmente por las condiciones de detentación del medio de trabajo.

-Un producto: es decir, la realidad nueva aparecida al término de la actividad o del proceso de transformación y que puede considerarse como el resultado específico de esa actividad o de ese proceso.

Por simple o elemental que parezca, los datos que constituyen la referencia de la evaluación no existe "en estado natural", la evaluación un acto "espontaneo" o "deliberado y socialmente organizado", esos datos son siempre el producto de un proceso de constitución más o menos observable, pero que generalmente ocupa la mayor parte del tiempo que efectivamente se le dedica. De hecho, lo que más se deja ver de una evaluación concreta son las operaciones a las cuáles puede dar lugar ese

proceso. De hecho que esas operaciones presentan frecuentemente, un carácter técnico y no siempre es fácil dilucidarlo, es objeto de una atención particular, deja ver en su interior, dos subconjuntos; 1o.- un proceso de producción o de elección de indicadores del objeto o de la realidad evaluada. 2o.- la producción de informaciones propiamente dichas para la evaluación.

LA ELECCION DE INDICADORES frecuentemente encierra una gran confusión en lo que respecta a la designación del objeto real de la evaluación, no se sabe si lo que se evalúa son los rasgos o las características que permiten aprehender una realidad o si esa realidad en sí misma el acto a evaluar, como en toda operación intelectual, no se capta nunca directa y totalmente la realidad examinada. Esta es siempre objeto de un proceso previo de definición o de elección de los caracteres que permitirán reconocerla, así los indicadores pueden definirse especialmente en tres situaciones;

I.- Los indicadores no aparecen claramente, es particularmente frecuente en la evaluación de acciones, situándonos en la realidad evaluada, preguntándonos en qué dominio de las informaciones pertinentes sobre esa realidad pueden obtenerse, los indicadores utilizados son inicialmente inconscientes, siendo objeto de una explicación progresiva.

II.- Los indicadores parecen, por el contrario, inmediatos. Este caso también es frecuente, especialmente cuando la realidad evaluada se considera simple; en ese caso, el proceso de identificación de la realidad evaluada se reduce a un proceso de adopción de un indicador ya existente, lo cual puede comportar, evidentemente, efectos de empobrecimiento de la

información.

III.- Los indicadores son contruidos o se han de construir. En este caso, evidentemente, el proceso de constitución de los datos de referencia presenta un carácter más próximo a la realidad evaluada, en este caso es cuando se tenderá a hablar de evaluación científica, que tiende a cobrar su verdadero valor internamente a la constitución de los datos de la propia realidad evaluada. **Los Metodólogos de la Evaluación coinciden en enfatizar que los instrumentos más eficaces son precisamente los instrumentos hechos "A LA MEDIDA".**

En todas las Evaluaciones hay ciertos aspectos que no se pueden evaluar del todo, ya que los indicadores no cubren la totalidad de la realidad evaluada y para efectuar su estudio se debe decidir que tomar y que no tomar en cuenta, se habla de rasgos, de características, de comportamientos observables, de dimensiones, de "aspectos en los cuales uno se interesa". En todo caso, esos indicadores presentan dos características:

1o.- Por una parte se consideran "**representativos**" de la realidad a evaluar. Se hablará nuevamente de pertinencia o de adecuación. Esos indicadores reflejan siempre los problemas de aproximación a la realidad evaluada, tanto si son implícitos, como si son explícitos, personales o colectivos.

2o.- Por otro lado, pueden introducir Un proceso de producción de información sobre la realidad que sea identificable, "**tangible**", mensurable, cuantificable.

En el **Seminario Internacional de Evaluación de la Capacitación**

impartido por **Dana Gaines Robinson** el 2 y 3 de marzo de 1994, se mencionaron cuatro niveles en la aplicación de evaluación del entrenamiento; **1°.- Evaluación de Reacción** con la que se mide la satisfacción de los participantes en cuanto al contenido, diseño y conducción de la capacitación. **2°.- Evaluación del Aprendizaje** con la que se determina el grado de dominio de los conocimientos, habilidades o actitudes marcados como objetivos instruccionales en los participantes. **3°.- Evaluación del Cambio en el Desempeño** con el que se determina el grado en el que ha transferido el participante lo aprendido a su desempeño laboral. **4°.- Evaluación Costo - Beneficio** con el que se reconoce el impacto operacional que ha producido una acción capacitadora, implica traducir el impacto en pesos, es identificar el retorno sobre la inversión.

Aunque la presentación de **Dana Geines** resulta interesante como análisis de la **Evaluación de la Capacitación**, sin embargo y para mi gusto falta valorar el proceso de Planeación e incurre en el error de no distinguir más a detalle los diferentes elementos y estratos en los que la capacitación puede ser analizada

Sin embargo para llevar a cabo **la Evaluación del impacto** hasta la fecha no hay un acuerdo en cuanto a la fecha de aplicación y a como recabar la información que de sustento y base a este tipo de evaluación y aunque **Dana Gaines** sugiere que se aplique después de 60 días al termino del curso y se aplique al participante - trabajador sin embargo para mi gusto este dejaría cabos sueltos, por lo que es preciso recabar información mediante entrevistas al jefe, a los compañeros e inclusive a los subalternos y en esta investigación a 360° tomando como apoyo guías y para

mantener cierto grado de objetividad se separan o no se consideran las muy disparadas en sentido positivo o negativo. Las guías generalmente se lleva a cabo mediante la contestación de un cuestionario del usuario del servicio de capacitación es decir el participante es quien emite información en torno a la idoneidad de los temas tratados durante el curso y la aplicación de los temas dirigidos a la resolución de problemas o superación de obstáculos relativos al conocimiento, habilidades o actitudes que antes tenía en su práctica laboral y que debido a la capacitación han quedado resueltos y otro aspecto sería el que aún sin quedar resuelto el considera que ha sido solucionado en parte.

En la *Evaluación del seguimiento* debe recabarse información para saber si el aprendizaje logrado durante la capacitación a repercutido en las mejoras previstas en los métodos y procedimientos que redunden en el logro de la optimización en la práctica laboral de los obreros o empleados.

¿Cómo EVALUAR EL DESEMPEÑO? La evaluación del desempeño del personal que labora en la organización se ha convertido probablemente en los últimos veinte años en uno de los problemas institucionales más importantes. Comúnmente la Evaluación más usada ha sido el de lápiz y papel, entre las que se pueden distinguir las psicométricas y las de tipo técnico, que se caracterizan la primera por dar datos en torno a la personalidad, potencialidades y actitudes y las de tipo técnico arrojan datos en torno al grado de conocimientos técnicos, esta forma de evaluar al empleado daba información muy completa, sin embargo, desde mediados de los años 50as. se ha ido mejorando la metodología de evaluación en la industria y proporcionando las bases necesarias para la investigación,

búsqueda que ha puesto en marcha el uso de "CENTROS DE EVALUACION".

Las técnicas de evaluación utilizadas en los "CENTROS DE EVALUACION" fueron usadas para gran variedad de propósitos incluyendo el técnico de validación, investigación de la personalidad y selección, pero no fué bien aceptada al principio por la escasez de validación empírica. Los centros de evaluación así como sus programas llamaron fuertemente la atención de los psicólogos, quienes hicieron sus contribuciones apoyando su implementación y funcionamiento durante la Segunda Guerra Mundial procedimiento que sirvió grandemente en la selección militar de alto nivel.

La aplicación de programas de este tipo de evaluación en muchas agencias de gobierno e industrias en los Estados Unidos, indicaron la aceptación y confiabilidad que ha tenido este método. Los programas de asesoría diseñados para seleccionar talentos de dirección han sido desarrollado y aplicados a todos los niveles dentro de la organización y para diferentes fines como; necesidades de entrenamiento, desarrollo y colocación, identificación primaria de talentos, selección de supervisores, etc. Interesados en los programas del centro de evaluación han afirmado que éste es un método altamente válido, ya que permite ejercicios de simulación que minimizan el error de predicción al dar una medida global, con lo que su validación como procedimiento se debe a que los ejercicios son ejemplos por lo general de trabajo o de los tipos de trabajo esperados.

Los asesores dan un total de atención a la observación, basada en los juicios que propician la investigación profunda sobre los hechos, antes de

tomar las decisiones y el desempeño, es usado para predecir conductas.

Dentro del Proceso de Capacitación LA EVALUACION es el momento cumbre en el que es posible visualizar el panorama de la tarea realizada y se puede recomendar la mejor opción de acceso para alcanzar las metas u objetivos deseables a futuro. La evaluación dentro del proceso de capacitación abre nuevas posibilidades de mejoramientos no solo en los procesos productivos, sino da importancia al trabajo en equipo y los esfuerzos coordinados, dando su verdadera contribución al marcar objetivos específicos, posibilitan de manera gradual el acceso a determinadas metas y la forma de llegar a reconocer si las metas fueron alcanzadas, o bien saber en qué grado o nivel se lograron, ***LA EVALUACION permite valorar las metas o los objetivos alcanzados; proporciona datos en torno a los resultados que pueden ser jerarquizados o estadísticamente organizados para hacer comparaciones; en dos momentos de la misma unidad productiva, entre dos unidades productivas que realizan similares funciones o actividades, entre lo esperado y lo logrado, etc.*** Comúnmente a tendido la capacitación como una extensión del Sistema Educativo Formal , pero ahora más que nunca es preciso reconocer la particularidad de la capacitación como un proceso cíclico, iterativo y continuo, dirigido al sujeto adulto, situado en un entorno laboral. La capacitación es la estrategia dirigida a elevar la productividad que puede llevar no sólo a una empresa, sino al país a convertirse en una potencia socioeconómica a la altura de las mejores a nivel mundial.

4.- ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN EN EL AULA, TAMBIEN LLAMADA MICROEVALUACION (Propuesta).

Desde la introducción empezamos ha hablar de la evaluación de la capacitación a dos niveles; macroevaluación y microevaluación, mientras la primera considera como ámbito de evaluación el análisis de todo el sistema de capacitación y la segunda se circunscribe a evaluar las actividades realizadas en torno al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula, que es propiamente la tarea capacitadora.

Es preciso reconocer que en relación al proceso capacitador existen factores intrínsecos al proceso enseñanza - aprendizaje y aunque de manera menos evidente también depende de factores extrínsecos al propio proceso.

Entre los *Factores Intrínsecos* al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación debemos reconocer; al instructor, al participante y al propio paquete didáctico.

Entre los *Factores Extrínsecos* al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación debemos reconocer; la dirección de la capacitación, las políticas, lineamientos, la coordinación, el control, el presupuesto, la historia o experiencia de cada participante, la propia empresa con su clima organizacional, el país con su situación socio -

política y económica, el mundo y su interpelación, etc. etc.

En sentido estricto no es posible hablar de mejorar la evaluación sin antes delimitar la evaluación de la capacitación que como ya se expuso se divide para su estudio en macroevaluación y microevaluación. La **Macroevaluación** se encarga de la medición de los resultados tomando en consideración los factores extrínsecos al proceso enseñanza - aprendizaje, los niveles de eficiencia o de productividad referidos a la calidad de la capacitación en sus aspectos de costo - beneficio, en la que queda involucrada a la propia empresa en relación a su productividad, su política, su administración, sus recursos humanos y materiales, que al ser influida por estrategias capacitadoras y puesto que a este nivel de evaluación tiende a medir la eficiencia del propio Sistema de Capacitación.

A pesar de lo que se pudiera desear suele encontrarse en el propio personal responsable que pone en marcha el sistema, la más importante oposición a la realización de **LA EVALUACIÓN**, en ese sentido tiende a rebasar el ámbito o dominio de la misma área de capacitación, situación que rara vez es promovida, realizada o hecha por la misma área de capacitación, razón que ha representado para el presente estudio un serio obstáculo, pues generalmente la eficiencia del sistema de capacitación tiende a ser realizada por una autoridad superior o diferente cuya función sería la de revisar, supervisar o evaluar la tarea capacitadora.

Por su parte el Establecimiento de una **ESCALA DE MICROEVALUACION** (Diagrama 17) establece los criterios de medición de los resultados dentro del aula de capacitación, cuyos alcances son obtenidos casi de manera inmediata al terminar cualquier evento de

capacitación, pues es posible reconocer los niveles de eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje, através de los datos arrojados por las tres

ADMINISTRACION DE CAPACITACION
ANALISIS DE CURSOS DE CAPACITACION
MICROEVALUACION

A E A F

S H
C P

TRIMESTRE		
DIA	MES	AÑO
14	10	94

No.	CURSO	INSTRUCTOR	SUPERV. PPO. DIDAC.		PERIODO DEL AL.	LUGAR	DURACION HORAS	PARTICIPANTE CALIF.			SUPERVISION DIDACTICA Y EVALUACION DE REACCION				SEGUIMIENTO	AREAS DE OPORTUNIDAD	MICROEVALUACION
			FECHA	CALIF.				INS	AUTO	PLAN	INST	PART	ORGA				
19	DIPLOMADO AUTOMATIZADO EN IMPUESTOS. ITAM	Varios de 8 Módulos.	-	-	27 oct 93 13 sep 94	-	-	6	10	9	9	10	10	8	-	- Agilizar la asesoría continua. - Respetar las fechas	-
20	PRESENTACION DEL DICTAMEN FISCAL EN DISCO MAGNETICO.	C. Erick Moreno del Prado	-	-	13 - 15 sept. 1994	AULA "B" Mod. 8	18	6	9.5	9	9	10	10	7	-	- Difusión al curso. - Horario y Duración. - Apoyo Logístico	-
21	LIDERAZGO.	Lic. Lilia C. Colín Estrada	-	-	20 sept 22 sept 1994	AULA "B" P.O. H. 3	12	12	8.07	8	8	9	10	8	-	- Horario y Duración. - Difusión - Reforzamiento del tema.	-
22	INFORMATICA	ING. Alejandro Tapia y Torres.	-	-	13 abril 21 sept. 1994	Sala juntas 4to. Piso H.O	10	2	9	9	9	10	10	7	-	- Apoyo Logístico. - Material para el participante. - Horario y Duración	-
23	INFORMATICA	Ing. Alejandro Tapia y Torres.	-	-	13 abril 23 sept 1994	AULA "B" P.O. H. 3	10	2	10	10	10	10	10	6	-	- Inauguración y Cierre. - Horario y Duración - Tipo de Participantes.	-
24	REVISION DEL DICTAMEN FISCAL EN DISCO MAGNETICO	C. Erick Moreno del Prado.	-	-	22 - 26 sep.	AULA "A" P.O. H. 3	16:30	5	8.55	9	9	10	10	7	-	- Horario y Duración - Material para el participante.	-

ESCALA DE MICROEVALUACION

(Diagrama 17)

evaluaciones realizadas al alumno o participante (inicial, formativa y final), así mismo es posible obtener la evaluación del instructor mediante la aplicación al grupo de participantes la **evaluación de reacción** con la que se obtiene información en torno al desempeño del instructor y la calidad de la coordinación, eventualmente se obtiene información en relación a rubros no considerados en la parte de respuestas a preguntas sobre el instructor y sobre la coordinación. También se obtiene información del reporte del instructor y del informe de la supervisión, así como de los niveles de eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje .

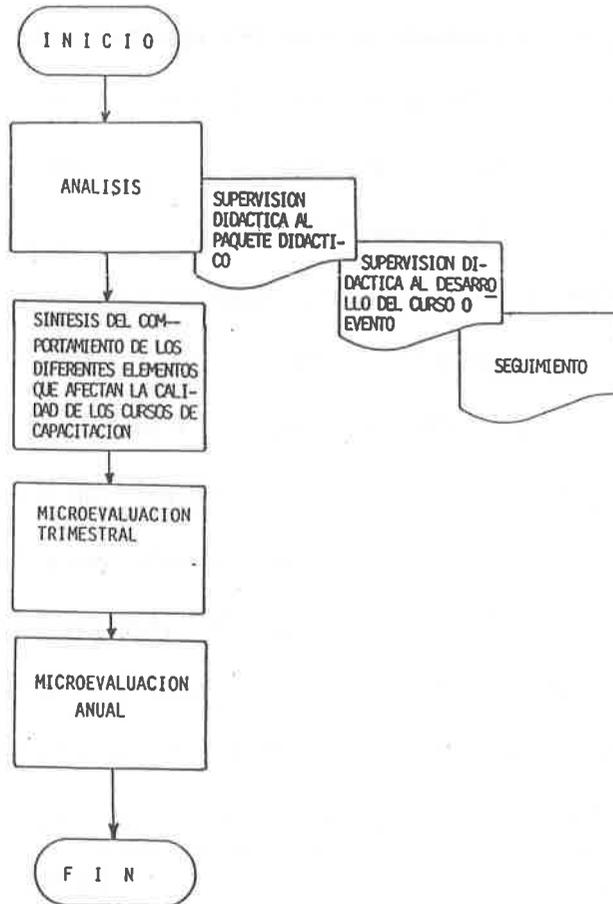
Es pertinente aclarar que en capacitación a diferencia del sistemas formal escolarizado donde en general; el que enseña es adulto y el que aprende es un menor; niño o adolescente, los roles de ambos extremos del proceso enseñanza-aprendizaje tienen diferente peso de responsabilidad con lo que tiende a recaer la mayor responsabilidad en el adulto y no así en el segundo, en tanto que en materia de capacitación ambos polos del proceso son responsables de los alcances logrados, ya que ambos siendo adultos, tienen ante la empresa la responsabilidad compartida de lograr los objetivos instruccionales, así es como desde el principio quedan muy claras las funciones que a cada uno le toca desempeñar dentro del aula de capacitación el primero enseñando y el segundo aprender, es pertinente que tanto el instructor como el participantes sepan desde el principio del curso que serán evaluados y constantemente supervisados.

Aunque comúnmente todo ponen de su parte para establece, mantener y lograr en su mayor expresión los objetivos

instruccionales, es conveniente precisar que la mayor responsabilidad, recae evidentemente en el instructor que imparte el curso; ya que él propicia la relación INSTRUCTOR - PARTICIPANTE ya que es él quien organiza y dirige la acción capacitadora dentro del aula, cuyo fin es que el participante aprenda, también participa el o los instructores diseñadores del PAQUETE DIDACTICO quienes aunque no influyen o participan directamente en el desarrollo o calidad del curso, son responsables de la Planeación Didáctica que juegan un papel de suma importancia en la consecución de cualquier evento de capacitación y aunque no intervengan directamente en el proceso enseñanza - aprendizaje influye en forma determinante la Planeación Didáctica que se palpa y visualiza a través del Paquete Didáctico que son elaborados para la realización del evento de capacitación, de ahí que deba ser considerada dentro de la propuesta para efectuar la evaluación dentro del aula o MICROEVALUACION (Diagrama 18), factores como; al instructor, a los participantes y el paquete didáctico (a través del que se materializa la planeación didáctica efectuado por el diseñador técnico y el asesor didáctico), la coordinación del evento, la supervisión, las instalaciones (aula, mobiliario, ventilación, iluminación, ruido, temperatura,...), etc. determinan la calidad de la capacitación dentro del aula de capacitación.

En el diagrama del Sistema de Capacitación se ha encerrado en líneas punteadas lo que afecta directamente la calidad dentro del aula, que debe ser objeto de **Supervisión Didáctica** estrategia de recolección de datos realizada mediante la observación preferentemente, en la que se corrobora

MICROEVALUACION



MICROEVALUACION

(Diagrama 18)

el nivel de satisfacción de los objetivos instruccionales, para ello el supervisor se presentará al menos en tres ocasiones para recabar información y verificar mediante el apoyo de la guía de supervisión didáctica el cumplimiento de las condiciones indispensables y suficientes que deben cumplirse durante el proceso enseñanza - aprendizaje, debe ser analizados a fin de completar la información que dará las bases mediante las que se podrán emitir los resultados de la microevaluación.

Las conclusiones del **PROCEDIMIENTO DE LA MICROEVALUACION (ANEXO 19)** se apoyan para su dictamen en datos recabados durante tres meses, donde para obtener la información lo más completa posible, se deberán durante esos tres meses supervisar todos los eventos y así al final emitir los resultados, con los que sabremos en donde están las áreas de evaluaciones realizadas por el instructor a los participantes, así mediante la **evaluación inicial y parcial** reconoce el nivel de dominio de los participantes en relación al tema objeto de estudio del curso, oportunidad y donde están las áreas de acierto, para ello se recurre a un reporte que si bien es cierto emite una calificación para cada evento de capacitación, debe estar respaldada con un rubro de observaciones que detalla la información de los aciertos y las fallas, estas últimas significan tener áreas de oportunidad o aspectos que requieren urgente atención para poder elevar la calidad del curso revisado.

El procedimiento de la microevaluación comprende lapsos de tres meses, con lo que podremos tener anualmente cuatro reportes, que deben resumirse o sintetizarse en un análisis gerencial anual, donde se manejen

RELACION DEL DEPARTAMENTO " B " DE
M I C R O E V A L U A C I O N
CON LAS DIFERENTES AREAS DENTRO DE LA A E A F
ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL

RELACION	ACTIVIDAD	ASPECTOS A ANALIZAR
A, C, D, E ADMINISTRACION DE CAPACITACION.	Supervisión a la Pla-- neación Didáctica. Reporte a la Adminis-- tración de Capacitación	- Manual del Instructor. - Manual del Participante. - Guía Didáctica. - Plan de Actividades. - Apoyos didácticos.
A, C, D, E PERSONAL DE LA A E A F.	Supervisión a la Impar- tición de cursos inter- nos. Reporte a la Adminis--- tración.	- Instructor. - Participante. - Coordinación. - Apoyos logísticos. - Instalaciones.
E INSTITUCION EDUCATIVA (Externa)	Supervisión (externos)	- Instructor. - Participante. - Coordinación. - Apoyos Logísticos. - Instalaciones.
PERSONAL DE LA :AEAF QUE PARTICIPO EN CUR- SOS DE CAPACITACION.	Seguimiento. Reporte a la Adminis--- tración.	- Desempeño del participante.
ADMINISTRACION DE CAPACITACION.	Microevaluación. Reporte a la	Análisis a los puntos de control recabados en la - Supervisión Didáctica. - Supervisión a los Cursos. - Seguimiento.

PROCEDIMIENTO DE LA MICROEVALUACION

(ANEXO 19)

en orden de importancia los problemas más recurrentes en presentación porcentual en gráficas de barras, gráficas de pastel o poligonales, donde se manejen las cifras como información visual, la ventaja de este tipo de reporte es que facilita y agiliza la localización de las áreas de oportunidad, en esa misma medida son fácilmente visualizadas sus correspondientes soluciones.

Los aspectos de relevancia de la estrategia de Microevaluación consiste en describir objetivamente las características o aspectos que deben ser cuidados para **eleva la calidad de la capacitación dentro del aula**, bajo esta premisa la capacitadora dentro del aula aparecen los principales enseñanza - aprendizaje, tanto el instructor, como el participante tienen tareas específicas por alcanzar el primero enseñar y el segundo aprender, siendo el primero quien ha planeado y realizado tanto esfuerzo apoyado en procedimientos didácticos (planeación didáctica) y con la firme misión de lograr que el participante aprenda, aplique y mejore sus conocimientos, habilidades y actitudes en el ámbito laboral.

Pero en el hecho de impartir o asistir a un curso no termina la acción capacitadora, se debe hacer una evaluación.

La evaluación dentro del aula puede llevarse a cabo a través de la aplicación de exámenes, indagación que permitirá hacer la **evaluación del aprendizaje** que es conveniente realizar en tres momentos y debido a ello reciben el nombre de; inicial, formativa y final. A través de la **Supervisión** es posible recoger evidencias objetivas en relación al comportamiento o desempeño dentro del aula tanto del instructor como de los participantes y

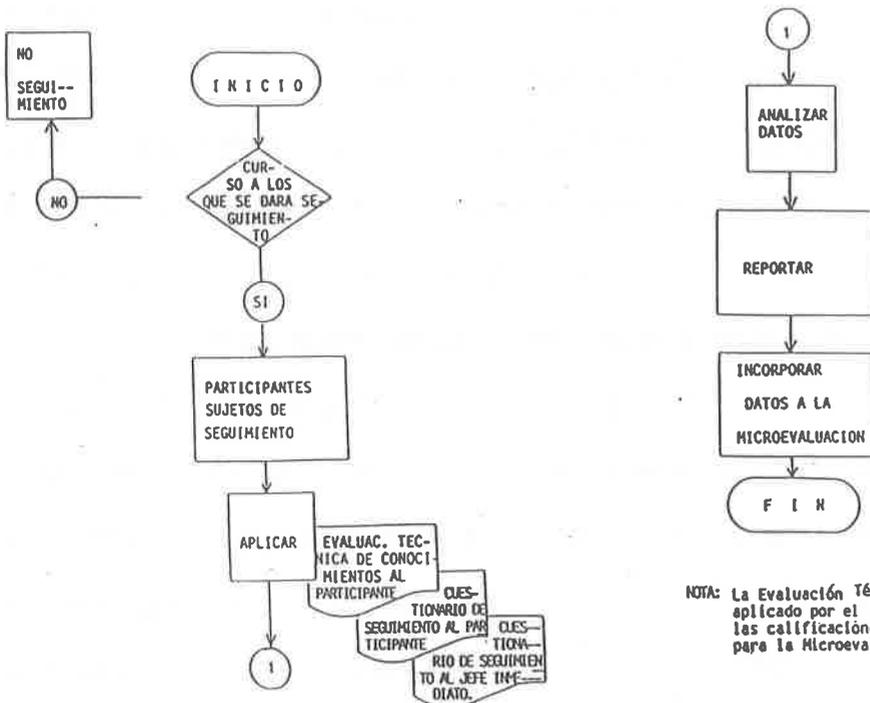
a su vez contar con la suficiente información que permita reconocer o distinguir aquellos obstáculos que impiden la buena marcha del proceso enseñanza - aprendizaje

La evaluación del desempeño del instructor puede llevarse a cabo mediante las observaciones realizadas durante la Supervisión al curso y respaldada en la evaluación de reacción

Para aplicar la **evaluación del Impacto** una semana después de finalizado el curso e inclusive es conveniente después de seis meses o noventa días llevar a cabo una evaluación de **SEGUIMIENTO** (Diagrama 20) entendido como un procedimientos de investigación, con el que se recaba información necesaria y suficiente, de que tanto de lo aprendido realmente se esta aplicando en el trabajo, para ello se lleva a cabo observación del desempeño laboral del empleado después de haber asistido al curso de capacitación (la consideración del tiempo es importante ya que inmediatamente después de haber asistido al curso, el participante esta suficientemente motivado y en él esta muy claro como lograr mejorar su eficiencia en el trabajo, pero con el tiempo el medio laboral, el clima organizacional, la dirección del jefe, va disminuyendo la eficiencia hasta lograr un nivel estándar de desempeño, de ahí que se recomiende, para llevar a cabo el seguimiento dejar transcurrir 60 días laborales, para hacer tal medición.

Para recabar datos objetivos se recomienda, entrevistar al empleado sujeto de seguimiento, a su jefe, entrevistar a sus compañeros de línea, aplicar inclusive un examen técnico, comparar sus niveles de producción antes y después de asistir al curso de capacitación e inclusive observar su

SEGUIMIENTO



NOTA: La Evaluación Técnica de conocimientos puede ser aplicado por el instructor que dió el curso, las calificaciones promedio deben ser considerados para la Microevaluación.

SEGUIMIENTO
(Diagrama 20)

desempeño laboral.(ver en el glosario el termino evaluación del desempeño laboral.

En el ámbito laboral se tienden a desvirtuar las bondades de la capacitación, cuando se enfrenta a los obstáculos de los jefes de línea o los jefes operativos que en forma cotidiana deben reportar sus niveles de producción, de tal forma que el tiempo destinado a la capacitación lo consideran muchas veces "tiempo perdido", debido a que el empleado se distrae de sus tareas cotidianas, de ahí que el principal detractor de las bondades de la capacitación es el propio jefe, quien cree que al asistir al curso el empleado solo "pierde el tiempo", que aunque parezca Un hecho verdaderamente aberrante, suele ocurrir en algunas empresas.

Cumplir con índices de cantidad de producción, es para muchos **gerentes** el factor que lleva a la verdadera **eficiencia** en la producción a elevar la plusvalía, a la ganancia real o la riqueza, sin embargo muchas veces no ven en la capacitación el mejoramiento en los métodos y procedimientos, que pueden ser mejorados, con ellos la calidad y la cantidad van entrelazada la experiencia a mostrado que los niveles cuantitativos y cualitativos se han visto grandemente mejorados cuando el empleado es capacitado y sin embargo solo con procedimientos de evaluación es posible contar con datos reales y objetivos, cuyo estudio profundo permite instrumentar, en su justa medida sí es posible alcanzar características de veracidad, credibilidad y fiabilidad, condiciones indispensables para poder contribuir con información verdaderamente valiosa para dar sustento a las Estrategias Gerencias, en materia de capacitación, que es la razón de ser

de la evaluación.

La evaluación en sus dos niveles; macroevaluación y microevaluación, son dos conjuntos donde el segundo es subconjunto del primero, son aspectos de un mismo sistema; que tienden a aportar información realmente importante del Sistema de Capacitación, pero para su estudio se ha llegado a la decisión de separarla en dos fase; donde la segunda es subsistema de la primera pero de ninguna manera mejor importante, ya que si tenemos presente que la microevaluación es la que juzga y valora la tarea realizada dentro del aula que es la acción más importante, para la que se trabaja arduamente, en este sentido el proceso enseñanza - aprendizaje es la actividad central en torno al que giran todas las actividades de capacitación, ***no debemos perder nunca de vista que dentro del aula se realiza la acción más importante de la capacitación, pero que definitivamente debe trascender al área laboral y es importante mencionarlo en los cursos de capacitación que todo empleado cuando reciba el beneficio de la capacitación esta debe ser aplicada y sobre todo establecer la mentalidad de la " mejora continua " y la eficiencia en el desempeño laboral, sin olvidar el principio de mantenerse a la vanguardia en competitividad y sobre todo disminuir el temor al "cambio".*** Al evaluar un curso (microevaluación) podemos distinguir "las dos caras de la misma moneda" cara o cruz, los aciertos y las fallas arrojan información valiosa que adecuadamente manejada permite entrar en los ámbitos de la competitividad, adoptar una postura de honestidad ¡no es fácil! cuando de nuestro desempeño se trata, debemos despegarnos un poco y dejar de verlo como **nuestras fallas**. Admitir que no somos

perfectos, pero que estamos dispuestos a escuchar y estamos también dispuestos a mejorar como resultado de un esfuerzo continuo a sobre todo mantenernos atentos a la información que los participantes nos puedan dar a través de la evaluación de reacción, de comentarios hechos directamente a nosotros, provenientes de rumores, e inclusive comentarios emitidos entre pasillos o corredores, amplían en definitiva nuestro panorama de como nos ven los recursos humanos que finalmente es para quien trabajamos y quienes necesitan la capacitación. ***No debemos perder de vista que la Evaluación es dar valor, y su verdadera contribución a la tarea de capacitar esta en reconocer en su justa medida los aciertos y las fallas, para a partir de ella establecer medidas preventivas y correctivas; la primera que busca evitar que se presenten los errores o fallas, ya reconocidas en el sistema y la segunda consiste en corregir los errores o fallas que se hallan presentando durante del desarrollo del proceso de capacitación. La búsqueda de la mejora continua, es una tarea que jamás termina de ahí que la tarea capacitadora se presente como una espiral que aunque en un principio pudiera considerares como ciclo, este no se limita ya que las condiciones cambiantes del entorno a nivel; mundial, nacional, político, económico. social, tecnológico, no permite permanecer mantener las mismas estrategias y aunque al principio podemos manejar la idea de planes a corto, mediano y largo plazo, estos puedes ser ajustados en función de las nuevas fuerzas y condiciones que van tendiendo a modificar los vectores que originalmente habíamos marcado como los óptimos, la mejora continua y podremos tener la certeza proporcionar "capacitación de calidad".***

5.- CONCLUSIONES

Siempre se ha hablado de la evaluación del estudiante pero para mi gusto es totalmente injusto atribuir al alumno (a su capacidad y a su interés) el éxito o fracaso en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Toda tarea de la capacitación visto como una acción pedagógica, tiene como principal misión que el participante aprenda, cuyo fin último y central es alrededor del que debe girar todo el esfuerzo de la capacitación. Sin embargo dentro del contexto de capacitación es particularmente importante reconocer que los planes y programas están dirigidos a adultos con la particularidad de que lo que deben y quieren aprender son conocimientos, habilidades y actitudes muy estrechamente relacionados con su desempeño laboral.

A pesar de lo que se pudiera desear suele encontrarse en el propio personal responsable que pone en marcha el sistema, la más importante oposición a la realización de **LA EVALUACIÓN**, en ese sentido tiende a rebasar el ámbito o dominio de la misma área de capacitación, situación que rara vez es promovida, realizada o hecha por la misma área de capacitación, razón que ha representado para el presente estudio un serio obstáculo, pues generalmente la eficiencia del sistema de capacitación tiende a ser realizarla por una autoridad superior o diferente cuya función sería la de revisar, supervisar o evaluar la tarea capacitadora.

Los recursos humanos en edad productiva (16 a 45 años) sujetos al aviven

de la oferta y la demanda del "mercado de trabajo", los hace emprender la lucha por ser aceptados y en él permanecer, y ¿cómo permanecer en éste? si los avances tecnológicos evolucionan en forma vertiginosa, las empresas por su parte también se hacen similares preguntas ¿cómo conservar actualizado al personal ante la llegada de la nueva maquinaria? ante la evolución tecnológica rápidamente el personal cae en la obsolescencia de ahí que la capacitación se aboque a su actualización y mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

En relación directa con el proceso enseñanza-aprendizaje han habido algunos intentos por considerar dentro de la evaluación también el desempeño del instructor que han permitido reconocer que la contribución importante del instructor debe ser considerada como **elemento clave** en el éxito o fracaso de proceso capacitador dentro del aula, pero en estos la información todavía tenía "**cabos sueltos**", muchas veces se presentaba a dar un curso un buen instructor, pero que por no contar con los implementos logísticos, o por no tenerlos a tiempo su curso resultaba desastroso, de ahí que en la propuesta de la microevaluación se consideraran aspectos de supervisión además al proceso enseñanza-aprendizaje, a la coordinación, a la Planeación (planeación didáctica = paquete didáctico + planeación del instructor), a la evaluación de impacto y al seguimiento procedimiento que aunque no se lleva a cabo propiamente dentro del aula, sí da resultados elocuentes de la efectividad del proceso enseñanza - aprendizaje.

Cabe aclarar que el procedimiento llevado a cabo al evaluar **debe estar revestido de un verdadero sentido de honestidad**, no nos agrada saber

que nos equivocamos pero solo a través del reconocimiento de nuestros errores podremos evolucionar y sobre todo mejorar, comúnmente se encuentran los principales detractores de la microevaluación dentro de la propia área de capacitación, pues a los instructores internos o externos les desagrada sobremanera que se hable de sus fallas en el curso, muchas veces prefieren ignorarlas y pensar que todo marchó de **maravilla** o que todo **marcha sobre ruedas**, lo que comúnmente lleva a cometer en forma reiterada los mismos errores, una y otra vez.

Falta un verdadero sentido de honestidad y de valor para aceptar los errores, porque el solo reconocer nuestras fallas nos lleva a influir para que esta no se vuelva a presentar, así mismo la autoevaluación del participante y del instructor es una medición importante que también debe ser incluida dentro de la microevaluación.

Muchas veces "**lanzamos la moneda al aire**" igual probabilidad tiene que caiga cara o cruz, pero nos aterra pensar que nos toque cruz por que nos hace perder, cuando de capacitación se trata igualmente podemos obtener una felicitación, que una queja, sin embargo debemos considerar las quejas como "**negritos del mismo arroz**" que son parte de la misma capacitación y nunca olvidar que aprendemos más de los errores, reclamos y quejas que de la indiferencia, los aplausos o felicitaciones, poco sinceros.

Debemos mantener una actitud asertiva y aprovechar la retroalimentación tanto positiva como negativa, con miras a mantener un adecuado control sobre nuestros quehacer.

La microevaluación nos da elementos de juicio, para saber nuestros "**puntos de conflicto**", la prontitud con la que los atendamos propiciara en

forma inmediata la elevación de la calidad del servicio prestado y aquí es importante recalcar que la capacitación tiene la misión de otorgar un servicio y en ese sentido esta sujeto a múltiples críticas, pero lejos de desoírlos es importante tomarlas en cuenta para elevar la calidad del servicio prestado que otorga la capacitación. **Contar con un procedimiento que rescate información en torno a como se esta dando la capacitación permitirá en forma objetiva ubicarnos en torno a su calidad.**

Saber en forma inmediata y precisa en que estamos fallando, nos permite adoptar la estrategia precisa que nos lleve a elevar la calidad de la capacitación dentro del aula, en forma automática.

Toda la información necesaria para llevar a cabo la microevaluación, tiene largas horas de trabajo de observadores profesionales dentro del campo especializado de la capacitación, la supervisión didáctica que deben llevarla a cabo; pedagogos, psicólogos, maestros, instructores,.. cuyo perfil profesional permita observaciones lo más objetivas posibles.

La supervisión didáctica debe aplicarse al paquete didáctico, al desarrollo del curso y al desempeño del participante (seguimiento) del personal que asistió a cursos de capacitación después de transcurridos dos meses.

El procedimiento de seguimiento nos conduce a un obstáculo muy peculiar, cuando la evidencia del desempeño del participante no sea fácilmente observable o medible, por representar no una actividad manual, sino intelectual, en este sentido no puede fácilmente observar el avance.

Ante este problema nos podemos allegar de la información necesaria haciendo una evaluación del desempeño a 360 grados, en ese sentido se

elaboran guías para las entrevistas que se realizaran al jefe inmediato superior, a dos compañeros de trabajo y a dos de sus subalternos y de las cinco entrevistas realizadas se sacaran o no serán consideradas para la evaluación del desempeño las opiniones demasiado discordantes tanto en sentido positivo, como en sentido negativo, es necesario llegado a este punto de análisis que si hay dudas en torno al desempeño del participante se entreviste a otra persona de similar función, cuando esto no sea posible se recurre al análisis o revisión de sus índices de producción.

Existe en el mismo personal responsable que pone en marcha el Sistema de Capacitación la más grande oposición a realizar **LA EVALUACION**, en ese sentido tiende a rebasar el ámbito o dominio del mismo Sistema o área de capacitación, por lo que la evaluación es rara vez promovida, realizada o hecha por la misma área de capacitación, razón que ha representado para el presente estudio un serio obstáculo, pues generalmente la eficiencia del sistema de capacitación tiende a ser realizarla por una autoridad superior o diferente cuya función sería la de revisar, supervisar, evaluar e inclusive fiscalizar la tarea capacitadora.

La existencia de evaluación a nivel macro y micro puede tener su justificación, su propio valor y su razón de ser, en la medida en la que exista un ajuste equiparable de lo dado y lo recibido, EN MATERIA DE CAPACITACIÓN a esto suele llamarse COSTO - BENEFICIO, de la traducción del costo de lo invertido en la capacitación en el beneficio que recibe la empresa en cuanto incremento o mejoramiento de la producción, lo que significa que lo invertido repercute en una real mejoría en la eficiencia productiva de los Recursos Humanos de la

empresa a corto, mediano o largo plazo, investigación que tiene grandes obstáculos y que pueden ser superados sólo con métodos o sistemas que sustenten científicamente los resultados, la propuesta aquí presentada ha tenido como eje y MISIÓN precisamente este objetivo.

Comúnmente el procedimiento de microevaluación no tiene gran aceptación como antes lo mencionaba, tiene sus principales DETRACTORES y encuentra a sus más encarnizados opositores entre los propios instructores de capacitación, sólo es posible reconocer su verdadera contribución "**sobre la marcha**", cuando empiezan a ver los resultados, a superar sus deficiencias y resolver los obstáculos en forma organizada y paulatina, cuando con paso seguro y firme se progresa hacia el mejoramiento.

La capacitación debe poner la "muestra" en lo relativo a la implantación de una "**cultura de la calidad**".

Contar con los datos precisos para llevar a cabo la microevaluación representa una tarea ardua y agotadora, pues debe recabarse información de cada curso a través de las supervisiones; al paquete didáctico, al curso y al seguimiento, procurando contar con la suficiente información, sin embargo bien vale el esfuerzo cuando se ven los avances.

La importancia de evaluar al instructor ubicado en el otro extremo del proceso enseñanza - aprendizaje, como el responsable dentro del hecho capacitador, ha sido reconocido a través de **evaluaciones de reacción** en la mayoría de los sistemas de capacitación como; en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción I.C.I.C., en el Instituto

nacional de Capacitación Fiscal INCAFI, en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público S.H.C.P., en algunas Universidades que como; la del Valle de México, La Salle, la Iberoamericana y El Instituto Autónomo de México, El Tecnológico de Monterrey, entre otros, que siendo instituciones que imparten Educación Superior y Diplomados han empleado el procedimiento de evaluación de reacción para conocer la opinión de los participantes en relación al desempeño de la plantilla de instructor y con ello tener la oportunidad de mantener la calidad docente, bajo criterios objetivos.

Así mismo a través de este procedimiento de *evaluación de reacción* también se obtiene información en torno a la calidad de la coordinación así como la calidad de los manuales,...lo que ha sido un intento por establecer y considerar la opinión del destinatario del proceso enseñanza - aprendizaje.

Sabemos que tanto el participante, como el instructor, establecen un vínculo que se encuentra estrechamente relacionados en el logro del objetivo instruccional, sin embargo en el momento de la impartición del curso el Paquete Didáctico (manuales del participante y del instructor, la guía didáctica, medios didácticos, etc.) en el que se traduce la Planeación Didáctica, influye de manera importante en la calidad del curso.

También saber hasta que punto contribuye u obstaculiza el proceso enseñanza - aprendizaje las decisiones o lineamientos marcados por la dirección, que aunque no son elementos evaluados durante la Microevaluación pueden salir a relucir como problemas que deban resolverse.

Por otro lado son valoradas la verdadera contribución de la coordinación,

las instalaciones, la iluminación, la temperatura, la tranquilidad, el materiales didácticos etc. etc. solo lo podremos saber al indagar a través de la evaluación de reacción, de la supervisión (observación en aula, entrevistas o revisión de documentos), la revisión de exámenes, las calificaciones, la captación de rumores, la evaluación del desempeño y el seguimiento.

El I.C.I.C. y S.H.C.P. dentro del proceso de evaluación de la capacitación captan y procesan la información proporcionada por los participantes (alumnos) y a través de la aplicación de **evaluaciones de reacción** que evidencia el nivel de satisfacción del participante en torno al docente, la coordinación, las instalaciones, sin lugar a duda son factores que intervienen en el nivel de calidad de la capacitación.

Ya en la Gaceta Universitaria de la Universidad Autónoma de México publicada el 10 de febrero de 1997, el Dr. Salvador Malo Alvarez como Secretario de Planeación;

“Destacó la visión del rector Barnés de Castro, de fortalecer los procesos de planeación y evaluación en la U.N.A.M. y mencionó cuatro características del Sistema Universitario de Planeación, 1º.-ser integral para que abarque todos los aspectos de la Universidad, 2º.-ser generalizado para que llegue a toda la universidad, 3º.- ser participativo para que no se limite a ser una acción exclusiva de la Secretaría de Planeación, y 4º.- ser interactivo, en el sentido de que continuamente se someta a revisión”.

De ahí que dentro de la Secretaria de Planeación se incluya la función de evaluación y a su vez se marque como reto el vincular el presupuesto a la planeación que tiene como principal objetivo brindar una estrategia integral

de desarrollo de esa casa de estudios, acorde a las necesidades actuales y futuras del país, que le permita responder de mejor manera a las demandas de la sociedad mexicana."

Vale enfatizar que reconoce la ineludible vinculación entre la planeación y la evaluación;

Así en la capacitación se recomienda y solo serán posible en la medida en la que toda la sociedad se involucre para alcanzar los tres objetivos fijados;

1.- Por un lado a nivel individual y organizacional, se habrá de **promover una cultura de la educación continua a lo largo de toda la vida**, ya que la educación responde a una necesidad del hombre de la búsqueda del conocimiento, interés que lo lleva a alcanzar insospechados niveles, en la medida en la que las condiciones sean favorables para esa necesidad inquisitiva.

2.- **Fortaleces las instituciones públicas y privadas dedicadas al Desarrollo de Capacitación** mediante; medidas ágiles de registro y control, apoyos políticos y sociales, prebendas en el pago de impuestos y subsidios entre otros.

3.- **Promover la investigación en materia de Capacitación** que permita una verdadera vinculación entre el campo productivo y el de la capacitación, respaldado con estrategias de supervisión o evaluación, realizadas por una instancia superior como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La empresa muchas veces ve en la capacitación una forma de perder dinero, debe verse como una oportunidad bilateral (empleado -

*empresa) en la que sobre todo a la segunda sirve para mantenerla en niveles aceptables de competitividad. Ahora más que nunca México requiere del sustento y base del desarrollarse una cultura de la EDUCACION CONTINUA no solo para la organización sino para la sociedad en su conjunto con lo que se mejorará la población a todos sus niveles y con ello el País, de lo contrario se hará un juegos de algo muy serio, donde unos hacen como que cumplen con la obligación de capacitar, mientras otros hacen como que aprenden, debemos ver en la capacitación el beneficio reciproco, que nos lleve al punto de convergencia de **tu estas bien, yo estoy bien**, entonces en esa medida los Recursos Humanos tomaran la bandera del compromiso compartido, que saquen adelante no sólo a su fuente de trabajo, sino reconocerlo como un desafío y un reto, que implica la búsqueda de la competitividad a nivel organizacional, gremial, nacional y después a nivel mundial.*

El complejo campo de los Recursos Humanos muchas veces representa para la empresa un mal necesario, difícil de manejar problema que se a querido subsanas a través de instrumentos como la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y los Contratos Ley que cada empresa establece con sus empleados y ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, sin embargo cuantas veces aun contando con todos estos instrumentos que respaldan o reglamentan la relación obrero - patronal se dan los conflictos; huelgas, paros, sabotaje a las instalaciones y muchas veces a la propia producción, se dan conflictos más frecuentemente de lo se desearía: relaciones inadecuadas entre los jefes y subalternos, tensión en el clima organizacional, bajo rendimiento intencional, riñas y disputas entre los

empleados, etc.

La experiencia nos a llevado a reconocer que mediante la capacitación se pueden conocer las necesidades e inquietudes de los trabajadores y a partir del conocimiento dar oportuna atención a las demandas laborales antes de que representen un real y verdadero problema, también la capacitación puede coadyuvar en **el establecimiento de conductas adecuadas** que permitan la sana resolución de conflictos entre los trabajadores, así como el establecimiento de relaciones satisfactorias obrero - patronales tanto para el empleado como para el dirigente o patrón, así como darle oportuna atención a las inquietudes o conflictos laborales, solucionarlos en la medida en la que se responda con justicia a las demandas laborales, entre los que se encuentra la propia capacitación.

La capacitación que incide con la toma de conciencia de que los Recursos Humanos no deben ser vistos como algo ajeno e independiente a la propia empresa, sino que en la medida en la que se someta al escrutinio y análisis de lo que piensa, dice y hace el personal de la empresa, en esa medida se establecerán limites sanos de desarrollo organización, se podrán mantener un equilibrio sano obrero - patronal que permitirán la mayor satisfacción de desarrollo en ambos sentidos.

El establecimiento de sanos vínculos afectivos obrero - patronales pueden ser la **"clave del éxito"**, el equilibrio entre las demandas y las obligaciones de ambos que propiciados por el manejo adecuado de criterios de respeto y justicia dentro de las aulas de capacitación, hagan posible el que el empleado se "ponga la camiseta", esta puede ser una ganancia lograda a través de la capacitación, sin embargo debe siempre quedar claro que la

finalidad de capacitación dentro de la empresa es dotar a los Recursos Humanos de los conocimientos, habilidades y actitudes que enriquezcan su desempeño laboral, esto podrá medirse con el aumento y mejoramiento en la productividad, así como por el mejoramiento en el nivel de satisfacción y sentimiento de logro de los propios empleados.

El personal comúnmente tiende a tener el sentimiento de que él es importante para la empresa cuando se le da cursos de capacitación y desarrollo, con la capacitación también el empleado tienden a bajar los niveles de ansiedad e inseguridad que suele sentir cuando se manifiestan o perciben cambios dentro de la empresa como; la llegada de nueva maquinarias o cambio en los procedimientos, en las decisiones gerenciales, en el escalafón, en las funciones, en la ubicación del personal ante las que suele tener conductas de rechazo o resistencia que obstaculizan muchas veces los avances tecnológicos e inclusive la actualización tan importante para la empresa, sin embargo mediante la capacitación es posible lograr un cambio paulatino y sutil que evite enfrentamientos o roces, ya que la **capacitación alude a desarrollo de conductas adecuadas para el sano desarrollo de las relaciones al interior de las empresas.**

Es de todos conocido el complejo campo de los Recursos Humanos que se han querido mantener dentro de límites sanos en el ámbito laboral, así como subsanar a través de instrumentos como la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y los Contratos Ley que cada empresa establece, sin embargo cuantas veces aun contando con toda esta normatividad y leyes se dan los conflictos.

La Capacitación tiene que ver mucho con la toma de conciencia de que

los Recursos Humanos no deben ser vistos como algo ajeno o independiente a la propia empresa, sino que los trabajadores son la parte pensante y viva de la propia empresa que la mantiene productiva, en ese sentido son y deben considerarse como un recurso no renovable que debe ser tratado como un capital de la empresa, en ese sentido los Recursos Humanos deben ser considerados y manejados como riqueza.

En la medida en la que se someta al escrutinio y análisis de lo que piensa, dice y hace el personal de la empresa, en esa medida se establecerán límites sanos de desarrollo organización, se podrá establecer un equilibrio sano obrero - patronal que permitirán la mayor satisfacción de desarrollo en ambos sentidos.

El establecimiento de sanos vínculos afectivos obrero - patronales pueden ser propiciados por un manejo adecuado dentro de las aulas de capacitación, que posibiliten que el empleado se "ponga la camiseta" de la empresa, esta puede ser una ganancia lograda a través de la capacitación, sin embargo debe siempre quedar claro que la finalidad de capacitación dentro de toda empresa es dotar a los Recursos Humanos de los conocimientos, habilidades y actitudes que enriquezcan su desempeño laboral, esto podrá medirse con el aumento y mejoramiento en la productividad, así como por el mejoramiento en el nivel de satisfacción y sentimiento de logro de los propios empleados.

La **Microevaluación** en sentido estricto representa un instrumento de **control de calidad** que permita;

1o.- establecer los estándares o criterios de calidad en diferentes momentos de la capacitación como proceso de enseñanza - aprendizaje

dentro del aula,

2o.- supervisar (control y registro) de la calidad con la que se van cumpliendo los objetivos instruccionales, dentro de los parámetros estipulados desde la Planeación Didáctica.

3o.- establecer un control estadístico para la fácil consideración de lo que ocurre en materia de capacitación dentro de la empresa, 4o.- proponer y replantear las estrategias tendientes a corregir los errores detectados, buscando en el menor tiempo posible la máxima aproximación al ideal del Plan de Carrera.

Así vista la MICROEVALUACION plantea todo una metodología para la obtención de información

1°.- Supervisión al Paquete Didáctico.

2°.- Supervisión al Desarrollo del Curso

3°.- Consideración de los reportes y/o resultado tanto de los Instructores, como de los Participantes.

4°.- que sustente la implementación de estrategias preventivas y correctivas a corto, mediano y largo plazo, sin perder de vista la misión de la capacitación que es la de dotar a los empleados de los conocimientos, habilidades y actitudes que los lleve al mejoramiento de la productividad dentro del puesto que ocupa dentro de la empresa.

La principal misión de la Microevaluación es mostrar conocer y dar a conocer a las autoridades competentes los problemas que obstaculizan el desarrollo e impartición de una capacitación de calidad, así mediante una presentación gerencial (resumen) se reporta a las autoridades competentes, que son enteradas con oportunidad (cada

trimestre y una síntesis anual con presentación gráfica que muestre la mayor incidencia de determinado error) así la presentación a grandes rasgos de los problemas recurrentes, permitirá la adopción de soluciones precisas; como medidas preventivas primero y correctivas después, la primera tendientes a evitar que se presenten problemas o evitar que se den las condiciones que lo origina y el segundo tiene que ver con dar solución a un problema cuando este ya se ha dado o cuando ya esta presente.

Sabemos que la presencia de problemas cuando se presta un servicio como el de la capacitación es un hecho ineludible, resulta verdaderamente imposible dar satisfacción al 100% de los participantes en la capacitación y más aun cuando los criterios son verdaderamente rigurosos o están viciados, sin embargo es importante adoptar una postura asertiva, aceptando todas las opiniones positivas y negativas; pues las primeras refuerzan las estrategias capacitadoras y las segundas nos llevan a la revisión y o corrección de las estrategias viciadas y así es como es posible concebir los criterios de **capacitación de calidad**..

Del establecimiento de estrategias dirigidas a la captación y recuperación de todo aquello que representa **punto de conflicto** en el desarrollo de la capacitación dentro del aula, nos permitirá adoptar acciones para su ágil solución y manejo.

El tipo de información recabada también tiene gran relevancia, pues hay criterios que son realmente valiosos e importantes para elevar la calidad de la capacitación a diferencia de otros que deben ser desechados por ser irrelevantes o que no son emitidos de buena fe, es importante que al captar la información de quejas o reclamaciones en torno a la capacitación,

se adopten posturas objetivas y asertivas con el objetivo de no desechar información valiosa que nos ayude a cuidar aspectos realmente importantes.

Ante las quejas es importante mantenerse en actitud alertas, mantener la atención e investigar lo que origina su presencia, durante el desarrollo del curso se debe cuidar aspectos que fueron motivo de queja en el pasado antes de que se den preferentemente o si se dan, buscar su ágil y pronta solución.

La Microevaluación debe representar una labor cotidiana que de sustento a toda la tarea capacitadora y que con todo conocimiento de causa, cimienten las razones que lleven a la decisión de aplicar esta o aquella estrategia capacitadora, todo con la sana disposición de mantenerse dentro **critérios de calidad** y de la filosofía de la **mejora continua**.

Un servicio de calidad no puede centrarse en determinada manera de hacer las cosas, debe partir de la ideología de que los Recurso Humano cambian, así como las condiciones de la empresa, la ciencia y la tecnología evoluciona, cambian las condiciones socio - políticas y económicas del país, el mundo cambia cada día y en la medida en la que la capacitación responda a toda esta evolución, en esa justa medida, es en la que la empresa se mantendrá bajo **límites de competitividad**.

7.- GLOSARIO DE TERMINOS

Análisis.- proceso que consiste en descomponer cualquier problema o situación en sus elementos componentes.

Apoyo Logístico.- es la responsabilidad del personal que proporcionará los medios didácticos como; tv, videocassetera, retroproyector, hojas de rotafolio, fotocopias del manual del participante, es quien comprobará el oportuno aseo y arreglo del aula, etc. para el desarrollo e impartición de los cursos programados ya sean internos o externos.

Aprendizaje.- se define comúnmente como la modificación de la conducta que se produce como resultado de una experiencia, entendiendo a ésta como un proceso de interacción entre el individuo y su ambiente, que se traduce en conocimientos, actitudes y destrezas que el individuo adquiere.

Asimilación.- incorporación del material que es objeto de aprendizaje en un modelo propio de pensamiento. En sociología significa la fusión de distintos hábitos y actitudes o ideas de dos o más grupos o sociedades en una serie común de hábitos, actitudes e ideas.

Autoevaluación.- apreciación de los resultados del aprendizaje o de cualquier otra actividad hecha por el sujeto mismo que aprende o actúa, apreciación que se expresa mediante un juicio de valor.

Capacitar.- proceso de enseñanza-aprendizaje con adultos, trabajadores o Recursos Humanos que se lleva a cabo dentro del entorno laboral, buscando responder a la Detección de Necesidades de Capacitación

D.N.C.

Carta Descriptiva.- es el documento inscrito dentro de la corriente de la tecnología educativa, en el que se sintetizan las técnicas didácticas, actividades del instructor y del participante, se marcan los tiempos y tipos de medios didácticos con los que se apoyará el desarrollo del evento de capacitación, este documento tuvo grandes detractores que buscaron desvirtuar sus cualidades, con lo que se llegó a lo que ahora conocemos como Guía Didáctica.

Clave de respuestas.- es la lista de respuestas correctas que sirven para uniformar los criterios de calificación.

Comunidad de Aprendizaje.- será conformada por el instructor al iniciar un curso, es fomentar la interpelación en el grupo de participantes que asisten a un curso, a fin de lograr la empatía e identificación de todos y cada uno de los miembros que lo conforman, lo ideal es hacer de un grupo un equipo de trabajo, en el que el aprendizaje se dará en un clima de confianza, amistad y cordialidad.

Confiable.- grado de certidumbre que caracteriza a un instrumento de evaluación, para que mida lo que verdaderamente se quiere medir.

Coordinación.- es la estrategia mediante la cual se enlazan en tiempo y espacio las actividades del maestro - instructor, de los participantes - alumnos y del personal responsable de proporcionar el apoyo logístico, antes y durante la impartición del curso.

.Curriculum.- es el plan de estudios como el conjunto de objetivos de aprendizaje operacionalizados convenientemente agrupados en unidades funcionales y estructuradas de manera tal, que conduzcan a los estudiantes

en forma gradual a alcanzar el de dominio de determinada profesión.

Detección de las Necesidades de Capacitación (D.N.C.).- proceso de investigación dentro de la empresa para reconocer las fallas o deficiencias que deban ser subsanadas o resueltas mediante estrategias de capacitación, que permitan el mejoramiento de los conocimientos, habilidades o actitudes del personal con el que cuenta la empresa existen tres formas fundamentales para llegarla a realizar por la detección de problemas, análisis de puesto-persona y evaluación del desempeño: **la D.N.C. por detección de problemas**.- es el procedimiento que se basa en reconocer el tipo de problema que más afecta a la organización para distinguir aquellos que sienten de capacitación puedan ser atendidos y con ello ser resueltos los problemas que afectan la buena marcha de la organización, **la D.N.C. por análisis de puesto-persona**.- consiste en revisar la plantilla, comparando con las funciones que desempeña y el perfil profesional del empleado que las realiza, para aconsejar al responsable de la organización el tipo de cursos que optimarían el desempeño de las funciones realizadas, en búsqueda de mejorías de la productividad, la D.N.C. en base a la Elaboración, control y registro de las listas del personal que asiste a cursos de capacitación ya sean externos o internos, **la D.N.C. por evaluación del desempeño**.- es el procedimiento investigativo que parte de la observar del desempeño laboral del empleado y de la entrevista con jefes y personal colateral al sujeto evaluado es posible recomendar cursos para el mejoramiento de su desempeño laboral.

Factores endógenos.- son los derivados de la personalidad en general de su estado físico y psíquico y de las huellas que pueden haber dejado en él

las condiciones hereditarias .

Factores exógenos- son el medio familiar, las condiciones sociales y económicas, los valores morales, en general las costumbres.

Diagnostico de Capacitación.- Determinación y reconocimiento del tipo de capacitación externa (contratación externa de instructores) o interna (cursos de capacitación impartidos por personal de la propia empresa preparados como instructor), técnica (cursos enfocados al dominio de conocimientos, habilidades o actitudes relacionados con la producción) o de desarrollo humano (cursos dirigidos al mejoramiento del concepto de hombre necesario para el puesto en relación con su entorno laboral, familiar y social), ,sin perder jamás de vista que toda estrategia capacitadora debe responder a los resultado de la investigación de la D.N.C. carencia que en materia de Capacitación presenta el personal de las diferentes áreas de la organización o niveles jerárquicos de la empresa, que pueden traducirse en Cursos Técnicos, de Desarrollo Humano, de Desarrollo Operativo, de Desarrollo de Funcionarios, de Desarrollo de Personal de Apoyo Administrativo, de Informática o Secretarial.

Docimología.- es la ciencia de los exámenes proveniente de "dokimè" , prueba y "logos", ciencia.

Educación.- es el cambio más o menos estable de la conducta.

Escala.- representación convencional que nos remite a un rendimiento, eficiencia, ... , conjunto de puntos determinados según cierta ley y dibujados sobre una línea recta o curva que recibe la denominación de soporte de la escala (metro, termómetro,... rendimiento escolar, fatiga, tiempo,...)

Estrategias de Capacitación.- son diferentes formas de enfrentar la capacitación según sus condiciones y finalidades, el procedo enseñanza-aprendizaje;

1.- **Asesoría Personalizada.-** Un instructor da atención directa de uno a tres participantes, durante dos y hasta 10 horas, para aclarar sus dudas sobre aspectos o temas específicos.

2.- **Manual de Autoestudio.-** instructores con experiencia en la enseñanza del tema o de la materia elaboraran el manual, aunque la expectativa es que el participante alcance el aprendizaje en forma autodidacta, puede tener el apoyo de un tutor o instructor, atención personalizada con duración, sujeta a las necesidades y requerimientos del participante.

3.- **Curso,-** mediante esta estrategia una persona llamado Instructor, facilitador o coordinador, transmite y propicia el aprendizaje, induce al conocimiento, desarrollando las habilidades y actitudes a un grupo de personas (10 a 15 personas) con duración de 10 a 40 horas.

4.- **Platica.-** Esta estrategia se utiliza para exponer generalidades de un tema durante una sección de 3 a 6 horas , sin llegar a profundizar, dando la posibilidad a los participantes de que al final hagan preguntas relativas al tema y que el ponente responderá, .el grupo puede estar conformado por 20 a 40 personas.

5.- **Conferencia.-** tiene las mismas características que la platica, pero dirigida a un mayor número de participantes (el número de participantes corresponde a la capacidad del auditorio), y la duración recomendable es que sea entre 3 y 6 horas.

6.- **Taller.-** es la estrategia diseñada para gran ejercitación por lo que se

recomienda menor número de participantes de 10 a 15 personas, ya que el instructor deberá dar mayor atención personalizada, la duración puede ser de 10 a 40 horas.

7.-Panel.- es el tipo de estrategia de capacitación destinada a presentar a un grupo 3 a 6 especialistas que dialogan sobre un tema específico a profundidad, a un grupo tan numeroso como la capacidad del auditorio lo permita, en el que un conductor dará en forma ordenada la palabra a quien lo solicite y al final dará oportunidad de hacer preguntas referentes al tema. La duración recomendable es que sea de 3 a 6 horas.

Evaluación.- Valorar, juzgar o dar valor a una cosa o proceso.

Evaluación COSTO - BENEFICIO es la traducción del costo de lo invertido en la capacitación en el beneficio que recibe la empresa en cuanto incremento o mejoramiento de la producción, lo que significa que lo invertido repercuta en una real mejoría en la eficiencia productiva de los Recursos Humanos de la empresa a corto, mediano o largo plazo, investigación que tiene grandes obstáculos y que pueden ser superados sólo con métodos o sistemas que sustenten científicamente los resultados.

Evaluación Inicial.- también llamado examen de selección, consiste en reconocer el nivel o competencia de entrada de los participantes que iniciaran un cursos de capacitación, mediante la aplicación de un examen.

Evaluación Formativa.- es la acción destinada a reconocer el nivel de aprendizaje que han logrado en determinado momento los participantes en un curso de capacitación, permite conocer y reconocer, las fallas y aciertos en el proceso enseñanza - aprendizaje, para corregir el rumbo.

Evaluación Final.- es la acción tendiente a valorar el nivel de rendimiento

en el proceso enseñanza - aprendizaje alcanzado por los participantes en un cursos de capacitación, mediante la aplicación de un instrumento de evaluación o también llamado examen, es posible medir si el maestro - instructor enseñó y si los alumnos - participantes aprendieron y en estos últimos es en los que finalmente debe quedar la evidencia del trabajo del maestro - instructor.

Evaluación del Impacto es juzgar o valorar el grado en el que ha influido la capacitación para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados - participantes para ello se apoya en la información recabada durante el **Seguimiento** durante la que se recaba información a 360°. Grados en las que se sugiere desechar o no considerar las opiniones demasiado discordantes tanto en sentido positivo, como en sentido negativo, es necesario llegado a este punto de análisis que si hay dudas en torno al desempeño del participante se entreviste a otra persona de similar función, cuando esto no sea posible se recurre al análisis o revisión de sus índices de producción (información que por lo general es confidencial) antes y después de la capacitación.

Evaluación de Reacción.- también llamada encuesta de opinión determina en que medida los participantes valoraron la experiencia de aprendizaje, consiste en que los participantes conteste un cuestionario en donde deben valorara calificando la eficiencia de aspectos relativos al curso como; desempeño del instructor, característica y pertinencia de los apoyos didácticos (manual del participante, uso de pizarrón, rotafolio, retroproyector,) también se cataloga y evalúa la coordinación del evento, es importante que el participante se encuentre en libertad de divulgar o no su

identidad al responde el cuestionario, con ello se asegura como fuente confiable y asegura una información de buena calidad, que puede arrojar información en torno de la planeación didáctica, los contenidos, la pertinencia de los apoyos didácticos, así como reconocer en el instructor su eficiencia en la aplicación de métodos, actitudes y adecuado manejo grupal.

Factores Intrínsecos al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación debemos reconocer; al instructor, al participante y al propio paquete didáctico.

Factores Extrínsecos al proceso enseñanza - aprendizaje dentro del aula de capacitación debemos reconocer; la dirección de la capacitación, las políticas, lineamientos, la coordinación, el control, el presupuesto, la historia o experiencia de cada participante, la propia empresa con su clima organizacional, el país con su situación socio

Grupo de aprendizaje.- conjunto de personas reunidas con un mismo fin, que intercala, adoptan roles según sus cualidades, que trabajan en equipo, adoptan soluciones en forma de consenso y se interesan mutuamente por los problemas de los demás.

Guías de entrevista.- Cuestionario en el que se apoya el entrevistador, es el instrumentos que se utilizan como base para la investigación, mediante la que se obtienen datos relativos a la capacitación; para la entrevista a empleados, compañeros o jefes, para la observación del desempeño, para la supervisión didáctica, etc.

Guía Didáctica.- documento que sintetiza la estrategia instruccional en el que aparece en forma gradual y ordenada los temas y objetivos, las

actividades del instructor y del participante, las técnicas didácticas, los medios didácticos y el uso del tiempo, documento inscrito dentro de la corriente de la tecnología educativa cuyo origen fue la carta descriptiva, sin embargo en el que se sintetizan las técnicas didácticas, actividades del instructor y del participante, se marcan los tiempos y tipos de medios didácticos con los que se apoyará el desarrollo del evento de capacitación, pero este documento es menos limitativo con lo que se salvo el gran obstáculo de la carta descriptiva y los grandes detractores que buscaron desvirtuar las cualidades de la carta descriptiva, con lo que se llegó a lo que ahora conocemos como Guía Didáctica.

Inalienable.- que no se puede enajenar.

Información.- Conjunto de datos procesados que se transmiten mediante la comunicación gráfica, universal, visual o verbal.

Macroevaluación.- estrategia que permite valorar la efectividad de las estrategias capacitadoras, mediante el análisis de costo beneficio de la capacitación, comprende el análisis de todo el sistema de capacitación, en el que la Microevaluación es un subsistema en el que también es considerado para la medición.

Microevaluación.- estrategia que permitirá valorar la efectividad de la capacitación dentro del aula de capacitación, comprende elementos a medir calidad o niveles en; la instrucción, el aprendizaje, la coordinación, instrumentos didácticos, etc.

Modular. Teoría,- conjuga las diversas ciencias y técnicas para dar respuestas científicas a problemas basados en la realidad.

Objetivo.- que existe como objeto, diferente a lo subjetivo, lo que se

presenta o existe con independencia del sujeto; que no requiere de éste para manifestarse. Un sentimiento es de naturaleza subjetiva porque sólo lo experimenta el sujeto que lo vive, en tanto que una piedra tiene existencia objetiva, como la tienen los pensamientos o ideas en tanto que son expresadas y compartidas por dos o más sujetos.

Objetivo de aprendizaje.- enunciado de un propósito dirigido al logro de conocimientos, habilidades, actitudes, etc.

Objetivo específico. - aspectos de la conducta del alumno, claramente determinado, perceptible y controlable, que se espera de él como producto del aprendizaje.

Objetivo General.- es la conducta esperada al terminar determinado curso o evento de capacitación, implica el cumplimiento de varios objetivos específicos que los engloba en un todo, dando al sujeto de aprendizaje todos los elementos teóricos y prácticos que lo lleven al dominio de determinada área de conocimiento.

Objetivo Particular.- es la conducta esperada al terminar cada tema o módulo de un curso o evento de capacitación.

Parámetro.- elemento constante en un cálculo. Una constante con valores variables.

Paquete Didáctico.- constituido por el manual de participante, el manual del instructor, la guía didáctica,

Plan de Capacitación.- Proyecto de cursos Técnicos Operativos y de Desarrollo Humano que responda a las necesidades de capacitación a corto y mediano plazo (de uno a seis años, tomando en cuenta que pueden cambiar las políticas con el cambio de sexenio) del personal y de la

empresa según su giro.

Plan de Carrera.- proyecto o estructura curriculum a largo plazo que pretende otorgar al empleado dentro de una organización la formación y conformación profesional idónea dentro de determinado entorno laboral.

Plan de Sesión.- es el documento en el que el instructor que imparte determinado curso, va dosificando organizadamente su estrategia instruccional tomando en cuenta el tiempo disponible por sesión, así como el contenido total del curso, ahí se describe más detalladamente el tema, objetivo, actividades del instructor y del participante, tiempos en relación a los contenidos, lo que de forma general describe la Guía Didáctica.

Planeación.- primera etapa del proceso administrativo en la que se elaboran programas, políticas, presupuestos, objetivos y metas.

Planeación Didáctica.- es la fase previa a la realización del evento de capacitación, en la que se elabora el sustento teórico - metodológico que servirá de respaldo y guía al instructor dentro del aula de capacitación, lo ideal es que se traduzca en el Paquete Didáctico.

Procedimiento.- es la forma particular que adopta el desarrollo de un proceso. Manera de ejecutar algo, es la formas de como el experimentador maneja las contingencias de un fenómeno.

Proceso.- es el conjunto de fases sucesivas del desarrollo de un fenómeno, que como modelo abstracto sistematiza los procedimientos.

Proceso enseñanza - aprendizaje.- conjunto de las fases sucesivas del fenómeno en el que intervienen como elementos el alumno y el maestro principalmente, en el que hay un contenido y una guía que en el sistema tradicional esta centrado en el profesor, pero contemplado en la didáctica

moderna el proceso es intencional y sistemático que se inicia con el planteamiento concreto o definido y que tiene su razón de ser en la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno, hecho que a su vez es tomado en cuenta para modificar el proceso.

Prueba.- conjunto de tareas a las cuales debe dar respuesta un estudiantes y que suministra datos que permiten representar cuantitativamente los aspectos que se trata de medir .

Reactivos.- instancias o aspectos elementales que se consignan en una prueba y que está diseñada para provocar una respuesta de parte del alumno, equivale a hablar de la pregunta en el examen.

Retroalimentación.- acción tendiente a recuperar las experiencias de determinado hecho o fenómeno para en el futuro mejorarlo, la información acerca de los resultados de un proceso al momento inicial del mismo o a una parte del mismo, con el fin de modificarlo para asegurar su máxima eficiencia, también es llamada: realimentación, retroregulación o retroacción, otros autores también lo llaman realimentación.

Supervisión.- es la observación y recolección de datos dentro del aula mientras se realiza el proceso enseñanza - aprendizaje, debe realizarse al menos tres veces durante el curso, al inicio, intermedio y al final de preferencia.

Seguimiento.- es el procedimiento de investigación con el que se recaba información en torno a la aplicación en el trabajo de lo aprendido, consiste en recabar información y evidencias de aquello en lo que influyó la capacitación para el mejoramiento en el desempeño del participante, pero cuando esto no sea fácilmente observable o medible, por representar no

una actividad manual, sino intelectual, en este sentido no puede fácilmente observar el avance. Ante este problema nos podemos allegar de la información necesaria haciendo una evaluación del desempeño a 360 grados, en ese sentido se elaboran guías para las entrevistas que se realizaran al jefe inmediato superior, a dos compañeros de trabajo y a dos de sus subalternos y de las cinco entrevistas realizadas se sacaran o no serán consideradas para la **evaluación del impacto** las opiniones demasiado discordantes tanto en sentido positivo, como en sentido negativo, es necesario llegado a este punto de análisis que si hay dudas en torno al desempeño del participante se entreviste a otra persona de similar función, cuando esto no sea posible se recurre al análisis o revisión de sus índices de producción.

Técnica.- conjunto de procedimientos que posibilitan el desarrollo de habilidades.

Técnicas Didácticas.- conjunto de procedimientos dirigidos a motivar el aprendizaje que se aplican en el diseño, organización y práctica de la enseñanza.

1.- *Expositiva* consiste en el trabajo centrado en la explicación del instructor.

2.- *Demostrativa* , parte de la práctica desarrollada de algo manipulable en el que primero el instructor muestra paso a paso el procedimiento correcto para realizarlo, quien posteriormente pide a los participantes lo realicen y el los corrige hasta lograr su dominio.

3.- *Lluvia de ideas* en la que el instructor pide a los participantes su opinión en relación a un tema, anotando sus respuestas en el pizarrón y al final él

las organiza a fin de dirigir la explicación en torno al tema y a su mejor explicación, centrando la idea correcta.

4.- *Grupos pequeños* el instructor pide a los participantes se formen grupos de 3 a 5 participantes, les piden nombren a su secretario y a su coordinador dentro del mismo grupo y saquen sus conclusiones en torno al tema tratado.

Programación de la capacitación.- también llamada calendarización es el conjunto de eventos que permiten una presentación ordenada y cronológica del evento de capacitación; nombre del curso, nombre del instructor, fecha, hora, lugar, características de los participantes a los que va destinado el curso o bien llamada competencia de entrada (nivel escolar, edad, intereses, puesto, tipo de trabajo que desempeña dentro de la empresa, antigüedad, ...).

Prueba objetiva.- o examen que se valora sin la intervención de la subjetividad del evaluador.

Políticas.- Arte de conducir un asunto o procedimiento para alcanzar un fin, meta u objetivo.

Presupuesto.- Ingresos y gastos para un periodo determinado, costo probable de un evento o curso de capacitación.

Sistema.- conjunto de elementos o partes que integran una estructura de organización, en la cual dichos elementos se relacionan entre sí o actúan independientemente, pero concurriendo todos al logro de un resultado establecido.

Sistema de Certificación de Competencia Laboral (S.C.C.L.).- propuesta del Plan de Desarrollo 1995-2000 con el que se pretenden establecer

nuevas formas de certificación laboral aplicables a competencias adquiridas empíricamente.

Sistema Normalizado de Competencia Laboral (S.N.C.L.).- sistema normativo que regirá el S.C.C.L. propuesto por en el Plan de Desarrollo 1995-2000.

Validez.- característica de todo instrumento de evaluación que cuenta con vigencia aceptación y garantía en el momento de su aplicación.

Valoración.- es la expresión de un juicio positivo o negativo, emitido en torno a objetos o acciones, es atribuir un valor a las cosas.

8.- REFERENCIAS.

- (1).- **Diplomado en Capacitación y Desarrollo.** Apuntes, Modulo V de Evaluación. C.A.P.I.N.T.E.-I.N.C.A.F.I. México (c1983). pp. 2,3.
- (2).- **PONCE, Aníbal.** Educación y lucha de Clases. Ed. Latinoamericana. México (1978), pp. 14,15.
- (3).- **LAENG, Mauro.** Panorama actual de la Pedagogía. Argentina. Ed. Kapelusz. Nuevos Rumbos de la Pedagogía. pp 49,50.
- (4).- **TREJO R., Saul.** Industrialización y empleo en México. Ed. Fondo de Cultura Económica. México (c-1973). p. 11
- (5).- Ibid. p 161.
- (6).- **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.** p 138.
- (7).- **CORDEIRO, José L.** El desafío Latinoamericano. Ed. McGraw-Hill Interamericana pp.114,115
- (8).- **MACHADO, Luis A.** El derecho a ser inteligente. Ed. Seix Barral. Venezuela (c 1978). pp. 36,37.
- (9).- **CORDEIRO, José L.** El desafío Latinoamericano. Ed. McGraw-Hill Interamericana. p. 131.
- (10).- **CLIMENT B., Juan B.** Ley Federal del Trabajo. 10 ed., Ed. Esfinge México 1995(c 1970). p. 191.
- (11).- Ibid. P. 190.
- (12).- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.** p. 87.
- (13).- Ibid. p 85.

- (14).-TYLER, R. Principios Básicos del Ccurrículum. Ed. Troquel. 1976. Buenos Aires.
- (15).- GUEVARA, G. El Diseño Curricular . Dir. Ciencias Biológicas y de la Salud. UAM-X,. México. 1976.
- (16).- VIILLAREAL R.. Documento Xochimilco UAM-X, México. 1980.
- (17).-MACHADO , Luis Alberto. El Derecho a ser Inteligente. Pp 34,35.
- (18).- FREIRE, Paulo. Educación como Práctica de la Libertad. De. Siglo Xxi. Pp 114,115.
- (19).- PIAGET, Jean. Seis Estudios de Psicología. De. Planeta 1985. Pp. 56,57.
- (20).- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000. PP. 152, 153.
Apuntes del curso de Educación Permanente. Mex. UPN-1988.
- (21).- Ibid. Pp. 153.
- (22).- Ibid. Pp. 153,154.
- (23).- CASTREJÓN, D., Jaime. La escuela del Futuro. E d. Fondo de Cultura Económica. 1975. Pp. 66,67.
- (24).- LANDES, David. El prometeo desencadenado. 1965
- (25).- Centro de Investigación Curricular e Innovación de la Enseñanza. 1974. P 75.
- (26).- DIAZ B. Angel. Ensayos sobre la Problemática Curricular. E d. Trillas. 1992 (c 1984) p. 79.

9.- BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de los Recursos Humanos. 2a. Ed. México . Ed. Trillas. 1977 (c 1973). 525 p.

BENTLEY, Trevor. Capacitación Empresarial. Tr. de Yilda Ruiz. Colombia. Ed. Mc Graw Hill. (c 1993). 237 p.

BLOOM, Benjamin S. Taxonomía de los Objetivos de la Educación. 10a. ed. Tr. Marcelo Perez R. Ed. El Ateneo. 1990 (1971). 273 p.

C.A.P.I.N.T.E. - I.N.C.A.F.I.. Diplomado en Capacitación y Desarrollo. Apuntes, Modulo V de Evaluación.. México (c1983). pp. 2,3.

CARREÑO H., Fernando. Instrumentos de Medición del Rendimiento Escolar. 2a. ed. México. Ed. Trillas. 1993 (1977). 92 p.

CARRION, C. Génesis y Desarrollo del Concepto de Evaluación Institucional. México. Ed. Perfiles Educativos del Centro de Investigación de Servicios Educativos. 1984. pp. 43-48.

CASTREJÓN, D., Jaime. La escuela del Futuro. E d. Fondo de Cultura Económica. 1975. Pp. 66,67.

CLIMENT B., Juan B. Ley Federal del Trabajo. 10 ed., Ed. Esfinge México 1995(c 1970). p. 191.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Ed. Pac Méx. 1992. p. 129.

CORDEIRO, José L. El desafío Latinoamericano. Ed. McGraw-Hill Interamericana. p. 131.

CASTREJÓN, D., Jaime. La escuela del Futuro. E d. Fondo de Cultura Económica. 1975. Pp. 66,67.

Centro de Investigación Curricular e Innovación de la Enseñanza. 1974. P 75.

Centro de Investigación de Servicios Educativos. Proceso Enseñanza-Aprendizaje desde una Perspectiva Grupal. Ed. Perfiles Educativos del Centro de Investigación de Servicios Educativos. 1981. pp 9-25.

DAVALOS, José. Derechos del trabajo.

DE LA CUEVA, Marío. El nuevo derecho Mexicano. Méx. (c-). p. 84.

DIAZ B. Angel. Tesis para una teoría de la evaluación y sus derivaciones en la docencia. México. Ed. Perfiles Educativos. C.I.S.E. 1982. pp 16-37.

DIAZ B. Angel. Ensayo Sobre la Problemática Curriculum. 4a. ed. México. Ed. Trillas. 1992 (c 1984). 104 p.

DIAZ B. Angel. Ensayos sobre la Problemática Curricular. E d. Trillas. 1992 (c 1984) p. 79.

DIAZ B. Angel. Didáctica y Curriculum. 4a. ed. México. Ed. Nuevomar. 1986 (c 1984). 150 p.

DIAZ B. Angel. Tesis para una teoría de la evaluación y sus derivaciones en la docencia. México. Ed. Perfiles Educativos C.I.S.E.-U.N.A.M. 1982. pp 16-37.

Diplomado en Capacitación y Desarrollo. Apuntes, Modulo V de Evaluación. C.A.P.I.N.T.E.-I.N.C.A.F.I. México (c1983). pp. 2,3.

Educación Permanente. Apuntes del curso de la Carrera de Pedagogía en la U.P.N. (1986)

ECKER, Paul. Manual para Supervisores. 1a. ed. México. Ed. Diana. 1982

(c 1970). 212 p.

FILSTEAD, W. Métodos cualitativos una experiencia necesaria en la investigación evaluativa.

FREIRE, Paulo. Educación como Práctica de la Libertad. 29 ed. México. Ed. Siglo XXI, 1982 (c 1969). 151 pp.

GAGNÉ, Robert M. La Planificación de la Enseñanza. II ed. México. Ed. Trillas. 1992 (c 1976). 287 p.

GALAN Ma. I. Y MARIN, D.E. Marco teórico para el estudio del rendimiento escolar. Evaluación del Curriculum. Ed. Perfiles Educativos . del Centro de Investigación de Servicios Educativos. 1984. pp 26-45.

LAENG, Mauro. Panorama actual de la Pedagogía. Argentina. Ed. Kapelusz. Nuevos Rumbos de la Pedagogía. pp 49,50.

LANDES, David. El prometeo desencadenado. 1965.

LEHR, Ursula. Psicología de la Senectud. Barcelona. Esp. Ed. Herder. 1988 (c 1987). 432 pp.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LIVAS G. Irene. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Educativa. I ed. México. Ed. Trillas. 1988 (c 1977). 151 p.

MACHADO, Luis A. El derecho a ser inteligente. Ed. Seix Barral. Venezuela (c 1978). pp. 36,37.

MARROQUIN Q., José. Capacitación a trabajadores. Ed. Guernica. (c-1978). p.13.

MEDNICK, Sarnoff. Aprendizaje. E.U.. Ed. UTEHA. (c-1979)

MORAN, Porfirio. La Evaluación de los Aprendizajes y sus Implicaciones Educativas y Sociales. Ed. Perfiles Educativos. 1980. pp 21-35.

- MORAN**, Porfirio. Propuesta de Evaluación y Acreditación en el
- NASH**, Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano.
Colombia. Ed. Norma. 1988 (1985). 281 p.
- PALACIOS**, Jesús. La Cuestión Escolar. 6a. ed. España. Ed. Laia. 1984 (c
1978). 668 p.
- PEQUEÑO LAROUSSE.** México (1985).
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.** p. 87. .
- PIAGET**, Jean. Seis Estudios de Psicología. De. Planeta 1985. Pp. 56,57.
- PICHON - RIVIERE**, Enrique. El Proceso Grupal. Argentina. Ed. Nueva
Visión. 1986 (c 1985). 213p.
- PINTO V. Roberto.** Manual para Elaboración de Planes de Capacitación. la.
ed. México. Ed. Coparmex. Fondo Editorial . (c 1982). 133 p.)
- PONCE**, Anibal. Educación y lucha de Clases. Ed. Latinoamericana. México
(1978), pp. 14,15.
- REICHARDT**, CH. Y **COOK** , T. Métodos cualitativos y cuantitativos en
investigación evaluativa. Ed. Morata, 1982.
- REZA T. Jesús Carlos.** Como desarrollar y evaluar Programas de
Capacitación en las Organizaciones. la. ed. México. Ed. Panorama. (c
1995). 223 p.
- ROSALES**, C. Evaluar es Reflexionar sobre la Enseñanza. Madrid. Ed.
Narcea. 1990. pp.20-40, 55-68, 85-96 y 168-180.
- ROSALES**, C. Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza. Madrid. Ed.
Narcea. pp. 168-180.
- ROSENBAUM.** Bernarda L. Como Motivar a los Empleados de Hoy.
México. Ed. Mc Gran Hill. 1988 (c 1982). 213 p.

- SACRISTAN, J. Y PEREZ GOMEZ A.I.** Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Ed. morata. 1991.pp. 364-397.
- S.E.P.** Programa de Modernización Educativa 1989-1994. Evaluar el Aprendizaje un proceso cotidiano (Documento de Trabajo). 1989. pp. 3 -12.
- SMITH, Cameron C.** Guía para Supervisores. la. ed. México. Ed. Trillas. 1979 (c 1972). 141 p.
- STUFFLEBEAM, D. Y SHINKFIELD, A.** Evaluación sistemática. Barcelona. De. Piados. (c 1987), pp. 175-233.
- SACHSE, Matthías.** Planeación Estratégica en empresas Públicas. la ed. México. Ed. Trillas.(c 1990). 223 p.
- SILICEO, Alfonso.** Capacitación y Desarrollo de Personal. la. Ed. México. Ed. Limusa. 1973 (c 1983) . 149 p.
- TREJO R., Saul.** Industrialización y empleo en México. Ed. Fondo de Cultura Económica. México (c-1973). p. 11
- WEISS, Carol H.** Investigación Evaluativa. México. Ed. Trillas. 1985 (c 1975). 183p.
- WERTHER, William B.** Administración de Personal y Recursos Humanos. 3a. ed. Tr. Joaquín Mejía G. México. 1993 (c 1989). 395 p.